
Strategi Pengembangan Model Bisnis CV Baegopa Indonesia

Ken Narita Anjati¹, Seno Aji Wahyono²

^{1,2}Prodi Manajemen, Universitas Ma Chung, Villa Puncak Tidar N1, Malang, Indonesia, 65151

Correspondence: 132020005@student.machung.ac.id

Received: 25 07 22 – Revised: 30 07 22 - Accepted: 04 08 22 - Published: 05 09 22

Abstrak. Baegopa Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak dibidang kuliner yang berasal dari Malang, Jawa Timur. Tulisan ini menjabarkan analisis strategi perusahaan yang menentukan langkah perusahaan kedepannya. Dengan analisis strategi menggunakan analisis internal dan eksternal serta SWOT analysis dapat disimpulkan bahwa perusahaan sebaiknya melakukan pengembangan produk dan pengembangan pasar. Untuk mencapai pengembangan tersebut hal yang paling baik dilakukan adalah dengan melakukan diversifikasi model bisnis yang akan mendukung pertumbuhan dan meningkatkan performansi perusahaan dalam bidang keuangan. Model bisnis yang dapat dilakukan adalah dalam lingkup industri kuliner seperti membuka cabang restaurant di kota lain, mengembangkan produksi *frozen food*, memaksimalkan produksi dan penjualan pabrik bumbu serta membangun *cloud kitchen* di perkotaan besar.

Kata kunci: *strategic management, innovation, business model*

Citation Format: Anjati, K.N. & Wahyono, S.A. (2022). Strategi Pengembangan Model Bisnis CV Baegopa Indonesia. *Prosiding Seminar Nasional Abdimas Ma Chung (SENAM)*, 2022, 42—53.

PENDAHULUAN

CV Baegopa Indonesia tergolong dalam usaha kecil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021 tentang Kemudahan, Perlindungan dan Pemberdayaan K-UKM dimana modal berkisar antara satu sampai lima milyar rupiah (disnakerpmpptsp.malangkota.go.id, 2021) CV Baegopa Indonesia bermula dari sebuah kedai yang didirikan di Malang pada tahun 2012. Perusahaan mengalami masa kejayaan dimana perusahaan membuka 5 cabang di seluruh Indonesia yang berada di kota Malang sebanyak 2 cabang, Surabaya, Bali dan Palu. Namun seluruh cabang mengalami *bankruptcy* ditahun 2017, dimana persaingan bisnis kuliner semakin ketat dengan masuknya brand brand *franchise* nasional maupun internasional. Ketidaksiapan management perusahaan untuk mengelola perusahaan secara benar serta strategi *marketing* yang kurang komprehensif juga menjadi faktor jatuhnya perusahaan. Tahun 2018 seluruh cabang terpaksa ditutup dan perusahaan harus memulai dari awal kembali. Pada tahun berikutnya perusahaan mulai bangkit dengan membuka lagi outlet di Malang yang memiliki kapasitas yang lebih luas. Sebagai perusahaan kecil menengah yang bergerak di bidang kuliner, inovasi baik dari segi produk dan strategi, hal ini diperlukan mengingat persaingan di bidang serupa sangat ketat. Beberapa analisis strategi dilakukan untuk mengidentifikasi posisi perusahaan mulai dari analisis lingkungan baik internal dan eksternal. Proses dilanjutkan dengan penyusunan analisis strategi yang terbagi menjadi tiga tahap, yaitu *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage* (Ginting, 2006).

MASALAH

Business environment atau lingkungan bisnis adalah kondisi yang terjadi di sekitaran perusahaan yang dapat mempengaruhi laju dan pertumbuhan perusahaan. Analisis lingkungan bisnis berusaha mengetahui implikasi manajerial (*managerial implications*) yang ditimbulkan baik langsung maupun tak langsung dari berbagai faktor eksternal yang telah diidentifikasi berpengaruh pada prospek perusahaan (Riyanto, 2018). Sangat penting untuk dapat menganalisis lingkungan bisnis, karena dari analisis lingkungan yang tepat akan melahirkan rancangan strategis yang baik. Menurut (Pearce & Robinson, 2006) lingkungan bisnis terbagi menjadi dua, yaitu lingkungan internal bisnis (*Internal Business Environment*) dan lingkungan eksternal bisnis (*External Business Environment*). Lingkungan internal bisnis mencakup sumber daya (*Resource*), Kapabilitas perusahaan (*Capability*), Keahlian utama perusahaan (*Core*

Competences), Sedangkan lingkungan eksternal bisnis mencakup ancaman produk baru dari kompetitor (*Threat of new entries*), ancaman produk pengganti (*Threat of substitute products*), daya beli pelanggan (*Bargaining power of customer*), daya tawar dari *supplier* (*Bargaining power of supplier*), tantangan pesaing bisnis (*Intensity of competitive rivalry*). Berikut adalah penjabaran dari masing masing analisis lingkungan bisnis pada CV Baegopa Indonesia.

Analisis Lingkungan Internal CV Baegopa Indonesia

1). Sumber Daya (*Resources*)

Bahan baku yang digunakan oleh CV Baegopa sebagian besar adalah hasil dari peternakan yaitu daging ayam bagian dada, telur, susu, mentega serta keju. Selain itu perusahaan juga memanfaatkan hasil pertanian seperti kentang dan sayur mayur. Lebih dari 65% bahan baku yang digunakan oleh perusahaan baik untuk kegiatan produksi bumbu ataupun bahan baku restaurant adalah produk impor. 35% bahan baku sisanya seperti ayam, telur, dan sayuran segar berasal dari petani lokal. Sumber daya yang dimiliki perusahaan adalah pegawai dan *supplier* yang loyal, manajer yang mempunyai semangat tinggi, serta sistem administrasi serta keuangan yang telah terstruktur. Sumber daya penting lainnya dari perusahaan yaitu sistem management yang telah terbagi dalam setiap divisi yaitu *Operation, Marketing, Finance, Human Resource* dan *Research Development* yang telah terstruktur dengan baik

2). Kapabilitas Perusahaan (*Capability*)

Kapabilitas perusahaan dalam memproduksi barang sangat berbeda di setiap lini usaha. Pada restaurant Baegopa House of Hungry, kapasitas konsumen adalah 200 orang atau 200 kursi dalam satu *outlet*. Untuk kapasitas penyajian, restaurant Baegopa memiliki kapasitas penyajian maksimal 100 porsi setiap 45 menit

3). Keahlian utama perusahaan (*core of competencies*)

Keahlian khusus yang dimiliki perusahaan adalah dari pengembangan cita rasa di setiap produk yang disajikan. Pengembangan bumbu dan sauce ini mengandalkan dua orang ahli kuliner yang memiliki kompetensi untuk menciptakan berbagai rasa bumbu dan sauce. Untuk menjaga kerahasiaan sauce dan bumbu, perusahaan melakukan perjanjian rahasia dagang dengan karyawan dimana karyawan yang memproduksi bumbu dan sauce dilarang memperjual belikan resep dan membuat resep untuk perusahaan lain. Dalam keahlian utama perusahaan untuk menginovasi sebuah produk dapat dikatakan ada dalam posisi kuat.

Analisis Lingkungan External CV Baegopa Indonesia

1). Ancaman produk baru dari kompetitor (*Threat of new entries*)

Seperti kebanyakan bisnis kuliner, perkembangan dan trend akan produk sangatlah cepat silih berganti. Malang, sebagai kota pelajar yang sensitif terhadap perkembangan kuliner menjadi lahan basah untuk industri kuliner lokal maupun daerah lain. Produk dan *brand* baru berdiri di kota Malang hampir setiap bulan dimana dapat dikatakan bahwa ancaman produk baru dari kompetitor sangat tinggi. Industri kuliner di kota Malang berlomba lomba dalam merebut pasar, melakukan inovasi produk dan mempertahankan pasar yang sudah ada. Dengan ancaman produk baru ini, perusahaan memiliki posisi tawar yang lemah karena produk yang masuk ke pasar sangatlah beraneka ragam.

2). Ancaman produk pengganti (*Threat of substitute products*)

CV Baegopa bukan merupakan perusahaan *pioneer* dalam segi produk, banyak sekali restaurant yang mengusung konsep serupa. Produk dari perusahaan yang serupa ini kerap jadi produk substitusi, begitu juga dengan keberadaan restaurant geprek yang kini sedang marak. Dapat disimpulkan bahwa posisi tawar perusahaan terhadap ancaman produk pengganti ada dalam posisi sedang.

3). Daya tawar pelanggan (*Bargaining power of customer*)

Daya tawar pelanggan khususnya di kota Malang membawa keuntungan sendiri ketika mahasiswa dari luar daerah Malang datang dan menetap. Konsumen yang besar serta daya beli yang cukup tinggi menjadikan faktor ini membawa posisi tawar perusahaan menjadi sedang.

4). Daya tawar dari supplier (*Bargaining power of supplier*)

Supplier perusahaan datang dari beraneka ragam tipe, dari petani lokal, *distributor* hingga importir. Sangat mudah bagi perusahaan untuk mendapatkan *supplier* bahan baku dikarenakan produsen bahan baku di kota Malang memiliki harga yang bersaing dan sifat perusahaannya *heterogeny*. Hal ini menguntungkan bagi perusahaan untuk mendapatkan harga paling murah di pasaran untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Posisi tawar *supplier* berada pada posisi yang lemah, dan posisi tawar perusahaan menjadi kuat.

5). Tantangan pesaing bisnis (*Intensity of competitive rivalry*)

Pesaing bisnis di Kota Malang bukan menjadi penghambat yang berarti, dalam artian pengusaha di kota Malang satu sama lain saling mendukung. Banyak dari kompetitor perusahaan

merupakan “teman”, saling membantu dalam segala hal. Namun tidak sedikit juga perusahaan yang datang dari luar kota, salah satunya banyaknya *coffee shop* yang cenderung untuk menjatuhkan harga pasar. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan dalam melakukan strategi *marketing* kedepannya. Jika membandingkan posisi perusahaan dengan tantangan pesaing dapat dikatakan perusahaan dalam posisi yang kuat.

METODE PELAKSANAAN

Jenis penelitian yang digunakan yaitu kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus. Penelitian ini menggunakan kualitatif karena dilakukan dengan metode studi kasus dengan melihat peristiwa yang berada di dalam perusahaan CV Baegopa Indonesia. Penelitian studi kasus merupakan pendekatan kualitatif di mana peneliti mengeksplorasi kasus dari waktu ke waktu, melalui pengumpulan data terperinci dan mendalam yang melibatkan beberapa sumber informasi (Creswell, 2013). Upaya dalam mencapai tujuan dari penelitian yaitu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif dilakukan karena merupakan jenis penelitian yang didasari dari kehidupan yang ada di lingkungan sekitar. Menurut buku Salim & Syahrums (2012), penelitian kualitatif adalah penelitian tentang kehidupan seseorang, cerita, perilaku, dan juga tentang fungsi organisasi. Alasan peneliti memilih menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu untuk menggali subjek penelitian mengenai suksesi yang dijalankan oleh perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Menurut Peter Drucker dalam bukunya *The Practice of Management* berpendapat bahwa, Misi dari sebuah perusahaan dirumuskan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mendasar seperti: “*what is our business?*”, “*what is our customer?*”, “*what does the customer buy?*”, “*what is value to the customer?*” dan “*what will our business be?*” (Drucker, 2010) . Misi bagi suatu perusahaan akan menggambarkan bisnis apa yang sedang dan akan dijalankan oleh perusahaan serta tujuan kualitatif apa yang ingin dicapai perusahaan melalui keberadaannya di bidang bisnis tertentu. Secara umum strategi perusahaan adalah upaya perusahaan meraih keunggulan kompetitif dengan memaksimalkan potensi dan meminimalisir risiko. Adapun beberapa cara perusahaan dalam menyusun strateginya terbagi dalam tiga Langkah. Pertama, proses input (*Input stage*) disini perusahaan melakukan analisis faktor yang berpengaruh dalam kelangsungan dan perkembangan perusahaan. Analisis faktor- faktor tersebut dibagi menjadi dua

yaitu evaluasi faktor internal (*Internal Factor Evaluation*) yang menganalisis kekuatan dan kelemahan dalam perusahaan dan evaluasi faktor eksternal (*External Factor Evaluation*) yang menjabarkan potensi serta hambatan dari pihak eksternal seperti kondisi pasar, pesaing, kebijakan pemerintah, pemasok dan lainnya. Setelah dilakukan proses *input stage*, analisis strategik dilanjutkan dengan melakukan *matching stage* dimana seluruh analisis atau evaluasi baik internal dan eksternal diolah lebih lanjut untuk memunculkan sebuah pola. Proses *matching stage* dipilih dengan dua acara, yaitu *SWOT analysis* dan *Internal and External Matrix*. Kedua cara ini dipilih berdasar tingkat kemudahan dalam memahami suatu tahapan analisis strategi. Pemahaman atas proses ini sangat penting mengingat tahapan ini harus dilalui oleh para manager di perusahaan dalam menentukan strategi perusahaan dimasa yang akan datang. Langkah yang terakhir adalah *Decision Stage* atau tahapan penentuan strategi menggunakan QSP Matrix

Input Stage

Proses *input stage* merupakan proses analisis faktor internal dan eksternal yang dirupakan *strength*, *weakness*, *opportunity* dan *threat* dan dijabarkan dalam bentuk data kuantitatif. Penyusunan ini melibatkan jajaran manajemen dan pemilik perusahaan 1). *Internal Factor Evaluation* (IFE) Dalam evaluasi faktor internal pada CV Baegopa, aspek aspek analisis lingkungan internal seperti Sumber Daya (*Resources*) yang didalamnya meliputi beberapa divisi seperti *operation*, *marketing*, *finance*, *human resource* dan *research development*, Kapabilitas Perusahaan (*Capability*),serta Keahlian utama perusahaan (*core of competencies*). Untuk mendapatkan informasi mengenai faktor faktor yang akan menjadi analisis, penulis mengadakan rapat berkala dengan *board of directors* perusahaan. Setelah disusun berdasarkan SWOT, setiap faktor juga ditentukan bobotnya (*weight* dan *rating*) secara bersama sama. Hasil dari perhitungan evaluasi faktor internal diketahui nilai akhir dari IFE adalah 3,195. Dalam IE Matrix angka tersebut termasuk dalam kategori *strong* / kuat. 2). *External Factor Evaluation* (EFE) Seperti pada IFE, analisis faktor eksternal mencakupi beberapa ruang lingkup yaitu : Ancaman produk baru dari kompetitor (*Threat of new entries*), Ancaman produk pengganti (*Threat of substitute products*), Daya beli pelanggan (*Bargaining power of customer*), Daya tawar dari supplier (*Bargaining power of supplier*), serta Tantangan pesaing bisnis (*Intensity of competitive rivalry*). Hal tersebut dijabarkan menjadi faktor faktor untuk menganalisis kondisi eksternal perusahaan yang kemudian diberikan bobot sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan. Hasil dari

perhitungan evaluasi faktor eksternal, diketahui nilai akhir dari EFE adalah 3,36. Dalam IE Matrix angka tersebut termasuk dalam kategori *high* / tinggi

Matching Stage

Proses *matching stage* merupakan analisis lanjutan yang bersumber dari data IFE dan EFE yang kemudian diolah menjadi dua matrix untuk menentukan posisi perusahaan. Proses ini sebagian melibatkan pemilik perusahaan dan management. Dari berbagai analisis strategi, penulis mencantumkan dua jenis analisis supaya dapat lebih mudah dimengerti oleh pemilik perusahaan serta jajaran management

1). *SWOT analysis* SWOT merupakan alat analisis bisnis yang berdasar oleh kekuatan sebuah perusahaan dan kelemahannya sebagai analisis internal, dan menyertakan kesempatan dalam pasar juga ancaman dari berbagai aspek eksternal (Humphrey, 2005) , untuk menganalisis sebuah perusahaan tahap pertama disebut perencanaan partisipatif di mana kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang melekat dalam operasi perlu diidentifikasi (Humphrey, 1974). Dari analisis SWOT dapat dikembangkan menjadi sebuah SWOT matrix. SWOT matrix sendiri merupakan gambaran berbagai alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan yang didasarkan pada analisis SWOT. Strategi yang dapat dikembangkan adalah sebagai berikut

Tabel 1

<p>SO STRATEGY</p> <p>a. Melakukan pengembangan pasar dengan memunculkan produk dengan karakteristik yang berbeda</p> <p>b. Membuka cabang di kota lain</p>	<p>WO STRATEGY</p> <p>a. Memastikan bahwa supplier siap menyediakan bahan baku sesuai dengan standarisasi produksi</p> <p>b. Melakukan kontrak kerjasama dengan distributor lokal</p>
<p>ST STRATEGY</p> <p>a. Mencari bahan baku substitusi yang masuk dalam kategori standard perusahaan dengan kualitas yang sama atau lebih baik.</p> <p>b. Mencari bahan baku dengan harga termurah</p>	<p>WT STRATEGY</p> <p>a. Menjalin kontrak khusus dengan distributor dan importir untuk menjamin ketersediaan bahan baku</p>

2). *IE Matrix*. IE matrix merupakan parameter yang digunakan meliputi kekuatan internal perusahaan dan kekuatan eksternal perusahaan yang sedang dihadapi. IE Matrix terbagi menjadi tiga klasifikasi kuadran (Cassidy & Glissmeyer, 2013) yaitu: a). Grow and Build (Kuadran I, II, IV) Perusahaan yang ada dalam kuadran ini adalah perusahaan yang memiliki potensi untuk berkembang lebih jauh. Strategi yang dapat diimplementasikan di posisi kuadran I, II dan IV *grow and build*, strategi yang dapat diimplementasikan *backward, forward or horizontal integration; market penetration; market development* dan *product development*. b). Hold and Maintain (Kuadran III, V, VII) Pada kondisi perusahaan yang ada dalam kuadran ini, strategi yang dapat dilakukan adalah *market penetration* dan *product development*. Pada kuadran III, V, dan VII perusahaan ada dalam kondisi yang stabil dimana harus melakukan peningkatan untuk dapat bertahan. c). Harvest of Divest (Kuadran IV, VIII, IX). Jika sebuah perusahaan ada dalam kuadran IV, VIII dan IX maka dapat dikatakan perusahaan sedang dalam kondisi yang sangat tidak baik, sehingga perusahaan bisa dijual untuk menghindari kebangkrutan. strategi yang dapat diimplementasikan yaitu *retrenchment* dan *divestiture*.

Tabel 2

EXTERNAL FACTOR EVALUATION	INTERNAL FACTOR EVALUATION		
	STRONG (3.1 – 4.0)	AVERAGE (2.1 – 3.0)	WEAK (1.0 – 2.0)
HIGH (3.1 – 4.0)	I Grow and Build	II Grow and Build	III Hold and maintain
MEDIUM (2.1 – 3.0)	IV Grow and Build	V Hold and maintain	VI Harvest or Divest
LOW (1.0 – 2.0)	VII Hold and maintain	VIII Harvest or Divest	IX Harvest or Divest

Pada tabel di atas dapat diketahui bahwa posisi CV Baegopa Indonesia sedang ada dalam kuadran pertama, dengan nilai IFE sebesar 3,16 dan nilai EFE 3,39. Kuadran pertama merupakan posisi yang kuat dimana perusahaan dalam kondisi prima dan memiliki peluang yang besar untuk berkembang. Adapun strategi yang dapat dilakukan jika perusahaan berada di kuadran satu adalah sebagai berikut: 1). *Vertical Integration Strategy*. a). *Backward integration* dimana perusahaan ikut menjadi pemilik atau meningkatkan kuasa dan kontrol akan *supplier* atau *vendor*. b). *Forward integration* dimana perusahaan ikut menjadi pemilik atau meningkatkan kuasa dan kontrol akan *channel distributor*. 2). *Intensive Strategy*. a). *Market penetration* adalah strategi di mana perusahaan menjual produk yang ada di pasar yang ada untuk mendapatkan lebih banyak pangsa pasar. b). *Market development* adalah strategi di mana perusahaan menjual produk yang sudah ada di pasar baru. Termasuk membuka outlet baru di lokasi yang strategis sebagai contoh membuka cabang di Jl Guntur Malang. c). *Product development* adalah pengembangan produk untuk meningkatkan kualitas produk yang sudah ada ataupun menciptakan produk baru. Pengembangan produk dalam CV Baegopa bisa beraneka macam sebagai contoh membuat paket *frozen* yang bisa dinikmati sama seperti produk asli restaurant serta *sauce frozen* yang dapat dinikmati setiap saat. 3). *Diversification Strategy*. a). *Related Diversification* dimana perusahaan membuka usaha baru yang masih berhubungan dengan perusahaan utama sebagai contoh membuka cabang baru, melakukan akuisisi perusahaan *supplier*. b). *Unrelated Diversification* dimana perusahaan membuka usaha baru yang tidak berhubungan dengan perusahaan utama. Dalam CV Baegopa *unrelated diversification* dapat dilakukan jangka panjang, sebagai contoh membuat puast oleh oleh kuliner khusus *frozen food*.

Decision Stage

Decision Stage melibatkan analisis QSPM (*Quantitative Strategy Palnning Matrix*) atau biasanya disingkat QSPM. Alat QSPM menggunakan informasi input dari tahap awal yakni tahap 1 untuk mengevaluasi secara objektif strategi-strategi alternatif yang diidentifikasi dalam tahap kedua. QSPM menunjukkan daya tarik relatif berbagai strategi alternatif dan dengan demikian memberikan landasan objektif bagi pemilihan strategi alternatif. Dikarenakan analysis IE Matrix yang dihasilkan ada pada kuadran *grow and build*, maka variable yang disertakan dalam analisis QSPM adalah *integration strategy*

(*backward dan forward integration*), *Intensive Strategy* (*market development, market penetration, product development*), serta *diversification strategy* (*Related diversification dan unrelated diversification*). Berdasarkan dari data QSPM CV Baegopa, strategi *vertical integration* memiliki total bobot 4,085, sedangkan pada *intensive strategy* total bobot adalah 5,562 dan untuk *diversification strategy* total bobotnya adalah 5,208. Sehingga dapat disimpulkan dari hasil perhitungan diatas, CV Baegopa lebih baik berfokus pada strategi intensif dimana didalamnya termasuk penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Untuk strategi integrasi dan strategi diversifikasi akan menjadi komplementer dari strategi utama. Untuk lebih memperkaya rancangan strategi, perusahaan dapat menggunakan teori Porter dimana untuk mencapai keunggulan kompetitif maka perusahaan dapat mengambil analisis dari 2 dimensi kunci, yaitu cangkupan strategi (cangkupan pasar dan konsumen, apakah luas atau sempit) dan sumber dari keunggulan kompetitif yaitu melalui biaya yang rendah atau difersifikasi. Strategi generik menggambarkan bagaimana perusahaan mengejar keunggulan kompetitif di seluruh cangkupan pasar (Porter, 1985).

Ada empat *strategi generic* yang dijabarkan antara lain: 1). *Cost Leadership Strategy* yaitu dimana perusahaan menargetkan konsumen di skala yang besar dengan memilih berfokus pada biaya yang murah sehingga dapat bersaing lebih unggul dengan kompetitor lainnya. Tujuan utamanya adalah menjadi penyedia produk atau jasa termurah di pasaran. Strategi ini dapat dicapai antara lain dengan cara menetapkan metode produksi yang efisien, memiliki harga khusus yang terbaik dari *supplier* serta melakukan investasi pada teknologi terbaru untuk menghemat biaya produksi. Sebagai contoh adalah Amazon dimana perusahaan *marketplace* yang memiliki harga yang paling murah di Amerika. 2). *Differentiation Strategy* yang berarti perusahaan berfokus pada diferensiasi produk dengan target pasar yang besar. Tujuannya adalah menjadi perusahaan yang memiliki karakter tersendiri di pasaran. Perusahaan perlu melakukan sesuatu yang unik dan berbeda sehingga konsumen mau untuk membayar lebih atas produk tersebut. Langkah yang diambil perusahaan adalah dengan meningkatkan kualitas produk, meningkatkan nilai *brand* serta melakukan distribusi yang lebih luas. 3). *Cost Focus Strategy* artinya perusahaan berfokus pada penghematan biaya dengan cangkupan pasar yang lebih sempit sehingga konsumen pada pasar tertentu lebih memilih produk dengan harga yang lebih murah sebagai contoh The Body Shop yang merupakan produk kecantikan yang murah diantara produk

kecantikan yang mengedepankan lingkungan dalam kegiatan operasionalnya. 4). *Differentiation Focus Strategy* adalah saat perusahaan memilih untuk masuk kedalam pasar yang sempit dengan keunikan tersendiri sebagai contoh adalah produk motor balap Ducati yang berfokus pada karakter *brand* dengan segmentasi pasar yang kecil. Jika berdasarkan pada empat strategi generik diatas, CV Baegopa lebih cenderung memilih *diverensiation strategy* dimana fokus perusahaan adalah pengembangan produk serta pasar yang dicangkup relatif luas. Hal ini dikarenakan kemampuan utama perusahaan adalah pengembangan produk dan perusahaan akan lebih mampu untuk berfokus kepada pengembangan produknya daripada harus menekan biaya yang akan mempengaruhi kualitas produk. Cangkupan pasar yang luas layak nya dipilih dikarenakan produk yang dihasilkan perusahaan sudah dikenal di berbagai daerah disebabkan oleh perputaran mahasiswa yang datang dari luar kota dan mahasiswa yang sudah lulus dari perguruan tinggi di Malang lalu pulang ke daerah masing-masing.

Dari kedua *decision stage* diatas, ada dua strategi yang paling baik dilaksanakan. Yang pertama berdasarkan hasil dari QSPM yang mana memunculkan strategi terbaik yaitu *market development*, *market penetration* dan *product development*. Sedangkan dari analisis *generic strategy* muncul strategi yang berfokus pada diversifikasi. Penulis menemukan bahwa strategi yang dapat dikembangkan menjadi beberapa strategi yang memungkinkan untuk dilaksanakan CV Baegopa Indonesia, Strategi yang dapat diambil oleh perusahaan adalah **pengembangan model bisnis** yang mengacu kepada diversifikasi, pengembangan pasar, penetrasi pasar dan pengembangan produk. Melihat dari potensi perusahaan, pengembangan bisnis model yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- A. Ekspansi bisnis utama – Restaurant Baegopa
- B. Peningkatan kapasitas produksi dan channel distribusi pada pabrik bumbu
- C. Mengembangkan produk makanan beku atau *frozen food*
- D. Melakukan ekspansi restaurant khusus *delivery* – *Cloud Kitchen*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil Analisa strategi maka ditemukan beberapa strategi baru yang dapat digunakan untuk mencapai *competitive advantage* dengan cara diversifikasi model bisnis dimana hal ini dapat meningkatkan pendapatan perusahaan. Pertumbuhan perusahaan harus selalu dijaga dengan melakukan langkah strategi. Dari analisis yang telah dijabarkan, dapat disimpulkan bahwa perusahaan sedang dalam kondisi prima dan strategi

yang paling baik adalah dengan melakukan pengembangan pasar serta pengembangan produk. Pengembangan pasar dan pengembangan produk ini dapat diraih dengan cara melakukan diversifikasi usaha yaitu membuat beberapa model bisnis baru di masa yang akan datang. Baegopa Indonesia memiliki bisnis utama yaitu restaurant, dengan memunculkan potensi usaha usaha yang lain maka pendapatan perusahaan dapat terjaga bahkan meningkat. Model bisnis yang dapat direalisasikan antara lain dengan membuka cabang restaurant di kota lain, mengembangkan pabrik bumbu untuk konsumen bisnis, mengembangkan produk *frozen* lebih lanjut serta membuka *cloud kitchen* di kota besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Cassidy, C. M., & Glissmeyer, M. D. (2013). Mapping An Internal-External (I-E) Matrix Using Traditional And Extended Matrix Concepts. *The Journal of Applied Business Research*, 29(5).
- disnakerpmpmsp.malangkota.go.id. (2021, April). *Perubahan Kriteria Modal UMKM di OSS RBA*. <https://disnakerpmpmsp.malangkota.go.id/?p=8880>
- Drucker, P. F. (2010). *The Practice of Management*. Harper Collins.
- Ginting, A. (2006). Perumusan Strategi Perusahaan PT X Menggunakan Matriks Evaluasi Faktor. *Jurnal Sistem Teknik Industri*. 7(1):1-5
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press.
- Riyanto, S. (2018). Analisis Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Inovasi*, 5(3), 159–168.
- Valtin, M., Salchow, C., Seel, T., Laidig, D., & Schauer, T. (2017). Modular finger and hand motion capturing system based on inertial and magnetic sensors. *Current Directions in Biomedical Engineering*, 3(1), 19–23. <https://doi.org/10.1515/CDBME-2017-0005>
- Widodo, R. B., Haryasena, A. B., Setiawan, H., Subianto, M., Irawan, P. L. T., Lusiandri, A. Y., Suharso, D. D., Ardiansyah, & Iskandar. (2019). The IMU and Bend Sensor as a Pointing Device and Click Method. *Proceedings - 2019 International Seminar on Intelligent Technology and Its Application, ISITIA 2019*, 294–297. <https://doi.org/10.1109/ISITIA.2019.8937086>
- Widodo, R. B., Quita, R. M., Setiawan, R., & Wada, C. (2019). A study of hand-movement gestures to substitute for mouse-cursor placement using an inertial sensor. *Journal of Sensors and Sensor Systems*. <https://doi.org/10.5194/jsss-8-95-2019>



© 2022 by authors. Content on this article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International license. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).