

**FORMULASI STRATEGI BISNIS DITINJAU DARI *EXTERNAL ENVIRONMENT*
PADA UMKM (STUDI PADA COBIAN BANDUNG 2019)**

***BUSINESS STRATEGY FORMULATION REVIEWED FROM EXTERNAL
ENVIRONMENT IN MSME
(STUDY ON COBIAN BANDUNG IN 2019)***

Sizi Putri Utami Indah Tiani¹, Sica Eka Fitria, S.T., M.M.²

^{1,2}Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom
¹sizyputri@gmail.com, ²sekafitria@gmail.com

Abstrak

Industri kuliner di Indonesia semakin bertumbuh dan berkembang sesuai dengan berkembangnya zaman. Semakin bertumbuhnya industri kuliner di Indonesia dipengaruhi oleh pertumbuhan industri pangan/kuliner yang ada di kota-kota di Indonesia, khususnya di Kota Bandung. Selain terkenal dengan industri sandang/tekstil, Kota Bandung juga terkenal dengan industri kulinernya yang semakin marak dari tahun ke tahun. Banyak pengusaha kuliner yang memadupadankan kuliner khas daerah Indonesia dengan kuliner khas negara lain, terutama menu makanan pendamping dan camilan. Seperti yang sudah kita ketahui bahwa makanan yang berbahan dasar umbi-umbian memang sudah marak di Indonesia, khususnya di Kota Bandung. Makanan camilan yang berbahan dasar ubi contohnya, dapat diolah menjadi bola ubi yang rasanya manis. Pelopor bola ubi di Kota Bandung adalah Bola Ubi Gardujati, usaha tersebut yang menginspirasi Cobian untuk melakukan usaha yang sejenis dengan inovasi. Penelitian ini membahas mengenai faktor-faktor lingkungan eksternal apa saja yang dapat mempengaruhi strategi bisnis Cobian. Selain itu, penelitian ini juga membahas mengenai formulasi strategi bisnis seperti apa yang dapat dilakukan oleh Cobian. Jika Cobian sudah mengetahui strategi bisnis yang harus dilakukan, maka Cobian sudah siap untuk menghadapi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi dan bisa menghadapi atau menerapkannya dengan pengetahuan tersebut. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif. Teknik analisis yang dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan eksternal Cobian adalah dengan dilakukan analisis mengenai *Porter's Five Forces*, *SWOT*, dan *Growth Share Matrix*. Setelah dapat mengidentifikasi faktor-faktor dari lingkungan eksternal tersebut, maka dapat dilakukan formulasi strategi yang dapat ditinjau dari strategi *Blue Ocean*. Berdasarkan hasil penelitian, Cobian merupakan usaha yang termasuk dalam kategori *cash cows*. Sedangkan untuk formulasi strategi bisnisnya, Cobian perlu melakukan perubahan untuk membuat pasar yang baru dan meningkatkan nilai produk yang dimiliki untuk dapat melakukan strategi *blue ocean*.

Kata Kunci: *Formulasi Strategi Bisnis, Bola Ubi, External Environment, UMKM, SWOT, Porter's Five Forces, Growth Share Matrix, Blue Ocean*

Abstract

The culinary industry in Indonesia is increasingly growing and developing in accordance with the development of the era. The growing culinary industry in Indonesia is influenced by the growth of the food / culinary industry in cities in Indonesia, especially in the city of Bandung. Besides being famous for the clothing / textile industry, the city of Bandung is also famous for its culinary industry which is increasingly prevalent from year to year. Many culinary entrepreneurs combine traditional Indonesian culinary delicacies with other culinary specialties, especially the menu of side dish and snacks. Snack foods made from sweet potatoes, for example, can be processed into bola ubi. The pioneer of bola ubi in the city of Bandung is Bola Ubi Gardujati, the business that inspired Cobian to do business similar to innovation. This study discusses what external environmental factors can affect Cobian's business strategy. In addition, this study also discusses the formulation of business strategies such as what Cobian can do. If Cobian already knows the business strategy that must be done, then Cobian is ready to face the possibilities that will occur and can face or apply it to that knowledge. The method used in this research is descriptive qualitative method. The analysis technique used to identify Cobian's external environment factors is an analysis of Porter's Five Forces, SWOT, and Growth Share Matrix. After being able to identify the factors from the external environment, a strategy formulation can be carried out that can be viewed from the Blue Ocean strategy. Based on the results of the study, Cobian is a business that is included in the cash cows category. As for the formulation of its business strategy, Cobian needs to make changes to create a new market and increase the value of the products it has to be able to carry out a blue ocean strategy.

Keywords: *Formulation of Business Strategy, Bola Ubi, External Environment, MSME, SWOT, Porter's Five Forces, Growth Share Matrix, Blue Ocean*

1. PENDAHULUAN

Industri makanan di Indonesia sudah tidak diragukan lagi keberadaannya, seperti yang sudah kita ketahui memang industri makanan dan minuman ini mudah memunculkan usaha-usaha baru di pasar Indonesia, apalagi jika sudah ada fenomena baru yang mulai mengenai pasar Indonesia, tidak sedikit orang-orang yang terpacu untuk melakukan usaha di pasar yang baru tersebut, namun tidak sedikit pula usaha-usaha yang tidak mengalami pertumbuhan dan akhirnya lenyap karena tidak mampu bersaing di pasar tersebut. Walaupun seperti itu, industri makanan dinilai sebagai industri yang selalu menjadi industri yang diminati pasar Indonesia.

Cobian merupakan sebuah usaha jajanan yang menawarkan produk bola ubi yang berbeda dengan bola ubi pada umumnya. Cobian ini merupakan nama usaha baru yang sebelumnya usaha ini dinamakan Filosofi Obi, namun karena adanya perubahan konsep dan visi misi, para pemilik usaha ini memutuskan untuk mengganti nama usahanya dari Filosofi Obi menjadi Cobian.

Dibutuhkannya strategi bisnis yang baik terhadap usaha Cobian ini. Agar Cobian siap untuk menerima segala kemungkinan terjadinya hal yang dapat merugikan atau mengancam keeksistensian mereka. Jika Cobian sudah mengetahui strategi bisnis yang harus dilakukan, maka Cobian sudah siap untuk menghadapi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi dan bisa menghadapi atau menerapkannya dengan pengetahuan tersebut.

2. DASAR TEORI DAN METODOLOGI

2.1 Tinjauan Pustaka Penelitian

2.1.2 Kewirausahaan

Kewirausahaan (*entrepreneurship*) adalah dunia usaha atau dunia bisnis. Dunia atau bidang yang berkaitan dengan pemanfaatan peluang, pengelolaan sumber daya untuk memperoleh keuntungan^[1].

2.1.3 UMKM

Karakteristik UMKM merupakan sifat atau kondisi faktual yang melekat pada aktifitas usaha maupun perilaku pengusaha yang bersangkutan dalam menjalankan bisnisnya. Karakteristik ini yang menjadi ciri pembeda antar pelaku usaha sesuai dengan skala usahanya. Menurut Bank Dunia, UMKM dapat dikelompokkan dalam tiga jenis, yaitu: 1. Usaha Mikro (jumlah karyawan 10 orang); 2. Usaha Kecil (jumlah karyawan 30 orang); dan 3. Usaha Menengah (jumlah karyawan hingga 300 orang)^[2].

2.1.4 Strategi Bisnis

Strategi bisnis biasanya diformulasikan oleh manajer tingkat bisnis melalui negosiasi dengan manajer korporasi dan memusatkan kepada bagaimana cara bersaing dalam dunia bisnis yang ada^[3].

2.1.5 Porter's Five Forces

Porter's Five Forces Analysis adalah kerangka kerja untuk menganalisa tingkat persaingan dalam suatu industri dan pengembangan strategi bisnis. Porter menyebut kekuatan ini sebagai kekuatan lingkungan mikro^[4].

2.1.6 SWOT

Analisis SWOT (*Strengths Weaknesses Oppurtunities Threats*) merupakan sebuah alat untuk melakukan perencanaan strategis dan manajemen strategis pada organisasi. SWOT bisa digunakan secara efektif untuk membuat strategi organisasi dan strategi kompetitif. Sesuai dengan pendekatan sistem, organisasi adalah sebuah keseluruhan interaksi dengan lingkungan mereka dan terdiri dari berbagai subsistem^[5].

2.1.7 Growth Share Matrix

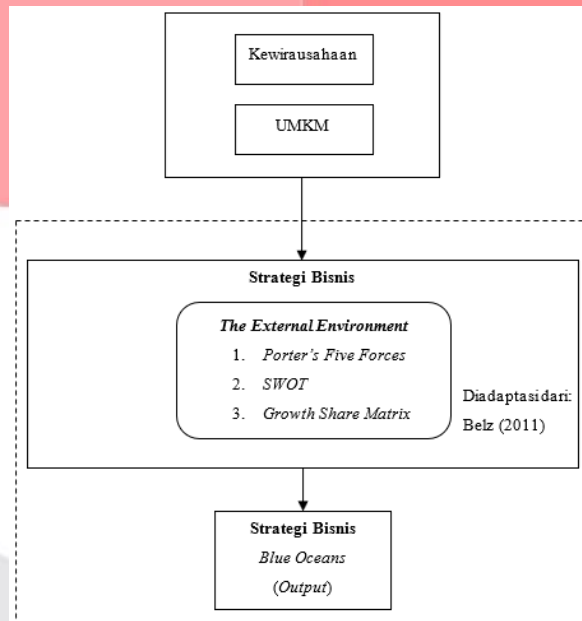
Membantu perusahaan menganalisis unit bisnis, yaitu lini produk mereka. Ini membantu perusahaan mengalokasikan sumber daya dan digunakan sebagai alat analisis dalam pemasaran merek, manajemen produk, manajemen strategis, dan analisis portofolio^[6].

2.1.8 Blue Ocean

Blue Ocean baik dulu ataupun sekarang masih menonjolkan fitur sebagian bisnis. Jika kita melihat dari 100 tahun ke belakang, tentu kita akan melihat banyak dasar industri utama pada saat sekarang, yang sama sekali tidak dikenal atau baru muncul^[7].

2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan tinjauan teori, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

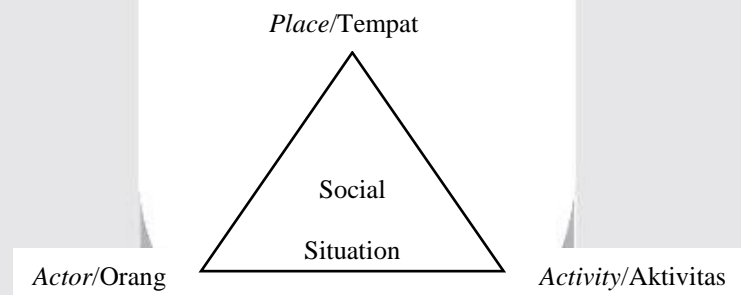


(Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2019)

2.3 Metodologi Penelitian

2.3.1 Situasi Sosial

Penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi oleh Spradley dinamakan “social situation” atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen, yaitu: tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis.



(Sumber: Sugiyono, 2017)

Objek pada penelitian ini adalah usaha bola ubi Cobian yang berlokasi di di Jl. Teuku Umar, Lebakgede, Coblong, Kota Bandung, Jawa Barat (depan Taman Fitness). Peneliti memilih objek Cobian untuk mencari tahu formulasi strategi bisnis seperti apa yang cocok diterapkan oleh usaha Cobian.

Orang atau pelaku pada penelitian kualitatif disebut juga narasumber, narasumber yang dipilih ialah mereka yang menguasai dan memahami sesuatu yang dibutuhkan oleh peneliti. Orang atau pelaku pada penelitian ini adalah pemilik usaha dan konsumen Cobian.

Aktivitas atau kegiatan yang dilakukan peneliti adalah melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk mengetahui strategi bisnis seperti apa yang dapat dilakukan usaha Cobian.

2.3.2 Purposive Sampling

Teknik pengambilan sampling pada penelitian ini adalah *purposive sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan yang dimaksud ialah misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, ataupun sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek/situasi sosial yang diteliti^[8].

Kriteria aktor/pelaku sebagai narasumber/informan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Kriteria aktor/pelaku sebagai narasumber/informan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Kriteria Narasumber

Nama	Jabatan	Kriteria
Raka Satria	Direktur Utama	Terlibat dalam pengembangan usaha
Luthf Alif R.	<i>Finance</i>	Terlibat dalam pengembangan usaha
Fahri Satria	<i>Public Relations</i>	Terlibat dalam pengembangan usaha
Dhila	Konsumen Cobian	Rata-rata membeli setiap minggu
Ami	Konsumen Cobian	Rata-rata membeli setiap minggu

(Sumber: *Olahan Peneliti, 2019*)

2.3.3 Triangulasi

Peneliti menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak. Tujuan dari triangulasi bukan untuk mencari kebenaran tentang beberapa fenomena, tetapi lebih pada peningkatan pemahaman peneliti terhadap apa yang telah ditemukan^[9]

2.3.4 Data Reduction (Reduksi Data)

Data diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari pola yang tepat dan membuang yang tidak perlu^[10].

2.3.5 Data Display (Penyajian Data)

Pada penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Dengan men-*display*-kan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Dalam penelitian ini peneliti menyajikan datanya dengan teks naratif (deskriptif)^[11].

2.3.6 Conclusion Drawing/Verification (Pengarikan Kesimpulan/Verifikasi)

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti berada di lapangan^[12].

3. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

3.1 Faktor-faktor Lingkungan Eksternal yang Mempengaruhi Strategi Bisnis Cobian

3.1.1 Porter's Five Forces

Tingkat persaingan dalam industri dan pengembangan strategi bisnis Cobian termasuk dalam industri yang persaingannya rendah dan pengembangan strategi mereka dalam *five forces* adalah sebagai berikut:

- *Threats of New Entrants*

Ancaman dari pendatang baru yang telah teridentifikasi merupakan ancaman dari adanya usaha baru yang muncul karena pendatang baru tersebut menjual produk yang sama yaitu bola ubi dan memiliki *topping* yang disajikan seperti pisang nugget. Upaya untuk menyikapi adanya pendatang baru tersebut adalah dengan meningkatkan loyalitas pelanggan dengan cara memperkuat brand awareness, konsistensi terhadap jam operasional dan kualitas produk.

- *Threats of Substitute Product or Services*

Ancaman dari produk sejenis yang telah teridentifikasi adalah produk-produk camilan manis seperti pisang nugget, pisang cokelat meleleh, donat kentang, dan donat madu. Cara menyikapinya dengan menciptakan nilai pada produk bola ubi Cobian dengan memberikan edukasi mengenai kelebihan ubi. Selain itu dapat dilakukan juga digital marketing, brand awareness, dan words of mouth.

- *Bargaining Power of Customers (buyers)*

Identifikasi kekuatan (daya) tawar-menawar dengan pelanggan dengan menjabarkan segmentasi pelanggan yang dituju oleh Cobian, yaitu semua kalangan dengan terfokus pada segmentasi pelanggan mahasiswa. Untuk meningkatkan loyalitas pelanggan, saat ini Cobian berencana untuk menyediakan kartu member agar

pelanggannya merasakan adanya ikatan dengan Cobian, customer service yang baik dan ramah, selain itu Cobian perlu konsisten terhadap *digital marketing* agar *customer relationship* dapat dibangun melalui media sosial.

- ***Bargaining Power of Suppliers***

Identifikasi daya tawar-manawar dengan mengantisipasi keadaan yang tidak diinginkan untuk mempersiapkan usaha Cobian diberbagai kemungkinan, seperti jika *supplier* tetap tidak dapat memenuhi kebutuhan usaha Cobian, maka Cobian dapat membeli bahan/produk yang serupa di pasar tradisional

- ***Intensity of Competitive Rivalry***

Identifikasi mengenai persaingan kompetitor yang sudah ada sebelumnya. Usaha sejenis tersebut adalah bola ubi Gardujati, Cobian juga memiliki keunggulan dalam segi *digital marketing* dibandingkan dengan bola ubi Gardujati.

3.1.2 SWOT

- ***Strengths***

Kekuatan yang dimiliki Cobian dari segi marketing adalah melakukan *digital marketing*, promosi *pay as you wish*, hingga *words of mouth*. Dari segi SDM, dikarenakan para pemilik usaha Cobian adalah mahasiswa, jadi pikirannya lebih inovatif dan kritis. Dari segi Finansial, kekuatan yang dimiliki adalah adanya investor. Dari segi operasional kekuatan yang dimiliki Cobian adalah memperhatikan kualitas produk dari segi kerapihan, kebersihan, hingga estetika. Namun, memaksimalkan kemampuan usaha Cobian bisa dilakukan dengan cara analisis kinerja yang dilakukan setiap bulannya.

- ***Weaknesses***

Kekurangan yang dimiliki Cobian dapat teridentifikasi sebagai berikut belum bisa membaca situasi pasar yang baik, kurangnya pegawai, keterlambatan pencatatan laporan keuangan, proses yang tidak efisien menurut Cobian dan kosnumennya Cobian. Jika Cobian melakukan produksi (penggorengan) -nya lama.

- ***Opportunities***

Peluang yang dapat diterapkan oleh Cobian adalah membuka cabang di tengah kota, menyejahterakan spesialis petani ubi. *Brand image* yang besar, dan *words of mouth*.

- ***Threats***

Ancaman yang dihadapi oleh Cobian adalah kompetitor melakukan *digital marketing* dan lebih besar.

3.1.3 Growth Share Matrix

Setelah dianalisis dari hasil koding pada tools ini adalah bahwa Cobian menempatkan dirinya sendiri pada posisi *Cash Cows*, yaitu posisi dimana produk bola ubi Cobian di pasar mempunyai pertumbuhan yang rendah akan tetapi memiliki pangsa pasar yang tinggi.

3.2 Formulasi Strategi Bisnis Cobian

3.2.1 Blue Ocean

Pada saat ini, Cobian sedang melakukan kompetisi di pasar yang sudah ada sebelumnya, namun kompetisinya tidak efektif dikarenakan pesaingnya masih sedikit dan tidak saling menjatuhkan satu sama lain. Cobian dinilai membuat dan menangkap pasar baru karena pada hakikatnya tujuan adanya Cobian ini adalah untuk membantu mengangkat nama petani ubi dan menciptakan nilai untuk ubinya itu sendiri dengan menginformasikan kelebihan mengenai ubi. Dari segi produknya sudah jelas Cobian menonjolkan nilai dari bahan baku bola ubinya itu sendiri, yaitu ubi dan harga yang ditetapkan pun relatif bersaing. Bola ubi Cobian seperti yang kita ketahui bahwa pada penyajian bola ubinya disediakan *dipping* berbagai rasa namun tetap memiliki harga rendah karena sudah memiliki supplier tetap yang merupakan petani ubi dan tepung tapioka, otomatis harga beli produk untuk bahan baku pun lebih rendah. Karena Cobian merupakan usaha yang tergolong baru, sehingga tidak ada standarisasi produk yang harus dihasilkan, bahkan hasil produk yang diproduksi masih sering tidak konsisten (tidak terstandarisasi). Pada pasar yang dinaungi oleh Cobian, sejauh ini tidak ada gangguan yang berdampak besar terhadap Cobian, sehingga pasar Cobian tergolong tenang.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil analisis penelitian yang didapat dari observasi dan wawancara yang dilakukan adalah bahwa pada usaha Cobian ini sudah berusaha untuk melakukan strategi *blue ocean*. Karena Cobian berusaha untuk meningkatkan nilai produknya dengan bekerjasama dengan petani ubi dan tepung tapioka yang bertujuan untuk menyejahterakan petani tersebut. Cobian melakukan diferensiasi pada usahanya tersebut yang bisa disebut juga dengan istilah *social driven/sociopreneur*.

Cobian melakukan hal tersebut karena ingin meningkatkan pendapatan petani. Hal ini awalnya disebabkan oleh harga ubi di pasaran yang bisa meningkat hingga dua kali lipat dari harga awal yang ditawarkan langsung oleh petani, namun distributor yang merupakan perantara petani dengan pasar tradisional membeli ubi dari petani dengan harga yang sangat rendah. Menurut Cobian harga tersebut tidak masuk akal karena Cobian beranggapan petani berhak mendapatkan pendapatan yang lebih. Karena petani adalah orang yang menanam ubi dari nol dan memanen ubi hingga menghasilkan kualitas ubi yang baik.

Berikut adalah saran-saran yang ditujukan untuk penelitian selanjutnya:

- a. Penelitian ini memiliki keterbatasan ruang lingkup yang membahas faktor-faktor lingkungan eksternal yang mempengaruhi usaha Cobian dan formulasi strategi bisnis usaha Cobian yang tentunya ruang lingkup ini dapat diperluas lagi misalnya melakukan penelitian terhadap faktor-faktor internal yang mempengaruhi usaha dan formulasi strategi untuk pengembangan produk
- b. Penelitian selanjutnya, bisa melakukan penelitian mengenai masalah yang dihadapi usaha Cobian, seperti adanya kesenjangan manajemen terhadap masing-masing departemen, tidak responsif terhadap perubahan pasar, dan bagaimana melakukan inovasi pengembangan produk yang baik dan dapat diterima pasar

Berikut adalah saran-saran praktis yang diungkapkan peneliti untuk penelitian ini:

- a. Bagi usaha Cobian, dalam melaksanakan strategi bisnis yang telah dirumuskan perlu adanya kekonsistensian dan komitmen terhadap kinerja yang akan dilakukan selanjutnya
- b. Diharapkan usaha Cobian dapat mengekspansi dan lebih kritis terhadap penilaian usahanya sendiri, agar jika ada permasalahan dikemudian hari tidak bingung dan tidak misinterpersepsi terhadap permasalahan yang terjadi
- c. Peneliti berharap usaha Cobian dikemudian hari dapat mengembangkan usahanya sendiri dengan baik dan mampu menjual dan memberikan nilai terhadap produk dan usahanya sendiri agar dapat dilihat oleh usaha lain sehingga dapat melakukan kerjasama secara berkelanjutan

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Wardi, Yunia, Susanto P., dan Abdullah, Nor Liza. (2017). *Orientasi Kewirausahaan pada Kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Sumatera Barat: Analisis Peran Moderasi dari Intensitas Persaingan, Turbulensi Pasar dan Teknologi*. Diambil dari Jurnal Manajemen Teknologi
- [2] Kerjasama LPPI dengan Bank Indonesia Tahun 2015. Tersedia: <https://www.bi.go.id/id/umkm/penelitian/nasional/kajian/Documents/Profil%20Bisnis%20UMKM.pdf> (Diakses pada tanggal 2 April 2019)
- [3] Yunus, Eddy (2016). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- [4] Porter, Michael E. (2016). *Five Forces Model Based Upon Michael E. Porter's Work*. Harvard: Harvard University Press
- [5] Gurel, E. And Merba T.A.T. (2017). *SWOT Analysis: A Theoretical Review*. The Journal of International Social Research. Volume: 10 Issue: 51. p 997-998.
- [6] Mohajan, H.K. (2015). *Present and Future Nestlé Bangladesh Limited*. American Journal of Food and Nutrition, 3(2), 34-43.
- [7] Eskandari, Meysam J., Miri, M., Allahyary, Allahyar. (2015). *Thinking of the blue ocean - strategy beyond the competition*. Diambil dari Asian Journal of Research in Business Economics and Management
- [8] Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV
- [9] Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [10] Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- [11] Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [12] Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.