

Perumusan Strategi Bisnis Warung Preksu Dalam Menghadapi Dampak Perekonomian Akibat Pandemi Covid-19 Menggunakan Metode Analisis SWOT

Muh. Yuscha L.M.^{a)}, Indro Herry Mulyanto^{b)*}, Humam Santosa U.^{c)}

Jurusan Administrasi Bisnis, UPN Veteran Yoyakarta, Indonesia

*email: indroherry@gmail.com

Abstract

This research aims to formulate a strategy for Warung Preksu in an effort to increase sales and win the market amid the Covid-19 pandemic. This research is a quantitative descriptive study with the unit of analysis at Warung Preksu in Yogyakarta. The source of the data in this study was primary data obtained from distributing questionnaires to Warung Preksu employees, totaling 62 respondents and interviews with several informants. The data is tested to be declared valid and reliable. Data analysis uses the SWOT matrix and QSPM. The results of the analysis show that Warung Preksu is in a position to support an aggressive strategy, by improving product quality and sales services to increase customer satisfaction and loyalty. This strategy was deemed appropriate due to threats from new competitors and the COVID-19 pandemic situation. Attractive packaging, opening the recruitment of new employees, creating a special team to maintain the quality of raw materials, registering Warung Preksu on the Shopee Food application, and making all employees as marketers are things that Warung Preksu needs to do in order to implement this strategy.

Keywords : *business strategy, competition, aggressive strategy, quality.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan merumuskan strategi untuk Warung Preksu dalam upaya meningkatkan penjualan dan memenangkan pasar di tengah pandemi Covid-19. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif dengan unit analisis Warung Preksu di Yogyakarta. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada karyawan Warung Preksu yang berjumlah 62 responden serta wawancara dengan beberapa narasumber. Data diuji untuk dinyatakan valid dan reliabel. Analisis data menggunakan matriks SWOT dan QSPM. Hasil analisis menunjukkan Warung Preksu berada dalam posisi yang mendukung strategi agresif, dengan memperbaiki kualitas produk dan layanan penjualan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Strategi ini dirasa tepat karena adanya ancaman dari pesaing baru serta situasi pandemi COVID-19. Kemasan yang menarik, membuka rekrutmen karyawan baru, membuat tim khusus untuk menjaga kualitas bahan baku, mendaftarkan Warung Preksu ke aplikasi *Shopee Food*, dan menjadikan seluruh karyawan sebagai pemasar merupakan hal-hal yang perlu dilakukan Warung Preksu dalam rangka mengimplementasi strategi tersebut.

Kata Kunci: strategi bisnis, persaingan, strategi agresif, kualitas.

Pendahuluan

Penerapan berbagai kebijakan dalam rangka penanggulangan COVID-19 oleh pemerintah berdampak besar terhadap penurunan kegiatan ekonomi di masyarakat. Masyarakat cenderung menahan diri untuk melakukan konsumsi yang berlebihan dan memilih untuk memprioritaskan pemenuhan

kebutuhan pokok. Efek dari hal itu sejumlah pengusaha membuat keputusan dengan menutup usahanya dan sebagian karyawannya dirumahkan atau melakukan pemutusan hubungan kerja karena beban operasional yang tetap berjalan seperti biaya sewa tempat, listrik maupun gaji karyawan

sehingga memberatkan perusahaan karena tidak ada pemasukan.

Industri makanan dan minuman merupakan salah satu sektor yang terkena imbas dari pandemi COVID-19. Dilarangnya interaksi sosial di masyarakat dalam jumlah besar seperti mengadakan perkumpulan selama PSBB/PPKM turut mempengaruhi penurunan penjualan makanan dan minuman yang sangat tajam. Selama ini masyarakat menghabiskan waktu akhir pekan bersama keluarganya di mall atau restaurant, namun itu tidak diperbolehkan karena aturan PSBB/PPKM yang membatasi konsumen untuk makan di tempat dan direkomendasikan untuk membungkus makannya atau memesan melalui layanan pengantaran makanan. Ini tentu mempengaruhi konsumen yang ingin makan ditempat karena ingin menikmati suasana restaurant.

Akibat dampak dari COVID-19, masyarakat lebih memprioritaskan kebutuhan pokok seperti pembelian sembako dan kebutuhan pokok lainnya. Hal tersebut menjadi sebab banyak pelaku usaha mikro makanan dan minuman, khususnya di Yogyakarta, mengalami penurunan pendapatan, termasuk Warung Makan Ayam Geprek dan Susu atau dikenal dengan sebutan Warung Preksu. Rumah Makan Preksu (Ayam Geprek dan Susu) didirikan oleh bapak Ferry Atmaja pada tahun 2014. Rumah makan ini menjual ayam geprek dengan berbagai varian dengan dikombinasikan minuman susu berbagai rasa. Rumah Makan Preksu sudah memiliki 5 outlet di Yogyakarta yang berpusat di jalan Colombo dan yang lainnya di jalan Pandega, Deresan, Condong Catur dan Seturan. Juga memiliki 1 outlet di Jalan Soekarno-Hatta, Kota Malang, Jawa Timur.

Manajer Warung Preksu menjelaskan bahwa penjualan Warung Preksu mengalami penurunan sebesar 70% setelah diumumkannya PSBB akibat dampak COVID-19 yang mengakibatkan Warung Preksu sempat menutup seluruh outletnya selama beberapa bulan karena tidak ada pemasukan sehingga tidak dapat menutup pengeluaran operasional usaha, terutama

gaji karyawan. Dari dampak COVID-19 ini juga, Warung Preksu merumahkan kurang lebih 170 karyawannya dan menutup seluruh outletnya selama lima bulan. Setelah tidak ada penjualan selama lima bulan, Warung Preksu mencoba bangkit dengan membuka outlet utamanya yang berada di Jalan Colombo. Strategi yang digunakan Preksu pada waktu itu adalah dengan memberikan layanan pesan antar, membuat promo diskon, dan membuat inovasi produk baru, yaitu menjual *frozen food* ayam Preksu yang sudah dibumbui dan tinggal goreng. Strategi tersebut dinilai cukup berhasil dan dapat meningkatkan penjualan Warung Preksu. Hal ini didukung juga dengan diberlakukannya adaptasi kebiasaan baru (*new normal*) oleh pemerintah, sehingga tingkat konsumsi masyarakat pun juga cenderung naik karena aktivitas sudah mulai berjalan normal dengan syarat wajib menerapkan protokol kesehatan. Walaupun demikian, Warung Preksu belum dapat mendapatkan profit maksimal, bahkan hasil dari penjualan di masa Adaptasi Kebiasaan Baru ini hanya dapat menutup biaya operasional dan gaji karyawan.

Berdasarkan problematika tersebut, peneliti melakukan kajian dengan tujuan merumuskan formulasi strategi bisnis yang tepat untuk digunakan oleh Warung Preksu dalam menghadapi dampak perekonomian akibat COVID-19 supaya dapat meningkatkan penjualan dan memenangkan persaingan. Pendekatan manajemen strategi digunakan dalam melakukan kajian tersebut sebagaimana dijelaskan oleh Wheelen dan Hunger (2007) bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Peneliti menggunakan alat analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunitiess, Threats*) dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*). Pada tahap awal penelitian ini, terlebih dahulu dilakukan analisis lingkungan internal dan eksternal Warung Preksu. Kemudian, matrik SWOT digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang mendukung jalannya suatu perusahaan.

Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan *strength* (kekuatan) dan *opportunity* (peluang) yang berada pada lingkungan internal perusahaan. Bersamaan juga dapat meminimalkan *weakness* (kelemahan) dan *treaths* (ancaman) yang berada pada lingkungan eksternal perusahaan (Rangkuti, 1999). Setelah mendapatkan strategi dari analisis matriks SWOT, dipilihlah satu strategi yang lebih diunggulkan atau diprioritaskan dengan menggunakan alat analisis matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*). Dari hasil analisis QSPM didapatkan satu strategi yang lebih diprioritaskan berdasarkan dari total nilai daya tarik (TAS) yang terbesar.

Tinjauan Pustaka

Strategi

Menurut Hitt (2011) strategi merupakan sebuah rangkaian yang terpadu dan terkoordinasi dari komitmen dan tindakan yang dirancang untuk mengeksplorasi kompetensi utama dan meraih keunggulan bersaing. Strategi memberi jawaban bagi pihak manajemen mengenai bagaimana cara mencapai tujuan perusahaan dan bagaimana caranya untuk mencapai misi dan visi organisasi. Pembuatan strategi adalah tentang bagaimana mencapai target, bagaimana bersaing dengan para kompetitor, bagaimana mencapai keunggulan bersaing yang berkepanjangan, bagaimana membuat visi strategis bagi suatu perusahaan. Sedangkan menurut David (2016) strategi adalah sarana bersama untuk mencapai tujuan jangka panjang yang akan hendak dicapai. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divetasi, likuidasi dan *joint venture*.

Tipe Dan Level Strategi

Menurut Rangkuti (2006) pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu:

1) Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh

manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penetapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan, dan lain sebagainya.

2) Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi, dan sebagainya.

3) Strategi Bisnis

Strategi bisnis adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Sebuah perusahaan harus berjuang mencapai keuntungan kompetitif secara berkelanjutan, berupa terus beradaptasi untuk berubah dalam eksternal trend dan kapasitas internal, kemampuan dan sumberdaya, dan perencanaan efektif implementasi dan evaluasi strategi yang berperan besar.

Sementara Wheelen dan Hunger (2007) menjelaskan bahwa biasanya perusahaan memiliki tiga level strategi, yaitu strategi korporasi, strategi bisnis, dan strategi fungsional. Berikut adalah penjelasan mengenai level atau tingkat strategi:

1) Strategi Korporasi

Strategi korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa.

2) Strategi Bisnis

Strategi bisnis atau strategi bersaing biasanya dikembangkan dalam level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi bersaing produk barang atau jasa perusahaan dalam

industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut.

3) Strategi Fungsional

Strategi fungsional menekankan terutama pada pemaksimalan sumberdaya produktifitas, misalnya strategi pemasaran, strategi keuangan, strategi sumber daya manusia, strategi operasi, dan

strategi penelitian dan pengembangan.

Formulasi Strategi

Menurut David (2016) ada tiga tahap yang dapat digunakan untuk memilih strategi bagi perusahaan. Dimulai dari tahap input, kemudian tahap pencocokan, dan terakhir tahap keputusan.

Stage 1 : The Input Stage				
External Factor Evaluation (EFE)		Matrix Competitive Profile Matrix (CPM)		Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix
Stage 2 : The Matching Stage				
SWOT Matrix	SPACE Matrix	BCG Matrix	Internal External Matrix	Grand Strategy Matrix
Stage 3 : The Decision Stage				
Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)				

Gambar 1. Tahapan Keputusan Strategis

Sumber; David (2016)

Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah proses di mana strategi dan kebijakan dijalankan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini mungkin melibatkan perubahan dalam budaya keseluruhan, struktur, dan sistem manajemen dari seluruh organisasi, kecuali ketika ada perubahan drastis pada perusahaan diperlukan, implementasi strategi biasanya dilakukan oleh manajer tingkat menengah dan bawah, dengan peninjauan dilakukan oleh manajemen puncak.

Evaluasi Strategi

Evaluasi dan kontrol adalah proses di mana kegiatan 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 kontrol adalah elemen utama terakhir dari manajemen strategis, itu juga dapat menunjukkan kelemahan dalam rencana strategis yang telah dilaksanakan sebelumnya dan dengan demikian

merangsang seluruh proses untuk memulai lagi.

Ada tiga aktivitas utama dalam evaluasi strategis, yaitu: 1) Meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini; 2) Mengukur kinerja organisasi, membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya; dan 3) Mengambil tindakan korektif dengan melakukan perubahan untuk memosisikan kembali perusahaan ketempat yang lebih kompetitif untuk masa depan.

Tahap-tahap dalam Perumusan Strategi

a. Tahap Input

Membuat keputusan dalam tahap input terkait kepentingan relatif faktor internal dan eksternal memungkinkan penyusun strategi membuat dan mengevaluasi strategi alternatif secara lebih efektif. Penentuan intuitif yang baik selalu dibutuhkan dalam menentukan bobot dan peringkat yang sesuai. (David, 2016: 169)

- 1) Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), Matriks EFE dibuat untuk menilai respon perusahaan terhadap kondisi eksternalnya. Nilai matriks ini kemudian akan dimasukkan ke dalam Matriks Internal-Eksternal

(Matriks IE) untuk mengetahui posisi perusahaan.

- 2) Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE), Matriks IFE dibuat untuk melihat kuat atau lemahnya kondisi internal suatu perusahaan. Nilai matriks ini kemudian akan dimasukkan ke dalam Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE) untuk mengetahui posisi perusahaan.
- 3) Matriks Profil Kompetitif (CPM), Kompetitif Profil Matrix (CPM) mengidentifikasi pesaing utama suatu perusahaan serta menilai kekuatan dan kelemahan khusus mereka dalam hubungannya dengan posisi strategi perusahaan. Bobot dan skor total, baik dalam Matriks CPM maupun Matriks EFE, memiliki arti yang sama. Meskipun demikian, faktor keberhasilan penting dalam Matriks CPM mencakup isu- isu internal maupun eksternal. Karenanya, peringkatnya mengacu pada kekuatan dan kelemahan, dimana 4 = sangat kuat; 3 = kuat; 2 = lemah; dan 1 = sangat lemah.

b. Tahap Pencocokan

Strategi terkadang didefinisikan sebagai pencocokan yang dibuat organisasi antara sumber daya internal, kemampuan, dan kesempatan serta resiko yang diciptakan oleh faktor eksternalnya. Tahap pencocokan kerangka kerja formulasi strategi terdiri atas lima teknik yang dapat digunakan dalam berbagai urutan:

- 1) Matriks SWOT (*Strengths-Weakness-Opportunities-Threats*) adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: strategi kekuatan-kesempatan (*strengths-opportunities-SO*), strategi kelemahan-kesempatan (*weaknesses-opportunities-WO*), strategi kekuatan-ancaman (*strengths-threats-ST*), dan strategi kelemahan-ancaman (*weaknesses-threats-WT*).

2) Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) adalah alat pencocokan tahap dua yang penting lainnya. Kerangka empat kuadran mengindikasikan apakah strategi yang agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling sesuai untuk organisasi. Perpotongan pada Matriks SPACE mempresentasikan dua dimensi internal posisi keuangan dan posisi kompetitif serta dua dimensi eksternal posisi stabilitas dan posisi industri. Faktor-faktor ini mungkin adalah penentu yang paling penting dalam posisi strategik organisasi secara keseluruhan.

3) Matriks Strategi Besar (*Grand Strategic Matrix*). Matriks Grand Strategy telah menjadi alat yang populer untuk memformulasikan strategi alternatif. Semua organisasi dapat diposisikan di dalam salah satu dari empat kuadran strategi Matriks Grand Strategi didasari oleh dua dimensi evaluatif: posisi bersaing dan pertumbuhan pasar industri. Strategi dapat dipertimbangkan oleh suatu organisasi disusun berdasarkan urutan daya tariknya dalam setiap kuadran matriks.

Alat-alat ini bergantung pada informasi yang diturunkan dari tahap input untuk mencocokkan kesempatan dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal. Pencocokan (*matching*) internal dan eksternal adalah faktor kesuksesan penting dan merupakan kunci untuk secara efektif membuat strategi alternatif yang sesuai.

c. Tahap Keputusan

Analisis dan intuisi memberikan dasar untuk membuat keputusan formulasi strategi. Teknik pencocokan yang baru didiskusikan mengungkapkan strategi alternatif yang layak. Banyak dari strategi ini yang diajukan oleh manajer dan karyawan yang berpartisipasi dalam analisis strategi dan aktivitas pemilihan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Matriks ini secara objektif mengindikasikan strategi alternatif

yang terbaik. QSPM menggunakan input dari analisis tahap satu dan mencocokkan hasil dari analisis tahap dua untuk memutuskan secara objektif diantara strategi alternatif.

Alat-alat Perumusan Strategi

1. Matrik EFE dan IFE

Matrik EFE merupakan alat yang memungkinkan perencanaan strategi di dalam meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial budaya, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan. Matrik ini membantu manajer dalam mengorganisir faktor-faktor strategis eksternal ke dalam kategori-kategori yang diterima secara umum mengenai peluang dan ancaman. Matrik IFE merupakan alat formulasi strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga menjadi dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut.

2. Matrik SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*)

Analisis SWOT adalah indifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). (Rangkuti, 2006). Menurut David (2012) matrik kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (*Strengths-Opportunities*), Strategi WO (*Weakness-Opportunities*), Strategi ST (*Strengths-Threats*), dan Strategi WT (*Weakness-Threats*).

- a. Strategi SO, yaitu memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari

berbagai trend dan kejadian eksternal. Strategi SO dilakukan jika perusahaan memiliki kekuatan besar, maka perusahaan akan berjuang untuk mengatasinya dan mengubahnya menjadi kekuatan.

- b. Strategi WO, yaitu bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Peluang-peluang besar terkadang muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.
- c. Strategi ST, yaitu menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Proses ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.
- d. Strategi WT, merupakan taktik *defensive* yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Pada kenyataannya, perusahaan semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan dengan melakukan merger, penciutan, menyatakan bangkrut, atau memilih likuidasi.

3. Matrik SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)

Matrik SPACE merupakan kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, kompetitif, defensif, atau konservatif. Matrik SPACE menunjukkan dua dimensi internal (*financial strength—FS*) dan keunggulan kompetitif (*competitive advantage—CA*) dan dua dimensi eksternal (stabilitas lingkungan (*environmental stability—ES*) dan kekuatan industri (*industry strength—IS*)). Keempat faktor ini kiranya merupakan penentu terpenting dari

posisi strategis keseluruhan suatu organisasi. Matrik SPACE menghasilkan titik perpotongan berupa arah panah yang menunjukkan jenis strategi yang disarankan bagi organisasi: agresif, kompetitif, defensif, atau konservatif. Menurut David (2012), tahap yang dibutuhkan untuk mengembangkan Matrik SPACE adalah sebagai berikut:

- 1) Pilih serangkaian variabel untuk mendefinisikan kekuatan keuangan (FS), keunggulan kompetitif (CA), stabilitas lingkungan (ES), dan kekuatan industri (IS).
 - 2) Beri nilai yang berkisar antara 1 (terburuk) hingga 6 (terbaik) untuk masing-masing variabel yang membentuk dimensi FS dan IS. Beri nilai berkisar antara 1 (terbaik) hingga -6 (terburuk) untuk masing-masing variabel yang membentuk dimensi ES dan CA. Pada sumbu FS dan CA, buat perbandingan terhadap pesaing. Pada sumbu IS dan ES, buat perbandingan dengan industri lain.
 - 3) Hitung nilai rata-rata untuk FS, CA, IS, dan ES dengan menjumlahkan nilai yang diberikan kepada variabel dari setiap dimensi dan kemudian membagi dengan jumlah variabel yang disertakan dalam dimensi tersebut.
 - 4) Tempatkan nilai rata-rata untuk FS, IS, ES, dan CA untuk sumbu yang sesuai dalam Matrik SPACE.
 - 5) Tambahkan dua nilai pada sumbu x dan gambar titik basil pada X. Tambahkan dua nilai pada sumbu y dan gambar titik hasil pada Y. Gambar perpotongan dari titik xy yang baru.
 - 6) Gambar vektor arah dari titik asal Matrik SPACE melalui titik perpotongan yang baru. Vektor ini mengungkapkan tipe strategi yang direkomendasikan untuk organisasi: agresif, kompetitif, defensif, atau konservatif.
4. Matrik IE (*Internal External*)

Matrik IE merupakan alat bantu dalam menganalisis informasi pada tahap kedua

yaitu pencocokan dalam perumusan strategi. Matrik tersebut berfungsi untuk melihat dimana posisi perusahaan. Matrik IE didasarkan pada dua dimensi kunci, yaitu skor bobot total IFE pada sumbu x dan skor bobot total EFE pada sumbu y. Berikut ini adalah penjelasan mengenai strategi yang terdapat pada sel Matrik IE, yaitu:

- 1) Sel I: Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal. Pertumbuhan melalui konsentrasi ini dapat dilalui dengan integrasi melalui cara *backward integration* atau *forward integration*. Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam berdaya tarik tinggi.
- 2) Sel II dan V: Konsentasi melalui Integrasi Horizontal. Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah kegiatan yang memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain dan meningkatkan produk serta jasa.
- 3) Sel III: *Turnaround*. Strategi ini tepat bagi perusahaan pada daya tarik industri tinggi ketika masalah-masalah perusahaan mulai dirasakan tapi belum kritis. Strategi ini dilakukan oleh perusahaan dengan cara melakukan penghematan pada operasional perusahaan.
- 4) Sel IV: *Stability*. Strategi berdiam diri mungkin tepat untuk dijadikan sebagai strategi sementara yang memungkinkan bagi perusahaan untuk menggabungkan semua sumber daya yang dimilikinya setelah mengalami pertumbuhan yang cepat dari suatu industri yang kemudian menghadapi suatu masa depan yang tidak pasti.
- 5) Sel VI: *Divestasi*. Merupakan strategi yang tepat bagi perusahaan yang berada pada posisi kompetisi lemah dan dengan daya tarik industri menengah.
- 6) Sel VII: *Diversifikasi Konsentris*. Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilakukan pada perusahaan yang memiliki

kondisi *competitive position* sangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya lemah.

- 7) Sel VIII: Diversifikasi Konglomerat. Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak terlalu kuat dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah.
- 8) Sel IX: Bangkrut atau Likuiditas. Likuiditas adalah strategi yang dilakukan dengan menjual sebagian atau seluruh perusahaan atau produk perusahaan yang ada dengan tujuan mendapatkan uang untuk membayar seluruh obligasi perusahaan dan kemudian menyerahkan sisanya pada pemegang saham.

5. Matrik *Grand Strategy*

Menurut David (2012) Matrik *Grand Strategy* merupakan alat bantu untuk merumuskan strategi alternatif perusahaan dengan memposisikan perusahaan di salah satu dari empat kuadran strategi. Dengan didasarkan pada dua dimensi evaluatif, yaitu posisi kompetitif dan pertumbuhan. Kuadran pada Matrik *Grand Strategy* memiliki makna, sebagai berikut:

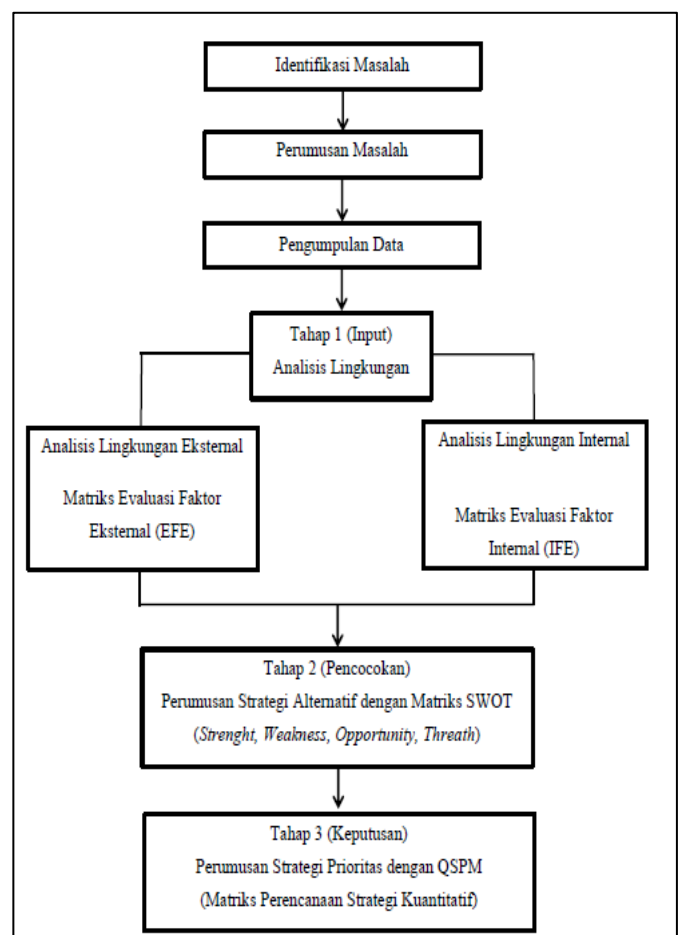
- 1) Kuadran I: Perusahaan memiliki posisi strategis yang sempurna.
- 2) Kuadran II: Perusahaan sedang tumbuh namun tidak mampu bersaing secara efektif.
- 3) Kuadran III: Perusahaan berada pada pertumbuhan industri yang lambat dan memiliki posisi kompetitif yang lemah.
- 4) Kuadran IV: Perusahaan berada pada posisi kompetitif yang kuat namun berada di dalam industri yang pertumbuhannya lambat.

6. Matrik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Menurut David (2002) Matrik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) merupakan alat yang memungkinkan ahli strategi untuk mengevaluasi strategi alternatif secara obyektif, berdasarkan pada

faktor-faktor eksternal dan internal yang ditentukan sebelumnya. Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang didasarkan sampai sejauh mana faktor-faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal kunci dimanfaatkan atau ditingkatkan. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari masing-masing faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal. Sifat positif dari QSPM adalah rangkaian strategi ini dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan. Alat ini juga mengharuskan perencanaan strategi memadukan faktor-faktor internal dan eksternal yang terkait ke dalam proses keputusan.

Berikut ini adalah kerangka kerja penelitian yang dilakukan:



Gambar 2. Kerangka Kerja Penelitian

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif. Menurut Sugiyono (2016) metode penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antar variabel. Penelitian ini juga menggunakan metode pendekatan penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2016) metode pendekatan penelitian kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Maka dari itu, penelitian ini dapat disebut penelitian deskriptif kuantitatif. Deskriptif dalam hal ini berhubungan dengan pengumpulan serta pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti dari hasil analisis matriks SWOT.

Obyek dari penelitian ini adalah Rumah Makan Warung Preksu (Geprek dan Susu) Yogyakarta. Sumber data diperoleh dari hasil dari wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang dilakukan oleh peneliti, dimana terdapat 62 narasumber dari obyek penelitian yang merupakan karyawan

Rumah Makan Warung Preksu (Geprek dan Susu) Yogyakarta.

Uji validitas terhadap item dalam kuesioner dilakukan dengan metode korelasi *product moment* kemudian hasilnya dibandingkan antar r-hitung dengan r-tabel sebesar 0,361. Apabila r-hitung > r-tabel maka pernyataan dianggap valid. Pengukuran reliabilitas ini menggunakan *Alpha Cronbach* (Umar, 2002). Suatu alat dianggap reliabel apabila nilai koefisien alpha yang diperoleh sama dengan atau lebih besar daripada 0,6 (Sugiyono, 2016). Perhitungan validitas dan reliabilitas pada penelitian ini menggunakan alat bantu komputer dengan *software* Program Seri Static Social (SPSS). Selanjutnya, untuk analisis data mengikuti tahapan yang telah disajikan dalam Gambar 2. kerangka konseptual penelitian.

Hasil Dan Pembahasan

Hasil

Uji validitas dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS bertujuan untuk mengetahui bahwa setiap butir pertanyaan yang diajukan kepada responden telah dinyatakan valid atau tidak.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Instrumen	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Kekuatan (S)			
S1	0,415	0,361	Valid
S2	0,480	0,361	Valid
S3	0,455	0,361	Valid
S4	0,490	0,361	Valid
S5	0,412	0,361	Valid
Kelemahan (W)			
W1	0,797	0,361	Valid
W2	0,547	0,361	Valid
W3	0,432	0,361	Valid
W4	0,684	0,361	Valid
W5	0,385	0,361	Valid
Peluang (O)			
O1	0,504	0,361	Valid
O2	0,768	0,361	Valid
O3	0,379	0,361	Valid
O4	0,563	0,361	Valid
Tantangan (T)			
T1	0,377	0,361	Valid
T2	0,535	0,361	Valid
T3	0,515	0,361	Valid
T4	0,430	0,361	Valid

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Instrumen	Koefisien Alpha Cronbach	Nilai Kritis	Keterangan
Kekuatan (S)	0,639	0,6	Reliabel
Kelemahan (W)	0,659	0,6	Reliabel
Peluang (O)	0,667	0,6	Reliabel
Ancaman (T)	0,632	0,6	Reliabel

Deskripsi tanggapan narasumber terhadap item pertanyaan dalam kuesioner berkaitan dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan dari Warung Preksu Yogyakarta dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Berkaitan dengan item pertanyaan yang menggambarkan kekuatan obyek penelitian untuk kualitas produk penilaian narasumber 48% menyatakan sangat baik, 48% menyatakan baik, 3% menyatakan tidak baik, rata-rata penilaian untuk item ini adalah 3,5. Lokasi strategis, penilaian narasumber 56% menyatakan sangat setuju, 27% menyatakan setuju, 16% menyatakan tidak setuju, rata-rata penilaian untuk item ini adalah 3,4. Harga produk sesuai, penilaian narasumber 32% menyatakan sangat setuju, 60% menyatakan setuju, 8% menyatakan tidak setuju, rata-rata penilaian untuk item ini adalah 3,2. Inovasi produk selama pandemi, penilaian narasumber 44% menyatakan sangat setuju, sebesar 39% menyatakan setuju, 16% menyatakan tidak setuju, dan 2% menyatakan sangat tidak setuju, rata-rata penilaian untuk item ini adalah 3,2. Terdaftar pada ojek online, penilaian narasumber 63% menyatakan sangat setuju, 31% menyatakan setuju, 6% menyatakan tidak setuju, rata-rata penilaian untuk item ini adalah 3,6.
- Berkaitan dengan item pertanyaan yang

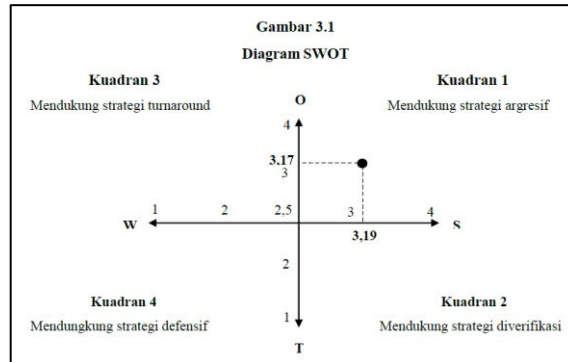
menggambarkan kelemahan obyek penelitian, 21% menyatakan sangat setuju, 23% menyatakan setuju, 50% menyatakan tidak setuju, dan 6% menyatakan sangat tidak setuju terhadap promosi yang belum optimal, dimana nilai rata-rata untuk item ini sebesar 2,6. Adanya biaya operasional meningkat untuk pengadaan perlengkapan protokol kesehatan, 27% menyatakan sangat setuju, 40% menyatakan setuju, 26% menyatakan tidak setuju, dan 6% menyatakan sangat tidak setuju, nilai rata-rata untuk item ini sebesar 2,9. Berkurangnya karyawan Warung Preksu akibat COVID-19, 32% menyatakan sangat setuju, 37% menyatakan setuju, 21% menyatakan tidak setuju, dan 10% menyatakan sangat tidak setuju, nilai rata-rata untuk item ini sebesar 2,9. Layanan *delivery order* Preksu belum tersistem dengan baik, 32% menyatakan sangat setuju, 29% menyatakan setuju, 21% menyatakan tidak setuju, dan 18% menyatakan sangat tidak setuju, nilai rata-rata untuk item ini sebesar 2,8. Selanjutnya, 6% menyatakan sangat setuju, 19% menyatakan setuju, 55% menyatakan tidak setuju, dan 19% menyatakan sangat tidak setuju terhadap kemasan Preksu yang kurang menarik dengan rata-rata item sebesar 2,1.

- Berkaitan dengan item pertanyaan yang menggambarkan peluang bagi obyek penelitian, sebesar 27% menyatakan sangat setuju, 44% menyatakan setuju, 26% menyatakan tidak setuju, dan 3% menyatakan sangat tidak setuju terhadap adaptasi kebiasaan baru yang mendorong penjualan Warung Preksu dengan rata-rata item sebesar 3,0. Kemudian, 42% menyatakan sangat setuju, 48% menyatakan setuju, 10% menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju terhadap Warung Preksu yang memiliki pelanggan tetap dengan rata-rata item sebesar 3,3. Untuk item tentang warung Preksu yang memiliki suplier tetap, 39% menyatakan sangat setuju, 44% menyatakan setuju, 16% menyatakan tidak setuju, dan 2% responden yang menyatakan sangat tidak setuju, dan rata-rata item sebesar 3,2. Sebesar 23% menyatakan sangat setuju dan 63% menyatakan setuju, 13% menyatakan tidak setuju, dan 2% menyatakan sangat tidak setuju terhadap outlet Warung Preksu yang sudah beroperasi semua dengan rata-rata item sebesar 3,1.
- Berkaitan dengan item pertanyaan yang menggambarkan tantangan yang dihadapi obyek penelitian, sebesar 34% menyatakan sangat setuju, 61% menyatakan setuju, 5% menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju terhadap munculnya pesaing dengan produk sejenis dengan rata-rata item sebesar 3,3. Sebesar 37% menyatakan sangat setuju, 53% menyatakan setuju, 10% menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang

menyatakan sangat tidak setuju terhadap pandemi COVID-19 yang masih berlangsung dengan rata-rata item sebesar 3,3. Sebesar 26% menyatakan sangat setuju, 32% menyatakan setuju, 34% menyatakan tidak setuju, dan 8% menyatakan sangat tidak setuju terhadap perubahan selera masyarakat semua dengan rata-rata item sebesar 2,8. Sebesar 35% menyatakan sangat setuju, 42% menyatakan setuju, 19% menyatakan tidak setuju, dan 3% menyatakan sangat tidak setuju terhadap harga bahan baku naik dengan rata-rata item sebesar 3,1.

Pada tahapan input, pemberian nilai faktor internal dilakukan dengan menngalikan antara bobot dengan rating masing-masing item untuk kemudian hasilnya dijumlahkan dari masing-masing item tersebut menjadi nilai total faktor internal. Hasil Matriks IFE menunjukkan bahwa faktor internal Warung Preksu mempunyai nilai total rata-rata 3,19. Hal ini menunjukkan strategi perusahaan dalam memanfaatkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan berada di atas rata-rata dan kondisi internal perusahaan cenderung lebih kuat, karena nilai total rata-rata di atas 2,5 menunjukkan ciri organisasi yang kuat secara internal (David, 2009). Ditinjau dari hasil Matriks EFE, diketahui bahwa faktor eksternal Warung Preksu mempunyai nilai total rata-rata sebesar **3,17**. Nilai tersebut di atas 2,5 yang menunjukan ciri organisasi yang kuat secara eksternal. Meskipun nilai total eksternal Warung Preksu di atas rata-rata. Warung Preksu harus tetap berupaya maksimal untuk memanfaatkan peluang eksternal dan menghindari ancaman yang dapat mempengaruhi perusahaan.

Sebelum melakukan analisis SWOT, peneliti akan menentukan posisi bisnis Warung Preksu berdasarkan hasil total nilai (nilai tertimbang) pada evaluasi faktor internal dan faktor eksternal, maka koordinat posisi perusahaan Warung Preksu adalah terletak pada titik 3,19 (faktor internal) dan pada titik 3,17 (faktor eksternal).



Gambar 3. Diagram SWOT Untuk Kekuatan dan Kelemahan Warung Preksu Yogyakarta

Hasil diagram SWOT diatas terlihat bahwa perusahaan berada pada kuadran satu yang mendukung strategi agresif, artinya Warung Preksu memiliki kekuatan dari lingkungan internal dan terdapat peluang dari lingkungan eksternalnya. Kondisi ini adalah kondisi yang paling menguntungkan, dimana terdapat kesesuaian antara peluang yang ada dengan kekuatan yang dimiliki.

Dengan kondisi seperti ini, Warung Preksu harus dapat memanfaatkan kekuatan dan peluang serta berusaha meminimalkan kelemahan dan berbagai ancaman yang ada. Untuk mendukung dalam pembuatan strategi, maka dibuat beberapa alternatif strategi berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal menggunakan Matriks SWOT. Berikut ini Matriks SWOT Warung Preksu:

IFE	STRENGTHS (S)	WEAKNESS (W)
EFE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas produk 2. Lokasi strategis 3. Harga sesuai 4. Banyak varian menu 5. Terdaftar pada Ojek <i>Online</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promosi belum optimal 2. Biaya operasional meningkat 3. Karyawan berkurang 4. <i>Delivery order</i> belum optimal 5. Kemasan kurang menarik
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adaptasi Kebiasaan Baru 2. Memiliki pelanggan tetap 3. Memiliki supplier tetap 4. Seluruh outlet Preksu beroperasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan penjualan pada outlet secara <i>Dine-In</i> dengan menerapkan protokol kesehatan di seluruh cabang Warung Preksu. (S2-O1-O4) 2. Meningkatkan promosi secara <i>online</i> dengan menonjolkan inovasi-inovasi produk. (S1-S4-S5-O2) 3. Memperbaiki kualitas produk dan layanan penjualan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. (S1-S3-O3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperbaiki layanan pesan antar, juga dapat mendaftarkan restoran ke <i>Shopeefood</i>, selain di <i>Gofood</i> dan <i>Grabfood</i>. (W4-O2) 2. Mengoptimalkan marketing dan promosi lewat media sosial, seperti <i>Facebook Ads</i>, <i>Instagram Ads</i>, dan <i>Google Ads</i> dan <i>Endorsement</i>. (W1-O1) 3. Menghemat dan menekan biaya pengadaan perlengkapan protokol kesehatan. (W2-O1)
TREATHS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Perubahan selera konsumen 2. Pesaing sejenis 3. Bahan baku naik 4. Pandemi COVID-19 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memaksimalkan layanan ojek <i>online</i> dan <i>delivery order</i>. (S5-T4) 2. Memberikan harga-harga yang terjangkau dengan tetap mempertahankan kualitas produk. (S3-T2) 3. Memberikan ongkos kirim gratis dengan maksimal jarak dan minimum pembelian. (S2-T4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat kemasan yang lebih menarik yang menjadi <i>packaging</i> produk. (W5-T2) 2. Menambah karyawan dibagian <i>crew</i> outlet dan kurir. (W3-T4)

Gambar 3. Matriks SWOT Warung Preksu Yogyakarta

Hasil diagram SWOT pada tahap sebelumnya, terlihat bahwa Warung Preksu berada pada kuadran 1 yang mendukung strategi agresif, artinya Warung Preksu mendukung strategi agresif yaitu meraih peluang yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki. Sehingga rumusan strategi yang sesuai adalah menerapkan strategi S-O (*Strengths-Opportunities*). Pada strategi ini, Warung Preksu menggunakan kualitas dan varian produk yang dinilai baik oleh karyawan dan konsumen, harga produk yang sesuai dengan kualitas, lokasi yang strategis, dan pelayanan pesan antar melalui ojek *online*. Warung Preksu juga harus bisa mempertahankan kualitas produknya dengan membuat inovasi-inovasi baru demi menjaga kepuasan pelanggan. Dengan demikian, pelanggan yang puas dengan produk dan layanan yang diberikan oleh Warung Preksu akan menjadi loyal dan melakukan pembelian kembali, bahkan mengajak pelanggan baru.

Pada tahap pengambil keputusan ini digunakan Matriks QSPM (*The Quantitative Strategic Planning Matrix*) yaitu analisis yang digunakan untuk mengambil keputusan strategi utama yang akan digunakan perusahaan dalam merumuskan strategi bisnis yang akan diterapkan. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya, maka rumusan strategi yang dapat dilakukan oleh Warung Preksu adalah melakukan strategi S-O, meliputi:

1. Strategi 1: Mengoptimalkan penjualan pada outlet secara *Dine-In* dengan menerapkan protokol kesehatan di seluruh cabang Warung Preksu.
2. Strategi 2: Meningkatkan promosi secara *online* dengan menonjolkan inovasi-inovasi produk.
3. Strategi 3: Memperbaiki kualitas produk dan layanan penjualan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Dari strategi-strategi yang telah dirumuskan tersebut selanjutnya dilakukan pemilihan strategi utama yang dapat diterapkan oleh Warung Preksu dengan menganalisis strategi-strategi tersebut menggunakan

Matriks QSPM yang menunjukkan hasil dari ketiga alternatif strategi jika diurutkan dari total nilai daya tarik terbesar, maka strategi 3 adalah urutan teratas dengan total nilai daya tarik 3,88. Sedangkan strategi 1 pada urutan kedua dengan total nilai daya tarik 3,78 dan strategi 2 pada urutan terakhir dengan total nilai daya tarik 3,75.

Implikasi Manajerial

Rumusan yang dapat diterapkan pada Warung Preksu dalam menghadapi dampak perekonomian akibat COVID-19 adalah dengan memperbaiki kualitas produk dan layanan penjualan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Strategi ini dirasa tepat untuk diterapkan karena mengingat pesaing bisnis sejenis merupakan ancaman bagi perusahaan serta situasi pandemi COVID-19 yang tidak menentu mengharuskan Warung Preksu selalu memperbaiki dan menjaga kualitas produk dalam menjalankan bisnisnya. Pelanggan yang puas dengan kualitas produk dan layanan yang diberikan oleh Warung Preksu akan menjadi loyal dan melakukan pembelian kembali, bahkan mengajak pelanggan baru. Dengan demikian, Warung Preksu diharapkan dapat menjaga eksistensinya sebagai pelopor ayam geprek keju dan minuman susu murni dengan berbagai macam rasa di Yogyakarta.

Rumusan strategi ini menitikberatkan pada perbaikan dan peningkatan kualitas produk dan layanan penjualan *online* Warung Preksu. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Melakukan penelitian dan pengembangan produk guna mencari tau dan menilai bergam aspek dalam penerapan teknologi, proses, dan material baru.
2. Menilai kebutuhan pelanggan dengan melakukan survei atau kuesioner. Hal ini bertujuan untuk mengetahui perubahan selera konsumen yang diakibatkan oleh dampak pandemi COVID-19.
3. Memanfaatkan pola perubahan konsumsi masyarakat dengan menawarkan inovasi-inovasi produk, seperti varian rasa,

- kemasan, dan ukuran produk dengan harga-harga yang bersaing.
4. Melakukan sistem jaminan mutu bahan baku yang digunakan agar kualitas produk dapat terjaga dengan baik.
 5. Memperbaiki layanan *delivery order* dan *take away* untuk mengefektifkan penjualan secara *online* agar lebih optimal dan cepat.

Simpulan Dan Saran

Posisi Warung Preksu berada pada kuadran 1 diagram SWOT, total nilai pada sumbu vertikal (peluang dan ancaman) sebesar 3,17, sedangkan total nilai pada sumbu horizontal (kekuatan dan kelemahan) sebesar 3,19. Dari hasil analisis SWOT tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa Warung Preksu mempunyai kekuatan yang tinggi dari faktor internalnya dan mempunyai peluang yang tinggi dari faktor eksternalnya, sehingga strategi yang cocok untuk diterapkan dalam menghadapi pandemi COVID-19 ini adalah strategi S-O (*Strength–Opportunity*) dimana posisi bisnis Warung Preksu mendukung strategi pertumbuhan agresif (*growth oriented strategy*) dengan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki dan memanfaatkan peluang yang ada.

Hasil analisis SWOT dan QSPM, rumusan strategi yang dapat diterapkan oleh Warung Preksu dalam menghadapi dampak perekonomian akibat pandemi COVID-19 ini adalah dengan memperbaiki kualitas produk dan layanan penjualan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Strategi ini dirasa tepat untuk diterapkan karena mengingat pesaing bisnis sejenis merupakan ancaman bagi perusahaan serta situasi pandemi COVID-19 yang tidak menentu mengharuskan Warung Preksu selalu memperbaiki dan menjaga kualitas produk dalam menjalankan bisnisnya. Pelanggan yang puas dengan kualitas produk dan layanan yang diberikan oleh Warung Preksu akan menjadi loyal dan melakukan pembelian kembali, bahkan mengajak pelanggan baru. Dengan

demikian, Warung Preksu diharapkan dapat menjaga eksistensinya sebagai pelopor ayam geprek keju dan minuman susu murni dengan berbagai macam rasa di Yogyakarta.

Selama ini, Preksu mengemas produknya dengan kertas minyak dan plastik untuk minuman. Hal ini membuat produknya kurang menarik secara visual. Oleh karena itu, Preksu perlu *re-branding* produk dengan kemasan yang lebih menarik, seperti kemasan karton, *paper bag*, dan lain sebagainya. Selain membuat lebih menarik dan meningkatkan citra Preksu, cara ini juga harapannya juga dapat menambah keunggulan produk. Warung Preksu hendaknya membuat rekrutmen karyawan baru untuk mengganti sumber daya manusia yang banyak keluar akibat COVID-19. Hal ini dibutuhkan Preksu guna melakukan perbaikan layanan di outlet dan operasional lain di masa pandemi COVID-19 ini supaya dalam pelaksanaan aktifitas usaha lebih optimal. Warung Preksu hendaknya memantau dan menjaga cadangan bahan baku dari supplier karena bahan baku yang digunakan harapannya dapat terjaga kualitasnya sehingga produk yang dihasilkan juga akan baik. Selain untuk menjaga keunggulan dari pesaing, hal ini juga untuk mengantisipasi segala kemungkinan yang terjadi di masa pandemi COVID-19 ini, terutama harga bahan baku yang tidak stabil. Shopee Food merupakan fitur terbaru dari aplikasi *marketplace* Shopee yang menyediakan layanan pesan antar makanan. Shopee Food dinilai lebih banyak promo dan menyediakan layanan gratis ongkos kirim dengan syarat tertentu. Hal ini dapat dimanfaatkan Warung Preksu untuk meningkatkan penjualan secara *online*.

Daftar Pustaka

- David, Fred. R. 2002. *Manajemen Strategis* Cetakan Indonesia. PT. Prenhallindo
- _____.2016. *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat
- Hitt, M.A., 2011. *Strategic management: Competitiveness and Globalization:*

- Concepts*. Ninth Edition. USA: South-Western Cengage Learning.
- Hunger, J. David & Wheelen, T. L. 2007. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit: ANDI
- Rangkuti, Freddy. 1999. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama
- Rangkuti, Freddy. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Abad 21*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sondang P.Siagian. 2000. *Manajemen Strategik*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Sabariah Etika. 2016. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian dan Pengembangan*. Bandung: ALFABETA
- Tjiptono, Fandy. 2001. *Strategi Pemasaran*. Edisi 3. Yogyakarta: ANDI
- Umar, Husein. 2005. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- www.covid.go.id , diakses pada tanggal 2 Januari 2021
- www.preksu.com , diakses pada tanggal 10 Februari 2021
- www.lipi.go.id , diakses pada tanggal 14 Februari 2021