

Formulasi Strategi Bersaing Pada D Lima Satu Coffee Menggunakan IFE, EFE, IE, TOWS Dan QSPM

Rizal Setiawan Kurnia¹, Sisca Eka Fitria², Mohammad Riza Sutjipto³

¹ Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom Indonesia, rizalsetiawankurnia@student.telkomuniversity.ac.id

² Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom Indonesia, siscaef@telkomuniversity.ac.id

³Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom Indonesia, rizasutjipto@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Latar belakang penelitian ini adalah UMKM merupakan salah satu sektor ekonomi yang dapat dikembangkan dalam perekonomian nasional. Kota Bandung yaitu salah satu Kota yang memiliki dampak positif bagi perkembangan UMKM khususnya industri makanan dan minuman. Diantaranya kedai kopi yang dapat berkembang pesat pada setiap tahunnya, Akibatnya tingkat persaingan bisnis dari kedai kopi sangat bersaing, seperti pada D Lima Satu Coffee yang mengalami pendapatan yang tidak stabil selama dua tahun. Metode penelitian yang digunakan yaitu dengan metode kualitatif deskriptif yang didukung dengan kuantitatif (kuesioner) dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini menghasilkan skor matriks IFE dengan skor 2,73 dan skor matriks EFE dengan skor 2,64. Dengan demikian dapat diartikan bahwa posisi D Lima satu Coffee berada pada sel V matriks IE yaitu strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*). Berdasarkan hasil dari matriks SWOT memperoleh 6 strategi alternatif yang terdiri dari 4 strategi penetrasi pasar dan 2 pengembangan produk. Berdasarkan hasil dari matriks QSPM, Alternatif strategi prioritas adalah penetrasi pasar (*market penetration*). Strategi rekomendasi untuk D Lima Satu Coffee untuk menghadapi persaingan adalah dengan menyediakan menu pembuatan kopi sendiri memakai alat pada D Lima Satu Coffee.

Kata Kunci: strategi bersaing, keunggulan bersaing, IFE, EFE, IE, SWOT, QSPM

Abstract

The background of this research is that UMKM is one of the economic sectors that can be developed in the national economy. The city of Bandung is one of the cities that has a positive impact on the development of MSMEs, especially the food and beverage industry. Among them are coffee shops that can grow rapidly every year, resulting in a very competitive level of business competition from coffee shops, such as D Five One Coffee which has experienced unstable income for two years. The research method used is descriptive qualitative method supported by quantitative (questionnaire) with a case study approach. This research resulted in an IFE matrix score with a score of 2.73 and an EFE matrix score with a score of 2.64. Thus it can be interpreted that position D Five One Copy is in cell V of the IE matrix, namely the hold and maintain strategy. Based on the results of the SWOT matrix, 6 alternative strategies are obtained consisting of 4 market penetration strategies and 2 product development strategies. Based on the results of the QSPM matrix, the alternative priority strategy is market penetration. The recommended strategy for D Lima One Coffee to face competition is to provide a menu for making your own coffee using the tools at D Five One Coffee

Keywords-competitive strategy, competitive advantage, IFE, EFE, IE, SWOT, QSPM

I. PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah atau UMKM yaitu salah satu bidang usaha yang dapat berkembang konsisten dalam perekonomian nasional. Menurut Kementerian Koperasi dan UKM, Kontribusi UMKM terhadap

perekonomian Indonesia dapat memperkerjakan sebanyak 116.978.631 orang atau dapat menyerap 97% dari total tenaga kerja yang ada. Disebutkan bahwa UMKM menjadi salah satu bidang usaha yang berkembang, konsisten, dan merupakan salah satu cara untuk mengurangi ketimpangan pendapatan (bpkm.go.id, 2022).

Kota Bandung merupakan salah satu bagian dari pulau Jawa yang memiliki dampak positif bagi perkembangan UMKM, Kota Bandung merupakan salah satu kota terbaik untuk melakukan kegiatan berbisnis. Keberadaan UMKM di Kota Bandung menghasilkan pengaruh yang sangat signifikan. Menurut Kepala Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah UMKM di Kota Bandung berhasil menyumbangkan sebanyak 80% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Kota Bandung. Untuk memberikan sebuah apresiasi kepada pelaku UMKM Kota Bandung Kepala Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah mengadakan sebuah acara *awards* yang bekerjasama dengan HIPMI. UMKM di Bandung pada saat ini di dominasi oleh Kuliner, Fashion dan Jasa (Jabar.tribunnews.com, 2019).

Jumlah kedai kopi di Kota Bandung berdasarkan 30 kecamatan menurut aplikasi Zomato, terdapat 309 kedai kopi dan jumlah terbanyak pada kecamatan coblong dengan 64 kedai kopi dan jumlah terbanyak kedua pada kecamatan sumur bandung dengan jumlah 37 kedai kopi dan yang menepati urutan ketiga yaitu kecamatan buah batu dengan jumlah 29 kedai kopi dan seterusnya. Kedai kopi kini banyak tersebar di Kota Bandung, Banyaknya minat para konsumen terhadap kedai kopi menjadikan tingginya keuntungan yang didapat oleh para pelaku usaha kedai kopi yang menjanjikan, Sehingga para pelaku usaha harus terus berinovasi agar tidak mengalami kegagalan dalam berbisnis.

Dengan melakukan wawancara dengan owner dari kedai kopi D Lima Satu yaitu Nuafal Luqman dan dilihat dari pendapatan per bulan selama 2 tahun D Lima Satu mengalami pendapatan yang tidak stabil dari tahun 2021 sampai bulan Desember 2022. Berdasarkan data yang telah didapatkan melalui wawancara dengan owner dari D Lima Satu Coffee yaitu Naufal Luqman, D Lima Satu Coffee mengalami pendapatan yang naik turun pada tahun 2021 sampai tahun 2022 padahal jumlah penikmat kopi pada Kota Bandung tinggi. Untuk memberikan strategi bersaing yang relevan, maka perlunya analisis yang menggunakan metode TOWS dan QSPM. Perumusan strategi yang tepat bisa membantu sebuah perusahaan untuk dapat mencapai visi dari perusahaan tersebut (Rismayani dan Sari, 2019).

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Strategi

Strategi merupakan tindakan potensial yang memerlukan keputusan sehingga strategi dapat berpengaruh terhadap kesejahteraan jangka panjang dalam organisasi.

B. Manajemen Strategi

Manajemen strategi sebagai seni dan sains dalam merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan terhadap fungsional yang bisa membuat perusahaan mencapai tujuan utamanya.

C. Strategi Bersaing

Strategi digunakan untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*).

D. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

Usaha ekonomi produktif dan dapat dimiliki oleh pribadi ataupun badan usaha sesuai dengan tolak ukur yang telah ditetapkan pada Undang-undang No. 20 tahun 2008.

E. Formulasi Strategi

Teknik formulasi strategi dapat disatukan kedalam tiga kerangka kerja pembuatan keputusan.

| Tahap 1: Input Stage | |
|---|---|
| External Factor Evaluation (EFE) Matrix | Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix |
| Tahap 2: Matching Stage | |
| Matriks Strength- Weaknesses- (IE) | Matriks Internal- Eksternal |
| Opportunities-Threats (SWOT) | |
| Tahap 3: Decision Stage | |
| Quantitive Strategic Planning Matrix (QSPM) | |

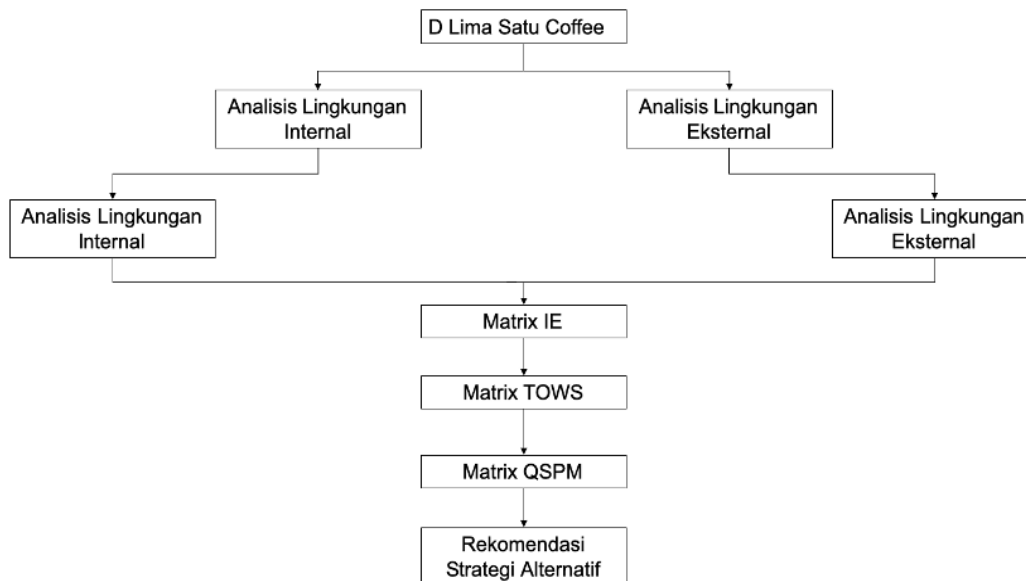
Gambar 1. Kerangka Analisis Formulasi Strategi *Sumber: David dan David (2016:169)*

F. Penilaian Eksternal

Tujuan dari penilaian eksternal yaitu untuk dapat mengembangkan beberapa peluang yang bisa dimanfaatkan oleh perusahaan sehingga dapat menghindari ancaman yang ada.

G. Penilaian Internal

Tujuan dari penilaian internal yaitu untuk dapat menetapkan kekuatan serta kelemahan yang dimiliki perusahaan.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran *Sumber: Diadaptasi dari Puryani et al (2019)*

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan diukung oleh kuantitatif (kuesioner). penelitian kualitatif yaitu merupakan metode penelitian yang dimanfaatkan guna meneliti objek yang alamiah, (lawan dari eksperimen) dimana peneliti sebagai instrument inti penelitian, sampel sumber data diambil secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan menggunakan triangulasi, analisis data bersifat induktif/kualitatif serta hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini merupakan jenis deskriptif . penelitian deskriptif Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilaksanakan dengan maksud untuk memberikan gambaran serta memberikan sebuah uraian mengenai sesuatu keadaan secara objektif. Sumber data berasal dari data primer melalui wawancara langsung kepada narasumber dan observasi sedangkan data sekunder melalui referensi buku, jurnal, artikel dari sumber internet, serta dara internal organisasi. Pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive* sampling sebanyak 6 orang yang dimana berasal dari internal tiga orang dan tiga orang eksternal D Lima Satu Coffee. Teknik analisis data menggunakan matriks IFE, EFE, IE, SWOT dan QSPM berdasarkan hasil dari analisis penilaian intenal dan eksternal dari D Lima Satu Coffee.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil dari wawancara, temuan dan observasi yang didapatkan dari faktor internal dan juga eksternal dari D Lima Satu Coffee selanjutnya diproses pada tahap 1 yaitu memasukan (input stage) untuk matriks IFE dan EFE. Faktor faktor internal yang dapat menjadi kekuatan serta kelemahan untuk D Lima satu Coffee menurut hasil analisis lingkungan internal yang sudah didapatkan sebelumnya. Matriks IFE disusun berdasarkan bobot serta rating faktor kekuatan dan kelemahan dan diakumulasikan sehingga dapat diperoleh total matriks IFE. Penentuan rating didapatkan dari kuesioner yang diberikan kepada narasumber yang telah dilakukan wawancara sebelumnya.

Sedangkan penentuan jumlah bobot, bobot pada setiap faktor didapatkan dari pembagian skor kepentingan terhadap jumlah nilai keseluruhan skor kepentingan. Berikut rumus dalam penentuan bobot:

$$B = \frac{S_i}{\sum S_i}$$

Keterangan:

B_i = bobot faktor ke- i

S_i = Skor kepentingan faktor ke- i

$i = 1, 2, 3, \dots, n$

Berhasarkan hasil analisis penilaian pada lingkungan internal pada D Lima Satu Coffee, maka matriks hasil IFE D Lima Satu Coffee dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Matriks IFE

| Faktor-Faktor Internal | Bobot | Rating | Nilai |
|--|----------|--------|-------------|
| Kekuatan (<i>strength</i>) | | | |
| 1. Struktur organisasi berjalan baik | 0,105 | 3 | 0,32 |
| 2. Memiliki karyawan terampil | 0,118 | 3,3 | 0,39 |
| 3. Respon positif dari pelanggan | 0,106 | 3 | 0,32 |
| 4. Pasokan bahan baku lancar | 0,094 | 2,6 | 0,24 |
| 5. Permintaan pelanggan terpenuhi | 0,106 | 3 | 0,32 |
| 6. Alat produksi memadai | 0,13 | 3,6 | 0,47 |
| 7. Melakukan pengembangan produk | 0,07 | 2 | 0,14 |
| 8. Menggunakan sistem integrasi komputer | 0,094 | 2,6 | 0,24 |
| Total Skor Kekuatan | | | 2,44 |
| Kelemahan (<i>weakness</i>) | | | |
| 1. Jangkauan pemasaran tidak luas | 0,059 | 1,6 | 0,09 |
| 2. Pemasaran tidak mencapai target penjualan | 0,07 | 2 | 0,14 |
| 3. Sumber modal pribadi | 0,048 | 1,3 | 0,06 |
| Total Skor Kelemahan | | | 0,29 |
| TOTAL | 1 | | 2,73 |

Sumber: Hasil Olahan Penelitian (2023)

Dapat dilihat pada tabel 4.4 dapat diketahui bahwa skor matriks IFE D Lima Satu Coffee yaitu sebesar 2,73 dengan jumlah tersebut memberikan sebuah tanda bahwa D Lima Satu Coffee berada pada posisi internal yang kuat, hal tersebut juga menunjukkan bahwa D Lima Satu Coffee bisa memanfaatkan kekuatan internal yang dipunyai sehingga bisa meminimalkan kelemahan di dalam internal yang dimiliki dan karena skor dari matriks IFE jumlahnya lebih dari 2,5 yang dimana angka tersebut merupakan skor rata rata matriks IFE.

Selanjutnya yaitu matriks EFE yang dimana pengerjaannya sama dengan matriks IFE. Faktor-faktor eksternal yang dapat menjadi ancaman serta peluang bagi D Lima Satu Coffee dari hasil analisis lingkungan eksternal yang sudah didapatkan sebelumnya. Berdasarkan hasil analisis yang menghasilkan nilai lingkungan eksternal D Lima Satu Coffee, maka hasil matriks EFE D Lima Satu Coffee dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Matriks EFE

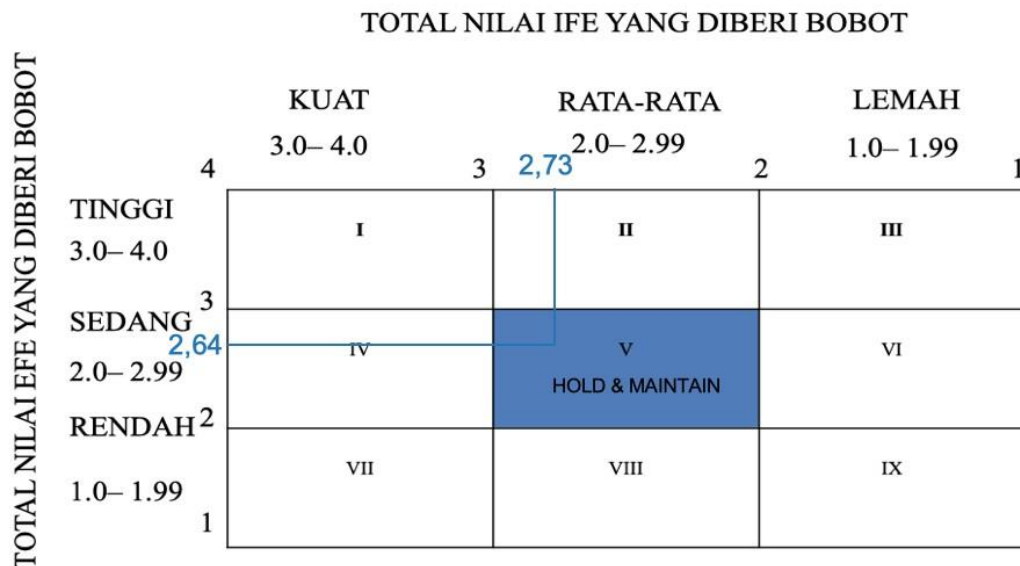
| Faktor-Faktor Eksternal | Bobot | Rating | Nilai |
|-------------------------------------|-------|--------|-------|
| Peluang (<i>Opportunity</i>) | | | |
| 1. Memiliki pangsa pasar tersendiri | 0,102 | 2,6 | 0,27 |

| | | | | |
|--------------------------|---|----------|-------------|-------------|
| 2. | Memiliki keunikan produk dibanding pesaing | 0,097 | 2,5 | 0,24 |
| 3. | Tidak ada produk pengganti industri kopi | 0,102 | 2,6 | 0,27 |
| 4. | Memiliki pilihan pemasok yang banyak | 0,102 | 2,6 | 0,27 |
| 5. | Memiliki respon yang baik dari pelanggan | 0,116 | 3 | 0,34 |
| 6. | Memiliki kualitas produk yang baik dan bersaing | 0,135 | 3,5 | 0,47 |
| Total Nilai Peluang | | | | 1,86 |
| Ancaman (Threats) | | | | |
| 1. | Persaingan yang ketat | 0,109 | 2,8 | 0,3 |
| 2. | Mudahnya pesaing dalam membuka coffee shop baru | 0,077 | 2 | 0,15 |
| 3. | Belum ada peran pemerintah pada coffee shop | 0,083 | 2,1 | 0,18 |
| 4. | Tedapat kenaikan harga bahan baku dari pemasok | 0,077 | 2 | 0,15 |
| Total Nilai Ancaman | | | | 0,78 |
| TOTAL | | 1 | 2,64 | 2,64 |

Sumber: Hasil Olahan Penelitian (2023)

Dapat dilihat pada tabel 4.5 dapat diketahui bahwa skor matriks EFE D Lima Satu Coffee yaitu sebesar 2,64 dengan jumlah tersebut memberikan sebuah tanda bahwa D Lima Satu Coffee berada pada posisi eksternal yang kuat, hal tersebut juga menunjukkan bahwa D Lima Satu Coffee bisa merespon dengan baik terhadap peluang dan juga bisa menghadapi ancaman yang ada, karena skor matriks EFE lebih dari 2,5 yang dimana angka tersebut merupakan skor rata-rata matriks EFE.

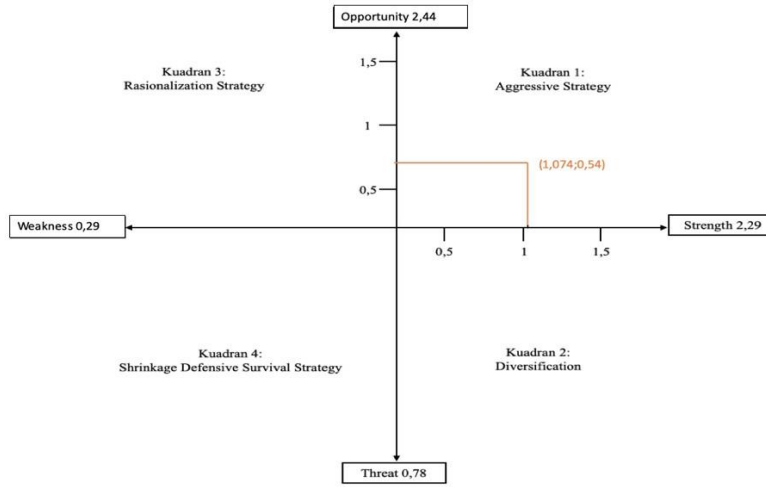
Setelah melakukan tahap pertama yaitu tahap masukan (*input stage*), sehingga tahap berikutnya masuk kedalam tahap kedua yaitu tahap pencocokan (*matching stage*) dalam merumuskan suatu strategi. Tujuan dari matriks IE adalah untuk mengetahui posisi perusahaan serta mendapatkan pilihan strategi berdasarkan observasi dari faktor internal serta eksternal. Berikut gambar matriks IE D Lima Satu Coffee yang didapatkan dari total skor IFE dan EFE :



Gambar 3. Matriks IE Sumber: Hasil Olahan Penelitian (2023)

Dapat dilihat pada gambar 3. dapat diketahui bahwa Matriks IE D Lima Satu Coffee berada pada posisi sumbu horizontal yang merupakan total dari skor matriks IFE sebesar 2,73 dan sumbu vertical yang merupakan skor total dari matriks EFE sebesar 2,64 dengan demikian memberikan sebuah tanda bahwa posisi IE D Lima Satu Coffee

berada pada sel V, strategi yang dapat digunakan pada sel V tersebut adalah strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*) dengan cara penetrasi pasar dan pengembangan produk.



Gambar 4. Diagram SWOT Sumber: Hasil Olahan Penelitian (2023)

Dapat dilihat pada gambar 4.2 menunjukkan bahwa posisi dari D Lima Satu Coffee berada pada kuadran I. Pada kuadran I ini memperlihatkan bahwa memiliki peluang dari lingkungan eksternal dan juga memiliki kekuatan dari lingkungan internal, sehingga D Lima satu Coffee perlu menerapkan strategi agresif. Pada kuadran I strategi yang bisa digunakan yaitu integrasi kedepan, integrasi kebelakang, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi. Untuk penentuan strategi alternatif yang digunakan dalam matriks SWOT.

Langkah berikutnya yaitu matriks SWOT digunakan untuk memilih strategi yang terbaik untuk perusahaan ataupun industri berdasarkan kondisi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman). Penentuan strategi dari analisis SWOT diperoleh melalui perhitungan selisih skor peluang dan ancaman untuk mengetahui tingkat peluang atau ancaman yang ada dan juga selisih skor kekuatan dan kelemahan untuk mengetahui tingkat kekuatan atau kelemahan pada industri. Pada matriks SWOT ini masih termasuk dalam tahap 2 yaitu tahap pecocokan (*matching stage*) pada perumusan strategi. Berikut perhitungan selisih faktor SWOT sebagai berikut:

Tabel 3. Matriks SWOT

| Strength (S) | Weakness (W) |
|--|--|
| 1. Struktur organisasi berjalan baik | 1. Jangkauan pemasaran tidak luas |
| 2. Memiliki karyawan terampil | 2. Pemasaran tidak mencapai target penjualan |
| 3. Respon positif dari pelanggan | 3. Sumber modal pribadi |
| 4. Pasokan bahan baku lancar | |
| 5. Permintaan pelanggan terpenuhi | |
| 6. Alat produksi memadai | |
| 7. Melakukan pengembangan produk | |
| 8. Menggunakan sistem integrasi komputer | |

| Opportunity (O) | Strategi SO | Strategi WO |
|-----------------|-------------|-------------|
|-----------------|-------------|-------------|

| | | |
|--|--|--|
| 1. Memiliki pangsa pasar tersendiri | 1. mempromosikan kopi yang menggunakan mesin <i>roasted</i> sendiri yang dimiliki D Lima Satu Coffee (S1, S2, S3, S6, S7, O1, O2, O3, O5, O6)- Penetrasi Pasar | 3.bermitra dengan Gojek dan Gofood untuk memperluas pemasaran (W1, W2, O1, O2,O3, O6)-Penetrasi Pasar |
| 2. Memiliki keunikan produk dibanding pesaing | | 4.menggunakan metode pemasaran digital seperti membuat konten pada media sosial (W1, W2, O1, O2, O3, O5, O6)-Penetrasi Pasar |
| 3. Tidak ada produk pengganti industri kopi | 2.memberikan loyalty card pada setiap pembeli di D Lima Satu Coffee (S3, S5, S7, O1, O2, O6)- Penetrasi Pasar | |
| 4. Memiliki pilihan pemasok yang banyak | | |
| 5. Memiliki respon yang baik dari pelanggan | | |
| 6. Memiliki kualitas produk yang baik dan bersaing | | |

| Threat (T) | Strategi ST | Strategi WT |
|--|--|---|
| 1. Persaingan yang ketat | 5.menyediakan menu pembuatan kopi sendiri memakai alat pada D Lima Satu Coffee (S1, S2, S5, S6, S7, T1, T2)- Pengembangan Produk | 6.membuka cabang ditempat yang belum banyak pesaing (W1, W2, T1, T2, T3)- Pengembangan Produk |
| 2. Mudahnya pesaing dalam membuka coffee shop baru | | |
| 3. Belum ada peran pemerintah pada coffee shop | | |
| 4. Tedapat kenaikan harga bahan baku dari pemasok | | |

Sumber: Hasil Olahan Penelitian (2023)

Berdasarkan hasil tabel SWOT diatas menunjukkan bahwa matriks SWOT menghasilkan 6 alternatif strategi, diantaranya:

- A. Menyediakan menu pembuatan kopi sendiri memakai alat pada D Lima Satu Coffee
- B. Menggunakan metode pemasaran digital seperti membuat konten pada media sosial
- C. Membuka cabang ditempat yang belum banyak pesaing
- D. Mempromosikan kopi yang menggunakan mesin *roasted* sendiri yang dimiliki D Lima Satu Coffee
- E. Bermitra dengan Gojek dan Gofood untuk memperluas pemasaran
- F. Memberikan loyalty card pada setiap pembeli di D Lima Satu Coffee

Setelah melakukan tahap yang ke 2 yaitu tahap pencocokan (*matching stage*) dengan demikian melakukan tahap selanjutnya yaitu tahap keputusan (*decision stage*) untuk perumusan strategi. QSPM bertujuan untuk memperoleh strategi alternatif yang paling baik sehingga dapat direkomendasikan bagi D Lima Satu Coffee. QSPM menggunakan input dari analisis pada tahap pertama lalu mencocokkan hasil dari analisis pada tahap kedua yang dimana digunakan untuk memutuskan secara objektif diantara beberapa strategi yang lain. prioritas dari strategi yang ditentukan dari *attractiveness score* (AS) dari faktor internal dan eksternal. tingkat *attractiveness score* (AS) diberikan oleh narasumber internal dari D Lima Satu Coffee sama seperti yang dilakukan sebelumnya sama seperti penentuan rating matriks IFE dan EFE tetapi pada matriks QSPM ini tidak semua faktor matriks IFE dan EFE diberikan *attractiveness score* (AS) dan hanya faktor yang dapat membuat atau mempengaruhi strategi alternatif pada matriks SWOT yang diberikan *attractiveness score* (AS) dan faktor lain yang tidak diberikan *attractiveness score* (AS) akan dikosongkan. bobot matriks QSPM sama dengan bobot IFE dan EFE. berikut merupakan tabel analisis matriks QSPM:

Tabel 4. Matriks QSPM

| Faktor Internal-Eksternal | Bobot | Strategi 1 | Strategi 2 | Strategi 3 |
|---------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | Penetrasi Pasar | Penetrasi Pasar | Penetrasi pasar |

| | | | | | | | | |
|------------------------------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|
| | | | Mempromosikan kopi yang menggunakan mesin <i>roasted</i> sendiri yang dimiliki D Lima Satu Coffee | | memberikan loyalty card pada setiap pembeli di D Lima Satu Coffee | | Bermitra dengan Gojek dan Gofood untuk memperluas pemasaran | |
| | | | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| Strength (kekuatan) | | | | | | | | |
| 1. | Struktur organisasi berjalan baik | 0,105 | 3 | 0,315 | 3 | 0,315 | 3 | 0,315 |
| 2. | Memiliki karyawan terampil | 0,118 | 4 | 0,472 | 3 | 0,354 | 3 | 0,354 |
| 3. | Respon positif dari pelanggan | 0,106 | 4 | 0,424 | 4 | 0,424 | 4 | 0,424 |
| 4. | Pasokan bahan baku lancar | 0,094 | - | - | - | - | - | - |
| 5. | Permintaan pelanggan terpenuhi | 0,106 | 3 | 0,318 | 4 | 0,424 | 3 | 0,318 |
| 6. | Alat produksi memadai | 0,13 | 4 | 0,52 | 3 | 0,39 | 4 | 0,52 |
| 7. | Melakukan inovasi secara berkala | 0,07 | 3 | 0,21 | 4 | 0,28 | 4 | 0,28 |
| 8. | Menggunakan sistem integrasi komputer | 0,094 | - | - | - | - | - | - |
| Weakness (kelemahan) | | | | | | | | |
| | | Bobot | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| 1. | Jangkauan pemasaran tidak luas | 0,05 | 2 | 0,1 | 2 | 0,1 | 3 | 0,177 |
| 2. | Pemasaran tidak mencapai target penjualan | 0,07 | 1 | 0,07 | 2 | 0,14 | 2 | 0,14 |
| 3. | Sumber modal tunggal yaitu modal pribadi | 0,04 | - | - | - | - | - | - |
| Opportunity (Peluang) | | | | | | | | |
| | | Bobot | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| 1. | Memiliki keunikan produk dan harga yang terjangkau dibandingkan pesaing | 0,102 | 4 | 0,408 | 4 | 0,408 | 4 | 0,408 |
| 2. | Memiliki keunikan produk dan harga yang terjangkau dibandingkan pesaing | 0,097 | 4 | 0,388 | 4 | 0,388 | 4 | 0,388 |
| 3. | Tidak ada produk pengganti industri kopi | 0,102 | 3 | 0,306 | 3 | 0,306 | 3 | 0,306 |
| 4. | Memiliki pilihan pemasok yang banyak | 0,102 | - | - | - | - | - | - |
| 5. | Memiliki respon yang baik dari pelanggan | 0,116 | 4 | 0,464 | 3 | 0,348 | 4 | 0,464 |
| 6. | Memiliki kualitas produk yang baik dan bersaing | 0,135 | 4 | 0,54 | 4 | 0,54 | 3 | 0,405 |
| Threats (ancaman) | | | | | | | | |
| | | Bobot | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| 1. | Persaingan yang ketat | 0,109 | 3 | 0,327 | 3 | 0,327 | 4 | 0,436 |
| 2. | Mudahnya dalam membuka coffee shop baru | 0,077 | 2 | 0,154 | 2 | 0,154 | 2 | 0,154 |
| 3. | Belum ada peran pemerintah pada coffee shop | 0,083 | 3 | 0,249 | 2 | 0,166 | 2 | 0,166 |
| 4. | Terdapat kenaikan harga bahan baku dari pemasok | 0,077 | - | - | - | - | - | - |

| | 1,00 | STAS | 5,283 | STAS | 5,082 | STAS | 5,255 |
|--|--------------|---|------------|--|------------|---|------------|
| Faktor Internal-Eksternal | Bobot | Strategi 4 | | Strategi 5 | | Strategi 6 | |
| | | Penetrasi pasar | | Pengembangan produk | | Pengembangan produk | |
| | | menggunakan metode pemasaran digital seperti membuat konten pada media sosial | | menyediakan menu pembuatan kopi sendiri memakai alat pada D Lima Satu Coffee | | membuka cabang ditempat yang belum banyak pesaing | |
| | | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| Strength (kekuatan) | Bobot | | | | | | |
| 1. Struktur organisasi berjalan baik | 0,105 | 4 | 0,42 | 4 | 0,42 | 4 | 0,42 |
| 2. Memiliki karyawan terampil | 0,118 | 4 | 0,472 | 4 | 0,472 | 3 | 0,354 |
| 3. Respon positif dari pelanggan | 0,106 | 3 | 0,318 | 4 | 0,424 | 3 | 0,318 |
| 4. Pasokan bahan baku lancar | 0,094 | - | - | - | - | - | - |
| 5. Permintaan pelanggan terpenuhi | 0,106 | 3 | 0,318 | 4 | 0,424 | 4 | 0,424 |
| 6. Alat produksi memadai | 0,13 | 3 | 0,39 | 4 | 0,52 | 4 | 0,52 |
| 7. Melakukan inovasi secara berkala | 0,07 | 4 | 0,28 | 4 | 0,28 | 3 | 0,21 |
| 8. Menggunakan sistem integrasi komputer | 0,094 | - | - | - | - | - | - |
| Weakness (kelemahan) | Bobot | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| 1. Jangkauan pemasaran tidak luas | 0,059 | 4 | 0,236 | 3 | 0,177 | 4 | 0,236 |
| 2. Pemasaran tidak mencapai target penjualan | 0,07 | 3 | 0,21 | 4 | 0,28 | 3 | 0,21 |
| 3. Sumber modal tunggal yaitu modal pribadi | 0,048 | - | - | - | - | - | - |
| Opportunity (Peluang) | Bobot | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| 1. Memiliki keunikan produk dan harga yang terjangkau dibandingkan pesaing | 0,102 | 3 | 0,306 | 3 | 0,306 | 3 | 0,306 |
| 2. Memiliki keunikan produk dan harga yang terjangkau dibandingkan pesaing | 0,097 | 4 | 0,388 | 4 | 0,388 | 3 | 0,291 |
| 3. Tidak ada produk pengganti industri kopi | 0,102 | 3 | 0,306 | 3 | 0,306 | 3 | 0,306 |
| 4. Memiliki pilihan pemasok yang banyak | 0,102 | - | - | - | - | - | - |
| 5. Memiliki respon yang baik dari pelanggan | 0,116 | 4 | 0,464 | 4 | 0,464 | 3 | 0,348 |
| 6. Memiliki kualitas produk yang baik dan bersaing | 0,135 | 4 | 0,54 | 4 | 0,54 | 4 | 0,54 |
| Threats (ancaman) | Bobot | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| 1. Persaingan yang ketat | 0,109 | 4 | 0,436 | 4 | 0,436 | 4 | 0,436 |
| 2. Mudah nya dalam membuka coffee shop baru | 0,077 | 3 | 0,231 | 4 | 0,308 | 4 | 0,308 |
| 3. Belum ada peran pemerintah pada coffee shop | 0,083 | 3 | 0,249 | 2 | 0,166 | 3 | 0,249 |

| | | | | | | | |
|---|-------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| 4. Tedapat kenaikan harga bahan baku dari pemasok | 0,077 | - | - | - | - | - | - |
| | 1,00 | STAS | 5,564 | STAS | 5,911 | STAS | 5,476 |

Sumber: Hasil Olahan Penelitian (2023)

Berdasarkan tabel amtriks QSPM diatas, berikut urutan terbesar hingga terkecil dari strategi alternative berdasarkan jumlah skor daya tarik total (STAS) dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5. Urutan Strategi Alternatif

| No | Strategi | STAS | Keterangan |
|----|------------|-------|---|
| 1 | Strategi 5 | 5,911 | menyediakan menu pembuatan kopi sendiri memakai alat pada D Lima Satu Coffee |
| 2 | Strategi 4 | 5,564 | menggunakan metode pemasaran digital seperti membuat konten pada media sosial |
| 3 | Strategi 6 | 5,476 | membuka cabang ditempat yang belum banyak pesaing |
| 4 | Strategi 1 | 5,283 | mempromosikan kopi yang menggunakan mesin <i>roasted</i> sendiri yang dimiliki D Lima Satu Coffee |
| 5 | Strategi 3 | 5,255 | Bermitra dengan Gojek dan Gofood untuk memperluas pemasaran |
| 6 | Strategi 2 | 5,082 | memberikan loyalty card pada setiap pebeli di D Lima Satu Coffee |

Sumber: Hasil Olahan Penelitian (2023)

Berdasarkan hasil matriks QSPM, terdapat satu alternatif strategi yang diunggulkan yaitu strategi 6 dengan perolehan STAS sebesar 5,911 yang berarti strategi ini lebih besar dibandingkan dengan lima strategi lainnya sehingga strategi pengembangan menyediakan menu pembuatan kopi sendiri memakai alat pada D Lima Satu merupakan strategi alternatif prioritas yang paling sesuai untuk digunakan oleh D Lima Satu Coffee dalam menghadapi persaingan. Berdasarkan hasil matriks QSPM diatas, hasil strategi alternatif prioritas sudah sangat baik dan dapat diimplementasikan oleh D Lima Satu Coffee, namun ada strategi yang tidak dapat diimplementasikan dalam waktu dekat. Strategi yang tidak dapat diimplementasikan dalam waktu dekat adalah strategi 6 yaitu membuka cabang ditempat yang belum banyak pesaing. Berdasarkan hasil dari matriks QSPM perusahaan perlu mengimplementasikan strategi tersebut melihat dari dampak dan juga sumberdaya atau effort yang dibutuhkan, dari pengamatan dan analisis yang sudah di sampaikan muncul impact dan effort sehingga untuk tahapan implementasi akan menghasilkan strategi yang dapat diimplementasikan dan tidak dapat diimplementasikan dalam waktu dekat.

Tabel 6. Implementasi Strategi Alternatif

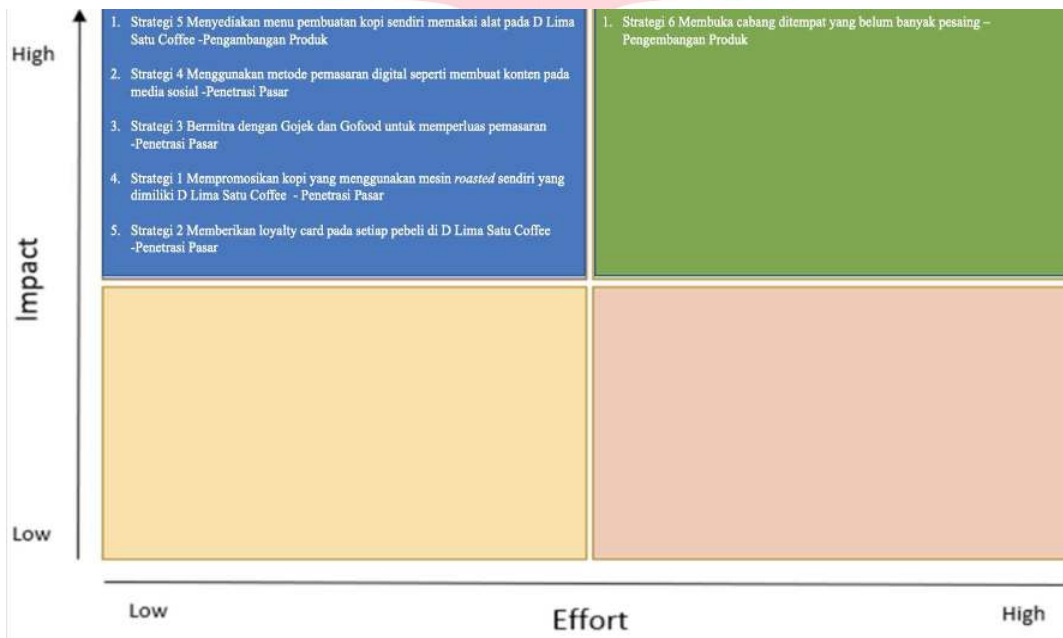
| No | Strategi | Keterangan |
|---|------------|---|
| Dapat diimplementasikan dalam waktu dekat | | |
| 1 | Strategi 5 | Menyediakan menu pembuatan kopi sendiri memakai alat pada D Lima Satu Coffee -Pengembangan Produk |
| 2 | Strategi 4 | Menggunakan metode pemasaran digital seperti membuat konten pada media sosial -Penetrasi Pasar |
| 3 | Strategi 3 | Bermitra dengan Gojek dan Gofood untuk memperluas pemasaran – Penetrasi Pasar |

| | |
|---|--|
| 4 | Strategi 1 Mempromosikan kopi yang menggunakan mesin <i>roasted</i> sendiri yang dimiliki D Lima Satu Coffee - Penetrasi Pasar |
| 5 | Strategi 2 Memberikan loyalty card pada setiap pebeli di D Lima Satu Coffee- Penetrasi Pasar |
| Tidak dapat diimplementasikan dalam waktu dekat | |
| 1 | Strategi 6 Membuka cabang ditempat yang belum banyak pesaing -Pengembangan Produk |

Sumber: Hasil Olahan Penelitian (2023)

Berdasarkan analisis peneliti selama melakukan penelitian, alternatif strategi yang dapat diimplementasikan oleh D Lima Satu Coffee dapat dikategorikan berdasarkan upaya (*effort*) yang dilakukan dan dampak (*impact*) yang akan dihasilkan dapat dilihat pada gambar 4.3 dibawah ini:

Gambar 5. Implementasi Strategi Alternatif Berdasarkan Effort dan Impact



Sumber: Hasil Olahan Penelitian (2023)

Berdasarkan implementasi strategi alternatif berdasarkan effort dan impact dapat diketahui bahwa strategi strategi 5 menyediakan menu pembuatan kopi sendiri memakai alat pada D Lima Satu Coffee -Pengembangan Produk, Strategi 4 menggunakan metode pemasaran digital seperti membuat konten pada media sosial -Penetrasi Pasar, Strategi 3 Bermitra dengan Gojek dan Gofood untuk memperluas pemasaran - Penetrasi Pasar, Strategi 1 Mempromosikan kopi yang menggunakan mesin *roasted* sendiri yang dimiliki D Lima Satu Coffee - Penetrasi Pasar dan Strategi 2 Memberikan loyalty card pada setiap pebeli di D Lima Satu Coffee- Penetrasi Pasar, merupakan strategi yang *high impact low effort* atau dampaknya besar tetapi upaya yang dilakukan tidak besar. Untuk strategi Strategi 6 Membuka cabang ditempat yang belum banyak pesaing – Pengembangan Produk, merupakan strategi yang *high impact high effort* atau dampaknya besardan upaya yang dilakukan juga besar.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil wawancara kepada narasumber internal maupun eksternal D Lima Satu Coffee dan juga observasi dengan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), nilai skor total matriks IFE sebesar 2,73. Dengan demikian berarti D Lima Satu Coffee berpotensi dalam memaksimalkan kekuatan internal untuk dapat menghadapi persaingan dengan struktur organisasi berjalan baik, memiliki karyawan terampil, respon positif dari pelanggan, pasokan bahan baku lancar, permintaan pelanggan terpenuhi, alat produksi memadai, melakukan pengembangan produk dan menggunakan sistem integrasi computer. Namun D Lima Satu Coffee memiliki kelemahan yaitu jangkauan pemasaran tidak luas, pemasaran tidak mencapai target penjualan, sumber modal pribadi.
2. Berdasarkan matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*), nilai skor total matriks EFE sebesar 2,64. Dengan demikian berarti D Lima satu Coffee dapat merespon peluang yang dimiliki dengan memiliki pangsa pasar tersendiri, memiliki keunikan produk dibanding pesaing, tidak ada produk pengganti industri kopi, memiliki pilihan pemasok yang banyak, memiliki respon yang baik dari pelanggan, memiliki kualitas produk yang baik dan bersaing. Namun D Lima Satu Coffee memiliki ancaman yaitu persaingan yang ketat, mudahnya pesaing dalam membuka coffee shop baru, belum ada peran pemerintah terhadap coffee shop, terdapat kenaikan harga baku dari pemasok.
3. Berdasarkan matriks SWOT yang merupakan sebuah hasil dari kombinasi dari matriks IE dan diagram SWOT, dapat diketahui juga bahwa terdapat 6 strategi alternatif diantaranya 2 strategi S-O, 2 strategi W-O, 1 strategi S-T dan 1 strategi W-T. 6 strategi alternatif yang direkomendasikan kepada D Lima Satu Coffee yaitu mempromosikan kopi yang menggunakan mesin *roasted* sendiri yang dimiliki D Lima Satu Coffee, memberikan *loyalty card* pada setiap pembeli di D Lima Satu Coffee, Bermitra dengan Gojek dan Gofood untuk memperluas pemasaran, menggunakan metode pemasaran digital seperti membuat konten pada media sosial, menyediakan menu pembuatan kopi sendiri memakai alat pada D Lima Satu Coffee, membuka cabang ditempat yang belum banyak pesaing. Berdasarkan hasil analisis matriks IE (Internal-Eksternal), matriks SWOT dan QSPM untuk menentukan prioritas alternatif strategi dan mendapatkan strategi pengembangan produk dengan menyediakan menu pembuatan kopi sendiri memakai alat pada D Lima Satu Coffee merupakan strategi prioritas yang tepat untuk digunakan D Lima Satu Coffee dalam menghadapi persaingan.

B. Saran

Adapun beberapa saran yang dapat penulis berikan kepada D Lima satu Coffee dan peneliti selanjutnya yaitu:

1. Kepada D Lima Satu Coffee
 - a. Mempromosikan kopi yang menggunakan mesin *roasted* sendiri yang dimiliki D Lima Satu Coffee.
 - b. Memberikan *loyalty card* pada setiap pembeli di D Lima Satu Coffee.
 - c. Bermitra dengan Gojek dan Gofood untuk memperluas pemasaran.
 - d. Menggunakan metode pemasaran digital seperti membuat konten pada media sosial.
 - e. Menyediakan menu pembuatan kopi sendiri memakai alat pada D Lima Satu Coffee.
 - f. Membuka cabang ditempat yang belum banyak pesaing.
2. Kepada Peneliti Selanjutnya
 - a. Menambahkan tools pada tahap pencocokan (*matching stage*) yaitu dengan, Matriks Boston Consultan Group (BCG), dan Matriks Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) untuk memperluas dan mempertajam penelitian.
 - b. Hasil dari penelitian ini kepada peneliti selanjutnya untuk membuat strategi strategi bisnis yang dapat dilakukandan dikembangkan untuk industri yang lainnya seperti kuliner, fashion dan yang lainnya.

REFERENSI

- [1] Rismayani, R., & Sari, I. P. (2019). Analysis Of Business Strategy In Furniture Company. *International Journaland Science Research (IJSR)*, 8(6).c
- [2] David, Fred. R., & David, F. R. (2016). *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*.

Jakarta:Salemba Empat.

- [3] Kementrian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. (2022) <https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/3624/dukungan-program-pemerintah-dalam-pemberdayaan-umkm-untuk-memperkuat-stabilitas-ekonomi-daerah>
- [4] Dinas Koperasi UMKM Kota Bandung. (2022) <http://diskopumkm.bandung.go.id/page/informasi-umkm>
- [5] Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Bisnis. Bandung: ALFABETA.
- [6] V. Wiratna Surjaweni. (2015). Metode Penelitian Bisnis & Ekonomi. Yogyakarta: Pustakabarupress.
- [7] Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1996). Managemen Strategis. Yogyakarta: Andi.
- [8] A Hitt, Michael, R Duane Irchland, Robert E Hoskisson. (1996). Manajemen Strategi. Jakarta: Erlangga.
- [9] Baroto, T., & Purbohadiningrat, C. (2014). Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Ppob Kipo Menggunakan Analisis SWOT Dan QSPM. *Jurnal Teknik Industri*, 15(1), 88–102.

