

Formulasi Strategi Bersaing *The Pleasant Service* Menggunakan Tows Matrix Dan Qspm

Tiara Almeera¹, Sunu Puguh Hayu Triono²

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

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

Abstrak

Pertumbuhan industri kedai kopi di Kota Bandung yang sangat pesat memunculkan persaingan ketat antar pelaku usaha, termasuk *The Pleasant Service* (TPS). Perubahan tren konsumen serta aktivitas promosi kompetitor yang agresif menuntut TPS untuk merumuskan strategi pengembangan yang tepat agar dapat mempertahankan posisi sekaligus meningkatkan daya saingnya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal TPS serta menentukan strategi prioritas melalui kombinasi analisis Matriks IFE, EFE, SWOT, dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan pendekatan campuran (*mixed methods*). Data kualitatif diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pemilik dan karyawan kunci, sedangkan data kuantitatif diperoleh melalui kuesioner pembobotan faktor strategis. Analisis dilakukan melalui identifikasi faktor internal dan eksternal, perhitungan bobot dan rating untuk menyusun Matriks IFE dan EFE, pemetaan posisi strategi menggunakan Matriks IE, perumusan alternatif strategi dengan Matriks SWOT, serta penentuan prioritas strategi menggunakan Matriks QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor total IFE adalah 2,87 dan skor total EFE adalah 2,44, yang menempatkan TPS pada sel V Matriks IE dengan posisi *hold and maintain*. Analisis SWOT menghasilkan empat kelompok strategi alternatif (S-O, W-O, S-T, W-T). Hasil prioritas QSPM menetapkan strategi S-O sebagai prioritas utama dengan *Total Attractiveness Score* 3,35. Strategi ini berfokus pada pemanfaatan event komunitas, promosi digital yang konsisten, serta pengembangan produk non-kopi sesuai tren pasar anak muda untuk memperkuat *brand positioning* TPS di tengah persaingan yang ketat.

Kata Kunci: strategi pengembangan, SWOT, QSPM, kedai kopi, UMKM

I. PENDAHULUAN

Industri kedai kopi di Indonesia menunjukkan pertumbuhan pesat pasca pandemi COVID-19, didorong oleh peningkatan minat masyarakat terhadap budaya "ngopi" sebagai bagian dari gaya hidup urban. Data Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan peningkatan signifikan jumlah usaha restoran, rumah makan, dan kafe di Kota Bandung, dari 649 unit pada 2022 menjadi 1.033 unit pada 2024. Indonesia juga merupakan produsen kopi terbesar kelima di dunia, dengan produksi mencapai 8,15 juta kantong kopi (60 kg) pada 2024 (USDA, 2024), yang menopang pertumbuhan sektor hilir, termasuk kedai kopi.

Meskipun demikian, sektor ini juga diwarnai oleh persaingan yang ketat. *The Pleasant Service*, sebuah kedai kopi di Bandung, menghadapi tantangan serius berupa penurunan jumlah transaksi pada tahun 2024 (18.564 transaksi) setelah peningkatan signifikan pada tahun 2023 (24.127 transaksi), dibandingkan dengan 13.804 transaksi pada tahun 2022. Penurunan ini mengindikasikan ketidakstabilan pendapatan dan pergeseran dinamika pasar yang memerlukan respons strategis. Beberapa faktor internal dan eksternal diidentifikasi sebagai penyebab penurunan ini. Secara internal, keterbatasan infrastruktur (80% area terbuka) menyebabkan ketergantungan pada kondisi cuaca, mempengaruhi kenyamanan pengunjung terutama saat musim hujan. Selain itu, promosi digital menjadi kelemahan utama yaitu akun Instagram *The Pleasant Service* kurang terkelola secara maksimal dengan hanya 87 unggahan dan 3.703 pengikut, jauh tertinggal dari pesaing terdekat seperti *The House Plant* yang memiliki 366 unggahan dan 4.206 pengikut.

Secara eksternal, *The Pleasant Service* beroperasi di kawasan yang dikelilingi oleh setidaknya 11 kedai kopi serupa, menciptakan persaingan pasar yang sangat ketat. Kondisi ini diperparah dengan tren pertumbuhan UMKM yang fluktuatif namun didominasi positif di Indonesia (Kementerian Koperasi dan UMKM, 2024), di mana UMKM

menyumbang 61% terhadap PDB dan menyerap 97% tenaga kerja nasional. Melihat pentingnya peran UMKM dan tingginya dinamika industri kedai kopi, formulasi strategi bersaing yang efektif menjadi krusial bagi keberlangsungan The Pleasant Service. Menurut penelitian mengenai strategi *Digital Village*, kombinasi analisis IFE, EFE, IE, dan QSPM terbukti mampu memberikan kerangka komprehensif untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal serta menentukan prioritas strategi yang paling tepat diterapkan dalam pengembangan wilayah berbasis digital (Alamanda et al., 2019).

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi bersaing yang tepat menggunakan analisis lingkungan internal dan eksternal melalui TOWS Matrix serta penentuan prioritas strategi yang paling tepat dilakukan menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), yang berfungsi mengevaluasi berbagai alternatif strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT secara kuantitatif, dengan mempertimbangkan nilai Total Attractiveness Score (TAS) sebagai dasar penentuan prioritas strategi (Zakaria & Alfianur, 2024). Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi The Pleasant Service untuk menghadapi persaingan dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

II. TINJAUAN LITERATUR

2.1 Strategi

Strategi sebagaimana dijelaskan dalam buku *Strategic Management: Concept and Cases* edisi ke 16 oleh David & David (2017:40), adalah metode yang digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Strategi bisnis dapat meliputi ekspansi wilayah, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, efisiensi biaya, divestasi likuidasi, hingga pembentukan usaha patungan. Strategi memerlukan keputusan manajemen dan alokasi periode lima tahun atau lebih. Selain itu, strategi memiliki konsekuensi lintas fungsi dan divisi, sehingga harus mempertimbangkan faktor eksternal maupun internal yang dihadapi perusahaan. Michael E. Porter mengidentifikasi tiga strategi generik utama yang sering digunakan oleh perusahaan untuk bersaing, yaitu *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*, yang masing-masing memiliki tipe spesifik untuk menyesuaikan pendekatannya dengan kebutuhan perusahaan kondisi pasar.

2.2 Manajemen Strategi

Manajemen strategis didefinisikan oleh David & David (2017:33) sebagai seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Menurut Wheelen et al. (2017:37) Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang bertujuan untuk menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi. Proses ini mencakup analisis lingkungan, baik eksternal maupun internal, perumusan strategi (perencanaan strategis atau jangka panjang), implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian.

2.3 Strategi Bersaing

Susanto (2014:6) menyatakan bahwa keunggulan bersaing, pangsa pasar, dan keuntungan senantiasa menjadi sasaran utama dalam persaingan bisnis serta mengalami perubahan secara dinamis. Sejalan dengan hal tersebut Wheelen et al. (2017:207) mengemukakan bahwa strategi bersaing bertujuan untuk meningkatkan posisi kompetitif produk atau layanan suatu perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu secara aktif merumuskan strategi bersaing yang adaptif agar mampu mempertahankan eksistensi dan relevansinya di tengah persaingan yang semakin kompetitif.

2.4 Formulasi Strategi

Formulasi Strategi menurut Wheelen et al. (2017:48) adalah langkah penting yang melibatkan investigasi, analisis dan pengambilan keputusan untuk membantu perusahaan meraih keunggulan kompetitif. Proses ini mencakup pendefinisian keunggulan kompetitif perusahaan, pengidentifikasian kelemahan yang dapat menghambat pertumbuhan, perumusan misi perusahaan, penetapan tujuan yang realistis untuk dicapai, serta penyusunan pedoman kebijakan yang jelas. David & David (2017:250) menjelaskan formulasi strategi merupakan proses manajemen yang melibatkan pengembangan visi dan misi, analisis SWOT yang mencakup kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman, hingga penetapan tujuan jangka panjang.

2.5 Lingkungan Internal

Menurut Wheelen et al. (2017:47), lingkungan internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri, seperti struktur organisasi, sumber daya, kapabilitas manajerial, budaya kerja, serta sistem dan proses internal lainnya. Faktor-faktor ini berada di bawah kendali manajemen dan dapat diubah dalam jangka pendek guna meningkatkan kinerja perusahaan. Selaras dengan hal tersebut, David dan David (2017:180) menyatakan bahwa lingkungan internal suatu organisasi mencerminkan kondisi aktual dari berbagai fungsi manajerial, seperti pemasaran, keuangan, produksi, sumber daya manusia, dan sistem informasi.

2.6 Resource-Based View (RBV)

Teori Berbasis Sumber Daya (RBV) yang dijelaskan oleh Barney (1996:469) menjadi kerangka penting dalam manajemen strategis. Teori ini menjelaskan bagaimana perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif dengan memanfaatkan sumber daya unik mereka secara efektif.

2.7 Lingkungan Eksternal

Menurut David & David (2017:219) audit eksternal bertujuan mengidentifikasi peluang yang menguntungkan perusahaan dan ancaman yang perlu dihindari. Audit ini berfokus pada variabel kunci yang dapat ditindaklanjuti, bukan pada daftar lengkap faktor yang mempengaruhi bisnis. Dalam (F. R. David & David, 2017) perubahan kekuatan eksternal memengaruhi permintaan konsumen terhadap produk dan layanan, baik industri maupun konsumen. Kekuatan ini menentukan jenis produk yang dikembangkan, strategi segmentasi pasar, layanan yang ditawarkan, hingga keputusan untuk mengakuisisi atau menjual bisnis.

2.8 Analisis Bersaing (Five Porter Forces)

Porter (1990:32) menjelaskan metode *Five Porter Forces* bertujuan untuk memahami dinamika persaingan di suatu industri dan membantu perusahaan mengidentifikasi strategi meliputi Intensitas persaingan antar kompetitor yang, ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, serta daya tawar pembeli, daya tawar pemasok.

2.9 EFE Matrix

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal menurut David dan David (2017:235) digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi faktor ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, teknologi, dan persaingan yang memengaruhi perusahaan. David dan David menjelaskan matriks ini dibuat dengan menyusun 20 faktor eksternal utama, mencakup peluang dan ancaman, dengan menyertakan data kuantitatif bila memungkinkan.

2.10 SWOT Matrix dan TOWS Matrix

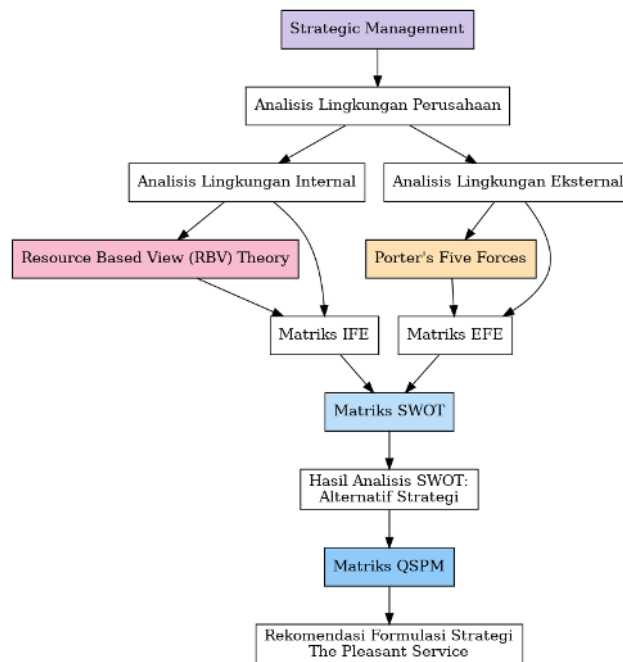
Menurut David dan David (2017:251), Matriks *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT) adalah alat yang sangat berguna bagi manajer dalam merumuskan empat jenis strategi utama, yaitu strategi SO (*strengthsoportunities*), strategi WO (*weaknesses-opportunities*), strategi ST (*strengths-threats*), dan strategi WT (*weaknessesthreats*). Menurut Novia et al. (2022), analisis SWOT merupakan pendekatan strategis yang digunakan untuk merumuskan perencanaan bisnis dengan mengevaluasi empat komponen utama, yaitu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dapat memengaruhi jalannya organisasi. Tantangan dalam menyusun Matriks SWOT terletak pada kemampuan untuk mencocokkan faktor internal dan eksternal utama secara tepat, karena tidak ada metode tunggal yang dianggap paling efektif untuk menentukan kecocokan tersebut. Pasaribu et al. (2023) juga menerapkan pendekatan yang sejenis, dengan mengevaluasi strategi yang diperoleh dari analisis SWOT berdasarkan tingkat prioritasnya melalui penerapan metode QSPM

2.11 QSPM Matrix

David dan David (2017) menjelaskan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) adalah alat yang dirancang untuk membantu para ahli strategi dalam mengevaluasi dan membandingkan berbagai alternatif rencana strategis berdasarkan faktor-faktor kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

2.12 Kerangka

Teknik perumusan strategi dapat digabungkan dalam kerangka kerja pengambilan keputusan tiga tahap, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 8-2. Kerangka ini dirancang oleh David dan David (2017) digunakan untuk berbagai jenis dan ukuran organisasi, membantu para perencana strategi dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menentukan strategi yang tepat.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran (Data Olahan Peneliti, 2025)

III.METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan descriptive-explanatory dengan metode studi kasus yang difokuskan pada UMKM Kedai Kopi The Pleasant Service. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kondisi internal dan eksternal yang memengaruhi operasional kedai, serta merumuskan strategi bisnis yang tepat melalui analisis SWOT yang dilanjutkan dengan penyusunan strategi prioritas menggunakan metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Lokasi penelitian dilakukan langsung di area operasional The Pleasant Service yang berada di Kota Bandung dan beroperasi di lingkungan perumahan. Objek dalam penelitian ini adalah The Pleasant Service sebagai unit usaha kopi skala kecil yang beroperasi dalam sektor industri kreatif dan kuliner. Unit analisis difokuskan pada keseluruhan aspek manajemen usaha, termasuk pelayanan, strategi pemasaran, serta pengelolaan sumber daya. Alat yang digunakan dalam penelitian meliputi pedoman wawancara, lembar kuesioner, serta matriks SWOT dan QSPM sebagai instrumen analisis strategis. Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam dengan pemilik dan barista, penyebaran kuesioner kepada pelanggan untuk mengevaluasi persepsi terhadap faktor internal dan eksternal, serta dokumentasi terhadap data penjualan, ulasan pelanggan di media sosial, dan tren industri kopi di Indonesia. Data yang diperoleh terdiri dari data primer (melalui wawancara dan kuesioner) serta data sekunder (dari laporan industri, artikel berita, dan publikasi statistik terkait UMKM sektor makanan dan minuman).

Variabel dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi dua kelompok utama, yaitu faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman). Faktor internal mencakup aspek pelayanan pelanggan, pengelolaan stok, strategi promosi, serta penggunaan media sosial. Sementara itu, faktor eksternal meliputi kondisi persaingan dengan kedai kopi lokal lainnya, perilaku konsumen, tren gaya hidup, serta perubahan regulasi UMKM dan lingkungan ekonomi secara umum. Data yang terkumpul dianalisis melalui tahapan: pengumpulan, penyaringan (reduksi), penyajian informasi, dan penarikan kesimpulan. Hasil dari analisis SWOT digunakan untuk menyusun

Matriks QSPM, guna menentukan alternatif strategi yang memiliki nilai daya tarik tertinggi (Total Attractiveness Score). Dengan pendekatan ini, strategi yang dirumuskan tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga mempertimbangkan aspek kuantitatif dalam pengambilan keputusan bisnis berbasis data.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Matriks IFE (Internal Factor Evaluation)

Rating diperoleh dari rerata jawaban tiga narasumber internal (Owner, Head Barista, dan Barista Part-Time) pada skala Likert 1–4. Bobot ditetapkan berdasarkan tingkat kepentingan relatif setiap faktor; seluruh bobot dijumlahkan menjadi 1,00. Analisis IFE menghasilkan skor 3,051 yang menandakan kekuatan internal cukup dominan, khususnya pada event komunitas, arus kas stabil, dan struktur organisasi ramping.

Tabel 1. *Matriks IFE*

Faktor-Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai (Bobot × Rating)
Kekuatan (Strength)			
Struktur organisasi ramping, keputusan cepat	0,08	3,3	0,264
Komunikasi internal terbuka melalui headbar	0,08	3,7	0,296
Aktif mengadakan event offline (musik, olahraga, komunitas)	0,09	3,3	0,297
Arus kas harian stabil dan tanpa utang	0,07	3	0,21
Mampu memenuhi kebutuhan operasional jangka pendek	0,07	3,3	0,231
Sistem operasional sederhana namun efektif (Google Sheet & POS)	0,08	3,3	0,264
Tim barista fleksibel dan adaptif	0,07	3,3	0,231
Total Nilai Kekuatan	0,54		1,793
Kelemahan (Weakness)			
Belum ada program pengembangan kepemimpinan	0,06	2,7	0,162
Tugas/wewenang kadang tumpang tindih	0,06	2,7	0,162
Promosi digital terbatas dan belum konsisten	0,07	3	0,21
Tidak ada tim marketing khusus	0,06	2,7	0,162
Modal usaha masih bersumber dari pribadi	0,06	2,7	0,162
Belum ada perencanaan anggaran promosi terstruktur	0,05	3	0,15
Belum ada penanggung jawab khusus untuk sistem informasi	0,05	2,3	0,115
Keamanan data sederhana	0,05	2,7	0,135
Total Nilai Kelemahan	0,46		1,258
TOTAL	1		3,051

Sumber: Data Olahan Peneliti (2025)

4.2 Matriks EFE (External Factor Evaluation)

Analisis Matriks EFE menunjukkan bahwa The Pleasant Service beroperasi dalam lingkungan eksternal yang cukup mendukung pengembangan usaha, dengan total skor 2,431. Peluang terbesar bersumber dari tren komunitas kreatif, potensi kolaborasi lintas sektor seperti musik dan olahraga, serta penerimaan pasar terhadap konsep coffee shop berbasis skena. Ancaman utama yang dihadapi adalah branding kompetitor yang lebih kuat, penggunaan teknologi pemasaran canggih oleh pesaing, serta persaingan lokasi strategis yang ketat.

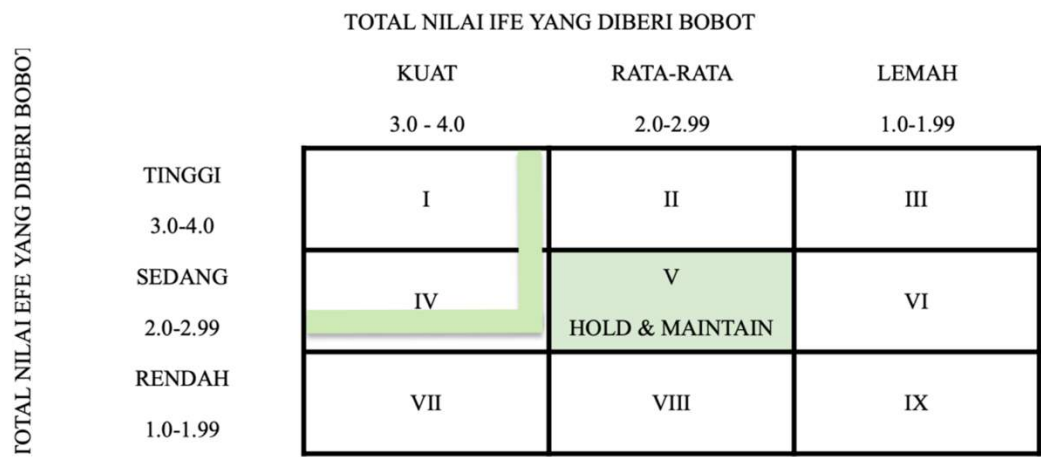
Tabel 2. *Matriks EFE*

Faktor-Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai (Bobot × Rating)
Kekuatan (Opportunities)			
TPS memiliki positioning unik berbasis komunitas (skena) dibanding kompetitor lain	0,1	3,29	0,329
TPS sudah memanfaatkan POS dan platform digital (Instagram, TikTok, Grab, Shopee) untuk operasional & pemasaran	0,09	3,1	0,279
TPS aktif terlibat dalam kegiatan komunitas lokal (musik, olahraga, thrifting)	0,1	3,3	0,33
TPS adaptif terhadap kebijakan pemerintah (jam operasional, pajak digital, izin usaha)	0,09	3,1	0,279
Total Nilai Kekuatan (Opportunities)	0,38		1,217
Kelemahan (Threats)			
Branding kompetitor lebih kuat di media sosial	0,1	2,6	0,26
Persaingan di lokasi strategis Jalan Mangga semakin ketat	0,09	3	0,27
Beberapa kompetitor sudah menggunakan teknologi canggih seperti CRM atau data analytics	0,09	2,6	0,234
Program sosial dan lingkungan TPS belum terdokumentasi formal	0,07	3	0,21
TPS belum memiliki strategi jangka panjang untuk mengantisipasi kebijakan baru yang lebih ketat	0,08	3	0,24
Total Nilai Kelemahan (Threats)	0,43		1,214
TOTAL	1		2,431

Sumber: Data Olahan Peneliti (2025)

4.3 IE (Internal dan Eksternal)

Berdasarkan hasil pemetaan Matriks IE, *The Pleasant Service* berada pada koordinat skor IFE 3,051 dan skor EFE 2,431 yang menempatkannya di kuadran IV (*grow and build*). Seperti penelitian yang dilakukan oleh Fadhian Budiman et al. (2024) juga menggunakan Matriks IE dalam merumuskan strategi pengembangan masjid. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Masjid Izzatul Mu'minin* berada pada Sel 5 dengan posisi *Hold & Maintain*. Artinya, kondisi internal yang tergolong cukup kuat namun respon terhadap peluang eksternal masih berada pada kategori sedang. Kondisi ini menunjukkan kekuatan internal yang cukup baik, namun respon terhadap peluang eksternal masih moderat. Strategi yang disarankan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk dengan memanfaatkan kekuatan seperti struktur manajemen ramping, event komunitas, dan arus kas stabil. Peningkatan promosi digital yang konsisten, inovasi menu sesuai tren, serta kolaborasi komunitas kreatif diharapkan dapat mempertahankan posisi TPS sekaligus meningkatkan daya saing di tengah persaingan kedai kopi Bandung.



Gambar 2. Matriks IE (Data Olahan Peneliti, 2025)

4.4 Matriks SWOT

Selanjutnya, analisis SWOT dilakukan untuk merumuskan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman utama sebagai dasar penyusunan alternatif strategi. Matriks SWOT menghasilkan empat kelompok strategi alternatif, yaitu strategi S-O, W-O, S-T, dan W-T.

Tabel 3. Matriks SWOT

	Strength (S)	Weakness (W)
Opportunity	Strategi SO	Strategi WO
Menentukan faktor peluang	Memperluas penetrasi pasar melalui event komunitas dan promosi digital yang konsisten untuk menarik pelanggan baru.	Membentuk tim marketing digital untuk mengelola media sosial secara profesional dan konsisten.
	Mengembangkan kolaborasi dengan komunitas kreatif (musik, olahraga, thrifting) untuk meningkatkan brand awareness.	Menyusun perencanaan anggaran promosi terstruktur untuk memaksimalkan peluang pasar komunitas.
	Memanfaatkan arus kas stabil untuk memperluas produk non-kopi sesuai tren pasar anak muda.	Meningkatkan dokumentasi program sosial agar lebih menarik bagi pelanggan dan mitra komunitas.
Threat	Strategi ST	Strategi WT
Menentukan faktor ancaman	Menggunakan kekuatan event offline untuk mempertahankan pelanggan meski kompetitor lebih unggul di digital.	Memperbaiki pembagian jobdesk dan membentuk SOP sistem informasi untuk mengurangi kesalahan operasional.

Memanfaatkan fleksibilitas tim dan operasional sederhana untuk cepat beradaptasi dengan perubahan tren dan kebijakan pemerintah.	Mengalokasikan dana dari arus kas stabil untuk meningkatkan keamanan data dan mengantisipasi regulasi baru.
Menggunakan keunggulan positioning “skena” untuk diferensiasi dari kompetitor dengan branding serupa.	Mengembangkan strategi defensif dengan memanfaatkan komunitas pelanggan loyal saat menghadapi kompetitor baru di area strategis.

Sumber: Data Olahan Peneliti (2025)

Strategi S-O memanfaatkan kekuatan internal, seperti struktur organisasi ramping, event komunitas, dan arus kas stabil, untuk menangkap peluang eksternal berupa tingginya minat komunitas kreatif. Implementasinya meliputi promosi digital konsisten, kolaborasi dengan komunitas musik dan olahraga, serta pengembangan produk non-kopi sesuai tren anak muda.

Strategi W-O berfokus meminimalkan kelemahan internal dengan membentuk tim pemasaran digital, menyusun anggaran promosi terstruktur, dan meningkatkan dokumentasi program sosial.

Strategi S-T diarahkan untuk mengatasi ancaman eksternal menggunakan kekuatan internal, seperti memanfaatkan event offline untuk mempertahankan pelanggan, meningkatkan fleksibilitas operasional, dan memperkuat diferensiasi merek berbasis *skena*.

Strategi W-T bersifat defensif dengan langkah memperbaiki pembagian *jobdesk* dan SOP, meningkatkan keamanan data, serta memanfaatkan pelanggan loyal dalam menghadapi kompetitor baru. Hasil formulasi ini kemudian diprioritaskan menggunakan Matriks QSPM untuk memastikan kesesuaian strategi dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan.

4.5 Quantitive Strategis Planning Matrix (QSPM)

Setelah tahap pencocokan (matching stage) selesai dilakukan melalui Matriks IE dan SWOT, penelitian berlanjut ke tahap keputusan (decision stage) dengan menyusun Matriks QSPM. Matriks QSPM digunakan untuk menentukan strategi prioritas dengan memanfaatkan bobot faktor internal dan eksternal yang sama seperti pada IFE dan EFE. Penilaian dilakukan oleh panel internal (owner, headbar, dan barista senior) dengan memberikan *attractiveness score* (AS) pada faktor yang relevan menggunakan skala 1–4. Nilai AS dikalikan bobot untuk memperoleh *Total Attractiveness Score* (TAS), di mana strategi dengan TAS tertinggi dipilih sebagai strategi utama.

Tabel 4. Matriks QSPM

No Faktor Strategis (Internal & Eksternal)			Bobot	Strategi S-O		Strategi W-O		Strategi S-T		Strategi W-T	
				AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor Internal (Strength & Weakness)											
1	Struktur organisasi ramping (Strength)		0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16
2	Komunikasi internal terbuka (Strength)		0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16
3	Event offline menarik minat komunitas (Strength)		0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	2	0.18
4	Arus kas stabil & tanpa utang (Strength)		0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14

5	Promosi digital terbatas (Weakness)	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21
6	Tidak ada tim marketing khusus (Weakness)	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18
7	Modal usaha dari pribadi (Weakness)	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18
8	Keamanan data sederhana (Weakness)	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20
Faktor Eksternal (Opportunity & Threat)										
9	Positioning unik berbasis komunitas (Opportunity)	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20
10	Peluang event & kolaborasi kreatif (Opportunity)	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20
11	Branding kompetitor lebih kuat (Threat)	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30
12	Kompetitor gunakan teknologi CRM (Threat)	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27
13	Persaingan lokasi strategis (Threat)	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27
Total		3.35			2.92		3.11		2.45	

Sumber: Data Olahan Peneliti (2025)

Hasil perhitungan QSPM menunjukkan bahwa strategi S-O memiliki skor tertinggi sebesar 3,35, diikuti strategi S-T (3,11), W-O (2,92), dan W-T (2,45). Strategi S-O menjadi prioritas karena memanfaatkan kekuatan internal seperti event komunitas dan posisi *skenya* untuk menangkap peluang eksternal, seperti tren komunitas kreatif dan gaya hidup anak muda Bandung. Strategi ini dinilai paling relevan untuk memperkuat *brand positioning* dan daya saing TPS di tengah persaingan kedai kopi yang ketat.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *The Pleasant Service* memiliki kekuatan internal yang cukup dominan dengan skor IFE 2,87 dan menghadapi peluang eksternal yang mendukung dengan skor EFE 2,44. Pemetaan Matriks IE menempatkan TPS pada posisi *hold and maintain*, sedangkan analisis SWOT menghasilkan empat kelompok strategi alternatif. Prioritisasi menggunakan QSPM menempatkan strategi S-O sebagai pilihan utama dengan skor 3,35, yang memfokuskan pada pemanfaatan event komunitas, promosi digital konsisten, serta pengembangan produk non-kopi sesuai tren pasar anak muda. Strategi ini dinilai paling relevan untuk memperkuat posisi TPS di tengah persaingan kedai kopi Bandung sekaligus memberikan arah pengembangan jangka panjang berbasis komunitas.

5.1 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, *The Pleasant Service* (TPS) disarankan untuk memaksimalkan strategi S-O dengan mengoptimalkan *event* komunitas melalui kegiatan rutin seperti *music gig*, *workshop* kreatif, dan kolaborasi

dengan *brand* lokal untuk menarik segmen anak muda. Promosi digital yang terintegrasi dengan setiap event perlu diperkuat menggunakan media sosial, *influencer*, dan platform pemesanan *online*. Pengembangan variasi produk yang relevan dengan tren anak muda, seperti menu musiman atau *signature drink* kolaborasi, juga penting untuk meningkatkan daya tarik dan loyalitas pelanggan. Seluruh langkah ini memerlukan rencana implementasi terstruktur dengan jadwal, target, dan evaluasi rutin.

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk memadukan metode kuantitatif dengan *mixed methods*, memperdalam analisis kompetitor melalui Matriks Profil Kompetitif (CPM), mengintegrasikan dimensi *digital engagement* dan keberlanjutan, serta memperluas objek riset secara regional atau nasional guna memperoleh temuan yang lebih komprehensif dan aplikatif.

REFERENSI

- Alamanda, D. T., Anggadwita, G., Raynaldi, M., Novani, S., & Kijima, K. (2019). Designing Strategies using IFE, EFE, IE, and QSPM analysis: Digital Village Case. *The Asian Journal of Technology Management (AJTM)*, 12(1), 48–57. <https://doi.org/10.12695/ajtm.2019.12.1.4>
- Arizaz, arizaz. (2024). *Peluang UMKM 2024- Membuka Jalan Kesuksesan Bisnis Kecil di Era Digital*.
- Barney, J. B. (1996). *The Resource-Based Theory of the Firm*. *Organization Science*, 7(5), 469–469. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.5.469>
- Baroto, T., & Purbohadiningrat, D. C. (n.d.). *ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PPOB KIPO MENGGUNAKAN ANALISIS SWOT DAN QSPM*.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management concepts and cases (16th ed.)*. Pearson Education Limited.
- David, M. E., David, F. R., & David, F. R. (2021). *Closing the gap between graduates' skills and employers' requirements: A focus on the strategic management capstone business course*. *Administrative Sciences*, 11(1). <https://doi.org/10.3390/admsci11010010>
- Dawis, A., Meylani, Y., Heryana, N., Wiratmo, P. A., & Dasman, S. (2023). *PENGANTAR METODOLOGI PENELITIAN*. <https://www.researchgate.net/publication/374169624>
- Fadhian Budiman, M., Pasaribu, R. D., Sutjipto, M. R., & Tricahyono, D. (2024). *Strategic Formulation Towards A Prosperous Mosque : Case Study Of Izzatul Mu'minin Mosque Lembang*. <http://ijsr.internationaljournallabs.com/index.php/ijsr>
- Harisudin, M., Adi, R. K., & Qonita, R. R. A. (2022). SYNERGY GRAND STRATEGY MATRIX, SWOT AND QSPM AS DETERMINANTS OF TEMPEH PRODUCT DEVELOPMENT STRATEGY. *Journal of Sustainability Science and Management*, 17(8), 62–82. <https://doi.org/10.46754/jssm.2022.08.004>
- Junaidi, M. (2023). *OPINI LAINNYA*. <https://djpb.kemenkeu.go.id/portal/id/berita/lainnya/opini/4133-umkm-hebat-perekonomian-nasional-meningkat.html>
- Laporan Kinerja Triwulan II Tahun 2022 Asisten Deputi Pengembangan Agribisnis Perkebunan. (2022). KEMENTERIAN KOORDINATOR BIDANG PEREKONOMIAN REPUBLIK INDONESIA.
- Latifa, N. H., & Rochdiani, D. D. (2019a). *KAJIAN STRATEGI PEMASARAN USAHA KEDAI KOPI KADAKA CAFETARIA DI KOTA BANDUNG*. 4(1).
- Mallick, S. K., Rudra, S., & Samanta, R. (2020). Sustainable ecotourism development using SWOT and QSPM approach: A study on Rameswaram, Tamil Nadu. *International Journal of Geoheritage and Parks*, 8(3), 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijgeop.2020.06.001>
- Marsono, E., Solimah, Wahyunindarsih, Mawarsari, U., Gusmiati, D. S., Kurniawan, A. Y., Lasmiyati, Muslikhah, M. S. A. S., Nusaliyawati, R. A. A. A., & Camalia, N. D. (2024). *BADAN PUSAT STATISTIK BPS-STATISTICS INDONESIA*. 8.
- Novia, C., Djunita Pasaribu, R., Riza Sutjipto, M., & Bustomi, D. (2022). *ANALISIS BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) CV MUNJUL JAYA KARAWANG*. 6(3), 2022
- Pasaribu, R. D., Shalsabila, D., & Djatmiko, T. (2023). Revamping business strategy using Business Model Canvas (BMC), SWOT analysis, and TOWS matrix. *Heritage and Sustainable Development*, 5(1), 1–18. <https://doi.org/10.37868/hsd.v5i1.125>
- Porter, M. E. (1990). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

- Sabariah, E. (2016). *MANAJEMEN STRATEGIS*. PUSTAKA PELAJAR.
- Safitri, K., & Setiawan, S. R. D. (2020). *Dua Sektor UMKM Ini Bakal Berjaya di Tahun 2020*. <https://money.kompas.com/read/2020/01/03/124644426/dua-sektor-umkm-ini-bakal-berjaya-di-tahun-2020>
- Supriyanto, B. E. (2024). *Mendorong Pertumbuhan Ekonomi lewat KUR dan Insentif UMKM*. <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/watampone/id/profil/309-artikel/3796-mendorong-pertumbuhan-ekonomi-lewat-kur-dan-insentif-umkm.html#:~:text=Peran%20Strategis%20UMKM%20dalam%20Perekonomian.dirancang%20untuk%20menjembatani%20kesenjangan%20ini>.
- Susanto, A. (2014). *Manajemen Strategik Komprehensif Untuk Mahasiswa dan Praktisi*. Penerbit Erlangga.
- Turipanam Alamanda, D., Anggadwita, G., Raynaldi, M., Novani, S., & Kijima, K. (2019). Designing Strategies using IFE, EFE, IE, and QSPM analysis: Digital Village Case. *The Asian Journal of Technology Management*, 12(1), 48–57. <https://doi.org/10.12695/ajtm.2019.12.1.4>
- United States Department of Agriculture (USDA). (2024). Production - Coffee. <https://fas.usda.gov/data/production/country/id>
- Wheelen, T. L., Hoffman, A., Hunger, J. D., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability (15th ed.)*. Pearson Education, Inc.
- Zakaria, M. A., & Alfianur, F. (2024). *Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Bisnis Model Kanvas pada Industri Logistik: Studi PT XYZ*. 5, 483