



Diversity UIKA Bogor
E-ISSN: 2776-9798

Diversity

JURNAL ILMIAH PASCASARJANA

<http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/diversity>

Analisis Kompetitif Usaha Kedai Kopi, Salah Satu Peluang Usaha di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus di C'Shalma Coffee Shop)

Darwis Sunandar^{a}, Renea Shinta Aminda^b*

^{ab}Program Studi Magister Manajemen Universitas Ibn Khaldun Bogor, Indonesia

**Corresponding author e-mail: darwissu@apps.ipb.ac.id*

DOI : 10.32832/djip-uika.v2i1.5038

ABSTRAK

Pandemi Covid-19 telah mengakibatkan banyaknya pekerja yang diberhentikan. Salah satu peluang usaha bagi pekerja yang baru diberhentikan tersebut dengan prospek cukup menjanjikan adalah usaha kedai kopi. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui strategi-strategi bisnis yang tepat bagi pendatang baru dalam usaha kedai kopi. Metode penelitian menggunakan Analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi operasional yang disarankan pada Matriks SWOT harus berpijak pada pertumbuhan yang agresif. Menurut matriks IE, strategi yang bisa diterapkan oleh C'Shalma Coffee Shop sebagai pendatang baru dalam bisnis adalah strategi intensif yang meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, serta pengembangan produk. Menurut perhitungan QSPM C'Shalma Coffee Shop harus menerapkan strategi market penetration melalui penyesuaian harga, peningkatan promosi, perbaikan kualitas produk, customer referral, dan diversifikasi.

Kata kunci: Kompetitif; SWOT; Kedai Kopi

Competitive Analysis of Coffee Shop Business as One of the Business Opportunities During the Covid-19 Pandemic (Case Study in C'Shalma Coffee Shop)

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic has resulted in many workers being laid off. One of the business opportunities for newly laid off workers with promising prospects is a coffee shop business. The purpose of this research is to find out the right business strategies for newcomers to the coffee shop business. The research method uses SWOT analysis. The results show that the operational strategy suggested in the SWOT Matrix must be based on aggressive growth. According to the IE matrix, the strategy that can be applied by C'Shalma Coffee Shop as a newcomer to the business is an intensive strategy which includes market penetration, market development, and product development. According to QSPM calculations, C'Shalma Coffee Shop must implement a market penetration strategy through price adjustments, increased promotions, product quality improvements, customer referrals, and diversification.

Keyword: Competitive; SWOT; Coffee Shop.

Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 yang sedang melanda Indonesia dan seluruh bangsa di dunia ini, telah merubah berbagai kesempatan usaha masyarakat. Berbagai jenis dan level usaha mengalami penurunan penghasilan bahkan kebangkrutan. Contoh pada perusahaan dengan level usaha besar adalah bisnis penerbangan. Asosiasi Perusahaan Penerbangan Nasional di Indonesia (Indonesia National Air Carriers Association/INACA) menyebut virus corona telah membuat usaha penerbangan merugi Rp2,2 triliun (CNN Indonesia, 2020). Sementara itu di sektor Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), hasil survei yang dilakukan Bank Indonesia menunjukkan bahwa terdapat 87,5 % UMKM yang turut terdampak Covid-19 (Bisnis.com, 2020). Tidak jauh berbeda, dampak tersebut juga melanda sektor koperasi. Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil menyatakan bahwa pelaku usaha UMKM terdampak pandemik Covid-19 sebanyak 2.322 koperasi dan 185.184 (Beritasatu.com 2020). Paling terbaru dari sektor usaha retail, raksasa toserba Indonesia yaitu Giant dari grup Hero menyatakan akan menutup seluruh gerainya per Juli 2021. Penghentian operasional tersebut menurut Ketua Umum Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia (Aprindo) merupakan salah satu dampak dari pandemi Covid-19 yang tidak bisa dihindari (Kompas.com, 2021).

Kenyataan tersebut mengakibatkan banyaknya pekerja yang dirumahkan sementara bahkan diberhentikan karena pengurangan kegiatan operasional usaha atau penghentian usaha dari masing-masing kegiatan. Ribuan pekerja yang diberhentikan tersebut tentunya tidak akan berpangku tangan menerima nasib. Dalam rangka mempertahankan hidup, demi menafkahi keluarga, mereka akan mencari pekerjaan baru atau peluang usaha sendiri. Salah satu peluang usaha yang mempunyai prospek cukup menjanjikan adalah usaha kedai kopi. 'Ngopi' atau budaya minum kopi kini sudah menjadi gaya hidup moderen sehingga dilakukan di tempat yang lebih nyaman, yakni kedai kopi (*coffee shop*). *Trend* minum kopi di kedai kopi atau biasa disebut nongkrong sekarang ini tidak hanya dilakukan oleh kaum bapak saja, anak muda pun menjadikan kegiatan minum kopi sebagai sebuah *lifestyle* dan sebagai sarana menunjukkan eksistensi mereka.

Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2018 telah melaksanakan Data Survei Sosial Ekonomi Nasional (Susenas). Data survey menunjukkan bahwa sebanyak 63,82 juta jiwa termasuk dalam kategori pemuda. Mengingat trend 'ngopi' ini sedang melanda kalangan muda, maka potensi peningkatan konsumsi kopi di Indonesia sangat memungkinkan. Data dari International Coffee Organization (ICO) mendukung pernyataan tersebut, bahwa tahun 2015 pertumbuhan peminum kopi di Indonesia sebesar 8% melebihi konsumsi dunia yang hanya mencapai 6%. Pada tahun 2018, Kementerian Pertanian melalui Pusat Data dan Sistem Informasi

Pertanian merilis data yang selaras, bahwa terjadi peningkatan konsumsi kopi nasional selama 4 tahun terakhir. Pertumbuhannya mencapai 2,49%, yang menunjukkan prospek bisnis kedai kopi pada masa yang akan datang. (Yoursay@suara.com, 2019).

Perkembangan ekonomi Kota Bogor sebagai satelit dari Ibu kota negara cukup menjanjikan. Dengan potensi wisatanya yang beragam mulai dari wisata alam, hiburan, dan kuliner, maka berkembang pula jenis usaha restoran, oleh-oleh dan kedai kopi (*coffee shop*). Perkembangan *coffee shop* di Kota Bogor khususnya semakin terlihat menggeliat. Banyak *coffee shop* dengan berbagai macam konsep atau ide-ide ditawarkan untuk memikat pelanggan, baik dari kalangan muda maupun kalangan orang tua dari segi ekonomi menengah keatas. *Coffee shop* yang sudah lama berdiri maupun *coffee shop* yang baru dibuka berusaha untuk mengenalkan atau menawarkan menu-menu baru agar dapat diterima dengan baik oleh para konsumen. Kondisi tersebut akan menimbulkan persaingan antar *coffee shop* yang semakin ketat untuk menarik pembeli sebanyak-banyaknya agar datang mengunjungi serta menikmati apa yang telah disediakan. Jumlah *coffee shop* yang ada di kota Bogor pada tahun 2018 saja sudah berjumlah 150 *coffee shop*, data ini diambil dari berita resmi yang bersumber dari website Pemprov Jabar 2018. Jumlah ini mungkin sudah menjadi berkali lipat pada tahun 2021 ini (Jabarprov.go.id, 2018).

Namun demikian peluang usaha tersebut harus dicermati dengan sungguh-sungguh agar *euphoria* pembukaan usaha kedai kopi ini, tidak mengakibatkan pengangguran atau kebangkrutan baru. Hasil pengamatan penulis terhadap pendatang baru usaha kopi di Bogor tidak selalu memberikan cerita indah. Paling tidak penulis mengamati tiga usaha kedai kopi baru, yang layu sebelum berkembang, bahkan dua diantaranya hanya dalam waktu 3 bulan sudah menutup usahanya. Hal tersebut diduga disebabkan beberapa kemungkinan, salah satunya adalah karena pandemi covid-19 serta jumlah kedai kopi saat ini yang terus bertambah sehingga persaingan semakin sengit. Hasil pengamatan langsung penulis menunjukkan bahwa paling tidak terdapat 22 kedai kopi di sepanjang Jalan Raya Darmaga depan Kampus IPB Dramaga hingga daerah Jalan Mayjen Ishak Juarsa, Gunung Batu – Bogor. Kedai-kedai kopi tersebut beragam dilihat dari bentuk layanan dan skala usaha. Ada yang benar-benar sebagai kedai kopi yang mempunyai fasilitas lengkap, ada yang hanya menggunakan kereta dorong. Ada pula yang memberikan layanan kopi bukan sebagai layanan utama. Namun itu semuanya, merupakan kenyataan persaingan usaha kedai kopi di wilayah tersebut cukup tinggi.

Salah satu alat analisis untuk mengetahui tingkat kompetisi suatu usaha adalah dengan menggunakan Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, and

Threat). Menurut Rangkuti (2014) SWOT adalah penentuan identitas dari berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pelayanan. Dasar dari SWOT ini adalah memaksimalkan kekuatan dan peluang serta secara bersamaan meminimalkan kekurangan dan ancaman. Analisis SWOT dapat bermanfaat sebagai strategi penentu masa depan perusahaan dalam keberlangsungan bisnis. Dengan adanya analisis SWOT, maka akan dapat diketahui potensi pasar, minat dan peluang pasar yang bisa dimanfaatkan. Selain itu, tingkat persaingan pasar pada produk atau usaha yang akan dijalankan dapat diketahui.

Untuk itulah, agar peluang usaha kedai kopi ini dapat memberikan hasil sesuai yang diharapkan, maka dibutuhkan analisis SWOT yang dapat menetapkan strategi-strategi yang sesuai dengan tantangan kekinian. Dengan demikian para calon pengusaha, khususnya yang akan berusaha di kedai kopi, mempunyai bekal agar usaha barunya bisa bertahan dan mendapatkan keuntungan, sehingga cerita layu sebelum berkembang tidak akan terjadi, karena calon pengusaha mempunyai strategi-strategi bisnis yang dapat memberikan solusi atas kendala-kendala usaha yang dihadapi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif campuran. Creswell (2012) menjelaskan bahwa penelitian campuran adalah pengkombinasian antara penelitian kualitatif dan kuantitatif. Teknik penelitian yang digunakan adalah berupa studi kasus pada usaha kedai kopi C'Shalma Coffee Shop yang beralamat di Jl. Raya Mayjen. Ishak Juarsa No. 61 Desa Gunung Batu -Kelurahan Bogor Barat Kota Bogor.

Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara, kuisisioner, serta melakukan observasi terhadap objek penelitian. Sedangkan pengumpulan data sekunder dilakukan dengan cara studi literatur pada buku, artikel ilmiah, dan juga data dari situs terpercaya serta data internal perusahaan.

Informasi mengenai faktor internal dan eksternal perusahaan dilakukan melalui wawancara. Wawancara dilakukan dengan pihak pemilik C'Shalma Coffee Shop. Dalam penelitian ini expert judgement diambil melalui kuesioner, dari pemilik C'Shalma Coffee Shop untuk penentuan pembobotan dan pemberian rating sekaligus penentuan tingkat kemenarikan dari alternatif strategi.

Proses bisnis pada C'Shalma Coffee Shop dilakukan melalui observasi langsung. Sementara itu untuk dokumentasi terhadap data keuangan perusahaan yang diperbolehkan diakses dilakukan untuk melengkapi kajian maka dalam penelitian.

Untuk melengkapi kajian dalam penelitian ini maka penggunaan Analisis SWOT akan dilengkapi dengan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Menurut Ginting (2006), penggunaan metode QSPM dilakukan melalui tiga tahap pelaksanaan analisis data sebagai berikut:

1. Tahap Pemasukan (*The Input Stage*)

Dalam tahap ini digunakan Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation (EFE) dengan tahap:

- a. Identifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan
- b. Pemberian bobot setiap faktor, melalui skala likert.
- c. Pemberian Rating/Peringkat
- d. Penentuan Nilai Tertimbang. Nilai tertimbang didapat dari hasil kali bobot dengan rating dari setiap faktor. Kemudian, total nilai tertimbang perusahaan didapat dari hasil penjumlahan nilai tertimbang setiap faktor.
- e. Penentuan Posisi Perusahaan, dilakukan melalui pengurangan score antara Kekuatan dan Kelemahan serta pengurangan score Peluang dan Ancaman pada Matriks IFE dan EFE Hasilnya akhir score dipetakan dalam diagram analisis SWOT.

2. Tahap Pencocokan (*The Maching Stage*)

a. Matriks IE (Internal Eksternal)

Penentuan posisi perusahaan ke dalam 9 alternatif sel, yang terdiri dari strategi-strategi utama yaitu growth and build (tumbuh dan kembangkan), hold and maintain (pertahankan dan pelihara), harvest and divest (panen atau divestasi).

b. Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah alat formulasi strategi dimana dilakukan pencocokan antara faktor internal dan eksternal perusahaan. Matriks SWOT menetapkan 4 jenis alternatif strategi, yakni strategi S-O (Strength-Opportunity), strategi W-O (Weakness-Opportunity), strategi S-T (Strenght-Threath), serta strategi W-T (Weakness-Threath).

3. Tahap Keputusan (*The Decision Stage*)

Pada tahap decision stage dilakukan dengan menggunakan QSPM. Langkah-langkah dalam penyusunan QSPM adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan daftar kekuatan/kelemahan internal dan peluang/ancaman eksternal kunci perusahaan pada kolom paling kiri dalam QSPM. Informasi tersebut didapat dari Matriks IFE dan EFE.

- b. Pemberian bobot terhadap semua faktor internal dan eksternal (bobotnya sama seperti yang diberikan pada Matriks IFE dan EFE).
- c. Melakukan evaluasi tahap 2 (pencocokkan) terhadap matriks dan identifikasi alternatif strategi yang akan diimplementasikan oleh organisasi.
- d. Penentuan Nilai Daya Tarik (Attractiveness Scores/AS), sebagai indikator daya tarik relatif masing- masing strategi. Nilai Daya Tarik didapat dari hasil kali bobot dengan attractiveness scores. Nilai 1 = tidak menarik, Nilai 2 = agak menarik, Nilai 3 = cukup menarik, Nilai 4 = sangat menarik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Matriks Internal Factor Evaluation (IFE). Penyusunan Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) Matriks IFE dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang berkaitan dengan dengan kekuatan dan kelemahan dari usaha yang dijalankan. Dalam membuat Matriks ini dibutuhkan bantuan expert yang mengetahui seluruh proses kegiatan produksi serta memahami bisnis kedai kopi secara komprehensif. Pertimbangan expert menghasilkan bobot dan rating untuk berbagai faktor dalam SWOT. Rumusan strategi dari Matriks IFE merupakan analisis lingkungan internal. Melalui Matriks IFE akan didapat evaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam berbagai bidang fungsional pada suatu unit usaha.

Tabel 1. Matriks IFE C'Shalma Coffee Shop

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Score
<i>Kekuatan</i>				
S1	Mempunyai pemasaran melalui online/medsos	0,134	4	0,536
S2	Lokasi kedai strategis	0,105	4	0,420
S3	Parkir luas	0,089	3	0,267
S4	Wifi lancer	0,118	4	0,472
S5	Tempat instagamable	0,076	3	0,228
S6	Menampilkan live musik di akhir pekan	0,082	3	0,246
<i>Kelemahan</i>				
W1	Sumberdaya manusia belum berpengalaman	0,119	4	0,476
W2	Permodalan kurang	0,054	4	0,216
W3	Pendatang baru	0,068	3	0,204
W4	Inovasi produk belum optimal	0,052	2	0,104
W5	Promosi masih belum optimal	0,061	3	0,183
W6	Sistem akuntansi masih sangat sederhana, dikerjakan pemilik	0,042	2	0,084
Jumlah		1		3,436

Sumber : Data primer (2021).

Pada Tabel 1 dapat diketahui bahwa kekuatan utama C'Shalma Coffee Shop adalah 'mempunyai pemasaran melalui online/medsos' dengan skor 0,536. Faktor yang menempati urutan kedua adalah 'Wifi yang Lancar' dengan skor 0,472. Kekuatan berikutnya pada urutan ketiga adalah 'Lokasi Kedai yang Strategis' memiliki skor nilai 0,420. Faktor keempat bahwa C'Shalma Coffee Shop memiliki 'Parkir yang Luas' dengan skor 0,267. Faktor yang menjadi kekuatan kelima yaitu bahwa C'Shalma 'menampilkan live music di akhir pekan' memiliki skor 0,246. Sedangkan untuk kelemahan utama yang dimiliki usaha ini adalah 'sumberdaya manusia belum berpengalaman' mendapatkan skor sebesar 0,476. Kelemahan kedua dari usaha ini adalah 'permodalan kurang' dengan nilai 0,216. Faktor ketiga terakhir adalah sebagai 'pendatang baru pada usaha ini' dengan skor 0,204. Faktor keempat adalah 'Promosi yang Belum Optimal' dengan skor 0,183, Faktor kelima adalah 'Inovasi Produk yang belum Optimal' dengan skor 0,104, dan terakhir faktor 'Pengelolaan Akuntansi yang masih sederhana' dengan skor 0,084.

Matriks External Factor Evaluation (EFE)

Penggunaan Matriks EFE dilakukan untuk merangkum peluang dan ancaman pada suatu unit usaha. Perhitungan yang dilakukan pada Matriks EFE sama dengan Matriks IFE yaitu dengan penetapan bobot dan pemberian rating pada setiap faktor.

Tabel 2. Matriks EFE C'Shalma Coffee Shop

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Score
Peluang				
O1	Adanya budaya baru "ngopi"	0,118	4	0,472
O2	Jumlah penduduk muda usia banyak	0,132	4	0,528
O3	Banyaknya kredit bagi UMKM	0,082	3	0,246
O4	Wisata kuliner Bogor sedang meningkat	0,073	3	0,219
O5	Teknologi sosmed menekan biaya promosi	0,068	2	0,136
O6	Bantuan modal dari pemerintah	0,087	2	0,174
Ancaman				
T1	Banyak pesaing yang membuka jenis usaha yang sama di sekitar yang jaraknya tidak terlalu jauh dari lokasi.	0,108	4	0,432
T2	Belum berakhirnya pandemi covid-19	0,094	4	0,376
T3	Banyaknya produk pengganti minuman kopi.	0,069	4	0,276
T4	Usaha kedai kopi mudah dimasuki pendatang baru	0,051	3	0,153
T5	Khawatiran tren 'ngopi' menghilang seperti batu akik	0,056	2	0,112

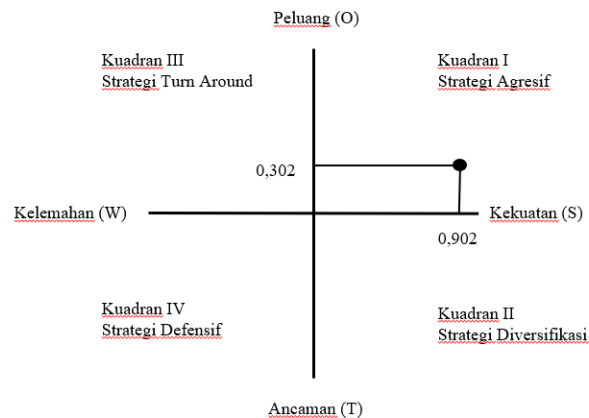
T6	Perubahan ekonomi makro menyebabkan kenaikan harga biji kopi di tingkat petani dan pemasok.	0,062	2	0,124
	Total		1	3,248

Sumber : Data primer (2021)

Pada Tabel 4 dapat diketahui bahwa peluang utama C'Shalma Coffee Shop adalah 'Jumlah Penduduk Muda Usia Banyak' dengan skor 0,528. Faktor yang menempati urutan kedua adalah adanya 'Budaya Baru Ngopi' dengan skor 0,472. Peluang berikutnya pada urutan ketiga adalah 'Banyaknya Kredit UMKM' untuk menambah investasi dengan skor nilai 0,246. Faktor keempat bahwa C'Shalma Coffee Shop memiliki 'Wisata Kuliner di Kota Bogor' sedang meningkat dengan skor 0,219. Faktor berikutnya adalah 'Bantuan modal dari pemerintah' dengan skor 0,174. Faktor peluang terakhir adalah 'Rendahnya biaya Promosi melalui Sosmed' dengan skor 0,136. Sedangkan ancaman utama dari usaha ini adalah 'Banyaknya pesaing yang membuka jenis usaha yang sama' dengan skor 0,432. Faktor ancaman kedua adalah 'Belum Berakhirnya Pandemi Covid-19' dengan skor 0,376. Faktor ketiga adalah 'Banyaknya produk pengganti minuman kopi' dengan skor 0,276. Faktor keempat 'Usaha kedai kopi mudah dimasuki pendatang baru' dengan skor 0,153, Faktor kelima adalah 'Perubahan ekonomi makro menyebabkan kenaikan harga biji kopi di tingkat petani dan pemasok' dengan skor 0,124 dan terakhir faktor adalah 'Kekhawatiran tren 'ngopi' menghilang seperti batu akik' dengan skor 0,112.

Penentuan Posisi Perusahaan

Penentuan posisi perusahaan dilakukan dengan cara menghitung sub total kekuatan dan kelemahan pada Matrik IFE. Subtotal skore untuk kekuatan adalah 2,169 dan kelemahan 1,267 maka jika dikurangkan hasilnya 0,902. Perhitungan yang dilakukan untuk peluang dan ancaman diperlakukan sama. Sub total skor peluang 1,775 dikurangkan dengan skore subtotal ancaman 1,473 sehingga hasilnya adalah 0,302. Selanjutnya kedua hasil pengurangan tersebut diletakan pada diagram analisis SWOT. IFE menempati posisi pada sumbu X sedangkan EFE pada sumbu Y. Posisi kedai kopi C'Shalma Coffee Shop ditentukan dari pertemuan kedua titik tersebut seperti yang terlihat pada gambar 1.



Gambar 1. Posisi Perusahaan menurut Diagram Analisis SWOT.

Sumber: Hasil analisis IFE dan EFE (2021).

Berdasarkan analisis SWOT yang dipaparkan pada Gambar 1, maka posisi perusahaan berada pada Kuadran I. Menurut Rangkuti (2014), perusahaan yang berada di Kuadran I mempunyai situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Dengan demikian strategi operasional yang disarankan pada Matriks SWOT harus berpijak pada pertumbuhan yang agresif.

Matriks SWOT

Melalui Matriks SWOT dapat dirumuskan berbagai alternatif strategi. Terdapat empat macam strategi utama, yaitu : strategi SO, ST, WO, dan WT. Data yang digunakan dalam Matriks SWOT diambil dari data Matriks IFE dan EFE. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 3 keunggulan dari penggunaan model ini adalah mudah memformulasikan strategi berdasarkan gabungan faktor eksternal dan internal.

Tabel 3. Matriks SWOT

Internal	Strength (Kekuatan) Mempunyai pemasaran melalui online/medsos	Weakness (Kelemahan)
Eksternal	1. Lokasi kedai strategis	1. Sumberdaya manusia belum berpengalaman
	2. Parkir luas	2. Permodalan kurang
	3. Wifi lancar	3. Pendetang baru
	4. Tempat instragamable	4. Inovasi produk belum optimal
	5. Menampilkan live musik di akhir pekan	5. Promosi masih belum optimal

		6. Sistem akuntansi masih sangat sederhana, dikerjakan pemilik
Opportunity (Peluang)	Strategi SO	Strategi WO
1. Adanya budaya baru "ngopi"	1. Memperluas jaringan pemasaran dengan bekerja sama dengan toko online seperti Grab Food, Go Food, Shopee Food (S1, O2, O3, O4, O5)	Menggencarkan promo, karena potensi pasar cukup bagus (W3, W5, O1, O2, O5)
2. Jumlah penduduk muda usia banyak		Menggandeng Lembaga keuangan untuk menambah permodalan (W2, O3, O6)
3. Banyaknya kredit bagi UMKM	2. Membuat aplikasi sendiri untuk pemesanan online	Mencari investor untuk menambah investasi (W2, O1, O2)
4. Wisata kuliner Bogor sedang meningkat	(S1, O2, O3, O4, O5)	
5. Teknologi sosmed menekan biaya promosi	Melakukan inovasi dan desain kedai yang menarik. (S2, O1)	Melakukan pelatihan kepada karyawan, terutama barista (W1, O4)
6. Bantuan modal dari pemerintah	Menumbuhkan loyalitas pelanggan melalui penyediaan wifi yang lancar (S4, S5, O2).	Merekrut karyawan yang memahami system keuangan dan akuntansi dan menerapkan system keuangan berbasis computer. (S6, O6)
	Meningkatkan potensi usaha dengan kerjasama dengan mahasiswa/ pelajar yang ada di lokasi untuk kegiatan bazar. (S5, O1, O2).	Melakukan inovasi produk (W4, O1)
	Melakukan paket promo kepada pelanggan yang akan melaksanakan meeting, perayaan ulang tahun, dan event social lainnya. (S1, S2, S5, O1, O4)	
Threats (Ancaman)	Strategi ST	Strategi WT
1. Banyak pesaing yang membuka jenis usaha yang sama di sekitar yang jaraknya tidak terlalu jauh dari lokasi.	1. Membuat keunikan dalam pelayanan (T1, S1)	1. Melakukan pekan promo (W5, T1, T3)
2. Belum berakhirnya pandemi covid-19	2. Menjaga dan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui kelancaran Wifi dan tempat instagramable. (S5, T1, T5)	2. Kerjasama dengan pemasok kopi (W2, T12)
3. Banyaknya produk pengganti minuman kopi.	3. Menetapkan Prokes Pencegahan Covid-19 dalam seluruh kegiatan usaha (S2, T2).	3. Membuat inovasi produk yang berkaitan dengan pandemi Covid-19 (W5, T2)
Threats (Ancaman)	Strategi ST	
4. Usaha kedai kopi mudah dimasuki pendatang baru	4. Menetapkan Prokes Pencegahan Covid-19 dalam seluruh kegiatan usaha (S2, T2).	
	5. Meningkatkan kualitas produk agar cita	

5. Kehawatiran tren 'ngopi' menghilang seperti batu akik	rasa minuman selalu sesuai dengan keinginan pelanggan. (S1,T3, T5)
6. Perubahan ekonomi makro menyebabkan kenaikan harga biji kopi di tingkat petani dan pemasok.	6. Memanfaatkan lokasi yang dekat dengan perkantoran dan sekolah serta keramaian dan menetapkan harga terjangkau guna menarik pelanggan. (S1, T1,T3). 7. Menjalin kerjasama dengan beberapa produsen kopi, agar terjaga kualitas dan pasokan. (S1,T6).

Sumber : Data Primer (2021).

Sebagai pembanding terdapat beberapa penelitian yang sejalan dengan hasil SWOT pada penelitian, sebagai berikut :

1. Carlson (2021), menyebutkan bahwa hasil analisis SWOT pada 'First Hook Coffee' menghasilkan strategi berupa perluasan target pasar melalui media sosial seperti Instagram dan Go-Food. Sehingga target dan luaran dari program perusahaan dapat tercapai.
2. Maryani, dkk. (2020), menyebutkan bahwa strategi yang tepat untuk pengembangan 'AI Coffee' yaitu melalui Matriks SWOT adalah Strategi SO, yaitu meningkatkan jumlah produksi, mempertahankan harga produk agar diterima pasar, menggunakan teknologi modern dalam hal produksi dan pemasaran.
3. Julianti, dkk. (2019), menyebutkan bahwa berdasarkan analisis SWOT pada 'Areom Kopi', maka strategi yang harus dilakukan melakukan *selling up* melalui berbagi media social dengan pemberian diskon ataupun *giveaway*, *cross selling* serta memperluas kedai.
4. Hasibuan dan Wahyudi (2019), menyebutkan bahwa hasil analisis SWOT pada 'Happy Bubble Drink' menempatkan strategi intensif dengan melakukan penetrasi pasar dengan memperluas market share melalui kegiatan promosi serta mengembangkan pasar dengan memperluas pangsa pasar secara geografis dan merupakan wilayah baru serta pengembangan produk dengan memodifikasi produk.

Strategi-strategi yang disampaikan pada Matrik SWOT pada Tabel 3 juga sejalan dengan apa yang disampaikan Day dan Wensley (1988) dalam Rangkuti (2014) yang menyatakan bahwa agar perusahaan lebih unggul dari pesaingnya maka harus melakukan *Distinctive Competence* yaitu tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Kegiatan tersebut meliputi faktor Keahlian tenaga kerja dan

Kemampuan sumber daya. Kedua faktor tersebut sudah terfasilitasi dalam strategi WO-2, WO-3 dan WO-4 pada Matriks SWOT.

Sementara itu Porter (2012) menyebutkan bahwa untuk untuk memperoleh keunggulan bersaing maka perusahaan dapat melakukan strategi Cost Leadership yaitu memberikan harga jual yang lebih murah daripada yang diberikan pesaingnya. Hal tersebut belum dapat dilakukan oleh C'Shalma Coffee Shop karena harga yang diterapkan sekarang merupakan harga pasar yaitu sesuai dengan strategi ST-5 (memanfaatkan lokasi yang dekat dengan perkantoran dan sekolah serta keramaian dan menetapkan harga terjangkau guna menarik pelanggan), dimana harga tersebut secara keekonomian masih dapat menghasilkan keuntungan. Penetapan harga yang lebih murah hanya dilakukan pada saat-saat tertentu seperti pada strategi SO-6 yaitu memberikan paket promo kepada pelanggan yang akan melaksanakan meeting, perayaan ulang tahun, dan event sosial lainnya.

Masih menurut Porter (2012), keunggulan bersaing dapat pula dilakukan dengan Diferensiasi yaitu menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya misalnya, persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik, dan brand image yang lebih unggul. Strategi yang diterapkan pada keunggulan kinerja produk pada Matriks SWOT terdapat pada strategi ST-4. Untuk strategi diferensiasi pada pelayanan yang lebih baik terdapat pada strategi SO-1, SO-2, SO-4, ST-1, ST-2 dan ST-4. Sementara itu, diferensiasi pada brand image pada terdapat pada strategi SO-3 yaitu Melakukan inovasi dan desain kedai yang menarik dan ST-1 Membuat keunikan dalam pelayanan.

Matriks Internal-Eksternal (IE)

Selain diagram analisis SWOT, penentuan posisi perusahaan dapat menggunakan Matriks Internal-Eksternal Matriks ini memberikan alternative posisi perusahaan dalam tampilan sembilan sel. Dasar analisis Matriks IE terdiri dari dua dimensi pokok yakni total rata-rata tertimbang Matriks IFE pada sumbu X serta total rata-rata tertimbang Matriks EFE pada sumbu Y. Diketahui skor total Matriks IFE C'Shalma Coffee Shop adalah sebesar 3,436, sedangkan skor total Matriks EFE adalah sebesar 3,248. Dengan demikian, posisi C'Shalma Coffee Shop saat ini dalam matriks IE dapat digambarkan sebagai berikut:

Total Nilai Skor Matrik IFE

		4,0	Kuat	3,0	Rata-Rata	2,0	Lemah	1,0
Total Nilai Skor Matriks	Tinggi	Growth and build (tumbuh dan membangun) Intensif/Integratif	Growth and build (tumbuh dan membangun) Intensif/Integratif	Bold and maintain (menjaga dan mempertahankan) Penetrasi pasar dan				

			pengembangan produk
3,0	Growth and build (tumbuh dan membangun) Intensif/Integratif	Bold and maintain (menjaga dan mempertahankan) Penetrasi pasar dan pengembangan produk	Harvest or divest (Panen atau Divestasi)
2,0	Bold and maintain (menjaga dan mempertahankan) Penetrasi pasar dan pengembangan produk	Harvest or divest (Panen atau Divestasi)	Harvest or divest (Panen atau Divestasi)
1,0			
Sedang			
Rendah			

Gambar 2. Matrik IE C'Shalma Coffee Shop.

Sumber : Hasil analisis IFE dan EFE (2021).

Berdasarkan Gambar 2, dapat diketahui bahwa posisi C'Shalma Coffee Shop saat ini berada pada kuadran I. Sesuai gambar, posisi kuadran I adalah posisi tumbuh dan membangun (*growth and build*). Pada posisi ini, alternatif strategi yang bisa diterapkan adalah strategi intensif atau strategi integratif. Strategi intensif terdiri dari strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, serta pengembangan produk. Sedangkan strategi integratif meliputi integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horisontal. Namun strategi yang paling tepat untuk kondisi C'Shalma Coffee Shop saat ini adalah strategi intensif. Strategi integratif diasumsikan tidak sesuai untuk diterapkan karena melalui strategi integrative ini sebuah usaha dimungkinkan mendapat kendali atas pemasok, distributor, dan/atau pesaing. Melihat kenyataannya C'Shalma Coffee Shop belum memiliki kemampuan untuk melakukan hal tersebut. Oleh karena itu, alternatif strategi yang tepat untuk C'Shalma Coffee Shop adalah penetrasi pasar (market penetration), pengembangan pasar (market development), atau pengembangan produk (product development).

Analisis QSPM

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) digunakan untuk menentukan strategi secara objektif dan menetapkan alternatif strategi mana yang terbaik berdasarkan identifikasi faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal (David : 2006).

Tabel 4. Analisis QSPM

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif 1	Alternatif 2	Alternatif 3
--------------	-------	--------------	--------------	--------------

		Market Penetration		Market Development		Product Development		
		AS*)	TAS*)	AS*)	TAS*)	AS*)	TAS*)	
Kekuatan								
1. Mempunyai pemasaran melalui online/medsos	0,134	4	0,536	4	0,536	3	0,402	
2. Lokasi kedai strategis	0,105	3	0,315	3	0,315	3	0,315	
3. Parkir luas	0,089	4	0,356	3	0,267	2	0,178	
4. Wifi lancer	0,118	3	0,354	2	0,236	2	0,236	
5. Tempat instragamable	0,076	3	0,228	2	0,152	2	0,152	
6. Menampilkan live musik di akhir pekan	0,082	3	0,246	2	0,164	2	0,164	
Kelemahan								
7. Sumberdaya manusia belum berpengalaman	0,119	4	0,476	4	0,476	4	0,476	
8. Permodalan kurang	0,054	3	0,162	4	0,216	4	0,216	
9. Pemandang baru	0,068	2	0,136	3	0,204	3	0,204	
10. Inovasi produk belum optimal	0,052	3	0,156	4	0,208	4	0,208	
11. Promosi masih belum optimal	0,061	4	0,244	4	0,244	3	0,183	
12. Sistem akuntansi masih sangat sederhana, dikerjakan pemilik	0,042	2	0,084	3	0,126	3	0,126	
Peluang								
13. Adanya budaya baru "ngopi"	0,118	4	0,472	4	0,472	4	0,472	
14. Jumlah penduduk muda usia banyak	0,132	4	0,528	4	0,528	4	0,528	
15. Banyaknya kredit bagi UMKM	0,082	3	0,246	2	0,164	3	0,246	
16. Wisata kuliner Bogor sedang meningkat	0,073	4	0,292	3	0,219	2	0,146	
17. Teknologi sosmed menekan biaya promosi	0,068	3	0,204	4	0,272	2	0,136	
18. Bantuan modal dari pemerintah	0,087	2	0,174	2	0,174	3	0,261	
Ancaman								
19. Banyak pesaing yang membuka jenis usaha yang sama di sekitar yang jaraknya tidak terlalu jauh dari lokasi.	0,108	3	0,324	2	0,216	3	0,324	
20. Belum berakhirnya pandemi covid-19	0,094	4	0,376	3	0,282	2	0,188	
21. Banyaknya produk pengganti minuman kopi.	0,069	3	0,207	3	0,207	4	0,276	
22. Usaha kedai kopi mudah dimasuki pendatang baru	0,051	3	0,153	3	0,153	4	0,204	

23. Kehawatiran tren 'ngopi' menghilang seperti batu akik	0,056	2	0,112	2	0,112	2	0,112
24. Perubahan ekonomi makro menyebabkan kenaikan harga biji kopi di tingkat petani dan pemasok.	0,062	2	0,124	3	0,186	4	0,248
Total			6,505		6,129		6,001

Sumber : Data Primer (2021)

*) AS = Attractiveness Scores, TAS = Total Attractiveness Scores

Berdasarkan Tabel 4, total attractive scores (TAS) tertinggi didapat untuk strategi 'market penetration' dengan skor sebesar 6,505. Disusun strategi 'market development' dengan skor 6,129 dan strategi 'product developmen' dengan skor 6,001. Dengan demikian, strategi 'market penetration' terpilih untuk menjadi strategi yang harus dilaksanakan oleh C'Shalma Coffee Shop.

Pada strategi market penetration, perluasan pangsa pasar untuk produk yang ada dipasar saat ini menjadi konsentrasi perusahaan. Strategi ini dilakukan dengan merebut pelanggan dari pesaing, menjual lebih banyak kepada pelanggan yang sudah ada atau menarik pelanggan yang saat ini belum menggunakan produk. Strategi dapat dilaksanakan melalui penyesuaian harga, peningkatan promosi, perbaikan kualitas produk, customer referral, dan diversifikasi. Hal tersebut selaras dengan hasil penelitian Munandar, dkk. (2020) yang menyebutkan bahwa melalui SWOT dapat dipetakan strategi pemasaran yang dapat diterapkan dalam menghadapi pandemi Covid-19, yakni melalui penambahan saluran distribusi di daerah potensial, peningkatan loyalitas konsumen, peningkatan kegiatan promosi, dan peningkatan kualitas pelayanan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis pada matriks IFE dan EFE maka posisi C'Shalma Coffee Shop yang merupakan pendatang baru dalam bisnis kedai kopi berada pada Kuadran I. Pada Kuadran I perusahaan mempunyai situasi yang sangat menguntungkan karena memiliki peluang dan kekuatan sehingga strategi yang harus diterapkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Dengan demikian strategi operasional yang disarankan pada Matriks SWOT harus berpijak pada pertumbuhan yang agresif.

Berdasarkan hasil analisis pada matriks IE, diketahui bahwa posisi C'Shalma Coffee Shop saat ini berada pada kuadran I. Posisi pada kuadran I ini memberikan indikasi bahwa posisi C'Shalma Coffee Shop saat ini berada pada posisi tumbuh dan membangun (*growth and build*). Strategi yang bisa diterapkan oleh C'Shalma

Coffee Shop sebagai pendatang baru dalam bisnis adalah strategi intensif yang meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, serta pengembangan produk.

Untuk menetapkan strategi intensif dari hasil matriks IE yang paling sesuai maka dilakukan analisis QSPM. Hasil analisis QSPM dari tiga alternatif menunjukkan bahwa nilai TAS terbesar adalah pada strategi market penetration dengan skor TAS sebesar 6,505. Dengan demikian C'Shalma Coffee Shop sebagai pendatang baru harus menerapkan strategi antara lain penyesuaian harga, peningkatan promosi, perbaikan kualitas produk, customer referral, dan diversifikasi.

REFERENSI

Akbas, F., Markov, S., Subasi, M., & Weisbrod, E. (2018). Determinants and consequences of information processing delay: Evidence from the Thomson Reuters Institutional Brokers' Estimate System. *Journal of Financial Economics*, 127(2), 366–388. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2017.11.005>

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2017). *Principles of Corporate Finance* (12th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Beritasatu.com. (2020). 2.322 Koperasi dan 185.184 UMKM Terdampak Covid-19. Penulis Herman. Rubrik Ekonomi. Terbit Juni 2020. <https://www.beritasatu.com/ekonomi/642537/2322-koperasi-dan-185184-umkm-terdampak-covid19>

Bisnis.com. (2020). *Survei BI : 87,5 Persen UMKM Indonesia Terdampak Pandemi Covid-19*. Penulis : Dany Saputra, Editor : Annisa Margrit. Rubrik Ekonomi. Terbit Maret 2021. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20210319/9/1370022/survei-bi-875-persen-umkm-indonesia-terdampak-pandemi-covid-19>

Freddy Rangkuti. (2014). *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Carlson, Benny. (2021). *Penerapan Terhadap Analisis Swot Pada Usaha First Hook Coffee*. Universitas Internasional Batam : Journal UIB.ac.id Vol. 1, No. 1, (2021) Published : March 03, 2021 Conference on Community Engagement Project. <https://journal.uib.ac.id/index.php/concept>.

CNNIndonesia. (2020). *Maskapai Rugi Rp 22T Akibat Virus Corona*. Rubrik Bisnis. Terbit April 2020. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20200424183550-92-497102/maskapai-rugi-rp22-t-akibat-virus-corona>.

Choi, A. S., Lee, C. K., Tanaka, K., & Xu, H. (2018). Value spillovers from the Korean DMZ areas and social desirability. *Journal of Behavioral and*

Experimental Economics, 75(April), 95–104.
<https://doi.org/10.1016/j.socec.2018.04.010>.

Creswell, John W. (2012). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Diterjemahkan oleh Achmad Fawaid. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategi*. Buku 1. Diterjemahkan oleh Paulyn Sulistio. Edisi Kesepuluh. Jakarta : Salemba Empat.

Ginting, A. (2006). *Perumusan Strategi Perusahaan PT X Menggunakan Matriks Evaluasi Faktor*. *Jurnal Sistem Teknik Industri*, 7(1), 1–5.

Hasibuan Siska, Dedi Wahyudi. (2019). *Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis SWOT Pada Usaha Minuman Happy Bubble Drink di Kota Binjai*. Seminar Nasional Sains & Teknologi Informasi (SENSASI) ISBN: 978-602-52720-2-8 SENSASI 2019 Juli 2019 Hal: 165 – 169. <http://prosiding.seminar-id.com/index.php/sensasi/issue/archive>.

Jabarprof.go.id (2018). *Industri Kreatif Bergairah, Kota Bogor Disesaki 150 Kedai Kopi* Website Resmi Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat. Rubrik Berita. Edisi bulan Oktober 2018. https://jabarprov.go.id/index.php/news/30478/Industri_Kreatif_Bergairah_Kota_Bogor_Disesaki_150_Kedai_Kopi.

Jumingan. (2011). *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta : Bumi Aksara.

Julianti, Nanang Djunaedi dan Mella Taswir. (2019). *Analisis Swot Strategi Areom Kopi Di Tengah Trend Ngopi Ditinjau Dari Sudut Pandang Manajemen*. *Jurnal Syntax Idea* ISSN: 2684-6853 e-ISSN : 2684-883X. Vol. 1, No. 7 November 2019.

Kompas.com. (2021). *Gerai Giant Bakal Tutup Semua, Aprindo Sebut Dampak dari Pandemi Covid-19*. Editor Bambang P. Jatmiko. Rubrik Money. Terbit Mei 2021. <https://money.kompas.com/read/2021/05/31/155445726/gerai-giant-bakaltutup-semua-aprindo-sebut-dampak-dari-pandemi-covid-19?page=all>.

Kotler, Phillip dan Kevin Lane Keller.(2016). *Manajemen Pemasaran* edisi 12 Jilid 1 & 2. Jakarta: PT. Indeks.

Maryani, Dede Yeni, Dini Rochdiani, Budi Setia. *Strategi Pengembangan Bisnis Kedai Kopi “AI Coffee” Di Desa Pakemitan Kecamatan Ciawi Kabupaten Tasikmalaya*. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Agroinfo Galuh* Volume 7, Nomor 3, September 2020 : 739-748.

Munandar, J.N., A.L. Tumbel., A.S.Soegoto. (2020). *Analisis Swot Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Bisnis Kopi Saat Pandemi Covid-19 (Studi*

Kasus Pada Black Cup Coffee And Roastery Manado). Jurnal EMBA ISSN 2303-1174, Vol.8 No.4 Oktober 2020, Hal. 1191-1202

Porter, Michael E. (2012). *Strategi Bersaing ,Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Alih bahasa : Agus Maulana. Jakarta : Erlangga.

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R and D*. Bandung: Alfabeta.

Yoursay.id. (2019). *Kedai Kopi Bisnis Masa Kini Menjanjikan di Masa Depan*. Rubrik Lifestyle. Terbit Oktober 2019.

<https://yoursay.suara.com/lifestyle/2019/10/25/065000/kedai-kopi-bisnis-masa-kini-menjanjikan-di-masa-depan>.