



JURNAL SEKRETARIS & ADMINISTRASI BISNIS

Journal homepage: <http://jurnal.asmtb.ac.id/index.php/jsab>



Coffee Roast Bean Product in Bandung: A Competitive Strategy

Produk Roast Bean Coffee di Kota Bandung: Formulasi Strategi Bersaing

¹Amanda Nurviyan, ²Syahputra

^{1,2}Prodi Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom

¹amandanurviyan@student.telkomuniversity.ac.id, ²syahputra@telkomuniversity.ac.id

Article Info

Article history:

Received 11th January 2019

Received in revised form 14th January 2019

Accepted 10th February 2019

Keywords:

business strategy,
competitive strategy,
coffee roast bean product,
SWOT analysis

Abstract

Lifestyle changes especially in big cities of Indonesia make the coffee business grow, upstream to downstream line. Many entrepreneurs not only have coffee shop but also coffee roastery which produces roast beans. One of these is Kopi Dewa. It is an emerging startup facing new competitors every day that make it require new strategy to maintain its existence and win a bigger market. Related to this phenomenon, this study aims to determine the external factors and internal factors of Kopi Dewa in order to survive and thrive. The purpose of this research is to formulate competitive strategy of Kopi Dewa's roast bean. This research method uses descriptive quantitative method. Data are obtained through interview, observation, questionnaire, and literature studies. These are done through, first, identifying internal and external factors of Kopi Dewa. Furthermore, these factors are shortened and given weights, ratings, and scores on the IFAS matrix and EFAS matrix. The results of both matrix show that Kopi Dewa position is included into first quadrant in the Cartesian SWOT diagram, which means growth strategy is a good strategy for Kopi Dewa in the present. Both matrix components are mapped in the TOWS Matrix and given four alternative strategies. All four alternative strategies are ranked from the most important to be implemented to the least executed. These are Growth Strategy (market penetration), followed by service quality, pause strategy, and market penetration consecutively.

© 2019 ASMTB PRESS

Pendahuluan

Direktur Edukasi Ekonomi Kreatif, Poppy Savitri mengatakan konsumsi kopi di Indonesia meningkat rata-rata lebih dari 7% per tahun. Peningkatan tersebut dikarenakan minum kopi sudah menjadi gaya hidup atau *trend* dalam masyarakat saat ini. Segmentasi dari pecinta kopi ini ikut berubah yang sebelumnya hanya orang dewasa saja menjadi orang dewasa dan anak muda. Keadaan ini menjadi pemicu bagi para pecinta kopi untuk membuka usaha kedai kopi dan berlomba menawarkan cita rasa kopi otentik. Meningkatnya penikmat kopi berbanding lurus dengan menjamurnya kedai kopi.

Peneliti kopi dari Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Indonesia di Jember, Surip Mawardi mengatakan, bertumbuhnya banyak kafe ataupun kedai kopi di Indonesia, menunjukkan pasar terus naik dan berkembang. Dengan begitu, persaingan antarkedai kopi juga semakin ketat setiap harinya. Selain meningkatkan kualitas kopi yang disajikan dan beserta inovasinya, setiap kedai kopi harus menyusun strategi guna mempertahankan eksistensinya.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan pemilik Kopi Dewa, banyak kedai kopi yang sedang berada di tahap berkembang (*growth*) harus gulung tikar karena tidak dapat bersaing. Pada saat ini Kopi Dewa berada pada tahap berkembang sehingga dibutuhkan strategi yang tepat untuk mempertahankan eksistensinya. Masalah lainnya yang dihadapi oleh Kopi Dewa adalah karakteristik kedai kopi di Bandung yang berkelompok sesuai lokasi mereka berada. Dengan begitu Kopi Dewa kesulitan untuk memasuki pasar di luar kecamatan Buah Batu karena setiap daerah sudah dikuasai oleh kompetitor lain. Masalah kedua yang dihadapi Kopi Dewa adalah permintaan produk *roast bean* terus bertambah setiap harinya namun sumber daya manusia (SDM) yang ada sangat terbatas. Sehingga tidak jarang jumlah produksi di bawah jumlah permintaan.

Penyusunan strategi bersaing bertujuan agar perusahaan dalam suatu industri dapat mengidentifikasi posisinya dalam industri tersebut. Sehingga perusahaan tersebut dapat melindungi dirinya terhadap tekanan persaingan dengan sebaik-baiknya atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Tidak hanya pada industri kopi saja yang sedang digandrungi pengusaha, namun juga sektor-sektor industri lainnya dibutuhkan untuk menyusun strategi bersaing.

Wardhana, Kartawinata, dan Syahputra (2016) dalam penelitiannya, Strategi Bersaing Jasa Nonklasifikasi pada PT Biro Klasifikasi Indonesia menyatakan bahwa kajian strategi bersaing perlu dilakukan yang salah satunya untuk meningkatkan pencapaian pendapatan. Terdapat metode analisis data yang berbeda yaitu dengan menggunakan deskriptif analitik. Analisis yang digunakan adalah analisis SWOT yang sama kegunaannya untuk memetakan posisi bersaing perusahaan dan merumuskan strategi yang tepat untuk bersaing pada posisi tersebut. Untuk menentukan posisi perusahaan tidak menggunakan matriks IFAS maupun EFAS, namun hasil tetap didapatkan berdasarkan analisis SWOT. Didapatkan bahwa posisi bisnis perusahaan berada pada strategi pertumbuhan dengan kondisi pertumbuhan cepat.

Sementara itu, Ismail & Handoko (2015) dalam penelitiannya mengenai Analisis Strategi Bersaing PT Pertamina (Persero) pada Pasar BBM Ritel Nonsubsidi, menyatakan bahwa perusahaan (Pertamina) harus mempertahankan konsumennya ketika ada kebijakan pemerintah dalam penentuan harga BBM yang dalam kasus ini, kenaikan harga BBM bersubsidi. Oleh karena itu, peneliti melakukan penelitian untuk mengevaluasi dan mereformulasi strategi Pertamina untuk memenangkan persaingan. Terdapat metode analisis data yang berbeda yaitu dengan menggunakan deskriptif analitik. Analisa menggunakan analisa lingkungan eksternal (PEST), analisis lingkungan internal (sumber daya dan kapabilitas), analisis lingkungan industri (*5 force*), dan analisis VRIO. Analisis dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan yang kemudian menghasilkan saran strategi yang sebaiknya dilakukan oleh perusahaan.

Demikian juga Indriyani, Harini, dan Fathoni (2018) meneliti tentang Analisis SWOT sebagai dasar penentu strategi bersaing PT. Paragon *Technology and Innovation* (Wardah Kosmetik). Penelitian tersebut memperkuat bahwa perusahaan memerlukan strategi dalam pengembangan kelangsungan usaha dan menghadapi persaingan. Terdapat kesamaan penggunaan metode analisis yaitu dengan menggunakan analisis SWOT namun juga terdapat perbedaan menggunakan metode analisis SAP dan ETOP. Nilai yang dihasilkan dari SAP mengindikasikan keberadaan posisi perusahaan sedangkan ETOP menghasilkan nilai yang mengindikasikan jenis usaha.

Trenggono, Daryanto, dan Sanim (2018) yang sama-sama melakukan penelitian di industri kopi dengan penelitian model bisnis dan strategi pengembangan usaha pada *the coffee bean* dan *tea leaf* (TCBTL) mengatakan bahwa setiap bisnis membutuhkan perencanaan strategis untuk menghadapi kondisi lingkungan dan persaingan yang ada. Meningkatnya jumlah *cafe* secara pesat baik merek lokal maupun internasional didasari dari pola konsumsi masyarakat yang berubah. Hal ini menunjukkan persaingan di industri *cafe* semakin ketat. Memiliki strategi yang tepat adalah salah satu cara untuk memenangkan persaingan atau menguasai *market share*. Penelitian ini menggunakan pendekatan business model canvas untuk mengidentifikasi model bisnis TCBTL yang kemudian merumuskan strategi baru dengan analisis SWOT. Metode penelitian menggunakan analisis deskriptif kualitatif dengan pendekatan non-statistik.

Berkaca dari hal di atas, penelitian ini dilakukan untuk merumuskan formulasi strategi bagi Kopi Dewa agar dapat memenangkan pasar yang lebih besar dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang yang ada, serta menekan kelemahan yang dimiliki dan menghindari ancaman yang dihadapi. Chandler (dikutip di Sedarmayanti, 2014: 4) mengatakan, guna mencapai tujuan khususnya untuk memenangkan persaingan dibutuhkan suatu alat yang dinamakan strategi. Konsep strategi terus mengalami perkembangan selama 30 tahun terakhir. Pada awalnya tahun 1962, strategi didefinisikan sebagai alat mencapai tujuan jangka panjang dengan pendayagunaan dan alokasi segala sumber daya yang penting.

Penelitian dilakukan dengan menganalisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal Kopi Dewa dengan menggunakan metode analisis SWOT. Pemilihan analisis SWOT dalam penelitian ini karena bentuk analisis ini dapat diaplikasikan dalam semua bentuk bisnis dan dirasa cocok untuk menentukan formulasi strategi. Faktor-faktor dalam analisis SWOT kemudian dipersingkat dalam matriks IFAS dan matriks EFAS yang kemudian dapat diketahui posisi Kopi Dewa saat ini dalam diagram kartesius SWOT. Selanjutnya dilakukan pemetaan matriks IFAS dan matriks EFAS ke dalam matriks TOWS sehingga dalam kasus ini menghasilkan empat strategi dan empat strategi alternatif. Keempat strategi alternatif diurutkan berdasarkan keadaan, kondisi, dan tujuan Kopi Dewa saat ini. dengan begitu, dihasilkan formulasi strategi bersaing untuk Kopi Dewa.

Metodologi penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif. Creswell (dikutip di Sudaryono, 2017: 82) mengatakan penelitian deskriptif adalah metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasikan objek apa adanya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kuantitatif. Metode ini sebagai metode ilmiah karena sudah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit/ empiris, objektif, terukur, rasional, sistematis, dan dapat diulang. Selain itu, metode ini juga cocok digunakan untuk sebuah pembuktian. Metode ini disebut kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2015: 13).

Jenis data yang dikumpulkan merupakan data primer dan sekunder. Data primer didapatkan dari pihak internal Kopi Dewa. Data tersebut meliputi profil usaha, keadaan penjualan, dan faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Data tersebut didapatkan melalui wawancara dan pengisian kuesioner oleh pemegang kebijakan Kopi Dewa. Sedangkan data sekunder berasal dari literatur-literatur yang mencakup permasalahan yang diteliti, seperti literatur perkembangan industri kopi di Indonesia, buku dan jurnal mengenai strategi bersaing, dan penelitian terdahulu.

Penelitian ini menggunakan Analisis SWOT sebagai dasar penentuan strategi. SWOT merupakan singkatan dari *strengths*, *weakness*, *opportunities*, dan *threats*. *Strengths* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) dapat ditemui pada lingkungan internal perusahaan sedangkan pada lingkungan eksternal perusahaan menghadapi *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman). Analisis SWOT merupakan teknik yang di mana manajer menggambarkan secara umum situasi strategi perusahaan dengan tepat (Sedarmayanti, 2014: 111).

Faktor-faktor dalam analisis SWOT didapatkan dari hasil wawancara yang kemudian dipersingkat dan diberikan bobot, *rating*, dan skor dalam matriks IFAS dan EFAS. Faktor-faktor tersebut dipetakan ke dalam Matriks TOWS yang kemudian menghasilkan strategi alternatif. Strategi alternatif diurutkan sesuai dengan kebutuhan saat ini.

Responden ditentukan secara sengaja atau *purposive* oleh peneliti dengan menetapkan ciri-ciri. Peneliti memilih Pemilik I, Pemilik II, dan *General Manager* Kopi Dewa sebagai responden yang dianggap mengerti keadaan internal dan eksternal Kopi Dewa. Pelanggan Kopi Dewa juga akan diminta keterangan untuk memberikan dan memperkuat keterangan mengenai faktor-faktor internal dan eksternal yang sudah diberikan oleh Kopi Dewa.

Penelitian dilakukan di Kopi Dewa selama lima bulan yang terhitung dari bulan Agustus hingga Desember 2018. Kopi Dewa ditetapkan sebagai objek penelitian oleh peneliti karena Kopi Dewa telah merintis usaha perkopian dari berbagai lini usaha. Mulai dari hanya situs yang membahas kopi di Bandung, membuka *coffee roastery*, dan kedai kopi untuk mengembangkan bisnisnya. Hal lain yang menarik ialah Kang Restu, pemilik Kopi Dewa, yang seorang ahli dalam bidang perkopian. Ia juga sebagai salah satu dari sedikit *Q Grader* yang ada di Indonesia. Hal terpenting ialah Kopi Dewa dapat mempertahankan eksistensinya pada tahapan berkembang.

Hasil dan diskusi

Faktor internal dan eksternal kopi dewa

Hasil analisis faktor internal dan eksternal Kopi Dewa didapatkan oleh peneliti melalui wawancara dan observasi profil perusahaan. Glueck (dikutip di Yunus, 2016: 74) menyebutkan lingkungan internal dibagi menjadi lima faktor di antaranya faktor pemasaran dan distribusi, faktor penelitian dan pengembangan suatu fungsi rekayasa, faktor manajemen produksi dan operasi, faktor sumber daya dan karyawan perusahaan, dan faktor keuangan dan akuntansi

Faktor internal terdiri atas kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh Kopi Dewa terdiri dari produk *house blend* memiliki konsistensi rasa yang tinggi; *single origin* merupakan produk yang dianggap inovatif karena tidak banyak *coffee roastery* yang menjual produk tersebut; pemilihan bahan baku *green beans* berasal dari kelas premium dan *specialty*; *self branding* yang disandang oleh Kang Restu berpengaruh besar terhadap *branding* Kopi Dewa untuk eksistensinya di dunia perkopian; dan Kopi Dewa telah memiliki kedai kopi dan situs sendiri sehingga memiliki media yang memudahkan untuk memasarkan produknya.

Di samping faktor kekuatan, Kopi Dewa juga memiliki faktor kelemahan yang di antaranya adalah budaya organisasi yang perfeksionis. Hal tersebut dirasa menyulitkan Kopi Dewa untuk menambah anggota timnya; kurangnya sumber daya manusia (SDM) sehingga hasil produksi tidak dapat menyeimbangi permintaan pasar; banyak lini usaha yang dijalankan membuat salah satu lini usaha yang dijalankan tidak terurus dengan baik yaitu situ KopiDewa.com; sumber modal kurang sehingga menyulitkan Kopi Dewa untuk menambah aset; dan informasi produk yang diberikan dalam pemasaran daring kurang informatif, tidak adanya keterangan harga dan deskripsi produk.

Faktor-faktor eksternal terdiri dari faktor peluang dan ancaman. Yunus (2016: 2) mengatakan, analisis eksternal mencakup pemahaman berbagai faktor di luar perusahaan yang mengarah kepada munculnya kesempatan dan ancaman yang ada. Analisis ini dibutuhkan oleh pengembangan strategis yang tidak hanya terbatas pada rincian analisis ancaman dan kesempatan saja tetapi juga untuk menentukan dari mana dan untuk apa saja hasil analisis itu dipergunakan. Maka dari itu, diagnosis lebih lanjut atas hasil analisis lingkungan eksternal dibutuhkan oleh manajer puncak.

Terdapat beberapa faktor peluang yang dihadapi Kopi Dewa di antaranya kemajuan teknologi internet yang dapat memasarkan produk Kopi Dewa ke seluruh pelosok Indonesia; menjalin hubungan baik dengan pemasok *green beans*. Banyak petani *green beans* yang langsung mendatangi Kopi Dewa agar hasil panennya dipakai oleh Kopi Dewa; loyalitas konsumen yang tinggi terlihat dari pembelian yang berulang dan kuantitas yang meningkat setiap triwulannya; inovasi produk *single origin* dianggap menguntungkan karena tidak banyak *coffee roastery* yang berani memproduksi produk tersebut karena sulitnya menjaga konsistensi rasa. Tingkat pertumbuhan penikmat kopi Indonesia yang berbanding lurus dengan pertumbuhan tingkat kedai kopi membuat pasar produk *roast bean* akan terus meningkat.

Beberapa faktor ancaman yang dihadapi Kopi Dewa di antaranya adalah persaingan ketat antara *coffee roastery* sehingga persaingan tidak sehat. Karakteristik kedai kopi di Bandung berkelompok sesuai lokasinya membuat Kopi Dewa kesulitan memasarkan *roast bean* ke kedai kopi di luar

kecamatan Buah Batu. Kelangkaan *green beans* ketika musim hujan. Hasil produk *single origin* yang dapat berbeda setiap produksi yang dapat mempengaruhi hilangnya kepercayaan pelanggan dan banyaknya kompetitor baru yang bermunculan.

Berbeda dari penelitian terdahulu, di mana Indriyani, Harini, dan Fathoni (2018) melakukan penelitian menggunakan analisis SWOT dengan bantuan dua metode yaitu dengan analisis SAP guna mengevaluasi keunggulan strategi perusahaan yang penting bagi perusahaan dalam lingkungan internal secara sistematis. Sedangkan dalam lingkungan eksternal menggunakan analisis ETOP. Namun tanpa menggunakan kedua metode tersebut juga dapat ditemukan faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal dengan cara melakukan wawancara dan observasi.

Matriks IFAS

Faktor-faktor variabel kekuatan dan kelemahan dipersingkat dan diberikan bobot, rating, dan skor. Bobot didapatkan dari hasil kuesioner yang diisi oleh pemegang kebijakan Kopi Dewa lalu diolah menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan rating didapatkan dari kuesioner menggunakan skala likert. Selanjutnya bobot dan rating dikalikan dan menghasilkan skor.

Tabel 1
IFAS

No	Indikator variabel	Bobot	Rating	Skor
Perspektif kekuatan				
1	Konsistensi rasa	0.20	3.67	0.72
2	Varian produk	0.02	3.33	0.08
3	Pemilihan bahan baku	0.19	4.00	0.76
4	<i>Branding</i> Kopi Dewa	0.27	4.00	1.09
5	Jaringan pemasaran	0.12	3.33	0.39
Perspektif kelemahan				
1	Budaya organisasi	0.09	2.67	0.25
2	Kurangnya SDM	0.01	2.00	0.02
3	Banyak lini usaha yang dijalankan	0.05	2.00	0.11
4	Sumber modal kurang	0.01	2.00	0.02
5	Minim informasi produk	0.03	2.33	0.08
Jumlah		1.00		3.51

Sumber: olahan peneliti

Berdasarkan tabel 1 di atas, dalam perspektif kekuatan faktor *branding* Kopi Dewa mendapatkan bobot dan skor tertinggi. Faktor tersebut menjadi faktor kekuatan yang paling penting dibandingkan dengan faktor-faktor kekuatan lainnya. Menurut Kang UU, pemilik 2 Kopi Dewa, faktor *self branding* dari Kang Restu sangat membantu dalam penjualan produk *roast bean* karena Kang Restu telah lebih dahulu dikenal sebagai *Q Grader*.

Budaya organisasi memiliki bobot dan skor tertinggi dibandingkan dengan faktor-faktor lainnya dalam perspektif kelemahan. Permasalahan inti dari Kopi Dewa merupakan masalah SDM di mana Kopi Dewa kekurangan personil terampil. Budaya perfeksionis membuat Kopi Dewa kesulitan untuk merekrut anggota baru yang dirasa cocok dapat bekerja sama dan memenuhi ekspektasi.

Matriks EFAS

Faktor-faktor variabel peluang dan ancaman dipersingkat dan diberikan bobot, *rating*, dan skor. Bobot didapatkan dari hasil kuesioner yang diisi oleh pemegang kebijakan Kopi Dewa lalu diolah menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan rating didapatkan dari kuesioner menggunakan skala likert. Selanjutnya bobot dan rating dikalikan dan menghasilkan skor.

Tabel 2
EFAS

No	Indikator variabel	Bobot	Rating	Skor
Perspektif peluang				
1	Kemajuan teknologi internet	0.20	4	0.78
2	Menjalin hubungan baik dengan <i>supplier</i>	0.21	4	0.85
3	Loyalitas konsumen tinggi	0.26	4	1.05
4	Inovasi produk	0.07	4	0.28
5	Tingkat pertumbuhan kedai kopi	0.14	3	0.41
Perspektif Ancaman				
1	Persaingan ketat antar <i>coffee roastery</i>	0.02	2.33	0.05
2	Karakteristik konsumen di Bandung berkelompok	0.02	2.00	0.04
3	Cuaca	0.01	3.00	0.02
4	Kepercayaan pelanggan	0.07	1.00	0.07
5	Banyaknya kompetitor baru	0.01	2.67	0.03
Jumlah		1.00		3.56

Sumber: olahan peneliti

Tabel 2 di atas menunjukkan dalam perspektif peluang faktor loyalitas konsumen tinggi memiliki bobot dan skor tertinggi dan diikuti oleh faktor-faktor lainnya. Loyalitas konsumen didapatkan karena produk Kopi Dewa yang memiliki konsistensi rasa dari setiap produksinya. Hal tersebut membuat pelanggan produk *roast bean* Kopi Dewa yang sebagian besar adalah kedai kopi, melakukan pembelian berulang setiap bulannya. Akibat dari pasar peminum kopi di Indonesia yang terus meningkat pula, pembelian dari pelanggan Kopi Dewa setiap bulannya mengalami kenaikan. Konsistensi rasa produk perlu terus dijaga untuk menjaga loyalitas tersebut, karena faktor ini menjadi faktor peluang terpenting yang dapat mengembangkan usaha Kopi Dewa.

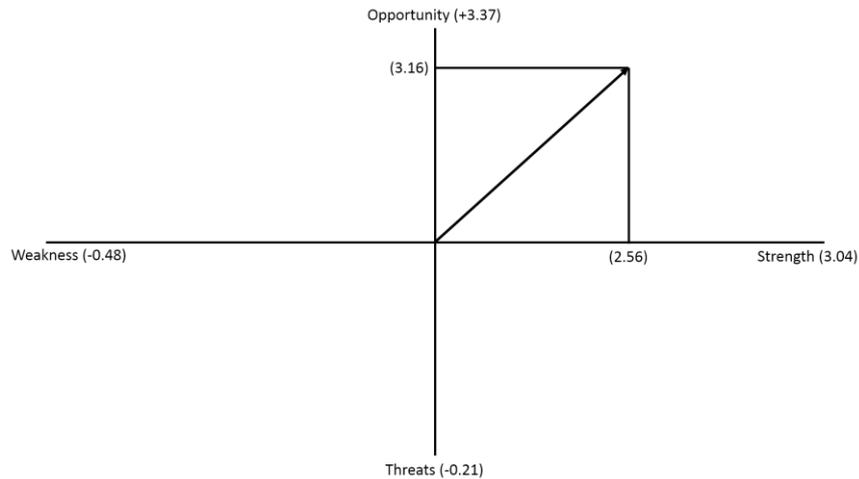
Sedangkan dari perspektif ancaman, faktor kepercayaan pelanggan menjadi ancaman terbesar. Kepercayaan pelanggan dapat hilang karena kualitas produk yang menurun. Hal tersebut dapat terjadi karena pengaruh dari produk *single origin* yang sulit dipastikan konsistensi rasanya. Banyak faktor yang mempengaruhinya, dapat dari *green beans* yang kurang baik atau teknik saat proses *roasting*. Karena pada dasarnya produk *house blend* dihasilkan dari racikan antara beberapa jenis kopi sehingga *roaster* dapat memainkan resepnya untuk menjaga konsistensi rasa. Berbeda dengan produk *single origin* yang dihasilkan dari kopi dari satu daerah tertentu.

Diagram Kartesius SWOT

Berdasarkan matrik IFAS Kopi Dewa diperoleh nilai skor dari faktor kekuatan adalah 3,04 dan nilai skor dari faktor kelemahan sebesar 0,48. Pada matriks EFAS Kopi Dewa didapatkan nilai skor peluang sebesar 3,16 dan nilai skor ancaman sebesar 0,21. Selisih antara nilai skor kekuatan dan kelemahan sebesar (+) 2,56 dan selisih antara nilai skor peluang dan ancaman sebesar (+) 3,16). Dari hasil identifikasi seluruh faktor internal dan eksternal serta penentuan selisih nilai skor, kemudian digambarkan dalam diagram kartesius SWOT, di mana faktor kekuatan dan peluang diberi nilai positif (+), dan faktor kelemahan dan ancaman diberi nilai negatif (-). Hasil dari gambaran diagram ini Kopi Dewa berada pada kuadran I yang berarti strategi yang digunakan adalah strategi *Strength Opportunity* yang disebut juga *Growth Strategy*. Alternatif strategi yang cocok terhadap kekuatan yang dimiliki oleh Kopi Dewa dan peluang yang dihadapi adalah strategi *Market Expansion*.

Dalam penentuan posisi perusahaan ini terdapat perbedaan dengan penelitian terdahulu, Strategi Bersaing Jasa Nonklasifikasi pada PT Biro Klasifikasi Indonesia. Di mana penelitian tersebut dapat

menentukan posisi perusahaan tanpa menggunakan matriks IFAS dan matriks EFAS namun langsung dari analisis SWOT.



Gambar 1
Diagram Kartesius SWOT

Matriks TOWS

EFAS	<i>Opportunity</i>	<i>Threats</i>
IFAS	O1. Loyalitas konsumen tinggi O2. Menjalin hubungan baik dengan <i>supplier</i> O3. Kemajuan teknologi internet O4. Tingkat pertumbuhan kedai kopi O5. Inovasi produk	T1. Kepercayaan pelanggan T2. Persaingan ketat antar <i>coffee roastery</i> T3. Karakteristik konsumen di Bandung yang berkelompok T4. Banyaknya kompetitor baru T5. Cuaca
<i>Strength</i>	SO strategy	ST strategy
S1. <i>Branding</i> Kopi Dewa S2. Pemilihan bahan baku S3. Konsistensi rasa S4. Jaringan pemasaran S5. Varian produk	Memperluas jangkauan pasar dengan menjual produk yang ada (<i>existing product</i>) <i>Growth Strategy</i> <i>Market Expansion</i> (S1, S3, S4; O1, O2, O3)	Meningkatkan kualitas produk <i>Service Quality</i> (S1, S3; T1, T2)
<i>Weakness</i>	WO strategy	WT strategy
W1. Budaya organisasi W2. Banyak lini usaha yang dijalankan W3. Minim informasi produk W4. Kurangnya SDM W5. Sumber modal kurang	Meningkatkan market share produk <i>house blend</i> . <i>Concentration strategy</i> <i>Market Penetration</i> (O1, O3; W2, W3, W4)	Memaksimalkan penjualan di luar Kota Bandung, Menambah tenaga kerja <i>Stability Strategy</i> (<i>Pause Strategy</i>) (W2, W4, W5; T3, T4)

Gambar 2
Matriks TOWS Kopi Dewa
Sumber: olahan peneliti

Hasil dari penggabungan matriks IFAS dan matriks EFAS dipetakan menjadi matriks TOWS dan menghasilkan beberapa strategi berikut dengan strategi alternatifnya. Didapatkan strategi SO di mana

perusahaan dapat menggunakan kekuatannya untuk memaksimalkan peluang yang ada, dengan memperluas jangkauan pasar dengan strategi alternatifnya *growth strategy (market expansion)*. Strategi ST merupakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman yang dihadapi. Dalam hal tersebut, Kopi Dewa dapat meningkatkan kualitas produknya. Strategi alternatif dari strategi SO adalah *service quality strategy*. Strategi WO didapatkan dengan memanfaatkan peluang yang ada untuk mengatasi kelemahan yang dimiliki perusahaan. *Concentration strategy (market penetration)* merupakan strategi alternatif dari strategi WO. Strategi tersebut dilakukan untuk meningkatkan *market share* produk *roast bean* Kopi Dewa di pasar Indonesia. Strategi keempat ialah strategi WT di mana perusahaan meminimalisir semua kelemahan dan ancaman yang ada. Strategi alternatif dari WT Strategy adalah *stability strategy (pause strategy)* di mana Kopi Dewa hanya perlu melakukan analisis kondisi pasar dan penjualan dari hasil pengaruh strategi yang telah dilakukan sebelumnya. Kopi Dewa diharuskan menambah tenaga kerja untuk meminimalisir kelemahannya dan menghindari ancaman yang dihadapi.

Penentuan alternatif strategi

Selanjutnya dilakukan penyeleksian strategi-strategi alternatif melalui pendekatan metode pro- dan kontra- setelah mendapatkan beberapa strategi alternatif. Hasil dari penyeleksian ini menjadi pertimbangan menyeluruh terhadap setiap alternatif strategi yang ada. Berikut strategi alternatif Kopi Dewa dilihat dari sisi positif dan negatif masing-masing strategi.

Tabel 3
Alternatif strategi Kopi Dewa

<i>Alternative strategy</i>	<i>Recommended strategy</i>	
	Pro	Kontra
<i>SO strategy</i>		
<i>1. Growth strategy (market expansion)</i>	Memperluas pangsa pasar dan meningkatkan penjualan produk roast bean	Perencanaan promosi yang matang, sulit mengontrol pihak ketiga (tim ekspedisi), kesan pertama produk tidak boleh mengecewakan pelanggan baru
<i>ST strategy</i>		
<i>2. Service quality</i>	Membentuk image perusahaan dengan kualitas produk yang baik, menjadi standar persaingan kualitas di dalam industri, meningkatkan pengawasan kualitas pelayanan	Kualitas bahan baku sangat dipengaruhi oleh cuaca, memerlukan komitmen pihak internal perusahaan, memerlukan waktu yang lama dalam pencapaiannya
<i>WO strategy</i>		
<i>3. Concentration strategy (market penetration)</i>	Meningkatkan pertumbuhan <i>market share</i> pada produk <i>house blend</i> , cocok diaplikasikan pada perusahaan kecil, mengalahkan pesaing	Tidak memungkinkan untuk menurunkan harga jual, hilangnya kepercayaan konsumen, menurunkan <i>image</i> perusahaan
<i>WT strategy</i>		
<i>4. Stability strategy (pause strategy)</i>	Untuk menganalisis kondisi industri dan pasar, meningkatkan efisiensi, sebagai persiapan pelaksanaan strategi baru.	Membutuhkan komitmen pihak internal perusahaan, bila terlalu lama bisa berakibat kinerja dan profit perusahaan menurun.

Sumber: olahan data peneliti

Urutan strategi yang direkomendasikan

Setelah strategi alternatif dipertimbangkan dari sisi positif dan sisi negatif, maka dapat diketahui strategi-strategi yang paling sesuai untuk diaplikasi pada Kopi Dewa sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal saat ini. Proses *ranking* dilakukan untuk menentukan prioritas strategi yang sebaiknya dilaksanakan terlebih dahulu berdasarkan keadaan dan kondisi serta tujuan Kopi Dewa saat ini. Berikut urutan strategi alternatif yang tertuang ke dalam tabel 4.

Tabel 4
Rekomendasi strategi terpilih

<i>Ranking</i>	<i>Alternative strategy</i>	<i>Recommended strategy</i>	Alasan
1	<i>Strength-opportunity</i>	<i>Growth strategy (market expansion)</i>	Berdasarkan posisi Kopi Dewa dalam diagram kartesius, Kopi Dewa berada di kuadran I yang artinya strategi yang digunakan adalah <i>growth strategy</i> . Sesuai dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki Kopi Dewa maka <i>Growth Strategy</i> yang cocok melalui <i>Market Expansion</i> . Dengan <i>branding</i> yang kuat, masih banyak daerah yang belum terjamah oleh <i>coffee roastery</i> , dan bantuan kemajuan teknologi internet akan sangat memungkinkan untuk Kopi Dewa memperluas jangkauan pasarnya.
2	<i>Strength-threat</i>	<i>Service quality</i>	Berdasarkan ancaman yang dihadapi Kopi Dewa yang diantaranya adalah hilangnya kepercayaan pelanggan dan persaingan ketat antar <i>coffee roastery</i> , Kopi Dewa harus menjaga kualitas pelayanan yang maksimal. Hal ini mendukung <i>Market Expansion</i> yang sudah dilakukan.
3	<i>Weakness-threat</i>	<i>Stability strategy (pause strategy)</i>	<i>Pause strategy</i> dilakukan untuk Kopi Dewa mengamati dan menganalisis pasar selama beberapa waktu yang sudah diperluas ketika <i>Market Expansion</i> untuk menentukan strategi yang sebaiknya dilakukan selanjutnya.
4	<i>Weakness-opportunity</i>	<i>Concentration strategy (market penetration)</i>	Dengan produk dan pasar yang sudah ada, yang kualitasnya pun sudah dikembangkan maka dengan melakukan <i>Market Penetration Strategy</i> Kopi Dewa diharapkan dapat meningkatkan pertumbuhan <i>market share</i> produknya. Dilakukan setelah menganalisis kondisi aktual lapangan.

Sumber: olahan data peneliti

Simpulan

Peneliti dalam melaksanakan penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan metode kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, pemberian kuesioner, observasi dan

studi pustaka. Analisis lingkungan internal terdiri dari faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sedangkan analisis lingkungan eksternal terdiri dari faktor peluang dan ancaman yang dihadapi. Pada matriks IFAS dan matriks EFAS menunjukkan faktor dari *branding* yang telah dimiliki Kopi Dewa merupakan faktor terpenting dari kekuatan yang ada dengan bobot 0.27. Budaya organisasi dianggap sebagai kelemahan yang paling berat dengan bobot 0.09. Faktor peluang dengan bobot adalah loyalitas konsumen yang tinggi sebesar 0.26 dan kepercayaan pelanggan yang dapat berubah mencari ancaman terbesar bagi Kopi Dewa dengan bobot 0.07. Hasil dari total skor matriks IFAS dan matriks EFAS menunjukkan Kopi Dewa berada pada kuadran I di diagram kartesius SWOT. Hal tersebut menunjukkan strategi yang digunakan Kopi Dewa merupakan *growth strategy*.

Setelah faktor-faktor pada IFAS dan EFAS dipetakan melalui matriks TOWS didapatkan empat alternatif strategi berdasarkan urutan yang direkomendasikan diantaranya *growth strategy (market expansion)*, *service quality*, *stability strategy (pause strategy)*, dan *concentration strategy (market penetration)*. Sesuai dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki Kopi Dewa maka *Growth Strategy* yang cocok melalui *Market Expansion*. Dengan *branding* yang kuat, masih banyak daerah yang belum terjamah oleh *coffee roastery*, dan bantuan kemajuan teknologi internet akan sangat memungkinkan untuk Kopi Dewa memperluas jangkauan pasarnya.

Hal tersebut di atas sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Wardhana, Kartawinata, dan Syahputra di mana kedua penelitian mendapati hasil yang sama yaitu perusahaan menduduki posisi pada keadaan perumbuhan cepat (*growth*) sehingga strategi yang cocok digunakan merupakan *growth strategy*.

Arah penelitian di masa depan

Untuk penelitian selanjutnya, peneliti dapat menggunakan *tools* lainnya dalam melakukan analisis keadaan lingkungan internal maupun eksternal. Analisis lingkungan internal dapat dibantu dengan menggunakan *tools balance score card* ataupun *value chain* dan *porter's five force* dapat digunakan dalam melakukan analisis lingkungan eksternal.

Referensi

- Daryanto, A., & Sanim, B., Trenggono, B. (2018). Model Bisnis dan Strategi Pengembangan Usaha Pada *The Coffee Bean Dan Tea Leaf* (TCBTL). *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, 4(3). Retrieved from <http://journal.ipb.ac.id/index.php/jabm/article/view/22976>.
- Ikhsania, A.A. (2017). *Alasan Konsumsi Kopi Jadi Tren Gaya Hidup Masyarakat Urban*. Retrieved from <https://lifestyle.okezone.com/read/2017/11/09/298/1811342/alasan-konsumsi-kopi-jadi-tren-gaya-hidup-masyarakat-urban>
- Fathoni, A., Harini, C., dan Indriyani, E. (2018). Analisis SWOT Sebagai Dasar Penentu Strategi Bersaing PT. Paragon Technology and Innovation (Wardah Kosmetik). *Journal of Management*. ISSN : 2502-7689, Vol 4, No 4. Retrieved from <http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/1001>.
- Ismail, M. T., & Handoko, T. H. (2015). *Analisis Strategi Bersaing PT Pertamina (Persero) Pada Pasar BBM Ritel Non Subsidi* (Mater Thesis). Retrieved from http://etd.repository.ugm.ac.id/index.php?act=view&buku_id=88904&mod=penelitian_detail&sub=PenelitianDetail&typ=html
- Sedarmayanti. (2014). *Manajemen Strategi*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Sudaryono. (2017). *Metodologi Penelitian*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian & Pengembangan : (Research and Development/R&D)*. Bandung : Alfabeta.
- Sutriyanto, E. (2018). *Konsumsi Kopi Indonesia Naik 7 Persen Setahun*. Retrieved from <http://www.tribunnews.com/regional/2018/03/22/konsumsi-kopi-indonesia-naik-7-persen-setahun>.
- Wardhana, A., Kartawinata, B. R., dan Syahputra. (2016). Strategi Bersaing Jasa Non Klasifikasi Pada PT Biro Klasifikasi Indonesia. *Jurnal Ekonomi Modernisasi, JEM 12(2)*, 63-71. Retrieved from https://scholar.google.com/citations?user=BBBEXJoAAAAJ&hl=en#d=gs_md_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Den%26user%3DBBBEXJoAAAAJ%26citation_for_view%3DBBBEXJoAAAAJ%3AWF5omc3nYNoC%26tzm%3D-420.
- Yunus, Eddy. (2016). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.