

**PERUMUSAN STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
*COFFEE SHOP XY***



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

Tori Saphira Prillyana
2012120045

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
(Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN - PT
No. 227/SK/BAN – PT/Ak-XVI/S/X1/2013)

BANDUNG

2017

***STRATEGY FORMULATION FOR IMPROVING XY'S COFFEE SHOP
PERFORMANCE***



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete the requirements of
A Bachelor Degree in Economics

By

Tori Saphira Prillyana
2012120045

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
MANAGEMENT STUDY PROGRAMME
(Accredited based on the Decree of BAN - PT
No. 227/SK/BAN – PT/Ak-XVI/S/X1/2013)

BANDUNG

2017

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN



Perumusan Strategi untuk Meningkatkan Kinerja
Coffee Shop XY

Oleh
Tori Saphira Prillyana
2012120045

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, 17 Januari 2017

Ketua Program Studi Sarjana Manajemen,

Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.

Pembimbing,

Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M.



PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,
Nama (sesuai akte lahir) : Tori Saphira Prillyana
Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 27 April 1994
Nomor Pokok : 2012120045
Program studi : Manajemen
Jenis naskah : Skripsi

JUDUL

**Perumusan Strategi untuk Meningkatkan Kinerja
*Coffee Shop XY***

Dengan,

Pembimbing : Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M.

SAYA NYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Bandung,

Dinyatakan tanggal

: 1 Januari 2017

Pembuat pernyataan

: Tori Saphira Prillyana

Pasal 25 Ayat (2) UU. No 20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiahnya yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademi, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.



(Tori Saphira Prillyana)

ABSTRAK

Pertumbuhan penduduk di Kota Bandung pada tiap tahunnya akan memberikan dampak meningkatnya kebutuhan pangan. Disamping itu, seiring dengan perkembangan zaman, masyarakat Kota Bandung memiliki gaya hidup *modern*. Salah satu gaya hidup *modern* adalah masyarakat lebih suka menghabiskan waktu di kafe atau *Coffee Shop* Baik untuk mengerjakan tugas, rapat, atau hanya sekedar bercengkrama bersama kerabat. Dengan melihat fenomena tersebut, banyak pengusaha yang melihat hal tersebut sebagai peluang dan tertarik untuk membuka bisnis kafe atau *coffee shop*. *Coffee Shop XY* adalah salah satu *coffee shop* di Kota Bandung yang berdiri sejak 8 juli 2015 di jalan Ciumbuleuit No. 151. Namun kondisi persaingan *coffee shop* sangat ketat karena pertumbuhan jumlah *coffee shop* yang terus meningkat. Selain itu pendapatan dari *Coffee Shop XY* berfluktuasi atau tidak stabil. Melihat hal tersebut perusahaan membutuhkan strategi yang tepat agar perusahaan dapat menghadapi persaingan, bertahan, serta mencapai tujuan perusahaan.

Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi kinerja *Coffee Shop XY*, mengetahui kondisi lingkungan internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan serta eksternal perusahaan yang mencakup peluang dan ancaman, mengetahui alternatif strategi *Coffee Shop XY* serta mengetahui rumusan strategi yang tepat dengan kondisi saat ini untuk meningkatkan kinerja *coffee shop* tersebut.

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini berupa penelitian deskriptif. Data diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan juga dari dokumentasi perusahaan dalam hal ini adalah laporan laba rugi serta data penjualan dan *item sold*. Selanjutnya data yang diperoleh akan diolah pada *input stage* dengan menggunakan analisis SWOT, IFE matrix, EFE matrix, dan CPM. Setelah itu hasil dari *input stage* akan menjadi input untuk tahap selanjutnya yaitu *matching stage*. Pada tahap ini data akan diolah dengan menggunakan TOWS matrix dan IE matrix, dan kemudian di evaluasi secara objektif pada *decision stage* dengan menggunakan QSPM untuk mendapatkan strategi yang paling tepat untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan, maka penulis menarik beberapa kesimpulan yaitu penjualan dan profit *Coffee Shop XY* dari tahun 2015 sampai 2016 tidak stabil atau berfluktuasi dan juga belum pernah mencapai target penjualan yang telah ditentukan. Namun kinerja atau kondisi keuangan *Coffee Shop XY* terbilang cukup sehat karena perusahaan tidak memiliki hutang, dan juga cukup *profitable*. Perusahaan perlu memperbaiki beberapa kinerja non-finansial untuk meningkatkan kinerja serta mencapai tujuan perusahaan karena kinerja non-finansial perusahaan saat ini belum cukup baik. Berdasarkan hasil dari matriks IFE, EFE, CPM, TOWS dan IE yang sudah di olah pada QSPM, menunjukkan bahwa strategi yang tepat saat ini untuk meningkatkan kinerja adalah *market penetration*. Namun akan lebih baik jika perusahaan menerapkan strategi *market penetration* yang dikombinasikan dengan strategi *product development* untuk memaksimalkan usaha dalam upaya menghadapi persaingan dan meningkatkan kinerja.

Kata kunci: Strategi, Kinerja, analisis SWOT, matriks IFE, matriks EFE, CPM, Matriks IE, QSPM

ABSTRACT

Population growth in the city of Bandung in each year will impact the growing food needs. In addition, along with the times, the people of Bandung has a modern lifestyle. One of the modern lifestyle are the people prefer to spend time at a cafe or coffee shop to do their tasks, have a meeting, or merely chatting with their friends. By looking at the phenomenon, many entrepreneurs look at it as an opportunity and are interested in opening a cafe or Coffee Shop Business. Coffee Shop XY is one coffee shop in Bandung, which stood since 8 July 2015 on Ciumbuleuit road No. 151. However, the conditions of competition is very tight because of the growing number of coffee shops continues to increase. Besides the income from the Coffee Shop XY fluctuating or unstable. Seeing that problem, the company requires the right strategy for the company to face competition, to survive and achieve its goals.

This study was conducted to evaluate the performance of coffee shop, knowing the condition of the internal environment that includes strengths and weaknesses and external environments that includes opportunities and threats, and also determine alternative strategies for the Coffee Shop As well as the formulation of the right strategy with the current conditions to improve the performance of the coffee shop.

The type of research used in this research is a descriptive study. The Data obtained from interviews, observations, and also of the documentation of the company in this case is the statement of income as well as sales data and items sold. The acquired data will be processed at the input stage using SWOT analysis, IFE matrix, EFE matrix, and CPM. the results of this stage will be the input for the next stage of matching stage. At this stage the data will be processed using TOWS matrix and IE matrix, and then evaluated objectively by using QSPM decision stage to get the most appropriate strategies to improve enterprise performance.

Based on the research that has been done, the authors draw some conclusions of the sales and profits of Coffee Shop XY from 2015 until 2016 is not stable or fluctuating and are also not yet reached the predetermined sales targets. However, the financial performance or financial condition of Coffee Shop XY is quite healthy because the company has no debt, and is also quite profitable. Companies need to improve some non-financial performance to improve performance generally and achieve the company's goals because right now the non financial performance of the company is not good enough. Based on the results of the IFE matrix, EFE, CPM, TOWS and IE that are already being processed in QSPM, indicates that the strategy that is appropriate at this time to improve performance is market penetration. But it would be better if the company implemented a strategy of market penetration combined with strategies to maximize product development efforts in an attempt to face the competition and improve performance.

Keywords: Strategy, Performance, SWOT analysis, IFE matrix, EFE matrix, CPM, IE matrix, QSPM

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kepada kehadirat Allah SWT karena atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan judul **“Perumusan Strategi untuk Meningkatkan Kinerja *Coffee Shop XY*”**. Skripsi ini disusun dan dibuat untuk memenuhi salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Katolik Parahyangan.

Dalam penulisan skripsi ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Bapak Nanan Mulyana selaku ayah penulis dan Ibu Michroliza selaku ibu penulis yang senantiasa mendoakan dan memberikan motivasi, kasih sayang serta dukungan baik moril maupun materiil selama ini khususnya dalam proses penyusunan skripsi.
2. Randhika Virgayana selaku kakak penulis yang selalu mendoakan dan memberikan kasih sayang, semangat serta motivasi untuk menyelesaikan skripsi ini dalam rangka meraih gelar Sarjana Ekonomi.
3. Bapak Mahasyim (Alm.) dan Bapak Kosoh Sastradinata (Alm.) selaku kakek penulis serta Ibu Tharmalena dan Ibu Nani Kusnia selaku nenek penulis yang senantiasa mendoakan dan memberikan motivasi, kasih sayang serta dukungan baik moril maupun materiil selama ini khususnya dalam proses penyusunan skripsi.
4. Bapak Freddy Yuzan, Bapak Ferdiyansyah, Bapak Iyuz Rizalnama, dan Bapak Ravino selaku om penulis serta Ibu Ati Fitriati, Ibu Ivo Malino, Ibu Sandra Mila, Ibu Nina dan Ibu Rini Damayanti selaku tante penulis yang senantiasa mendoakan dan memberikan motivasi, kasih sayang serta dukungan baik moril maupun materiil selama ini khususnya dalam proses penyusunan skripsi.
5. Nabil Raihannanda Yuzan, Diandra Shaffa Sadira, Nayla Valinka Almira, Azlika Kiara Feryasha dan Raqela Nawfal Rafif selaku saudara sepupu penulis yang selalu menghibur dan memberikan semangat dalam proses penyusunan skripsi ini.

6. Ibu Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M. yang penulis hormati selaku dosen wali dan dosen pembimbing, terimakasih atas waktu, tenaga, bimbingan, bantuan, semangat, motivasi serta ilmu selama penulis menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan, khususnya dalam penulisan skripsi ini berlangsung.
7. Ibu Dr. Maria Merry Marianti, M.Si., yang penulis hormati selaku dekan Fakultas Ekonomi Unpar.
8. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si., yang penulis hormati selaku ketua jurusan program studi manajemen.
9. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Unpar yang tidak bisa disebutkan namanya satu persatu, yang telah memberikan bimbingan dan ilmu-ilmunya yang sangat berguna selama berkuliah di Unpar.
10. Seluruh karyawan Tata Usaha Fakultas Ekonomi Unpar yang telah membantu penulis dalam hal administrasi selama penulis berkuliah di Unpar.
11. Ignatius William selaku pemilik *Coffee Shop XY* serta Adli Fariz Bonaputra, Roland, Daniel, Piere dan Grady selaku karyawan dari *Coffee Shop XY* yang telah mengizinkan dan membantu penulis untuk memperoleh informasi dalam penelitian ini.
12. Dika Rahmawan, Huda Swanditya, Irvan Pramuji, Reno Erian Armanda, dan Saskhia Putri Pribadi selaku sahabat penulis, keluarga kedua, yang selalu ada saat suka dan duka, memberi semangat, memotivasi dan menghibur penulis dari Sekolah Dasar sampai saat ini khususnya dalam proses penyusunan skripsi.
13. Adinda Sharfina Rakhmania, Ajeng Ayu Syafitri, Astri Anisah Padni, Fenny Alfionita, Mayra Subhiani, Nadia Vidianti, dan Ranti Ramandita selaku sahabat penulis yang selalu menghibur, menyemangati dan memotivasi penulis dari Sekolah Menengah Pertama sampai saat ini khususnya dalam penyusunan skripsi ini.
14. Radhy Alfian Santara, Rizky Dimastyanto, Saktyo Toerhutomo, Shalik Ilmansyah, dan Zulfikar Budiprakoso selaku sahabat penulis yang selalu menghibur dan memotivasi penulis dalam penyusunan skripsi ini.

15. Atyasa Janardana, Angela Indah, Bobby Wijaya, Debby Afrilya, Eunike Aginta, Inggita Dellapranaya, Jasmir Kaur, Jenzo Andika, Karmila Puspitasari, Naomy Margareth, Okta Nurangga, Permata Aswadini, Pia Livya, Pingkan Oroh, dan Robert Ignatius selaku sahabat saya yang bersama-sama berjuang dalam menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan ini. Terima kasih atas segala doa, hiburan, dukungan, motivasi dan semangat yang diberikan selama ini khususnya dalam penyelesaian skripsi.
16. Seluruh teman-teman Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Katolik Parahyangan angkatan 2012.
17. Kepada semua saudara dan teman-teman lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terimakasih atas doa, dukungan, dan motivasinya untuk penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan, karena itu masukan berupa kritik dan saran masih diperlukan untuk menyempurnakan skripsi ini. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat untuk perusahaan yang diteliti dan untuk berbagai pihak yang membutuhkan nya dan untuk memajukan ilmu pengetahuan di masa mendatang.

Bandung, 1 Januari 2017

Tori Saphira Prillyana

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
<i>ABSTRACT</i>	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
1.5 Kerangka Pemikiran.....	10
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Manajemen Strategik.....	13
2.1.1 Pengertian Strategi.....	13
2.2 Manfaat Manajemen Stratejik.....	15
2.3 Model Manajemen Stratejik	15
2.4 Analisis Kinerja Perusahaan	19
2.5 Analisis Lingkungan Perusahaan	20
2.5.1 Analisis Lingkungan Eksternal.....	20
2.5.2 Analisis Lingkungan Internal	21
2.6 External Factor Evaluation (EFE) Matrix	22
2.7 Internal Factors Evaluation (IFE) Matrix.....	24
2.8 Competitive Profile Matrix	26
2.9 Analisis SWOT	28
2.9.1 Strenghts.....	29
2.9.2 Weaknesses	29
2.9.3 Opportunities	29
2.9.4 Threats	29
2.10 Matrix TOWS.....	29
2.11 Internal-External (IE) Matrix	31

2.12 Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM)	33
2.13 Penelitian Terdahulu	35
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	38
3.1 Metode Penelitian.....	38
3.2 Sumber Data Penelitian.....	39
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	39
3.4 Analisis Data.....	40
3.5 Objek Penelitian	41
3.5.1 Sejarah Perusahaan.....	42
3.5.2 Visi dan Misi Perusahaan	44
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	45
4.1 Analisis Kinerja Perusahaan	45
4.1.1 Analisis Kinerja Pemasaran.....	45
4.1.2 Analisis Kinerja Keuangan.....	53
4.1.3 Analisis Kinerja Sumber Daya Manusia	60
4.1.4 Analisis Kinerja Operasional.....	63
4.2 Target Kinerja <i>Coffee Shop XY</i>	65
4.3 Analisis SWOT <i>Coffee Shop XY</i>	66
4.4 Internal Factors Evaluation (IFE) Matrix.....	68
4.5 External Factors Evaluation (EFE) Matrix.....	70
4.6 Competitive Profile Matrix (CPM)	72
4.7 Matrix TOWS	75
4.8 Internal-External (IE) Matrix	77
4.9 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)	78
4.10 Rumusan Alternatif Strategi <i>Coffee Shop XY</i>	82
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	84
5.1 Kesimpulan	84
5.2 Saran.....	85
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Pertumbuhan Jumlah Penduduk Kota Bandung Tahun 2008 – 2015	1
Tabel 1. 2 Pertumbuhan Coffee shop di Kota Bandung.....	3
Tabel 1. 3 Jumlah item yang terjual (item sold) Coffee Shop XY	5
Tabel 1. 4 Jumlah Pendapatan Coffee Shop XY	7
Tabel 4. 1 Laporan Laba/Rugi Coffee Shop XY Juli – Desember 2015 (dalam rupiah) ..	54
Tabel 4. 2 Laporan Laba/Rugi Coffee Shop XY Januari –Oktober 2016 (dalam rupiah)	57
Tabel 4. 3 Target kinerja Coffee Shop XY	65
Tabel 4. 4 Internal Factors Evaluation (IFE) Matrix Coffee Shop XY	69
Tabel 4. 5 External Factors Evaluation (EFE) Matrix Coffee Shop XY.....	71
Tabel 4. 6 Competitive Profile Matrix Coffee Shop XY	72
Tabel 4. 7 TOWS Matrix Coffee Shop XY	76
Tabel 4. 8 Internal-External (IE) Matrix Coffee Shop XY	77
Tabel 4. 9 Strategi Market Penetration dan Product Development Coffee Shop XY	79
Tabel 4. 10 Quantitative Strategic Planning Matrix Coffee Shop XY	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Grafik item yang terjual (item sold) <i>Coffee Shop XY</i>	6
Gambar 1. 2 Grafik Pendapatan <i>Coffee Shop XY</i>	8
Gambar 2. 3 The Strategy-Formulation Analytical Framework	17
Gambar 2. 4 Model Manajemen Strategik	19
Gambar 2. 5 External Factors Evaluation Matrix	24
Gambar 2. 6 <i>Internal Factors Evaluation Matrix</i>	26
Gambar 2. 7 <i>Internal Factors Evaluation Matrix</i>	28
Gambar 2. 8 <i>TOWS Matrix</i>	31
Gambar 2. 9 <i>Internal-External (IE) Matrix</i>	32
Gambar 2. 10 <i>Quantitative Strategy Planning Matrix</i>	34

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Hasil Wawancara.....	89
Lampiran 2 Dokumentasi <i>Coffee Shop XY</i>	94

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Indonesia merupakan salah satu negara dengan tingkat kepadatan penduduk yang tinggi. Menurut data yang telah diterbitkan oleh *CIA World Factbook* pada tahun 2015, Indonesia berada pada posisi ke-4 penduduk terpadat di dunia dengan jumlah penduduk sebanyak 255.993.674 jiwa. Kota Bandung merupakan salah satu kota besar di Indonesia yang tingkat kepadatannya juga tinggi dan mempunyai pertumbuhan penduduk yang tinggi pula.

Tabel 1. 1

Pertumbuhan Jumlah Penduduk Kota Bandung Tahun 2008 – 2015

Tahun	Laki-laki	Perempuan	Total	Rata-rata Pertumbuhan Penduduk
2008	1.210.164	1.164.034	2.374.198	
2009	1.233.039	1.184.248	2.417.287	1,81%
2010	1.215.348	1.179.525	2.394.873	-0,93%
2011	1.230.615	1.194.342	2.424.957	1,26%
2012	1.246.122	1.209.395	2.455.517	1,26%
2013	1.242.885	1.215.618	2.458.503	0,12%
2014	1.248.478	1.222.324	2.470.802	0,50%
2015	1.253.274	1.228.195	2.481.469	0,43%

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Bandung

Dapat dilihat pada tabel diatas bahwa pertumbuhan penduduk Kota Bandung sempat mengalami penurunan pada tahun 2010 sebesar 0,93%, namun pada tahun 2011 mengalami peningkatan jumlah penduduk setiap tahunnya. Menurut Badan Pusat Statistik, pada setiap pertumbuhan jumlah penduduk di Kota Bandung pertahunnya, jumlah penduduk yang paling banyak adalah kelompok usia muda, yaitu usia 15-19 tahun (9,06%), 20-24 tahun (10,47%), dan

25-29 tahun (9,31%). Hal ini dimaklumi karena Kota Bandung sebagai salah satu daerah tujuan pelajar dan mahasiswa untuk menuntut ilmu (Badan Pusat Statistik Kota Bandung, 2016). Dengan adanya pertumbuhan penduduk yang meningkat maka akan terjadi pula peningkatan kebutuhan baik secara *existence*, *relatedness* dan *growth*. Menurut teori ERG dari Clayton Alderfer, sebagai kebutuhan paling dasar pada seseorang yakni kebutuhan untuk mempertahankan hidupnya secara fisik, penting untuk dipenuhi terlebih dahulu namun level kebutuhan yang lebih tinggi dapat menjadi motivasi jika kebutuhan level yang lebih rendah tidak sepenuhnya puas. *Existence needs* merupakan kebutuhan dasar untuk kelangsungan hidup setiap manusia. Contoh dari kebutuhan tersebut adalah makanan, air, pakaian, tempat tinggal, dan lingkungan yang aman.

Namun dewasa ini gaya hidup masyarakat di kota-kota besar berubah menjadi *modern*. Menurut A. B. Susanto dalam bukunya yang berjudul Potret-Potret Gaya Hidup Metropolis, orang modern suka bercengkrama di kafe. Kafe saat ini sudah dianggap sebagai ikon dari gaya hidup modern. Berdasarkan hasil observasi penulis ke 5 kafe di Bandung, pengunjung kafe paling banyak berada pada kelompok umur usia muda dan usia produktif (15-64 tahun). Dewasa ini kafe banyak dikunjungi untuk orang-orang melepas kepenatan, mengerjakan tugas, pertemuan bisnis atau pekerjaan, hingga untuk sekedar berkumpul dan bercengkrama bersama kerabat dan keluarga.

Dengan adanya fenomena peningkatan jumlah masyarakat di Kota Bandung, dapat dilihat sebagai peluang yang besar bagi para pengusaha untuk membangun bisnis yang menyediakan atau menawarkan barang dan jasa guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan penduduk di Kota Bandung terutama pada kebutuhan *existence* yang disesuaikan dengan gaya hidup masyarakat Kota Bandung pada saat ini. Salah satu jenis bisnis yang diminati oleh para pengusaha adalah bidang kuliner. Salah satu usaha di bidang kuliner adalah restoran. Restoran adalah suatu tempat atau bangunan yang diorganisir secara komersial, yang menyelenggarakan pelayanan dengan baik kepada semua tamunya baik berupa makan maupun minum (Masrum WA, 2005:7). Menurut Soekresno (2000:17), dilihat dari pengelolaan dan sistem penyajiannya, restoran dapat diklasifikasikan menjadi 3 (tiga), salah satunya adalah *informal restaurant*, yaitu

industri jasa pelayanan makanan dan minuman yang dikelola secara komersial dan profesional dengan lebih mengutamakan kecepatan pelayanan, kepraktisan, dan percepatan frekuensi yang silih berganti pelanggan. Beberapa contoh dari *informal restaurant* adalah *cafe / coffee shop, bistro*, kantin, dan yang lain sebagainya. *Coffee Shop* adalah salah satu jenis restoran yang menyediakan makanan dan minuman yang sistem pelayanannya menggunakan American Service (disajikan secara cepat dan makanan sudah di porsikan dalam suatu piring yang bisa juga disebut dengan “Ready on the Plate”) dimana pada restoran ini tamu dapat mendapatkan makan siang dan makan malam (Marsum AW, 2005:8). Seiring dengan adanya perkembangan jumlah penduduk Kota Bandung dan juga gaya hidup masyarakat Kota Bandung, bisnis *coffee shop* pun berkembang dengan cepat.

Tabel 1. 2

Pertumbuhan coffee shop di Kota Bandung

Tahun	Jumlah <i>coffee shop</i>	Presentase kenaikan
2008	156	0%
2009	186	19,23%
2010	191	2,69%
2011	196	2,62%
2012	236	20,41%
2015	366	55,08%

Sumber: Dinas Pariwisata Kota Bandung

Tabel diatas menunjukkan bahwa bisnis *coffee shop* memiliki pertumbuhan bisnis yang baik atau meningkat pada setiap tahunnya. Jumlah *coffee shop* meningkat juga dirasa karena memerlukan modal yang tidak besar untuk memulai bisnis ini. Dengan adanya peningkatan pertumbuhan bisnis *coffee shop* pada setiap tahunnya maka akan menimbulkan persaingan bisnis yang tinggi dan ketat pula. Hal tersebut tentu menjadi tantangan bagi setiap tim manajemen perusahaan *coffee shop* untuk bisa menghadapi dan memenangkan persaingan.

Pengusaha yang ingin berhasil memperoleh laba yang meningkat pada bisnis atau usahanya, dapat mempertahankan usahanya selama bertahun-

tahun, membuat usahanya berkembang, dan juga untuk bisa memenangkan dan menghadapi persaingan tidak bisa lagi menggantungkan diri pada cara kerja manajemen masa lampau yang hanya melihat suatu usaha atau bisnis hanya dari segi finansial saja dikarenakan sekarang ini cara kerja tersebut sudah tidak efisien. Pengusaha harus mengelola usaha atau bisnisnya dengan menggunakan manajemen yang baik, berpikir secara inovatif dan mengikuti perkembangan apa yang menjadi *trend* di industri saat ini atau dimasa yang akan datang dalam menentukan strategi apa yang akan dilakukan. Dalam era ini, pengusaha juga dituntut untuk bisa menyusun perencanaan strategis dalam menghadapi perubahan-perubahan yang mungkin akan terjadi. Untuk memenangkan persaingan, pengusaha juga harus mampu memformulasi upaya-upaya strategis tersebut secara efektif dan mengimplementasikannya secara optimal. Kinerja suatu usaha atau bisnis tergantung pada bagaimana pengusaha atau tim manajemen bisnis tersebut menanggapi dan mengelola hal-hal tersebut. Kemampuan suatu usaha atau bisnis untuk dapat bersaing ditentukan oleh kinerja dari usaha atau bisnis itu sendiri.

Coffee Shop XY adalah salah satu *coffee shop* di Kota Bandung yang berada pada kawasan Bandung Utara. *Coffee Shop XY* menawarkan berbagai menu minuman *coffee*, minuman *non-coffee* dan beberapa makanan ringan. Sebenarnya *owner* juga ingin menawarkan menu makanan utama agar bisa meningkatkan pendapatan *coffee shop*, namun hal ini terhalang oleh kurangnya sumber daya manusia di bagian *kitchen*. Berdasarkan hasil wawancara awal yang penulis lakukan dengan salah satu *owner Coffee Shop XY*, *Owner* mengaku bahwa *Coffee Shop XY* mempunyai 2 *competitor*, yaitu *Coffee Shop A* dan *Coffee Shop B*. *Coffee Shop A* pertama dibuka pada awal 2015 dan *Coffee Shop B* pertama dibuka pada pertengahan 2016. Untuk tingkat keramaian, *owner* menilai *Coffee Shop XY* berada di posisi ke-2 atau berada di tengah-tengah. Namun menurut *owner*, *Coffee Shop A* dianggap sebagai pesaing utama *Coffee Shop XY*, karena tempatnya yang sangat berdekatan dan *Coffee Shop A* selalu ramai pada setiap jam operasionalnya, sedangkan *Coffee Shop XY* hanya ramai pada jam-jam tertentu saja. Hal tersebut dirasa terjadi karena *Coffee Shop A* tidak hanya menjual minuman (*coffee* dan *non-coffee*) dan makanan ringan, tetapi *Coffee Shop A* juga menawarkan makanan

main course. Sedangkan *Coffee Shop XY* menawarkan minuman (*coffee* dan *non-coffee*) dan makanan ringan saja. Namun makanan ringan yang ditawarkan kurang bervariasi dan seringkali menu makanan ringan yang berada di menu tidak tersedia. Serta ada perbedaan suasana yang ditawarkan oleh *Coffee Shop XY* dan *Coffee Shop A*. *Coffee Shop XY* menawarkan suasana yang lebih hangat (*warm*) dengan konsep interior industrial. Maksud hangat disini adalah pengunjung bisa dengan bebas beraktivitas seperti bercengkrama dengan kerabat. Sedangkan *Coffee Shop A* menawarkan suasana yang lebih *cool*. Maksud *cool* disini adalah pengunjung datang untuk menikmati menu yang ditawarkan dan mengerjakan tugas masing-masing dengan fokus. Selain itu pada jam pagi sampai siang *Coffee Shop XY* selalu sepi pengunjung, namun di setiap jam operasional *Coffee Shop A* selalu ramai pengunjung. Didasari hal-hal tersebut, maka *owner* melihat *Coffee Shop A* sebagai pesaing utama dari *Coffee Shop XY*.

Owner menilai kinerja *Coffee Shop XY* dengan melihat data dari jumlah item yang terjual dan jumlah pendapatan. Namun hingga saat ini *owner* belum merasa puas dengan kinerja *coffee shop* ini karena jumlah item yang terjual tidak stabil perbulannya dan belum pernah mencapai target yang telah ditentukan. Berikut adalah data jumlah item yang terjual atau (*item sold*) dari *Coffee Shop XY*.

Tabel 1. 3

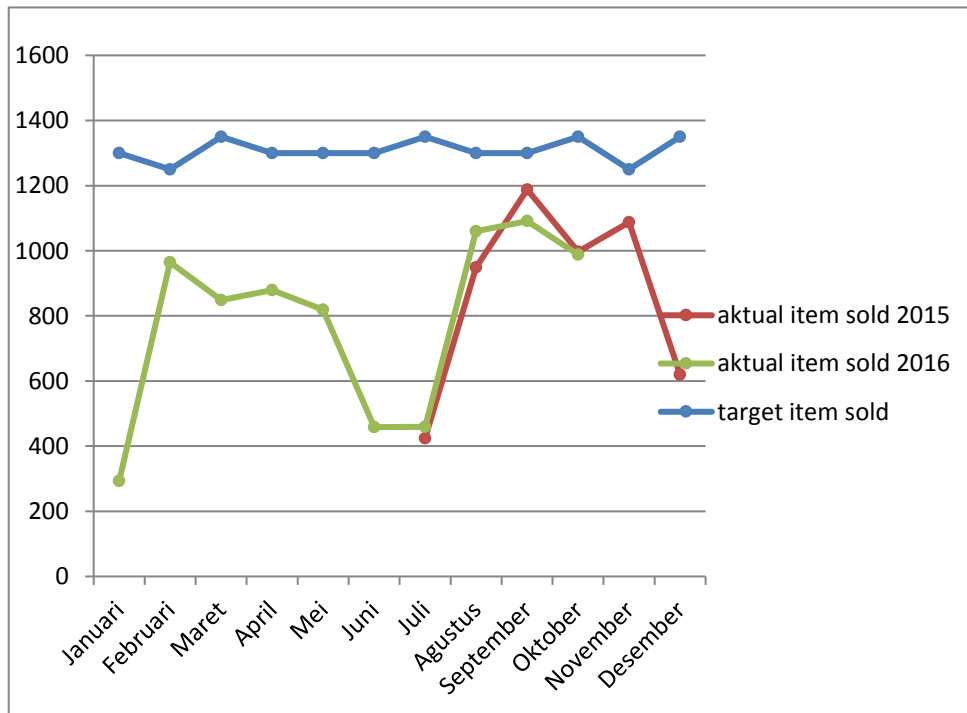
Jumlah item yang terjual (item sold) *Coffee Shop XY*

Tahun	Bulan	Jumlah item yang terjual (<i>item sold</i>)	
		Target	Aktual
2015	Juli	1.350	424
	Agustus	1.300	949
	September	1.300	1.188
	Oktober	1.350	997
	November	1.250	1.087
	Desember	1.350	620
2016	Januari	1.300	293
	Februari	1.250	965
	Maret	1.350	849
	April	1.300	879
	Mei	1.300	819
	Juni	1.300	458
	Juli	1.350	459
	Agustus	1.300	1060
	September	1.300	1091
	Oktober	1.350	988

Sumber: *Owner Coffee Shop XY*

Gambar 1. 1

Grafik item yang terjual (item sold) *Coffee Shop XY*



Sumber: *Owner Coffee Shop XY* (data telah diolah)

Dari tabel diatas dapat terlihat bahwa jumlah item yang terjual (*item sold*) *Coffee Shop XY* mengalami peningkatan dan penurunan yang tidak stabil dan belum pernah mencapai targetnya. Hal tersebut juga mengakibatkan pendapatan *coffee shop* ini tidak stabil dan belum mencapai target yang telah ditentukan *Coffee Shop XY*. Untuk mengatasi jumlah item yang terjual dan pendapatan yang tidak stabil dan belum pernah mencapai target, *owner* melakukan pemasaran melalui media sosial dan juga beberapa media kampus seperti radio kampus. Namun sampai saat ini baik target dari jumlah item yang terjual maupun pendapatan masih belum terpenuhi dan tetap mengalami penurunan dan peningkatan yang tidak stabil.

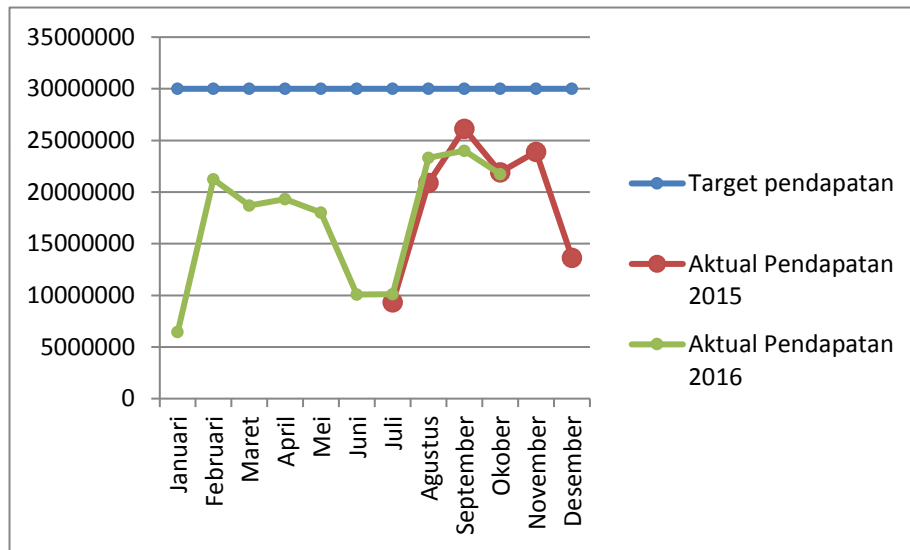
Tabel 1. 4
Jumlah Pendapatan *Coffee Shop XY*

Tahun	Bulan	Pendapatan	
		Target	Aktual
2015	Juli	Rp30.000.000	Rp9.320.500
	Agustus	Rp30.000.000	Rp20.882.000
	September	Rp30.000.000	Rp26.138.000
	Oktober	Rp30.000.000	Rp21.928.000
	November	Rp30.000.000	Rp23.910.000
	Desember	Rp30.000.000	Rp13.641.000
2016	Januari	Rp30.000.000	Rp6.443.000
	Februari	Rp30.000.000	Rp21.240.000
	Maret	Rp30.000.000	Rp18.687.000
	April	Rp30.000.000	Rp19.329.500
	Mei	Rp30.000.000	Rp18.025.000
	Juni	Rp30.000.000	Rp10.078.000
	Juli	Rp30.000.000	Rp10.103.000
	Agustus	Rp30.000.000	Rp23.320.000
	September	Rp30.000.000	Rp24.012.000
	Oktober	Rp30.000.000	Rp21.726.000

Sumber: *Owner Coffee Shop XY*

Gambar 1. 2

Grafik Pendapatan *Coffee Shop XY*



Sumber: *Coffee Shop XY* (data telah diolah)

Dengan melihat hal tersebut, *owner* merasa belum puas dengan kinerja dari *Coffee Shop XY*. Jumlah item yang terjual dan pendapatan mengalami penurunan dan peningkatan yang tidak menentu dirasa terjadi karena dampak dari jadwal perkuliahan atau kegiatan tahun akademik Universitas Katolik Parahyangan. Jika Universitas Katolik Parahyangan mempunyai jadwal libur, maka *Coffee Shop XY* menjadi sepi. Hal ini dirasa dapat terjadi karena rata-rata pengunjung *Coffee Shop XY* adalah mahasiswa/i Universitas Katolik Parahyangan, yang sebenarnya target pasar dari *Coffee Shop XY* tidak hanya mahasiswa/i dari universitas tersebut. Melihat hal ini, pemilik *Coffee Shop XY* merasa perlu untuk menambahkan dan memperluas target pasarnya sehingga jumlah pendapatan *coffee shop* ini tidak bergantung pada mahasiswa/i Universitas Katolik Parahyangan. *Owner* juga mengaku tidak jarang mendapat kritik mengenai asap rokok, karena di *Coffee Shop XY* tidak membatasi area *smoking* dan *no smoking*. Hal ini juga diduga menjadi salah satu alasan para customer untuk lebih memilih datang ke *Coffee Shop A* dibandingkan dengan *Coffee Shop XY*. Namun *Owner* masih belum bisa mendapatkan solusi untuk mengatasi hal tersebut dikarenakan adanya keterbatasan finansial. Dari hal-hal yang sudah disebutkan diatas, *Coffee Shop XY* perlu menganalisis strategi, faktor internal, faktor eksternal dan

mengevaluasi kinerja keuangan dan non-keuangan agar perusahaan dapat mengatasi masalahnya dan meningkatkan kinerjanya..

Karena itu, penulis tertarik untuk meneliti perumusan strategi untuk meningkatkan kinerja *Coffee Shop XY*. Sehingga diharapkan dapat membantu *coffee shop* ini untuk meningkatkan jumlah item yang terjual (*item sold*) serta pendapatannya. Serta diharapkan *Coffee Shop XY* bisa mengetahui posisi perusahaannya di pasar sehingga perusahaan bisa menyusun strategi dalam menghadapi persaingan. Maka dari itu, penulis mengambil judul penelitian yaitu: **“Perumusan Strategi Untuk Meningkatkan Kinerja *Coffee Shop XY*”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah yang perlu dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja, strategi dan kondisi lingkungan internal *Coffee Shop XY*?
2. Bagaimana kondisi lingkungan eksternal dan tujuan *Coffee Shop XY*?
3. Apa saja alternatif strategi *Coffee Shop XY*?
4. Bagaimana rumusan strategi *Coffee Shop XY* untuk meningkatkan kinerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai melalui kegiatan penelitian ini berkaitan dengan rumusan masalah di atas adalah diantara lain:

1. Mengetahui bagaimana kinerja, strategi, dan kondisi lingkungan internal *Coffee Shop XY*.
2. Mengetahui kondisi lingkungan eksternal dan tujuan *Coffee Shop XY*.
3. Mengetahui alternatif strategi *Coffee Shop XY*.
4. Mengetahui bagaimana rumusan strategi *Coffee Shop XY* untuk meningkatkan kinerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Penulis

Untuk menambah pengetahuan dan pemahaman tentang analisis SWOT dan QSPM dalam perumusan strategi pada suatu perusahaan.

2. Bagi *Coffee Shop XY*

Sebagai referensi dan bahan pertimbangan dalam perumusan strategi dengan menggunakan analisis SWOT dan QSPM.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi salah satu sumber referensi dan masukan bagi penelitian selanjutnya yang terbaru pada pengembangan suatu perusahaan.

1.5 Kerangka Pemikiran

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, setiap perusahaan atau organisasi yang sedang berjalan perlu menerapkan manajemen stratejik untuk menghadapi persaingan yang ketat pada zaman sekarang ini. Manajemen stratejik menurut Fred R. David (2010:37), “*Strategic management can be defined as the art and the science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decision that enable an organization to achieve its objectives*”. Dalam model manajemen stratejik terdapat tiga tahapan dalam manajemen stratejik, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Model manajemen stratejik bersifat *continuous* dan dinamis.

Pada tahap perumusan strategi perusahaan mengembangkan rencana jangka panjang untuk mengelola peluang dan ancaman pada lingkungan eksternal perusahaan secara efektif dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki pada lingkungan internal perusahaan dan merumuskan strategi yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan tersebut. Pada tahap perumusan strategi juga akan dilakukan evaluasi untuk memastikan apakah tindakan-tindakan strategik yang dilakukan perusahaan sudah sesuai dengan perumusan strategi yang telah dibuat atau ditetapkan (Hubeis dan Najib, 2014:28).

Perumusan strategi dilakukan karena perusahaan yang sudah berjalan mengalami masalah sehingga diperlukan perumusan strategi kembali untuk mencapai tujuan perusahaan. Evaluasi yang dilakukan adalah evaluasi kinerja dan evaluasi lingkungan perusahaan baik secara internal dan eksternal karena perusahaan menghadapi lingkungan yang selalu berubah. Menurut Hubeis & Najib (2014:29), dewasa ini organisasi merupakan suatu sistem yang terbuka. Suatu perusahaan atau organisasi sangatlah dipengaruhi dan berinteraksi dengan lingkungan yang melingkupinya baik secara internal juga eksternal. Setiap perusahaan atau organisasi dituntut untuk merumuskan dan menerapkan strategi yang dapat beradaptasi dengan perubahan baik perubahan di lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Selain itu, perusahaan juga perlu merumuskan dan menerapkan strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat pada suatu industri bisnis perusahaan atau organisasi agar dapat mempertahankan perusahaannya serta memenangkan persaingan. Perusahaan juga perlu untuk menganalisis kinerja agar perusahaan dapat mengetahui sejauh mana perusahaan telah mencapai tujuan dan mengetahui apakah ada *gap* yang terjadi antara kinerja dengan target yang sudah ditentukan oleh perusahaan. *Performance is the end result of activities. It includes the actual outcomes of the strategic management process*” (Wheelen & Hunger, 2004:22). Analisis kinerja perusahaan mencakup kinerja dari seluruh aspek baik itu dari finansial maupun non-finansial.

Ada 3 tahap perumusan strategi, yaitu *input stage*, *matching stage* dan *decision stage*. Tahap pertama adalah *input stage*, pada tahap ini perusahaan menganalisis lingkungan baik secara internal maupun eksternal. Analisis lingkungan dapat dilakukan dengan beberapa cara diantaranya adalah dengan *Internal Factors Evaluation (IFE) Matrix*, *External Factors Evaluation (EFE) Matrix*, dan dengan *Competitive Profile Matric (CPM)*. Matriks IFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Menurut Hubeis & Najib (2014:45), mengatakan bahwa “Lingkungan Internal adalah lingkungan organisasi yang berada dalam organisasi dan secara normal memiliki implikasi langsung dan khusus pada perusahaan”. Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengidentifikasi apa saja kekuatan dan kelemahan perusahaan. Matriks EFE

digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Lingkungan eksternal menurut Fred R. David (2010:120) berfokus pada upaya identifikasi dan evaluasi tren dan kejadian yang berada di luar kendali satu perusahaan. Analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengetahui apa aja yang menjadi peluang dan ancaman untuk perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri dimana perusahaan berada, dan data eksternal relevan lainnya. Sedangkan analisis CPM (*Competitive Profile Matrix*) dipergunakan untuk mengetahui posisi relatif perusahaan yang dianalisis, dibandingkan dengan perusahaan pesaing dan juga untuk mengetahui *key success factors* yang mana saja dari suatu perusahaan yang sudah tepat atau yang perlu diperbaiki agar dapat memenangkan persaingan. Kemudian dengan menggunakan data yang sudah dihasilkan dari tahap input, maka akan dilanjutkan pada *matching stage*, yang dapat dilakukan dengan beberapa cara diantaranya Internal-External (IE) Matrix dan juga SWOT Matrix. Matriks Internal-Eksternal (IE) merupakan salah satu alat manajemen strategik yang digunakan untuk menganalisis kondisi kerja dan posisi strategi bisnis suatu perusahaan atau organisasi. Matriks ini didasarkan pada IFE matrix dan EFE matrix yang digabungkan. Menurut Rangkuti (2008:19) Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*) (Rangkuti, 2008:29). Pada *matching stage* ini akan didapatkan hasil yang berupa alternatif strategi. Lalu hasil alternatif strategi dari *matching stage* akan digunakan untuk tahap selanjutnya yaitu *decision stage*. Pada tahap ini digunakan *Quantitative Strategy Planning Matrix* (QSPM) untuk mendapatkan strategi mana yang terbaik untuk diterapkan perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal, untuk menghadapi persaingan dan juga untuk mencapai tujuan perusahaan.