

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan berisikan dasar teori mengenai metode yang berhubungan dengan penelitian. Dasar teori tersebut dimulai dari arti pemasaran, manajemen strategi, *marketing mix*, *Five Force Porter's Model*, analisis SWOT, Matriks IFE-EFE, Matriks IE, dan QSPM. Berikut merupakan dasar teori dari metode tersebut.

II.1 Pemasaran

Menurut Kotler dan Keller (2012), pemasaran adalah kegiatan mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia untuk mencapai suatu keuntungan bersama. Sebagai contoh, proses identifikasi dapat dimulai dengan memahami kebutuhan manusia saat ini, sehingga dapat diperoleh peluang pasar terhadap kebutuhan tersebut. Berdasarkan arti dari pemasaran, pemasaran yang baik akan melakukan riset terhadap pasar sebelum melakukan kegiatan pemasaran untuk mengetahui target pasar yang akan dituju.

Menurut *American Marketing Association*, definisi dari pemasaran adalah suatu aktivitas dan proses untuk menciptakan, menyampaikan, memberikan, dan menukarkan penawaran terhadap hal yang memiliki nilai kepada pelanggan dan masyarakat. Namun kegiatan pemasaran tidaklah mudah untuk dilakukan, tetapi membutuhkan ketrampilan khusus terhadap bidang tersebut. Hal ini dikarenakan, seseorang yang melakukan pemasaran harus mengetahui bagaimana cara mendapatkan respon yang diinginkan terhadap lawan bicara.

Kotler dan Keller (2012) menjelaskan bahwa terdapat 10 hal yang dapat dipasarkan yaitu barang, jasa, peristiwa, pengalaman, orang, tempat, aset, organisasi, informasi, dan ide. Berdasarkan hal tersebut, manusia pasti akan memiliki kebutuhan, keinginan, atau permintaan yang berkaitan akan hal yang dipasarkan. Kebutuhan merupakan hal dasar atau keperluan yang wajib dipenuhi oleh manusia, seperti udara, air, makan, pakaian, dan tempat tinggal. Berbeda dengan keinginan, keinginan adalah suatu kebutuhan yang tidak harus dipenuhi, namun terkadang ia dapat memberikan rasa puas bila dipenuhi. Dikarenakan

adanya kebutuhan dan keinginan, maka terbentuklah permintaan dalam pasar yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan. Oleh karena itu, kegiatan pemasaran harus memperhatikan kebutuhan, keinginan, dan permintaan yang terdapat dalam pasar, sehingga strategi yang dilakukan tidak menjadi bumerang.

II.2 Manajemen Strategi

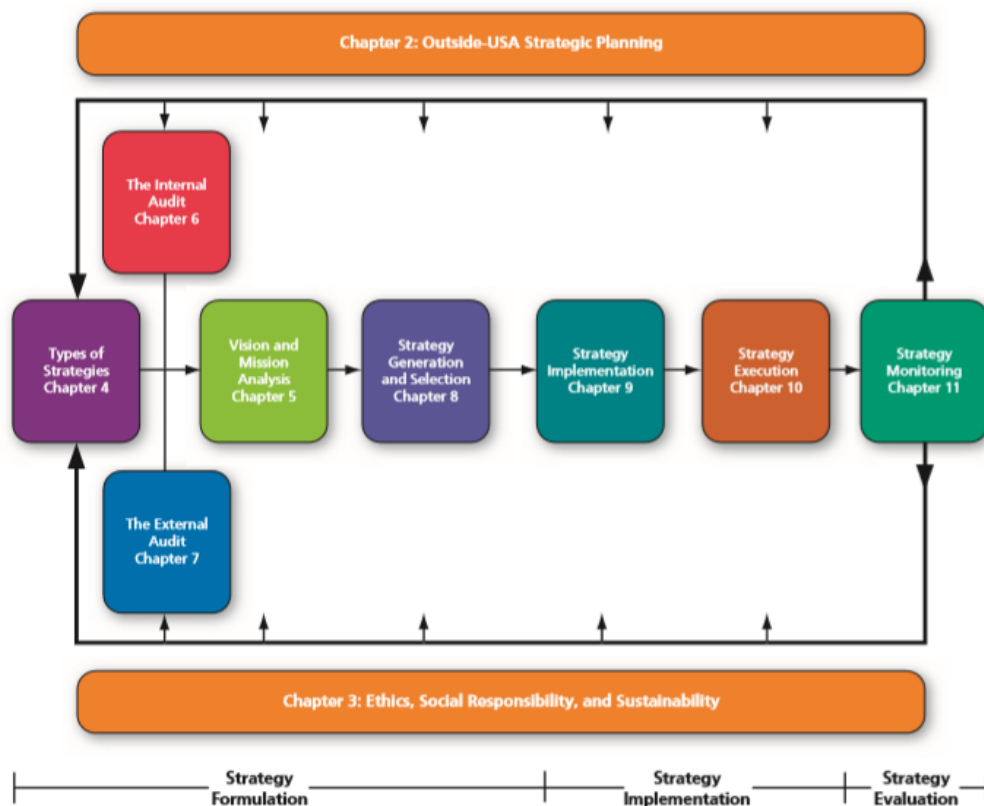
Pada dasarnya, setiap perusahaan atau organisasi pasti memiliki suatu hal yang ingin dicapai. Dalam mencapai hal tersebut, banyak sekali hal yang harus dipertimbangkan hingga menjadi suatu strategi yang berisikan rencana-rencana untuk mencapai suatu tujuan. Menurut David (2017), manajemen strategi adalah sebuah seni atau karya dalam menformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan yang bersifat fungsional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Berdasarkan definisi tersebut, manajemen strategi memiliki fokus terintegrasi terhadap manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi dari penggunaan manajemen strategi ini ialah untuk mengeksplorasi atau membuat peluang baru terhadap rencana jangka panjang, dibandingkan dengan membuat rencana berdasarkan tren yang sedang marak.

Proses yang dilakukan dalam manajemen strategi terdiri atas tiga tahap yang harus diperhatikan, yaitu *strategy formulation*, *strategy implementation*, dan *strategy evaluation* (David, 2017). Pada tahap pertama yaitu *strategy formulation*, strategi ini terdiri atas pembuatan visi dan misi, mengidentifikasi peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, penentuan tujuan perusahaan, dan pembuatan alternatif serta pemilihan strategi. Tahap awal ini merupakan tahap yang paling penting, karena akan menjelaskan tujuan yang dimiliki oleh perusahaan dan rencana strategi yang akan dipakai untuk mencapainya.

Pada tahap kedua yaitu *strategy implementation*, adalah tahap yang dilakukan setelah strategi formulasi sudah ditentukan. Strategi ini dapat disebut sebagai tahap eksekusi akan rencana yang telah ditentukan, sehingga implementasi yang diterapkan terdiri atas pembuatan struktur organisasi yang efektif, pengarahan upaya pemasaran, persiapan modal usaha, pengembangan dan penggunaan sistem informasi, dan menjaga motivasi karyawan sehingga

rencana dapat berjalan dengan lancar. Pada dasarnya, tahap ini merupakan tahap terpenting dan paling susah untuk di eksekusi karena membutuhkan kemampuan khusus dalam mengatur alur strategi dengan memperhatikan lingkungan luar perusahaan seperti perubahan pasar, dan lingkungan dalam seperti memotivasi karyawan.

Setelah tahap *strategy implementation* berlangsung, maka selanjutnya dapat dilakukan tahap terakhir yaitu *strategy evaluation*. Tahap ini secara keseluruhan merupakan tahap evaluasi untuk strategi yang telah dilakukan. Kegunaan evaluasi ini ialah untuk mengetahui apakah strategi yang telah dilakukan sudah berjalan dengan lancar atau tidak, apakah terdapat pengaruh secara internal maupun eksternal terhadap strategi tersebut, dan apakah strategi membutuhkan perubahan. Terdapat tiga hal dasar yang harus diperhatikan yaitu, pemeriksaan faktor internal maupun eksternal perusahaan yang selalu berubah seiring berjalannya waktu, mengukur performansi strategi apakah menurun atau meningkat, dan melakukan perbaikan terhadap faktor yang menjadi kendala akan berjalannya suatu strategi.



Gambar II.1 Tahap Manajemen Strategi
 Sumber: (David, 2017)

II.3 **Marketing Mix**

Marketing Mix atau bauran pemasaran merupakan salah satu metode atau konsep yang digunakan untuk memahami keadaan sekarang atau mempersiapkan strategi pemasaran yang akan dilakukan, sehingga target atau sasaran perusahaan dapat dicapai. Menurut Kotler dan Gary Armstrong (2018), *marketing mix* merupakan sebuah perangkat alat pemasaran yang digunakan untuk mendapatkan respon yang diinginkan dari target pasar. Perangkat ini terbagi menjadi empat macam variabel menurut Kotler dan Gary Armstrong (2018), yaitu *product* (produk), *price* (harga), *place* (tempat), dan *promotion* (promosi), bila perusahaan hanya menjual produk berupa barang. Namun, jika perusahaan menjual produk berupa jasa, maka akan terdapat tiga variabel tambahan yaitu *people* (orang), *physical evidence* (bukti fisik), dan *process* (proses) menurut Kotler et al. (2005). Berikut merupakan penjelasan untuk tujuh variabel yang terdapat dalam *marketing mix*.

1. *Product* (produk)

Produk merupakan seluruh hal yang diperjualkan oleh perusahaan kepada target pasar yang dapat berupa barang, atau jasa, atau barang serta jasa. Produk yang ditawarkan akan ditujukan untuk memenuhi kebutuhan konsumen, terutama kepada target pasar yang diinginkan, oleh karena itu variasi, tampilan, dan kualitas produk akan menjadi salah satu faktor penting yang diperhatikan.

2. *Price* (harga)

Harga merupakan salah satu variabel yang harus diperhatikan, karena harga akan menentukan besar nilai jual produk yang harus dibayar oleh konsumen. Harga produk yang terlalu mahal akan mengurangi jumlah konsumen dan niat beli produk, namun harga produk yang terlalu murah belum tentu dapat memenuhi target penghasilan yang diinginkan.

3. *Place* (tempat)

Tempat sebuah perusahaan berada juga merupakan salah satu variabel yang harus diperhatikan. Letak dari perusahaan dapat menentukan target pasar, seperti area distribusi dari produk yang dijual dan letak lokasi strategis perusahaan yang dapat menarik konsumen dengan mudah.

4. *Promotion* (promosi)

Promosi adalah kegiatan atau aktivitas menawarkan suatu produk kepada konsumen dengan tujuan untuk mengajak konsumen membeli produk yang

ditawarkan. Bentuk promosi yang dilakukan dapat berbentuk lisan maupun tertulis, seperti kegiatan promosi menggunakan *mouth-to-mouth* dan kegiatan promosi dengan bantuan media periklanan. Walaupun kegiatan promosi bertujuan untuk meningkatkan jumlah konsumen, namun bentuk promosi yang dilakukan harus dipertimbangkan juga

5. *People* (orang)

Orang yang dimaksud dalam variabel ini ialah seluruh pekerja yang terdapat dalam perusahaan, dari yang memiliki hubungan langsung dengan produk seperti karyawan, dan tidak memiliki hubungan langsung dengan produk seperti manajer. Variable ini juga merupakan variable penting dalam perusahaan, karena kemampuan pekerja, perilaku, dan kualitas layanan akan mempengaruhi berlangsungnya sebuah perusahaan.

6. *Physical evidence* (bukti fisik)

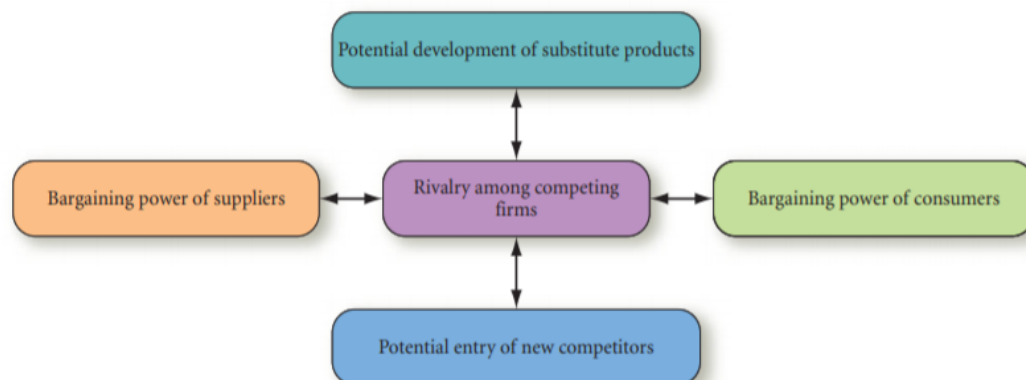
Bukti fisik yang dimaksud dengan variabel ini bukan hanya terletak pada produknya saja, namun interaksi dalam pelayanan dan hal yang dapat menggambarkan produk yang dijual juga termasuk dalam bukti fisik. Dalam hal ini, bukti fisik dapat berupa pelayanan dengan kualitas tinggi, logo, iklan, lingkungan perusahaan, dan dekorasi.

7. *Process* (proses)

Proses adalah urutan suatu kejadian yang saling terkait hingga mencapai suatu tujuan. Dalam variabel ini, proses yang dituju merupakan seluruh pelayanan yang diberikan kepada konsumen, yang dimulai dari interaksi kepada pekerja atau setelah konsumen memasuki perusahaan, hingga ia selesai menggunakan pelayanan tersebut. Setiap perusahaan harus menentukan proses atau prosedur untuk layanan yang diberikan kepada konsumen, dengan tujuan untuk mempermudah konsumen mengenal produk yang dijual.

II.4 *Five Force Porter's Model*

Pembuatan strategi dalam perusahaan memiliki banyak sekali pertimbangan khusus, terutama pada lingkungan perusahaan tersebut berada. Oleh karena itu, kegiatan menganalisa posisi dan lingkungan harus dilakukan, dengan tujuan untuk mengetahui rintangan maupun kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan. Salah satu metode yang dapat menganalisa lingkungan dan posisi perusahaan tersebut ialah *five force porter's model* (David, 2017).



Gambar II.2 *Five Force Porter's Model*
Sumber: (David, 2017)

Five Force Porter's Model merupakan metode yang terdiri dari lima model yang dapat menggambarkan situasi lingkungan dari suatu perusahaan. Lima model tersebut terdiri dari *rivalry among competing firms*, *potential entry of new competitors*, *potential development of substitute products*, *bargaining power of suppliers*, dan *bargaining power of consumers*. Berikut merupakan penjelasan untuk setiap model menurut David (2017).

1. *Rivalry Among Competing Firms*

Tingkat persaingan antar perusahaan merupakan model yang paling diperhatikan dan berpengaruh diantara kelima model *porter's*. Hal ini dikarenakan, kemampuan atau strategi khusus dapat membuat suatu perusahaan dapat mengalahkan perusahaan lain, dan berada diatas rantai makanan. Menurut David (2017), besarnya tingkat persaingan dimulai dari semakin banyak kompetitor yang memiliki kemampuan setara sehingga menyebabkan produk semakin susah terjual, dan harga dari produk semakin murah. Selain itu, tingkat persaingan juga dapat bertambah bila konsumen mudah mengganti *brand* produk, kemampuan keluar dari pasar tinggi, harga *fixed cost* menjadi tinggi, dan keinginan konsumen yang selalu berubah.

2. *Potential Entry of New Competitors*

Setiap perusahaan baru memasuki dunia perindustrian tertentu, tingkat kompetitif antar perusahaan untuk bidang industri tersebut akan bertambah. Lalu keberadaan perusahaan baru ini biasanya membawa produk dengan kualitas tinggi, harga murah, dan pemasaran yang luas, sehingga dapat tingkat kompetitif perusahaan akan menjadi tinggi. Namun, hal ini dapat dicegah dengan

mengidentifikasi potensi datangnya perusahaan baru, memonitor strategi perusahaan tersebut, dan membuat sebuah strategi baru untuk menarik konsumen baru maupun meningkatkan loyalitasnya.

3. *Potential Development of Substitute Products*

Selain persaingan antar industri dengan bidang yang sama, perusahaan dengan produk pengganti juga bisa menjadi salah satu kompetitor yang berat. Sebagai contoh, untuk perusahaan seperti kaca mata, ia memiliki produk penggantinya yaitu kontak lensa. Walaupun persaingan antar produk ini tidak dilakukan secara langsung dengan produk yang sama, namun produk pengganti juga dapat mengambil pangsa pasar, dan menjadi salah satu kompetitor yang berat.

4. *Bargaining Power of Suppliers*

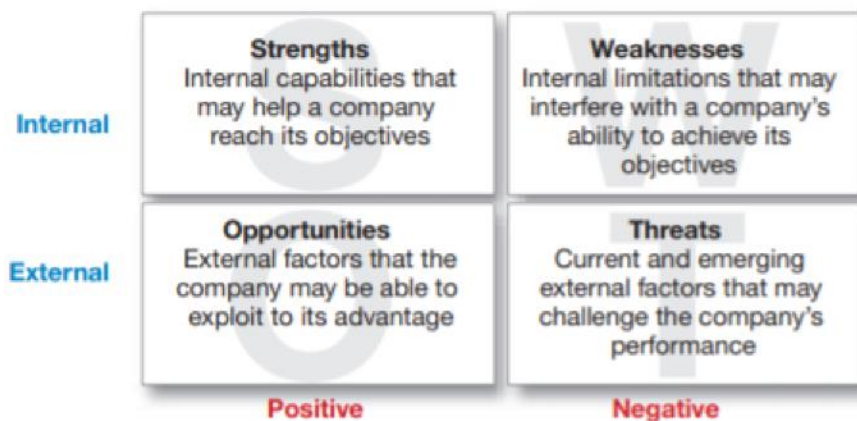
Kemampuan tawar menawar dengan *supplier* merupakan hal penting yang harus diperhatikan. Selain perusahaan berkompetitif untuk menjual produknya kepada konsumen, pemilihan *supplier* juga menjadi salah satu area yang diperebutkan, terutama pada *supplier* yang terbatas, bahan baku pengganti sedikit, dan harga bahan baku yang mahal. Oleh karena itu, hubungan antar baik dengan *supplier* harus diperhatikan, bahkan kegiatan *partnership* dapat dilakukan untuk mengurangi harga logistik, mengurangi jumlah *defect*, menjaga keberadaan bahan baku untuk selalu ada, dan menghemat biaya.

5. *Bargaining Power of Consumers*

Kemampuan tawar menawar dengan konsumen juga menjadi salah satu titik penting untuk perusahaan, mengingat produk yang diproduksi oleh perusahaan akan dikonsumsi oleh konsumen. Sebagian besar konsumen dapat menentukan harga dan mengatur alur dari pasar, terutama bila konsumen tersebut berjumlah banyak atau membeli dengan jumlah banyak. Konsumen memiliki kemampuan dalam menawar bila ia dapat mudah berubah menggunakan *brand* kompetitor maupun pengganti, atau merupakan pelanggan penting untuk perusahaan, atau perusahaan tidak dapat memenuhi *demand* konsumen, atau konsumen mengetahui biaya dari produk, harga, dan biaya produksi, atau konsumen belum memberikan janji kapan ia akan membeli produk tersebut.

II.5 Analisis SWOT

Menurut David (2017), kegiatan menyamakan, menyesuaikan, atau membandingkan faktor pengaruh internal dan eksternal dapat memberikan strategi alternatif yang *feasible* dan efektif. Salah satu perangkat yang dapat digunakan untuk membandingkan faktor pengaruh internal dan eksternal ialah matriks SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threat*). Matriks SWOT merupakan salah satu perangkat yang memiliki fungsi untuk menyamakan atau membandingkan pengaruh eksternal seperti *opportunities* dan *threats* dengan pengaruh internal seperti *strengths* dan *weaknesses*.



Gambar II.3 Analisis SWOT
 Sumber : (Kotler & Armstrong, 2018)

Sebelum membuat SWOT matriks dengan membandingkan pengaruh eksternal dan internal, setiap variabel di dalam SWOT harus diidentifikasi terlebih dahulu. Menurut Kotler dan Armstrong (2018), variabel *strengths* merupakan kapabilitas, sumber daya, dan faktor positif yang dapat membantu perusahaan untuk melayani konsumen dan mencapai tujuan. Variabel *weaknesses* merupakan keterbatasan atau faktor situasi negatif yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Variabel *opportunities* adalah faktor yang mendukung atau tren dalam lingkungan yang dapat dieksploitasi oleh perusahaan menjadi keuntungan. Variabel *threats* adalah faktor yang tidak mendukung atau tren yang dapat menjadi tantangan untuk kinerja perusahaan.

Dengan mengidentifikasi dan menganalisis seluruh variabel yang terdapat dalam SWOT, maka matriks TOWS dapat dibuat dengan tujuan untuk mengidentifikasi strategi *feasible* dan efektif untuk perusahaan. Matriks TOWS terbagi menjadi empat macam tipe strategi, yaitu SO (*strengths-threats*), WO

(*weaknesses-opportunities*), ST (*strengths-threats*), dan WT (*weaknesses-threats*), yang memiliki tujuan tersendiri. Berikut merupakan penjelasan untuk keempat strategi menurut David (2017).

1. Strategi SO, tujuannya ialah memanfaatkan eksternal *opportunities* dengan *strengths* yang dimiliki perusahaan.
2. Strategi WO, tujuannya ialah memperbaiki *weaknesses* yang dimiliki dengan memberdayakan *opportunities* yang ada.
3. Strategi ST, tujuannya ialah menggunakan *strengths* untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari *threats*.
4. Strategi WT, tujuannya ialah mengurangi *weaknesses* yang ada untuk menjauhi *threats* yang dapat mempengaruhi perusahaan.

	<i>Strengths</i> 1. 2. 3. etc.	<i>Weaknesses</i> 1. 2. 3. etc.
<i>Opportunities</i> 1. 2. 3. etc.	SO Strategies	WO Strategies
<i>Threats</i> 1. 2. 3. etc.	ST Strategies	WT Strategies

Gambar II.4 Matriks TOWS

II.6 Matriks IFE-EFE

Menurut David (2017), matriks IFE (*internal factor evaluation*) adalah perangkat untuk mengevaluasi pengaruh internal seperti *strengths* dan *weaknesses* dalam area fungsional bisnis, serta mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antar pengaruh tersebut. Untuk membuat matriks IFE membutuhkan penilaian secara intuitif yang kuat, karena metode ini merupakan metode pasti. Pada metode ini, pemahaman pada faktor jauh lebih penting dibandingkan angka yang ada. Menurut David (2017), matriks IFE dapat dikembangkan menjadi lima langkah yaitu:

1. Membuat daftar faktor internal yang sudah diidentifikasi dalam proses audit internal. Masukkan sebanyak 20 faktor internal, termasuk *strengths* dan *weaknesses*. Urutkan *strengths* terlebih dahulu, lalu *weaknesses*. Buatlah secara spesifik dan teliti, karena biasanya data yang di konsolidasi tidak terlalu terlihat atau tidak berguna untuk memilih strategi.
2. Memberikan bobot dengan *range* dari 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (semua penting) untuk setiap faktor. Bobot yang diberikan pada faktor, mengindikasikan *relative importance* untuk keberhasilan perusahaan. Tanpa memperhatikan faktor utama berada di internal *strengths* atau *weaknesses*, faktor yang memberikan pengaruh paling besar bagi perusahaan akan diberikan bobot tertinggi. Total dari semua bobot harus setara 1.0.
3. Memberikan *rating* 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (*rating* = 1), lemah (*rating* = 2), kuat (*rating* = 3), sangat kuat (*rating* = 4). Perhatikan bahwa *strengths* harus mendapatkan *rating* 3 atau 4 dan *weaknesses* harus mendapatkan *rating* 1 atau 2. *Rating* yang dilakukan berbasis perusahaan, namun bobot pada langkah 2 berbasis industri.
4. Kalikan setiap bobot faktor dengan *rating* untuk mendeterminasi bobot skor untuk setiap variabel.
5. Jumlahkan bobot skor setiap variabel untuk mendeterminasi total bobot skor untuk organisasi.

Selain mengevaluasi perusahaan secara internal, terdapat juga matriks yang bertujuan untuk mengevaluasi perusahaan secara eksternal, yaitu matriks EFE (*external factor evaluation*). Menurut David (2017), matriks EFE adalah perangkat yang dapat mengevaluasi ekonomi, sosial, kultur, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, legalisasi, teknologi, dan informasi kompetitif. Menurut David (2017) matriks EFE dapat dikembangkan menjadi lima langkah, yaitu:

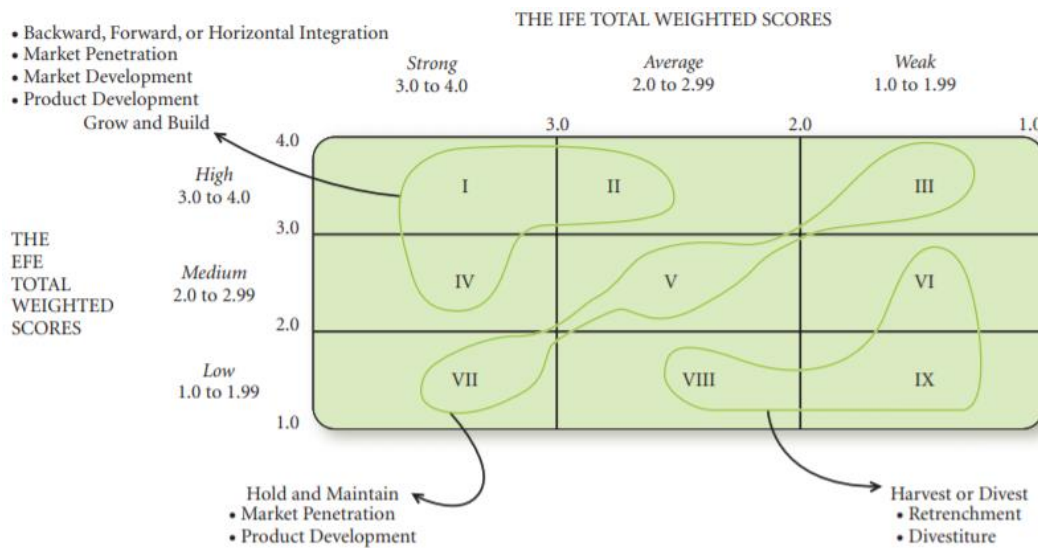
1. Membuat 20 daftar faktor eksternal yang sudah diidentifikasi dalam proses audit eksternal. Urutkan *opportunities* terlebih dahulu, lalu *threats*. Buatlah secara spesifik, menggunakan presentase, rasio, dan angka komparatif sebisa mungkin.

2. Memberikan bobot dengan *range* dari 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (sangat penting) untuk setiap faktor. Bobot yang diberikan pada faktor, mengindikasikan *relative importance* untuk keberhasilan perusahaan. *Opportunities* biasanya mendapatkan bobot lebih tinggi dibanding *threats*, namun bobot *threats* dapat lebih tinggi bila sangat berbahaya. Bobot dapat ditentukan dengan membandingkan kompetitor yang sukses dan tidak sukses, atau merundingkan suatu faktor hingga mendapatkan persetujuan secara bersama. Total dari semua bobot harus semua bobot harus setara dengan 1.0.
3. Memberikan *rating* 1 sampai 4 pada setiap faktor eksternal untuk mengindikasikan apakah strategi yang digunakan sekarang efektif terhadap faktor, dimana 4 = sangat baik, 3 = diatas rata-rata, 2 = rata-rata, 1 = buruk. *Rating* yang dilakukan berbasis perusahaan, namun bobot pada langkah 2 berbasis industri.
4. Kalikan setiap bobot faktor dengan *rating* untuk mendeterminasi bobot skor untuk setiap variabel.
5. Jumlahkan bobot skor setiap variabel untuk mendeterminasi total bobot skor untuk organisasi.

Tanpa memperhatikan banyaknya faktor yang digunakan dalam matriks IFE dan EFE, total bobot skor akan memiliki kisaran nilai 1.0 sampai 4.0, dengan nilai rata-rata 2.5. Total bobot skor yang memiliki nilai dibawah 2.5 dapat diasumsikan bahwa organisasi tersebut lemah secara internal dan eksternal, namun bila nilai berada diatas 2.5 maka organisasi kuat secara internal dan eksternal.

II.7 Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks internal dan eksternal merupakan salah satu perangkat yang dapat mencocokkan atau menyesuaikan faktor internal dan eksternal untuk mendapatkan strategi yang efektif dan *feasible*. Penyusunan matriks ini membutuhkan total bobot skor dari matriks IFE sebagai sumbu x dan matriks EFE sebagai sumbu y. Berikut merupakan penggambaran dari matriks IE menurut David (2017).



Gambar II.5 Matriks IE
Sumber: (David,2017)

Dapat dilihat pada gambar II.5, matriks IE terbagi menjadi 9 buah kuadran dengan pembagian 3 macam bobot yaitu *low* (1.0-1.99), *medium* (2.0-2.99), dan *high* (3.0-4.0) untuk setiap sumbu. Bergantung pada kuadran berapa organisasi tersebut berada, matriks IE dibagi menjadi tiga kelompok yang dapat menjelaskan posisi organisasi dan tipe strategi yang dapat dipakai. Berikut merupakan penjelasan untuk setiap strategi dan letaknya menurut David (2017).

1. Tumbuh dan berkembang (*grow and build*)
Organisasi dapat dikatakan berada di posisi tumbuh dan berkembang bila berada pada kuadran I, II, atau IV. Pada posisi ini, strategi yang dipakai bersifat intensif seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan dan pengembangan produk, atau bersifat integrative seperti integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal.
2. Mempertahankan dan memelihara (*hold and maintain*)
Organisasi dapat dikatakan berada di posisi mempertahankan dan memelihara bila berada pada kuadran III, V, atau VII. Pada posisi ini, strategi yang dipakai sebaiknya penetrasi pasar dan pengembangan produk.
3. Panen atau divestasi (*harvest or divest*)
Organisasi dapat dikatakan berada di posisi panen atau divestasi bila berada pada kuadran VI, VIII, atau IX. Pada posisi ini, strategi yang dipakai sebaiknya penghematan dan divestasi.

II.8 **Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM)**

Menurut David (2017), *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* adalah satu-satunya alat ukur analitis yang digunakan untuk mendapatkan keputusan dari perusahaan berdasarkan ketertarikan dari beberapa pilihan alternatif strategi yang diberikan. Perangkat ini mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor internal dan eksternal yang sudah diidentifikasi sebelumnya. Berikut merupakan 6 langkah yang dibutuhkan untuk mengembangkan QSPM menurut David (2017).

1. Membuat daftar faktor eksternal seperti *opportunities* dan *threats*, dan faktor internal seperti *strengths* dan *weaknesses* di sebelah kiri kolom QSPM. Daftar faktor tersebut dapat langsung diambil dari EFE matriks dan IFE matriks.
2. Memberikan bobot untuk setiap faktor eksternal dan internal. Bobot yang diberikan sama seperti bobot yang sudah ditentukan pada EFE matriks dan IFE matriks.
3. Mengidentifikasi alternatif strategi yang akan dipakai organisasi, Alternatif strategi ini dituliskan pada baris paling atas tabel QSPM.
4. Menentukan *Attractiveness Scores (AS)*. Skor ini mengindikasikan ketertarikan setiap strategi dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal. Nilai kisaran AS terdiri dari 1 (*not attractive*), 2 (*somewhat attractive*), 3 (*reasonably attractive*), dan 4 (*highly attractive*).
5. Menghitung *Total Attractiveness Scores (TAS)*. Skor ini didapatkan dengan cara mengalikan bobot faktor dengan AS. TAS mengindikasikan ketertarikan untuk setiap alternatif strategi. Semakin tinggi TAS maka alternatif strategi semakin menarik.
6. Menghitung jumlah dari *Total Attractiveness Scores*. Dilakukan dengan cara menghitung jumlah TAS untuk setiap alternatif strategi. Hasil dari jumlah TAS ini akan memperlihatkan strategi yang paling menarik diantara alternatif lainnya.

II.9 **Analytic Hierarchy Process (AHP)**

Metode *Analytic Hierarchy Process* atau disingkat sebagai AHP merupakan salah satu pendekatan yang digunakan untuk proses pengambilan

keputusan yang bersifat multi kriteria. Pengambilan keputusan pada metode ini di desain dengan memberikan penilaian secara rasional dan intuitif untuk beberapa alternatif yang di evaluasi, sehingga metode ini akan memperhatikan beberapa faktor seperti presepsi, preferensi, pengalaman, dan intuisi. Penggunaan AHP tidak hanya untuk menghasilkan keputusan yang paling menarik atau terbaik, tetapi AHP juga dapat dipakai untuk mengurutkan (*ranking*), mengevaluasi, mengoptimasi, dan memprediksi keputusan. Metode AHP dapat membuat suatu permasalahan yang kompleks menjadi lebih terstruktur dan mudah untuk dipahami, karena metode ini dapat menyelesaikan permasalahan multikriteria yang kompleks menjadi sebuah hierarki.

Menurut Saaty (1990), hierarki merupakan suatu alat yang melibatkan pengidentifikasian elemen-elemen suatu permasalahan. Kemudian mengelompokkan elemen-elemen tersebut ke dalam beberapa kumpulan yang homogen dan menata kumpulan tersebut pada tingkat yang berbeda. Hierarki memiliki tiga macam tingkat, di mana tingkat pertama merupakan tujuan, tingkat kedua merupakan kriteria, dan tingkat ketiga adalah sub-kriteria. Dengan menggunakan struktur hierarki, seluruh faktor permasalahan atau kriteria yang mempengaruhi suatu tujuan dapat di identifikasi, sehingga lebih terstruktur dan sistematis. Berikut merupakan langkah-langkah pengambilan keputusan dengan menggunakan metode AHP menurut Saaty (1990).

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Membuat struktur hierarki dari sudut pandang manajerial secara menyeluruh. Dlawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan kriteria-kriteria dan alternatif-alternatif pilihan.
3. Membentuk matriks perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat diatas. Perbandingan dilakukan berdasarkan pilihan atau *judgement* dari pembuat keputusan dengan menilai tingkat-tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya. Jika salah satu elemen tidak berkontribusi, maka elemen lainnya berkontribusi lebih. Menurut perjanjian, suatu elemen yang berada disebelah kiri diperiksa perahal doinasinya atas suatu elemen di puncak matriks.

4. Menghitung nilai *eigenvector* dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data (preferensi) perlu diulangi. Nilai *eigenvector* yang dimaksud adalah nilai *eigenvector* maksimum yang diperoleh dengan menggunakan matlab maupun dengan manual.
5. Mengulangi langkah 3, 4, dan 5 untuk seluruh tingkat hierarki.
6. Menghitung *eigenvector* dari setiap matriks perbandingan berpasangan. Nilai *eigenvector* merupakan bobot setiap elemen. Langkah ini untuk mensintesis pilhan dalam penentuan prioritas elemen pada tingkat hierarki terendah sampai pencapaian tujuan. Gunakan komposisi hierarkis untuk membobotkan vector-vektor prioritas dengan bobot kriteria-kriteria. Kemudian jumlahkan semua entri prioritas terbobot dengan entri prioritas dari tingkat bawah berikutnya. Hasil yang didapat adalah vector prioritas menyeluruh untuk tingkat hierarki yang paling bawah. Jika hasil yang di dapat ada beberapa buah, maka boleh diambil nilai rata-rata aritmetiknya.
7. Evaluasi konsistensi untuk seluruh hierarki dengan mengalikan setiap indeks konsistensis dengan prioritas kriteria bersangkutan dan menjumlahkan hasil kali. Hasil ini kemudian dibagi dengan pernyataan sejenis yang menggunakan indeks konsistensi acak, yang sesuai dengan dimensi masing-masing matriks. Dengan cara yang sama setiap indeks konsistensi acak juga dibobot berdasarkan prioritas kriteria yang bersangkutan dan hasilnya dijumlahkan. Konsistensi rasio hierarki harus dibawah 10 persen atau kurang. Jika tidak, mutu informasi itu harus diperbaiki, dengan cara pengambilan data ulang.

BAB III

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan berisikan proses pengumpulan dan pengolahan data dengan menggunakan beberapa teori maupun metode untuk mendapatkan strategi pemasaran yang tepat. Kegiatan pengumpulan dan pengolahan data akan dibagi menjadi beberapa proses yang terdiri dari deskripsi singkat bisnis, visi dan misi perusahaan, identifikasi faktor internal dan eksternal, *five force porter's model*, analisis SWOT, matriks IFE-EFE-IE, matriks QSPM, dan *7P Marketing Mix*.

III.1 Deskripsi Singkat Bisnis

Kedai Kopi Siliwangi merupakan salah satu kedai kopi yang sudah bergerak cukup lama dan datang di saat tren konsumsi kopi di Indonesia mulai marak. Kedai ini terletak di Kota Bandung, tepatnya pada jalan Laswi No. 1E, Kacapiring, Kecamatan Batununggal, dan sudah beroperasi sejak tanggal 1 Oktober tahun 2016. Pada awal sebelum kedai ini didirikan, produk minuman kopi di Indonesia memiliki stigma dengan harga yang cukup mahal, karena sebagian besar masyarakat hanya mengenali perusahaan besar seperti *Starbucks*. Mengingat jumlah kedai kopi masih sedikit pada tahun 2016, pemilik usaha melihat bahwa terdapat potensi peluang usaha yang cukup besar untuk produk kopi terkait akan harga dan kualitas rasa. Dengan berdirinya usaha kedai kopi ini, pemilik usaha ingin membuktikan bahwa produk kopi yang nikmat juga dapat dibeli dengan harga yang murah, sehingga konsumen tidak perlu mengeluarkan uang yang besar untuk membeli produk kopi.

Selama berjalannya waktu, produk kopi yang disenangi oleh masyarakat Indonesia selalu berubah-ubah mengikuti tren, seperti datangnya kopi susu, kopi gula aren, dan kopi dengan *boba*. Perubahan tren ini tentu dapat memicu datangnya peluang usaha baru, sehingga jumlah kompetitor dan persaingan akan bertambah dan semakin berat. Oleh karena itu, terkait akan perubahan tren yang terjadi, kedai ini telah melakukan beberapa inovasi terkait produknya seperti mengubah beberapa produk yang dijualnya seiring berjalannya waktu. Tentu perubahan produk yang dijual akan memiliki pro dan kontra tersendiri, akan tetapi

perubahan ini dilakukan untuk meningkatkan jumlah pendapatan sehingga target pendapatan yang ingin dicapai lebih realistis dan kedai dapat tetap beroperasi. Salah satu perubahan yang dilakukan ialah mengurangi jumlah produk yang dijual sehingga lebih fokus kepada produk yang disukai oleh konsumen dan membuka peluang usaha baru dengan cara menjual bahan baku kopi serta produk coklat. Gambar III.1 menunjukkan seluruh produk yang dijual oleh kedai.

SLOW BAR		FAST BAR	
V60, Japanese Ice Drip, AeroPress	20K	Espresso (Single) / (Double)	Hot/Iced 15K/17K
Cold Brew	25K	Americano	18K/20K
Vietnam Drip	17K	Cappuccino, Caffè Latte, Magic, Affogato, Mocha, Es Kopi Mahmud	20K/22K
Tubruk	15K	Crème Brulee, Caramel Macchiato	22K/24K
Guest Beans: Ask			
CHOCOLATE SINGLE ESTATE		TEA and OTHERS	
Java Sawarna	Hot/Iced	Black Tea (Leaves)	Hot/Iced 18K/20K
Sumatra Andalas	20K/22K	Green Tea (Leaves)	18K/20K
Bali Kamarasa		Green Tea Latte	20K/24K
Sulawesi Celebes		Lychee Tea, Lemon Tea	20K/22K
Additional Flavours (Caramel, Hazelnut, Vanilla)	+4K	Thai Tea, Milk Tea	20K/22K
		Red Velvet, Taro	20K/22K
		Chocovelvet	20K/22K

Gambar III.1 Produk yang Dijual oleh Kedai

Untuk saat ini, Kedai Kopi Siliwangi hanya memiliki tiga posisi pekerjaan untuk beroperasi, yaitu 1 Manajer Toko, 1 *Head Barista*, dan 4 *Barista*. Walaupun pekerja dan posisi yang dimiliki kedai terhitung sedikit, kedai ini tetap dapat beroperasi dengan baik dan pembagian kerja secara merata. Selain itu, sebagian besar pekerja yang dimiliki oleh kedai merupakan pekerja paruh waktu (*part-time*). Kedai memiliki desain dengan konsep industrial minimalis, sehingga suasana yang diciptakan memiliki nuansa modern dan sederhana. Pemilihan konsep desain tersebut juga berdasarkan keterkaitan akan target konsumen yang dituju, yaitu anak muda umur 18-21 Tahun. Walaupun luas kedai dapat dikatakan kecil, konsep desain yang dimiliki oleh kedai dapat memberikan gambaran bahwa kedai terlihat nyaman dan tidak sempit (berdempetan). Kedai ini juga memiliki dua area yang terbagi khusus untuk *non-smoking area (indoor)* dan *smoking area (outdoor)*.

III.2 Visi dan Misi Perusahaan

Untuk berjalannya suatu perusahaan, pemilihan visi dan misi menjadi salah satu hal yang harus diperhatikan, hal ini dikarenakan keberadaan visi dan misi dapat menjadi salah satu gambaran perusahaan untuk menentukan tujuannya dan langkah yang harus diambil dalam merealisasikannya. Visi yang digunakan oleh kedai ini ialah, dapat menjadi kedai kopi yang dikenal oleh masyarakat se-Indonesia dengan menjunjung tinggi nilai-nilai terhadap produk lokal. Mengingat alasan mengapa kedai ini terbentuk, dahulu banyak masyarakat yang tidak mengetahui bahwa negara ini memiliki kualitas produk lokal seperti kopi yang tidak kalah jauh dengan produk impor. Oleh karena itu pemilik usaha berharap kedai ini dapat memperkenalkan produk lokal kepada masyarakat yang memiliki biaya murah dan dapat menyaingi produk impor.

Selain menentukan visi, kedai ini juga memiliki misi yang menjadi patokan atau langkah yang harus diambil dalam merealisasikan visi tersebut. Misi yang dimiliki oleh kedai ialah, dapat menjual produk yang dimiliki oleh kedai kepada masyarakat kota Bandung awam dengan produk-produk lokal dari kategori kopi, coklat, teh, dan bahan minuman lainnya. Walaupun cakupan dalam visi dan misi kedai berbeda, misi yang dimiliki oleh kedai akan lebih tertuju pada masyarakat kota Bandung yang lebih mudah diraih oleh kedai. Setelah misi tersebut tercapai, kedai dapat menentukan langkah selanjutnya untuk mencapai tujuannya.

III.3 Identifikasi Faktor Internal

Pembuatan strategi yang tepat untuk kedai ini harus memperhatikan beberapa faktor secara internal maupun eksternal. Dalam subbab ini kegiatan identifikasi faktor internal akan dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Kedai Kopi Siliwangi. Kekuatan dan kelemahan yang diidentifikasi akan diolah lebih lanjut untuk menentukan strategi yang tepat. Adapun beberapa metode yang digunakan untuk mempermudah proses identifikasi, yaitu penggunaan bauran pemasaran atau *marketing mix*, observasi kedai, dan wawancara pada pihak yang bersangkutan.

III.3.1 7P Marketing Mix Saat ini

Penggunaan metode *marketing mix* merupakan salah satu cara untuk memahami keadaan sekarang kedai, seperti kegiatan pemasaran yang telah

dilakukan dan pemahaman terhadap produk serta konsumennya. Melihat perusahaan ini merupakan kedai yang tidak hanya menjual produknya saja, namun terdapat jasa atau *service* yang menjadi nilai jualnya, maka akan terdapat tujuh variabel penting yang dibahas dalam *marketing mix* yaitu *product, price, place, promotion, people, physical evidence, dan process*. Observasi dan wawancara kepada yang bersangkutan juga dilakukan sehingga penjabaran terhadap seluruh variabel tersebut lebih jelas dan akurat. Berikut merupakan *7P Marketing Mix* untuk Kedai Kopi Siliwangi keadaan sekarang.

1. *Product* (produk)

Pada dasarnya, perusahaan kedai kopi merupakan perusahaan yang menjual produk minuman berbasis kopi, namun kedai ini juga memiliki beberapa produk selain kopi, seperti coklat, teh, dan *non-coffee*. Beberapa variasi dari produk ini memiliki sasaran dan tujuan tersendiri, seperti bila terdapat konsumen yang tidak menyukai produk kopi, ingin mencoba produk selain kopi, atau konsumen yang hanya ingin menghabiskan waktu di kedai. Seluruh produknya juga memiliki cita rasa yang baik karena produk yang dijual hanya produk lokal asal Indonesia. Selain itu, kedai ini juga menjual bahan baku untuk semua produknya, sehingga kedai tidak hanya bergerak sebagai *business to consumers* (B2C), namun juga sebagai *business to business* (B2B). Produk yang dimiliki oleh kedai ini dapat dikatakan berkualitas tinggi, karena seluruh produknya diproduksi dan diolah sendiri dari tanah pilihan, sehingga penanganan kualitas produk lebih terjaga dibandingkan membelinya dari *supplier* lain.

2. *Price* (harga)

Harga seluruh produk dalam kedai ini dapat terbilang cukup murah bila dibandingkan dengan kedai lainnya. Bila kedai lainnya memiliki kisaran harga dari Rp. 24.000,- sampai Rp. 35.000,-, kedai ini hanya menjual produknya dengan harga Rp. 17.000,- sampai Rp. 25.000,-. Murahnya harga produk tersebut dikarenakan seluruh produk yang dimiliki kedai diproduksi dan diolah sendiri, sehingga biaya yang dikeluarkan sedikit. Walaupun melihat harga produk minuman kedai cukup murah, pemilik usaha juga belum pernah mengganti harga tersebut sejak kedai ini pertama kali beroperasi. Selain itu, harga bahan baku yang dijual juga cukup bervariasi mengikuti jenisnya dan ukuran. Bahan baku kopi memiliki kisaran dari Rp. 25.000,- sampai Rp. 50.000,-, bahan baku coklat

memiliki kisaran dari Rp. 95.000,- sampai Rp. 220.000,- , dan bahan baku *non-coffee* memiliki kisaran dari Rp. 120.000,- sampai Rp. 220.000,- .

3. *Place* (tempat)

Kedai Kopi Siliwangi berada di jalan Laswi No. 1E, Kacapiring, Kecamatan Batununggal, Kota Bandung. Daerah tersebut dapat dikatakan tengah dari Kota Bandung yang sering dilewati oleh kendaraan dan masyarakat. Oleh karena itu, letak lokasi kedai dapat dikatakan cukup strategis dengan jumlah kendaraan yang melewatinya. Selain itu, daerah tersebut juga memiliki banyak usaha yang berjalan, seperti usaha makanan, gelanggang olahraga, usaha pakaian, perkantoran, dan *cafe*. Bila dilihat keadaan sekarang, banyak sekali kedai kopi yang bermunculan di daerah ini, dan telah menjadi salah satu pesaing atau kompetitor bagi kedai kopi ini, seperti *Roempi Coffee & Eatery*, *La Basil Koffie & Resto*, *Brew & Chew*, *Cafe Bali*, dan lain sebagainya.

4. *Promotion* (promosi)

Kegiatan promosi yang telah dilakukan oleh kedai masih sedikit dan terbatas, namun bentuk promosi yang telah dilakukan juga cukup bervariasi. Salah satu promosi yang paling mudah dilihat ialah membuat akun Instagram dengan memperkenalkan situasi atau hal yang baru dalam kedai ini, dan meminta bantuan *influencer* untuk memasarkan produknya. Selain promosi secara lisan melewati pihak ketiga, kedai juga memperbesar namanya dengan mengikuti beberapa acara festival atau bazar di berbagai daerah sekitar Bandung, namun sekarang hal tersebut susah dilakukan karena adanya pandemi. Lalu kedai juga terkadang memberikan potongan terhadap produknya, terutama bila terdapat hari raya besar.

5. *People* (orang)

Saat ini, posisi yang dimiliki oleh kedai terbagi menjadi tiga posisi pekerjaan, yaitu manajer toko, *head barista*, dan *barista*, yang memiliki pembagian pekerjaannya masing-masing. Untuk setiap posisi pekerjaan yang terdapat dalam kedai akan memiliki standar kerja dan *job description* masing-masing, sehingga seluruh pekerja mengetahui apa yang harus ia lakukan dan standar yang berlaku sebagai patokan *output* yang diharapkan. Manajer toko dalam kedai ini memiliki tugas untuk menjaga *inventory*, mengatur *sales*, mengatur jadwal kerja, dan hal yang dibutuhkan terkait manajemen kedai. *Head barista* dalam kedai ini memiliki tugas untuk mengatur stok bahan, belanja bahan yang dibutuhkan, melatih *barista*, dan mengetuai *barista*. *Barista* dalam kedai ini memiliki tugas untuk menyediakan

produk minuman, menjadi kasir kedai, dan menjaga kebersihan kedai. Selain itu, pekerja yang dimiliki oleh kedai ini tidak hanya pekerja tetap, namun juga terdapat pekerja paruh waktu yang bekerja sebagai *barista* kedai.

6. *Physical Evidence* (bukti fisik)

Bila dilihat bukti fisik yang dimiliki oleh kedai ini, kedai telah memberikan logo beserta nama yang berada di depan pintu masuknya, dengan tujuan untuk memberitahu informasi keberadaan kedai kepada konsumen. Untuk bukti fisik lainnya, kedai memiliki suasana yang bersifat *modern* dan sederhana sesuai dengan desain yang di bentuk yaitu dengan tema industrial minimalis. Selain dari suasananya, bukti fisik lainnya dapat dilihat dari beberapa produk seperti bahan baku yang digunakan sebagai dekorasi untuk mempercantik suasana dan menarik konsumen untuk membelinya. Produk minuman juga menjadi salah satu bukti fisik bila terdapat konsumen yang membeli, hal ini dikarenakan proses pembuatan minuman dapat dilihat langsung oleh konsumen, dan penyajian produk juga diperhatikan sehingga terlihat estetik.

7. *Process* (proses)

Awal dari proses pelayanan, dimulai dari konsumen yang datang ke kedai akan langsung di sapa oleh seorang pekerja dan diarahkan ke meja kasir. Di meja kasir, konsumen dapat memesan produk yang diinginkan dan langsung membayarnya, namun bila terdapat hal kurang dipahami terkait produk yang ingin dibeli, *barista* akan memperkenalkan dan menjelaskan produk tersebut kepada konsumen. Selama pesanan tersebut di proses, konsumen dapat mencari tempat untuk menunggu yang dibagi menjadi dua lokasi, yaitu *indoor* dan *outdoor*. Setelah pesanan selesai di proses, pesanan akan langsung diantar oleh pekerja ke meja konsumen. Lalu meja akan dibersihkan ketika konsumen selesai melakukan kegiatannya di dalam kedai dan diberi sapaan terima kasih oleh pekerja. Selain proses terkait akan pembelian produk minuman, konsumen juga dapat membeli bahan baku dengan melihat *display* di dekat pintu masuk kedai. Hal ini juga berlaku untuk pembelian secara *online* dengan bantuan aplikasi (terdapat daftar produk yang dijual).

III.3.2 Kekuatan Kedai Kopi Siliwangi

Setiap perusahaan akan memiliki kekuatan tersendiri yang dapat menjadi pembeda dengan perusahaan lainnya. Berdasarkan kekuatan tersebut,

perusahaan diharapkan dapat memanfaatkan kekuatan yang dimiliki secara lebih maksimal sehingga ia dapat bersaing dengan kompetitor lainnya. Oleh karena itu, kegiatan pengidentifikasian kekuatan merupakan salah satu hal yang penting untuk dilakukan, karena dengan meningkatkan dan mempertahankan kekuatan perusahaan, keuntungan yang di dapatkan dapat dimaksimalkan. Setelah diidentifikasi dengan proses observasi, wawancara, dan penggunaan metode *marketing mix*, kedai memiliki beberapa kekuatan yang membedakan dengan beberapa pesaing lainnya. Kekuatan tersebut terdiri dari, harga produk yang murah, rasa yang nikmat dan berkualitas, tempat yang mudah diakses, produk hasil olah sendiri, dan memiliki banyak produk substitusi. Berikut merupakan penjelasan untuk kekuatan internal yang dimiliki oleh kedai.

1. Harga produk terjangkau

Seluruh produk yang dimiliki oleh kedai dapat dikatakan memiliki harga yang cukup murah dan terjangkau untuk seluruh kalangan masyarakat, terutama masyarakat Bandung. Murahnya harga produk yang dijual oleh kedai dapat dilihat dari perbandingan harga produk dengan kedai lainnya yang memiliki kisaran harga dari Rp. 24.000,- sampai Rp. 35.000,-, namun Keda Kopi Siliwangi memiliki harga yang relatif lebih murah dari kisaran Rp. 17.000,- sampai Rp. 25.000,- untuk produk minumannya. Perbandingan harga produk Kedai Kopi Siliwangi dengan beberapa kompetitor akan di ilustrasikan pada Tabel III.1

Tabel III.1 Perbandingan Kisaran Harga Produk Kedai dengan Kompetitor

Jenis	Kopi	Teh	<i>non- Coffee</i>	coklat
Kedai Kopi Siliwangi	Rp. 15.000 – Rp. 25.000 (Rp.20.000)	Rp. 18.000 - Rp. 24.000 (Rp. 21.000)	Rp. 20.000 - Rp. 22.000 (Rp. 21.000)	Rp. 20.000 – Rp. 22.000 (Rp. 21.000)
Café Bali	Rp. 22.000 – Rp. 32.000 (Rp. 27.000)	-	-	-
Chew & Brew	Rp. 23.000 – Rp. 32.000 (Rp. 27.500)	Rp. 21.000 - Rp. 22.000 (Rp. 21.500)	Rp. 28.000 - Rp. 35.000 (Rp. 31.500)	Rp. 26.000 – Rp. 31.000 (Rp. 28.500)
La Basil Koffie & Resto	Rp. 17.000 – Rp. 25.000 (Rp. 21.000)	Rp. 17.000 - Rp. 20.000 (Rp. 18.500)	Rp. 15.000 - Rp. 20.000 (RP. 18.500)	Rp. 20.000 – Rp. 25.000 (Rp. 22.500)
Rompie Coffee & Eatery	Rp. 21.000 – Rp. 29.000 (Rp. 25.000)	Rp. 15.000 - Rp. 24.000 (Rp. 19.500)	RP. 17.000 - Rp. 29.000 (Rp. 23.000)	Rp. 20.000 – Rp. 24.000 (Rp. 22.000)

Berdasarkan perbandingan kasar terkait kisaran harga produk kedai dengan kompetitornya, dapat dilihat bahwa produk Kedai Kopi Siliwangi memiliki harga yang relatif murah dibandingkan kedai lainnya untuk beberapa produknya, namun secara keseluruhan kedai memiliki variasi rasa dan tipe yang lebih banyak dibandingkan kedai lainnya. Selain itu, hal ini juga belum memperhitungkan promosi yang telah dilakukan kedai. Untuk produk bahan baku, ia juga memiliki harga yang cukup murah bila dibandingkan dengan *vendor* lainnya.

2. Rasa yang nikmat dan berkualitas

Produk yang dijual oleh kedai mempunyai kualitas yang cukup tinggi dan rasa yang nikmat, hal ini didukung dari hasil wawancara yang telah dilakukan kepada pemilik usaha, pekerja kedai, dan beberapa konsumennya. Tingkat kualitas produk yang tinggi disebabkan oleh produk yang diproduksi dan diolah sendiri dengan tanah biji pilihan. Oleh karena itu, kualitas bahan baku memiliki kualitas yang terjaga dibandingkan membelinya dari *supplier* lain. Untuk rasa produknya, kedai memiliki cara atau metode sendiri untuk menyeduhnya, sehingga kedai dapat mengeluarkan rasa produk secara lebih maksimal. Menurut 6 konsumen yang telah di wawancarai, seluruh produk yang dimiliki oleh kedai memiliki cita rasa yang unik dan nikmat tergantung dari jenis biji kopi yang diseduh. Tentu setiap kedai kopi termasuk kompetitor memiliki rasa dan kualitas yang bervariasi, namun menurut konsumen yang telah menyantap produk kopi secara umum, produk yang di tawarkan oleh Kedai Kopi Siliwangi dapat menyaingi produk pada perusahaan besar maupun sedang dengan harga yang cukup terjangkau.

3. Tempat yang mudah diakses

Lokasi penempatan kedai merupakan salah satu kelebihan yang sangat membantu kedai untuk mendapatkan konsumen dan menentukan target konsumennya. Hal ini dikarenakan sebagian besar konsumen yang datang ke kedai merupakan masyarakat yang berdomisili dekat dengan kedai. Lokasi kedai dapat dikatakan strategis dan mudah diakses karena ia berada di tengah bagian kota Bandung yaitu kecamatan Batununggal yang sering dilewati oleh kendaraan dan masyarakat kota Bandung. Selain itu, daerah ini memiliki banyak usaha yang berjalan, seperti usaha makanan, gelandang olahraga, usaha pakaian, perkantoran, stasiun kereta, usaha elektronik, dan *cafe*. Bila dibandingkan dengan kompetitor lainnya, lokasi untuk kedai *La Basil Koffie & Resto* dan kedai *Rompie Coffee & Eatery* berada pada jalan perumahan masyarakat sehingga

membutuhkan informasi tambahan untuk menemukannya, lalu kedai *Chew & Brew* berada pada jalan besar namun bukan jalan utama atau jalan raya, sehingga tidak terlalu banyak kendaraan yang berlalu-lalang, dan *Café Bali* berada pada jalan besar dan jalan utama atau jalan raya sama seperti Kedai Kopi Siliwangi, namun Kedai Kopi Siliwangi lebih strategis karena berada persis di depan lampu merah (lebih mudah terlihat).

4. Produk hasil olah sendiri

Untuk memulai sebuah usaha yang menjual produk seperti kedai kopi, pemilihan *supplier* biji kopi merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan, karena persediaan bahan baku dari *supplier*, kualitas yang terjaga, harga, serta lama pengiriman menjadi faktor penting untuk kedai dapat beroperasi. Namun hal ini akan berbeda bila kedai memiliki tanah sendiri untuk memproduksi dan menyiapkan bahan bakunya. Kedai Kopi Siliwangi merupakan salah satu kedai yang memproduksi dan mengolah bahan baku produknya sendiri, oleh karena itu biaya yang dikeluarkan serta kualitas dari bahan bakunya sangat terjaga. Selain itu, kedai dapat memanfaatkan hasil produksinya yang berbentuk bahan baku untuk dijual kepada perusahaan lain atau konsumen yang membutuhkannya dengan mempertahankan orisinalitasnya (produk mentah yang hanya dijual di Kedai Kopi Siliwangi).

5. Memiliki banyak produk substitusi

Kedai kopi merupakan perusahaan yang menjual produk kopi sebagai produk utamanya sesuai dengan namanya, namun untuk kalangan keadaan sekarang banyak sekali masyarakat yang datang ke kedai tidak hanya memiliki tujuan untuk meminum produk kopi, tetapi hanya ingin menikmati dan menghabiskan waktu dalam kedai. Produk minuman kopi memiliki banyak sekali produk substitusi, seperti teh, coklat, dan beberapa produk minuman *non-coffee*, yang memiliki tujuan sebagai produk pengganti selain produk kopi.

Kedai Kopi Siliwangi, merupakan salah satu kedai yang juga menjual produk substitusi selain produk kopi, sehingga masyarakat tidak hanya terpaksa untuk membeli produk kopinya saja bila merasa bosan, namun konsumen juga dapat membeli produk lainnya. Walaupun produk kopi merupakan produk utama yang di prioritaskan oleh kedai ini, seluruh produk substitusi yang disediakan oleh kedai juga diproduksi serta diolahnya sendiri dengan tanah pilihan. Sehingga kualitas, rasa, serta harga untuk produk substitusinya tidak jauh berbeda dengan

produk kopi. Produk substitusinya terdiri dari, minuman coklat dengan empat cita rasa daerah yang berbeda (Jawa, Sumatra, Bali, dan Sulawesi), beberapa variasi teh dan teh susu, *redvelvet*, *taro*, dan *chocovelvet*. Bila dibandingkan dengan kompetitor lainnya, hanya *Café Bali* yang tidak menyediakan produk substitusi selain produk kopi, untuk Kedai *Chew & Brew*, Kedai *Roempie Coffee & Eatery*, dan Kedai *La Basil Koffie & Resto* menyediakan produk substitusi selain produk kopi seperti coklat, teh, dan *non-coffee*, namun beberapa kedai tersebut hanya menyediakan variasi produk yang cukup terbatas.

III.3.3 Kelemahan Kedai Kopi Siliwangi

Setelah mengidentifikasi kekuatan internal yang dimiliki, kedai juga memiliki beberapa kelemahan yang harus diperhatikan. Beberapa kelemahan ini merupakan salah satu alasan mengapa kedai merasa berkesusahan untuk meningkatkan jumlah konsumennya. Oleh karena itu, kelemahan yang dimiliki oleh kedai diharapkan dapat di minimalisir, sehingga kedai dapat bersaing lebih baik dengan kompetitor lainnya. Seperti pada proses pengidentifikasian kekuatan internal, proses pengidentifikasian kelemahan kedai juga akan dilakukan dengan kegiatan observasi, wawancara, dan penggunaan metode *marketing mix*. Kelemahan tersebut terdiri dari luas bangunan yang cukup terbatas, penataan ruangan *outdoor* yang masih berantakan, tidak menyediakan makanan berat, belum terdapat divisi pemasaran, dan kedai tidak terlalu terlihat secara kasat mata. Berikut merupakan penjelasan untuk kelemahan yang dimiliki oleh kedai.

1. Luas bangunan yang cukup terbatas

Pada dasarnya, kedai kopi ini merupakan kedai yang terletak di deretan ruko jalanan besar Kota Bandung yaitu kecamatan Batununggal, oleh karena itu usaha memperluas kedai dengan menyewa bangunan sebelah kedai merupakan hal yang tidak mungkin untuk dilakukan (sudah di okupasi usaha lain). Melihat keadaan kedai sekarang, luas bangunan yang dimiliki oleh kedai sangat terbatas dan terlihat sempit bila penataan serta pemilihan desain ruangan tidak baik. Oleh karena itu hal yang dapat diantisipasi oleh kedai hanya penataan ruangan yang dapat membuat kedai terlihat lebih luas dan nyaman. Namun, walaupun penataan ruangan dapat membuat kedai terlihat lebih luas, tetap tidak dapat dipungkiri bahwa jumlah konsumen *dine-in* yang dapat diterima oleh kedai juga terbatas karena luas yang dimilikinya. Untuk ruangan *indoor* kedai diperkirakan hanya bisa

menampung 8 konsumen, lalu untuk ruangan *outdoor* kedai diperkirakan hanya bisa menampung 15 konsumen.

2. Penataan ruangan *outdoor* yang masih berantakan

Pemilihan desain dan penataan dekorasi pada sebuah kedai merupakan salah satu cara menarik konsumen sehingga ia akan datang membeli dan menghabiskan waktu dalam kedai. Oleh karena itu, kebersihan, estetika, serta kenyamanan kedai menjadi faktor penting yang harus diperhatikan oleh pemilik usaha. Untuk saat ini, penataan ruangan kedai masih berantakan atau belum rapi karena terdapat beberapa perubahan terkait akan desain dan peletakan, terutama pada bagian *outdoor*, tidak seperti kompetitor lainnya yang memiliki desain kedai cukup estetik pada bagian *indoor* dan *outdoor* secara rapih. Walaupun perubahan tersebut sedang berlangsung dan diurus, namun kedai memiliki beberapa hal internal lainnya yang lebih diprioritaskan dibandingkan penataan ruangan *outdoor* kedai, sehingga kegiatan penataan belum dapat diselesaikan dalam waktu yang dekat. Hal ini dapat menyebabkan konsumen untuk berfikir kembali apakah ia ingin menghabiskan waktu dalam kedai atau tidak, yang menyebabkan terdapat kemungkinan bahwa jumlah konsumen kedai menurun.

3. Tidak menyediakan makanan berat

Selain permasalahan luas dan penataan ruangan dalam Kedai Kopi Siliwangi, kedai ini tidak memiliki menu yang menjual makanan berat kepada konsumen. Tentu hal ini menjadi salah satu kelemahan yang dimiliki oleh kedai, karena sebagian besar kompetitor dan pesaingnya selain menjual produk minuman, ia juga menjual makanan berat, terutama pada kompetitor utama yang seluruhnya menjual makanan berat. Kedai tidak menjual makanan berat dikarenakan terdapat beberapa hal yang menjadi permasalahan, seperti tidak memiliki tempat khusus untuk memasak karena terbatasnya luas Gedung dan tidak memiliki juru masak. Walaupun kedai tidak menjual makanan berat, kedai tetap menjual makanan ringan seperti roti dan kue.

4. Belum terdapat divisi pemasaran

Kedai Kopi Siliwangi belum mempunyai divisi pemasaran, bahkan kegiatan pemasaran yang dilakukan masih belum jelas dan cukup terbatas. Selama ini, kegiatan pemasaran hanya dilakukan oleh pemilik usaha dan beberapa pekerjanya bila diberikan tugas. Kegiatan pemasaran yang telah dilakukan ialah melakukan promosi melewati sosial media yaitu membuat akun

Instagram. Pemilihan promosi melewati sosial media merupakan suatu langkah yang baik, mengingat sebagian masyarakat sekarang sudah memiliki akun sosial media seperti *Instagram*. Namun, target rencana dan *planning* terhadap isi dari akun masih belum jelas, dan akun hanya dipakai untuk menjelaskan keadaan, hal yang baru, dan produk dari kedai. Walaupun akun *Instagram* Kedai termasuk cukup aktif, hal ini belum tentu dapat meningkatkan jumlah konsumen, karena beberapa masyarakat belum mengetahui keberadaan kedai tersebut.

Selain promosi melewati sosial media, kedai juga memberikan promosi terkait pembelian produk seperti potongan harga, mengikuti bazar, dan mengandalkan konsumen untuk mengajak konsumen lainnya atau ajakan mulut ke mulut. Namun dikarenakan adanya keberadaan pandemi, kedai belum bisa mengikuti kegiatan bazar, dan walaupun kegiatan promosi melewati ajakan mulut ke mulut merupakan metode yang cukup efektif, kedai harus memperhatikan metode lain meningkatkan jumlah konsumennya, karena ajakan mulut ke mulut memiliki variabel konsumen yang tidak bisa dikendalikan.

5. Kedai tidak terlalu terlihat secara kasat mata

Walaupun kedai memiliki letak yang cukup strategis, berada di jalan besar yang sering dilewati oleh masyarakat, dan memiliki informasi alamat yang mudah diakses melewati internet, masyarakat belum tentu mengetahui atau menemukan keberadaan kedai dengan lebih mudah. Bila dilihat dari jalanan besar, kedai kurang menunjukkan eksistensinya karena tidak terdapat hal yang mengindikasikan bahwa terdapat Kedai Kopi Siliwangi di sini, namun kedai hanya memberikan logo beserta namanya di depan pintu kedai dengan ukuran yang kurang besar. Bila dibandingkan dengan kompetitor lainnya, *Roempie Coffee & Eatery*, *Chew & Brew*, dan *La Basil Koffie & Resto*, memiliki logo besar mengarah ke jalanan sehingga mudah untuk terlihat oleh masyarakat. Salah satu cara untuk menunjukkan eksistensinya ialah membuat *signage* di depan kedai sehingga masyarakat mudah melihat dan mengetahui keberadaan kedai tersebut. Contoh penggunaan *signage* yang dipakai oleh perusahaan *Starbucks* dapat dilihat pada ilustrasi Gambar III.2.



Gambar III.2 Contoh *Signage* Perusahaan Starbucks
(Sumber: www.google.com)

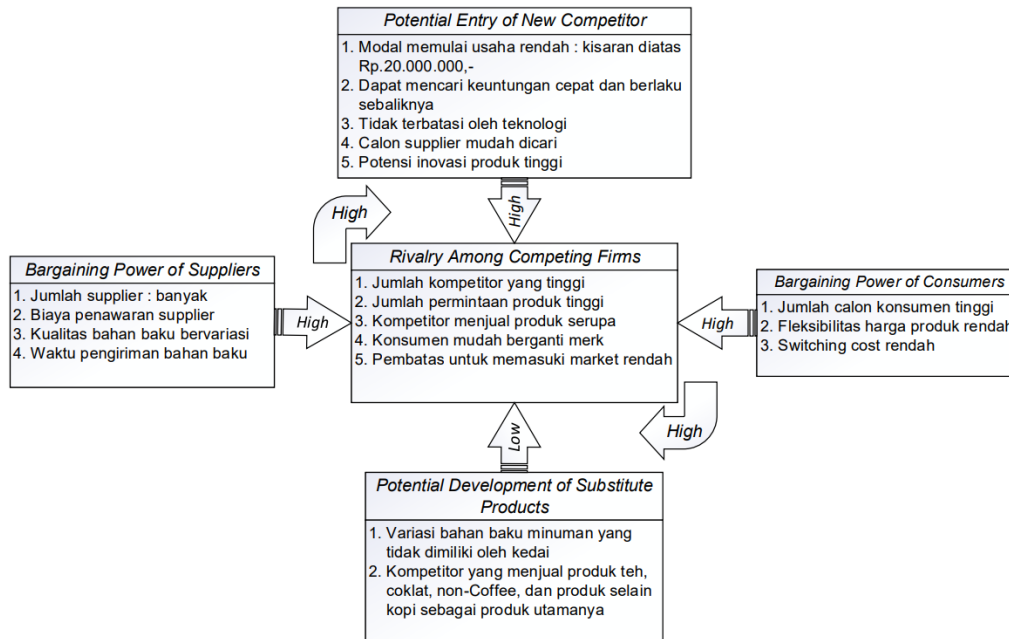
III.4 Identifikasi Faktor Eksternal

Setelah mengidentifikasi beberapa faktor internal yang dimiliki oleh kedai, maka pada subbab ini akan membahas kegiatan identifikasi faktor eksternal dengan tujuan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dimiliki oleh Kedai Kopi Siliwangi. Peluang dan ancaman yang diidentifikasi akan diolah lebih lanjut untuk menentukan strategi yang tepat digunakan. Adapun beberapa metode yang digunakan untuk mempermudah proses identifikasi, yaitu penggunaan metode *Five Force Porter's Model*, observasi kedai, dan wawancara pada pihak yang bersangkutan.

III.4.1 *Five Force Porter's Model*

Five Force Porter's Model merupakan salah satu metode yang digunakan untuk melihat keadaan lingkungan yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Berdasarkan analisa keadaan lingkungan tersebut, maka peluang dan ancaman yang dimiliki oleh kedai akan lebih mudah untuk diidentifikasi. Proses penggunaan metode ini akan melihat lima model yang menggambarkan situasi lingkungan yang dimiliki oleh kedai, seperti *rivalry among competing firms*, *potential entry of new competitors*, *potential development of substitute products*, *bargaining power of*

suppliers, dan bargaining power of consumers. Kegiatan wawancara dan observasi juga dilakukan untuk mempermudah penggunaan analisa dari lima model tersebut. Ilustrasi *Five Force Porter's Model* kedai dapat dilihat pada ilustrasi Gambar III.3.



Gambar III.3 *Five Force Porter's Model* Kedai Kopi Siliwangi

1. *Rivalry Among Competing Firms*

Persaingan di antara kompetitor merupakan suatu hal yang tidak bisa dihindari oleh semua perusahaan, namun tingkat persaingan yang dimiliki dapat berbeda-beda. Beberapa perusahaan harus memperhatikan tingkat lingkungan persaingannya, apakah tingkat persaingan dalam lingkungannya tinggi, sedang, atau rendah. Bergantung pada tingkat persaingannya, strategi atau pendekatan yang dipakai dapat menentukan posisi perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya, seperti perusahaan yang sedang berkompetisi untuk merebut pangsa pasar dan perusahaan yang sudah mendominasi pangsa pasar.

Untuk keadaan sekarang, Kedai Kopi Siliwangi memiliki tingkat persaingan yang cukup tinggi terhadap usaha produk minuman kopi. Hal ini diketahui karena analisa yang telah dilakukan terhadap faktor-faktor yang mengindikasikan bahwa persaingan yang dimiliki oleh kedai tergolong tinggi. Seperti jumlah kompetitor yang tinggi dan kompetitor yang menjual produk serupa dapat membuat persaingan semakin ketat, lalu persaingan ini juga dimulai dari

jumlah permintaan yang tinggi sehingga seluruh kompetitor ikut bersaing dalam menjual produknya. Konsumen yang mudah berganti merk juga menjadi faktor yang membuat seluruh kompetitor bersaing secara ketat. Berikut merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi persaingan dalam kedai.

a. Jumlah kompetitor yang tinggi

Kedai Kopi Siliwangi memiliki banyak sekali kompetitor atau pesaing yang menjual produk minuman kopi, tidak hanya di daerah Kota Bandung namun juga pada lokasi kedai ini berada, yakni kecamatan Batununggal. Banyaknya kompetitor ini tentu akan mempengaruhi jumlah penjualan yang kedai miliki, mengingat pangsa pasar kompetitor dan kedai serupa, sehingga terdapat persaingan yang ketat untuk mencari konsumen. Menurut hasil wawancara yang telah dilakukan kepada pemilik usaha, ia tidak menentukan kompetitor utama yang dimiliki kedai, namun ia menyatakan bahwa seluruh perusahaan yang menjual produk minuman kopi merupakan kompetitor untuk kedai ini. Bila melihat lokasi kedai melewati *google maps*, kedai memiliki kurang lebih X kompetitor yang berdekatan, sehingga pesaing tersebut dapat digolongkan sebagai kompetitor utamanya, karena kompetitor menjual produk serupa dan bersaing dalam menarik konsumen dalam lokasi yang berdekatan. Kompetitor utama bagi Kedai Kopi Siliwangi akan di rekapitulasi pada Tabel III.2.

Tabel III.2 Kompetitor Utama Kedai Kopi Siliwangi

No	Pesaing
1	<i>Café Bali</i>
2	<i>Chew & Brew</i>
3	<i>La Basil Koffie & Resto</i>
4	<i>Rompie Coffee & Eatery</i>

b. Jumlah permintaan produk tinggi

Untuk beberapa kalangan masyarakat, tradisi mengonsumsi produk minuman kopi tidak hanya sebagai pemenuhan kebutuhan saja, tetapi telah menjadi salah satu gaya hidup. Hal ini dapat dilihat secara kasat mata pada perubahan tren terkait inovasi baru dari produk minuman kopi, seperti kopi susu, kopi gula aren, *manual brew coffee*, dan kopi dengan *boba*. Keberadaan inovasi baru ini, telah menarik beberapa konsumen untuk membeli dan mengonsumsi produk tersebut, sehingga jumlah permintaan produk akan bertambah. Namun, bertambahnya permintaan produk kopi tidak hanya dikarenakan oleh adanya

inovasi baru terkait produk kopi, tetapi terdapat beberapa faktor lain seperti generasi milenial yang membuat tradisi mengonsumsi produk kopi sebagai gaya hidup.

Bila dilihat pada riset yang telah dilakukan oleh Toffin Indonesia dan Majalah MIX Marcomm SWA Group, tingkat konsumsi kopi pada enam tahun terakhir ini selalu meningkat dengan puncaknya pada tahun 2017/2018, dan pada tahun 2021 konsumsi kopi Indonesia diperkirakan juga akan meningkat. Hal ini juga dapat dilihat pada gambar 1.2 terkait akan data jumlah konsumsi kopi serta prediksinya. Oleh karena itu, jumlah permintaan kopi pada keadaan sekarang dapat dikatakan tergolong tinggi dan pangsa pasar yang dimiliki oleh kedai sangat luas, yakni seluruh masyarakat yang mengonsumsi kopi. Walaupun jumlah permintaan produk kopi tergolong tinggi, jumlah kompetitor yang menjual produk kopi juga ikut bertambah, sehingga persaingan untuk menarik konsumen sangat ketat pada bidang usaha ini.

c. Kompetitor menjual produk serupa

Persaingan yang dimiliki oleh kedai dengan kompetitor merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan dalam menjalankan usaha. Keberadaan kompetitor dapat menurunkan pendapatan yang dimiliki kedai dengan cara mengambil atau menarik calon konsumen maupun konsumen loyal kedai, terutama pada persaingan bisnis yang menjual produk serupa atau mirip dengan kompetitor lainnya. Selain itu, persaingan ini juga dapat menjadi tantangan dan hambatan bagi seluruh kompetitor maupun kedai untuk menarik konsumennya. Walaupun terdapat kompetitor yang menjual produk serupa, produk yang dijual oleh setiap kompetitor pasti akan mempunyai perbedaan tersendiri, seperti dalam segi rasa, kualitas, harga, estetika produk, dan cara penyajian. Oleh karena itu, Kedai Kopi Siliwangi diharapkan dapat menjaga dan meningkatkan kelebihan yang dipunyainya untuk meningkatkan jumlah konsumen dan melakukan diferensiasi produk atau menciptakan inovasi produk baru.

d. Konsumen mudah berganti merk

Sebagian besar konsumen yang terdapat dalam Kedai Kopi Siliwangi merupakan konsumen loyal yang menyukai produk hasil dari kedai ini. Namun, dalam meningkatkan jumlah pendapatan kedai, tidak dapat dipungkiri bahwa kedai berharap untuk meningkatkan jumlah konsumen dan mengubahnya menjadi konsumen loyal. Akan tetapi, untuk meningkatkan jumlah konsumen, kedai harus

memperhatikan faktor perilaku konsumen. Menurut *The American Marketing Association* perilaku konsumen adalah kegiatan interaksi dan kognisi, kebiasaan, dan lingkungan di mana manusia melakukan sebuah pertukaran dalam bentuk barang maupun jasa, dengan memperhatikan pikiran dan perasaan berdasarkan pengalaman atau aksi yang dilakukan dalam proses konsumsi. Oleh karena itu, perilaku konsumen akan menentukan apakah konsumen merasa puas terhadap produk yang mereka konsumsi terhadap merk tersebut.

Hasil dari perilaku konsumen terhadap beberapa produk pasti akan berbeda-beda, ada yang merasa puas terhadap produk merk tertentu dan sebaliknya. Hal tersebut dapat memicu konsumen untuk mencoba produk dari merk lainnya dan mencari yang lebih baik. Namun, selain terdapat konsumen yang berganti merk dikarenakan rasa tidak puas, terdapat juga konsumen yang suka berganti merk karena ia tidak mempunyai keinginan untuk mencari merk terbaik, tetapi di karena situasi lingkungannya seperti ajakan dan penawaran harga, sehingga ia tidak terikat dengan suatu merk. Melihat dari jumlah konsumen dan jumlah kompetitor produk serupa yang tinggi, maka konsumen yang mudah berganti merk tidak dapat dihindari dan banyak sekali ditemui oleh kedai.

e. Pembatas untuk memasuki pasar rendah

Membuat atau mendirikan suatu usaha bukanlah hal yang mudah dilakukan oleh semua orang, tetapi terdapat beberapa faktor yang harus diperhatikan sehingga usaha tersebut dapat berdiri dan beroperasi. Beberapa bidang usaha memiliki pembatas atau tingkat *barrier to entry* yang berbeda-beda, bergantung pada besarnya modal memasuki usaha, jumlah permintaan, dan beberapa faktor lainnya. Bidang usaha yang menjual produk minuman kopi merupakan salah satu usaha yang memiliki pembatas atau *barrier to entry* yang tergolong rendah, hal ini dikarenakan modal yang cukup rendah untuk memulai dan menjalankan usaha, manajemen yang mudah, jumlah permintaan yang tinggi, dan *margin profit* yang cukup tinggi. Bila diperhatikan, pada saat ini usaha yang menjual produk minuman kopi sudah mulai menjamur di Indonesia karena pembatas untuk memasuki pasar yang tergolong rendah. Pengaruh dari pembatas tersebut membuat peluang adanya kompetitor baru semakin tinggi bagi Kedai Kopi Siliwangi, dan persaingan dalam bisnis semakin ketat.

2. *Potential Entry of New Competitors*

Potensi datangnya kompetitor baru akan bervariasi bergantung pada bidang usahanya, karena beberapa bidang usaha akan memiliki faktor tertentu yang membuat bisnis untuk mudah dimasuki. Seperti kemampuan usaha dalam mendapati keuntungan secara cepat, permintaan produk yang tinggi, perubahan tren terhadap produk tertentu, modal usaha yang rendah, *supply* yang mudah di dapat, dan lain sebagainya. Tingginya potensi masuknya kompetitor baru pasti akan membahayakan kepada beberapa usaha yang sudah berjalan, terkait akan pengambilan keuntungan dari calon konsumen yang memungkinkan untuk berubah.

Melihat Kedai Kopi Siliwangi merupakan usaha yang menjual produk minuman kopi sebagai produk utamanya, ia memiliki tingkat potensi datangnya kompetitor baru yang cukup tinggi. Hal ini diketahui setelah kegiatan analisa dilakukan terhadap beberapa faktor yang mengindikasikan bahwa potensi datangnya kompetitor baru kedai cukup tinggi. Seperti modal usaha untuk memulai usaha rendah dan dapat mencari keuntungan dengan cepat pada usaha minuman kopi membuat potensi datangnya kompetitor baru cukup tinggi. Hal ini juga didukung dengan usaha yang tidak terbatas oleh teknologi canggih serta calon *supplier* yang mudah dicari. Berikut merupakan faktor-faktor yang mengindikasikan bahwa potensi datangnya kompetitor baru kedai tinggi.

a. Modal memulai usaha rendah

Untuk memulai sebuah usaha pasti akan membutuhkan modal untuk bisa beroperasi, akan tetapi besar modal yang dibutuhkan juga akan bervariasi pada jenis usaha, keperluan, dan ukuran usaha yang ingin dibentuk. Untuk usaha produk minuman kopi sendiri, modal yang dibutuhkan juga cukup beragam bergantung pada kebutuhan, namun dengan modal uang minimal sebesar Rp. 20.000.000,- kedai sudah dapat beroperasi sebagai toko kecil atau gerobak yang menjual produk minuman kopi. Walaupun calon kompetitor dapat datang dalam bentuk usaha yang kecil, ia juga dapat ikut bersaing sebagai kompetitor Kedai Kopi Siliwangi dalam menarik calon konsumen. Rendahnya modal usaha yang dibutuhkan, juga akan membuat suatu ketidakpastian pada persaingan antar kedai kopi. Hal ini dikarenakan adanya kemungkinan kompetitor baru untuk membawa produknya dengan kualitas yang tinggi, rasa yang nikmat, dan membuat perubahan atau inovasi baru terhadap bidang usaha ini.

b. Dapat mencari keuntungan dengan cepat dan sebaliknya

Salah satu faktor yang mengindikasikan datangnya kompetitor baru tergolong tinggi ialah kemampuan usaha untuk mencari atau membuat keuntungan dengan cepat. Pada dasarnya, untuk sebuah usaha bertahan atau beroperasi harus memiliki kemampuan untuk mendapatkan keuntungan, namun kemampuan tersebut juga berbeda-beda terhadap jenis usahanya. Bila disangkutkan dengan usaha minuman kedai kopi, kemampuan kedai untuk mendapatkan keuntungan sangat besar, karena modal dan biaya kedai untuk beroperasi cukup rendah. Oleh karena itu, kemampuan mendapatkan keuntungan ini telah menarik beberapa masyarakat untuk ikut memulai usaha kedai kopi, terlebih lagi pada modal untuk berdiri juga terhitung rendah. Akan tetapi, hal tersebut tetap bergantung pada apakah kedai memiliki kemampuan untuk menarik konsumen, karena tanpa konsumen kedai tidak dapat menghasilkan keuntungan.

c. Tidak terbatas oleh teknologi

Tidak seperti beberapa usaha lain yang membutuhkan teknologi canggih untuk ikut bersaing dan beroperasi dalam jaman modern ini, usaha kedai kopi tetap dapat berjalan tanpa memperhatikan perubahan teknologi. Memang keberadaan teknologi dapat mempermudah pekerjaan dan menjaga kualitas produk, namun biaya yang dikeluarkan untuk membeli teknologi tersebut juga tidak rendah dan pada bidang usaha ini terdapat beberapa teknik atau cara untuk menyeduh, sehingga beberapa kedai tidak harus menyediakan teknologi canggih untuk beroperasi. Tanpa menggunakan teknologi canggih, tentu kemampuan kedai untuk menanggapi jumlah permintaan yang tinggi, menjaga kualitas dan rasa, serta kecepatan penyajian menjadi sebuah hambatan, tetapi untuk beberapa kedai yang memulai usahanya dari kecil, pengalokasian modal tersebut dapat digunakan untuk membeli teknologi sederhana, bahkan dapat dialokasikan ke kebutuhan lainnya sehingga modal digunakan lebih efisien.

d. Calon *supplier* mudah dicari

Bagi usaha yang menjual produk berupa barang, pemilihan *supplier* merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan. Seperti waktu dan biaya pengiriman, harga dan kualitas bahan baku, kecepatan *supplier* menanggapi pelanggan, dan tingkat kecacatan dari bahan baku. Berdasarkan beberapa faktor tersebut, tentu sebuah perusahaan harus memilih atau menentukan *supplier* yang paling menguntungkan baginya, terutama pada kompetitor baru yang ingin

memasuki dunia usaha. Untuk usaha minuman kopi sendiri, jumlah *supplier* yang menjual bahan baku biji kopi sangat tinggi, bahkan beberapa usaha minuman kopi terkadang juga dapat bekerja sebagai *supplier* untuk usaha lainnya.

Tingginya jumlah *supplier* bahan baku kopi telah membantu beberapa kompetitor dan menjadi salah satu faktor mengapa pembatas datangnya kompetitor baru tergolong tinggi. Hal ini dikarenakan, calon *supplier* yang mudah dicari sehingga kompetitor dapat lebih selektif dalam memilih serta permintaan yang tinggi terhadap produk tersebut. Selain itu, kompetitor baru telah dipermudah dalam beroperasi karena sumber daya yang mudah dicari.

e. Potensi inovasi produk tinggi

Inovasi atau terobosan baru dalam produk dapat menjadi ancaman bagi beberapa kompetitor yang menjual produk serupa. Seperti pada usaha minuman kopi, dahulu terdapat perubahan tren minuman kopi dengan datangnya minuman kopi susu, kopi dengan gula aren, atau kopi dengan *boba* yang membuat jumlah kompetitor baru bertambah dan membawa beberapa kompetitor untuk ikut mengikuti tren. Walaupun terkadang datangnya inovasi baru produk bersifat sementara, tetapi inovasi tersebut dapat membuka peluang pasar baru dan dapat menjadi pijakan atau tumpuan bagi kompetitor baru untuk mulai beroperasi. Selain itu, sebagian besar inovasi baru ini datang dari kompetitor baru yang ingin mencoba hal yang baru, karena pengalokasian dana dan konsep bisnis yang masih mudah dibentuk dibandingkan kedai yang sudah bergerak sejak lama, dengan melihat produk minuman kopi dan desain kedai yang memiliki potensi tinggi untuk di inovasikan.

3. *Potential Development of Substitute Products*

Selain kompetitor yang bersaing dengan bidang usaha minuman kopi dan produk serupa, Kedai Kopi Siliwangi juga harus memperhatikan kompetitor yang menjual produk substitusi untuk produk minuman kopi. Produk substitusi adalah barang atau jasa yang dapat menggantikan fungsi dari produk lainnya atau sebagai pilihan alternatif bagi konsumen terhadap produk tertentu. Keberadaan usaha yang menjual produk substitusi juga dapat menjadi ancaman bagi usaha lainnya, karena ia memiliki kemampuan untuk menarik calon konsumen yang berada di dalam pasar yang sama. Namun yang menjadi pembeda ialah preferensi konsumen, harga, kualitas, kemampuan memenuhi kebutuhan, dan cara mendapatkannya.

Bila melihat posisi Kedai Kopi Siliwangi, ia memiliki potensi adanya barang substitusi tergolong rendah. Hal ini diketahui setelah melihat beberapa faktor yang telah di analisa bahwa faktor tersebut mengindikasikan potensi adanya barang substitusi yang cukup rendah. Seperti seluruh variasi bahan baku minuman yang tidak dimiliki oleh kedai dapat digolongkan sebagai barang substitusi, di mana keberadaan kompetitor yang menjual variasi bahan baku di luar produk yang ditawarkan oleh kedai masih terhitung sangat sedikit. Berikut merupakan faktor-faktor yang mengindikasikan bahwa potensi adanya barang substitusi kedai rendah.

a. Variansi bahan baku yang tidak dimiliki oleh kedai

Dalam bidang usaha minuman kopi, minuman tersebut memiliki banyak variasi yang berbeda-beda, dari cara menyeduh, menyajikan, dan bahan baku biji kopi yang dipakai. Kedai Kopi Siliwangi hanya menjual produk minuman kopi seperti *V60*, *Ice Drip*, *Aero Press*, *Vietnam Drip*, *Tubruk*, *Espresso*, *Americano*, *Cappuccino*, *Caffe latte*, *Affogato*, *Mocha*, *Crème Brulee* dan Kopi Susu. Lalu untuk bahan baku biji kopi yang dipakai merupakan biji kopi Arabika dan Robusta yang berasal dari tanah pilihan di pegunungan yang berada di daerah Jawa, Sumatra, Sulawesi, dan Bali, seperti Gunung Tangkuban Parahu, Patuha, Cikurai, Manglayang, Malabar, Papandayan, dan lain sebagainya. Di luar dari variasi bahan baku tersebut telah dianggap sebagai produk substitusi bagi Kedai Kopi Siliwangi, karena ia tidak menyediakan produk tersebut, seperti biji kopi Gayo, Jamaika, Toraja, Luwak, dan lain sebagainya. Beberapa konsumen telah memiliki preferensi sendiri terhadap biji kopi dan cara penyajiannya, oleh karena itu kedai dapat dikatakan telah kehilangan beberapa calon konsumen untuk produk yang ia tidak sediakan dan konsumen akan mencari kompetitor lain yang menyediakan produk tersebut.

b. Seluruh kompetitor yang menjual produk minuman selain kopi

Selain variasi bahan baku dan cara penyajian minuman kopi yang tidak disediakan oleh Kedai Kopi Siliwangi, produk yang dianggap sebagai barang substitusi bagi kedai ialah seluruh kompetitor yang menjual produk minuman selain kopi sebagai produk utamanya, seperti teh, coklat, dan *non-Coffee*. Walaupun kedai sudah menyediakan produk substitusinya sendiri untuk berjaga-jaga, kompetitor yang menjual produk tersebut sebagai produk utama pasti akan lebih terfokuskan dan memiliki variasi penyajian serta bahan baku yang lebih luas.

Keberadaan kompetitor ini juga dapat menjadi ancaman bagi Kedai Kopi Siliwangi dalam mencari calon konsumen, karena pangsa pasar yang dimiliki oleh kompetitor kurang lebih sama.

4. *Bargaining Power of Suppliers*

Kemampuan daya tawar menawar dengan *supplier* merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan oleh seluruh usaha, termasuk juga Kedai Kopi Siliwangi. Keberadaan *supplier* sendiri juga dapat mengubah jalannya suatu usaha, seperti kualitas bahan baku, harga bahan baku, biaya transportasi, dan jumlah kecacatan bergantung pada *supplier*-nya, sehingga perusahaan harus lebih selektif dalam memilih *supplier*. Namun untuk beberapa usaha seperti Kedai Kopi Siliwangi, ia sudah memiliki *supplier* sendiri yang ditugaskan oleh satu perusahaan besar, sehingga daya tawar menawar dengan *supplier* yang dimiliki oleh kedai tergolong tinggi karena kedai hanya dapat menerima relasi yang sudah ditugaskan.

Walaupun tingkat daya tawar menawar *supplier* yang dimiliki oleh kedai tergolong tinggi, relasi yang sudah ditugaskan tersebut juga memberikan beberapa keuntungan tersendiri terkait akan kualitas, harga, dan waktu pengiriman. Tingginya tingkat daya tawar tersebut juga dikarenakan wewenang *supplier* yang apa bila terdapat perubahan terkait kualitas, harga, dan waktu pengiriman, kedai hanya dapat menerima saja. Berikut merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat daya tawar *supplier* kedai.

a. Jumlah *supplier* banyak

Melihat dari banyaknya kompetitor dengan usaha minuman kopi, jumlah *supplier* yang menyediakan bahan baku biji kopi juga tidak kalah banyak. Dari seluruh *supplier* tersebut, tidak menutupi bahwa terdapat kemungkinan *supplier* yang lebih menguntungkan dibandingkan *supplier* yang dimiliki oleh kedai sekarang. Akan tetapi Kedai Kopi Siliwangi tidak memiliki wewenang untuk memilih *supplier* yang diinginkan, namun ia sudah ditugaskan oleh induk perusahaan untuk menggunakan *supplier* dalam satu perusahaan. Sehingga, kedai memiliki tingkat daya tawar *supplier* yang terhitung tinggi karena telah ditugaskan oleh *supplier* tertentu, walaupun terdapat *supplier* lain yang memiliki kemungkinan lebih menguntungkan bagi kedai.

b. Biaya penawaran *supplier*

Seluruh *supplier* dapat menawarkan biaya transportasi dan harga produk yang berbeda-beda, bergantung pada jenis produk, letak, dan hubungan *supplier* dengan pembeli. Sehingga pada umumnya untuk *supplier* bahan baku kopi, ia memiliki tingkat daya tawar yang rendah karena jumlah pemasok yang banyak dan pembeli dapat lebih selektif dalam memilih *supplier* untuk memaksimalkan keuntungannya. Namun hal ini berbeda dengan Kedai Kopi Siliwangi yang berada dalam satu induk perusahaan yang sama dengan *supplier*-nya. Seluruh biaya yang ditawarkan oleh *supplier* kepada kedai tergolong rendah bila dibandingkan *supplier* lainnya, termasuk biaya transportasi barang dan harga bahan baku. Hal ini dikarenakan *supplier* berada di bawah satu induk perusahaan yang sama dengan Kedai Kopi Siliwangi, sehingga terdapat relasi atau hubungan yang kuat untuk saling membantu terkait akan proses pembelian dan penjualan bahan baku, dan pemberian harga khusus terkait akan harga bahan baku. Murahannya harga bahan baku, membuat kedai dapat menjual produknya dengan harga yang lebih murah dibandingkan kedai lain. Namun tingkat daya tawar *supplier* tetap tergolong tinggi, karena bila terdapat perubahan harga oleh *supplier*, kedai hanya dapat mengikuti.

c. Kualitas bahan baku bervariasi

Kualitas bahan baku merupakan salah satu hal yang diperhatikan oleh suatu perusahaan, karena tingkat kualitas bahan baku dapat mempengaruhi kualitas produknya. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang bersaing mencari *supplier* dengan kualitas produk dan penawaran yang baik, mengingat seluruh *supplier* memiliki tingkat kualitas dan penawaran yang berbeda-beda. Akan tetapi, Kedai Kopi Siliwangi tidak memiliki wewenang untuk memilih *supplier*-nya, karena mereka berada di bawah induk perusahaan yang sama. *Supplier* yang dimiliki oleh Kedai Kopi Siliwangi memiliki kualitas produk yang dapat dipercaya, karena setiap bahan baku dibedakan berdasarkan pulau dan letak tanahnya, serta terdapat divisi *quality control* yang disediakan oleh *supplier* untuk menjaga tingkat kecacatan dan kualitas dari produk. Selain itu, seluruh bahan baku yang disediakan juga diarahkan kepada induk perusahaan, karena tidak hanya kedai yang mengolah dan menjualnya sebagai produk minuman, beberapa anak perusahaan dari induk perusahaan juga memiliki kebutuhan lainnya. Hal ini membuat proses perlakuan dan pelayanan yang di dapat kurang lebih sama dengan seluruh anak perusahaan termasuk kedai. Akan tetapi, bila terdapat *supplier* lain yang memiliki tingkat

kualitas produk yang lebih baik, kedai tetap tidak dapat berganti ke *supplier* lain karena sudah terikat dengan induk perusahaan.

d. Waktu pengiriman bahan baku

Waktu pengiriman bahan baku juga menjadi salah satu faktor kedai dalam memilih calon *supplier*-nya. Apabila *supplier* mengirimkan bahan baku tidak tepat waktu, maka perusahaan dapat berkesusahan beroperasi karena kurangnya bahan baku dan mendapati kesan buruk terhadap konsumennya. Lalu, hal tersebut juga dapat mengakibatkan perusahaan berganti ke *supplier* lain. Tingkat daya tawar menawar *supplier* terhadap waktu pengiriman tergolong rendah, karena perusahaan dapat mudah berganti *supplier* bila ia merasa tidak nyaman. Akan tetapi, hal ini berbeda dengan Kedai Kopi Siliwangi yang tidak memiliki wewenang untuk berganti *supplier*. Walaupun *supplier* yang dimiliki oleh kedai selalu melakukan pengiriman tepat waktu, kedai memiliki tingkat daya tawar menawar *supplier* tergolong tinggi karena terikat dengan induk perusahaan.

5. *Bargaining Power of Consumers*

Dalam menjalankan suatu usaha, konsumen merupakan faktor utama yang harus diperhatikan, karena tanpa konsumen usaha tidak dapat mencari keuntungan untuk beroperasi. Kemampuan daya tawar konsumen pada setiap usaha bervariasi, bergantung pada apakah konsumen memiliki wewenang atau pengaruh yang cukup besar terhadap pasar dan perusahaan tertentu. Bagi Kedai Kopi Siliwangi, tingkat daya tawar menawar konsumen terhadap kedai tergolong tinggi karena beberapa faktor yang telah di analisa. Seperti jumlah calon konsumen tinggi dapat mengindikasikan tingkat daya tawar konsumen cukup tinggi, karena jumlah konsumen dapat membuka peluang usaha baru sehingga jumlah kompetitor semakin banyak, dan mereka memiliki wewenang mengubah harga dalam pasar karena jumlahnya yang cukup banyak (karena kompetitor sebagai pembanding harga). Namun harga yang ditawarkan oleh kedai memiliki fleksibilitas cukup rendah karena sudah cukup murah, tetapi terdapat juga faktor konsumen yang mudah berganti merk karena tidak terdapat *switching cost*, sehingga tingkat daya tawar menawar konsumen tinggi. Berikut merupakan faktor-faktor yang mengindikasikan bahwa tingkat daya tawar menawar konsumen tinggi.

a. Jumlah calon konsumen tinggi

Jumlah permintaan untuk setiap produk pasti akan berbeda-beda dan selalu berubah seiring waktu, namun jumlah permintaan juga dapat

mengindikasikan apakah calon konsumen yang dimiliki termasuk tinggi atau tidak. Jumlah permintaan untuk minuman kopi di negara Indonesia termasuk tinggi, hal ini dilihat pada gambar 1.2 mengenai data konsumsi kopi nasional yang selalu bertambah setiap tahunnya. Tingginya jumlah permintaan pada bidang usaha ini juga telah menarik banyak masyarakat untuk membuat usaha kopi, atau menjadi kompetitor baru yang bersaing di bidang usaha yang sama dengan Kedai Kopi Siliwangi. Oleh karena itu, tingkat daya tawar menawar dalam bidang usaha produk kopi tergolong tinggi, karena terdapat banyak kompetitor yang ikut bersaing untuk menarik konsumen baru, dan secara tidak langsung konsumen juga dapat menentukan harga pasar produk karena terdapat banyak kompetitor sebagai pembanding kedai.

b. Fleksibilitas harga produk rendah

Harga dari suatu produk adalah salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh semua perusahaan, karena harga akan mempengaruhi keinginan konsumen untuk membeli produk tersebut. Pada dasarnya, konsumen lebih menginginkan produk kualitas tinggi dengan harga yang murah, sehingga banyak kompetitor yang berkompetisi tidak hanya dalam segi rasa serta kualitas produk, tetapi juga dalam segi harga untuk menarik konsumen. Pada bidang usaha minuman kopi, harga juga menjadi faktor penting untuk menarik konsumen, namun penentuan atau perubahan harga tidak dapat dilakukan dengan mudah. Walaupun jumlah konsumen dan permintaan akan produk kopi tinggi, konsumen tidak memiliki wewenang untuk mengubah harga produk kedai, tetapi harga dapat berubah mengikuti perubahan yang terjadi dalam pasar. Melihat keadaan Kedai Kopi Siliwangi, tingkat fleksibilitas harga produk tergolong rendah dan konsumen tidak dapat mengubah harga produk tersebut, karena harga produk yang dipasarkan oleh kedai sudah lebih murah bila dibandingkan kedai lainnya. Namun, terdapat beberapa penawaran atau promosi seperti potongan harga yang dilakukan oleh kedai sehingga harga produk terlihat lebih fleksibel.

c. *Switching cost* rendah

Switching cost adalah biaya atau pengorbanan yang harus dikeluarkan bila terdapat perubahan, seperti biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan bila ingin mengganti *supplier*-nya. Dalam bidang usaha minuman kopi, *switching cost* yang dimiliki oleh konsumen terhitung rendah sampai tidak ada, maka potensi konsumen untuk berganti merk sangat mudah. Hal ini dikarenakan, seluruh

konsumen yang datang ke kedai tidak memiliki ketergantungan atau biaya yang dikeluarkan bila ingin berganti merk. Oleh karena itu, tingkat daya tawar konsumen tergolong tinggi bila kedai ingin mendapatkan loyalitas dari konsumennya.

III.4.2 Peluang Kedai Kopi Siliwangi

Peluang adalah sebuah kesempatan yang dapat di manfaatkan oleh suatu perusahaan untuk keuntungannya. Bergantung pada lingkungan eksternal tempat perusahaan tersebut berada, peluang yang dimiliki juga akan berbeda-beda. Peluang juga dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya dan perusahaan diharapkan untuk dapat memanfaatkannya secara maksimal untuk bersaing dengan kompetitor lainnya. Maka dari itu, proses kegiatan pengidentifikasian peluang merupakan salah satu kegiatan yang butuh dilakukan, sehingga perusahaan dapat mengetahui faktor lingkungan eksternal yang menjadi sebuah kesempatan atau peluang bagi perusahaan. Setelah dilakukan proses identifikasi dengan cara observasi lingkungan, wawancara, dan penggunaan metode *five force porter's model*, kedai memiliki beberapa peluang yang dapat di utilisasi sebagai keuntungannya. Peluang tersebut terdiri dari, jumlah konsumen yang tinggi, memiliki *supplier* yang dapat dipercaya, dan sudah menyediakan produk substitusi. Berikut merupakan penjelasan untuk peluang yang dimiliki oleh kedai.

1. Jumlah calon konsumen yang tinggi

Konsumen merupakan faktor utama yang harus diperhatikan dalam menjalankan usaha, karena konsumen adalah masyarakat yang memakai atau menggunakan produk yang dijual oleh perusahaan. Keberadaan konsumen dapat menentukan jumlah omzet atau pendapatan suatu usaha, sehingga banyak kompetitor yang bersaing untuk menarik konsumen dalam meningkatkan pendapatannya. Melihat Indonesia sebagai negara penghasil kopi terbesar ke-6 di dunia dan data konsumsi kopi Indonesia yang meningkat setiap tahun menurut Kementerian Pertanian, hal tersebut dapat mengindikasikan bahwa jumlah calon konsumen produk berbasis kopi di Indonesia cukup tinggi. Selain itu, tingginya calon konsumen juga disebabkan oleh perubahan tren pada produk kopi, seperti terdapat inovasi produk baru dan konsumen yang mengonsumsi kopi sebagai gaya hidup baru.

Tingginya jumlah konsumen yang mengonsumsi produk kopi dapat menjadi salah satu peluang bagi Kedai Kopi Siliwangi, karena kedai masih mempunyai kesempatan untuk menarik calon konsumen baru dalam meningkatkan pendapatannya. Namun, jumlah permintaan yang tinggi terhadap produk kopi juga dapat menjadi peluang untuk kompetitor lainnya dalam mencari calon konsumen baru dan membuat kemungkinan datangnya kompetitor baru semakin tinggi. Oleh karena itu, kedai hanya membutuhkan strategi yang tepat untuk menarik calon konsumen tersebut, dan menumbuhkan rasa loyalitas pada konsumen.

2. Memiliki *supplier* yang dapat dipercaya

Keberadaan *supplier* merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan oleh seluruh perusahaan, karena kualitas, waktu pengiriman, harga, jenis bahan baku, dan tingkat kecacatan yang ditawarkan oleh *supplier* dapat mempengaruhi pelaksanaan suatu perusahaan. Maka, banyak perusahaan berharap untuk memiliki kerja sama dan relasi terhadap *supplier* yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Proses menemukan *supplier* yang tepat, membutuhkan waktu, biaya, dan percobaan untuk semua perusahaan, terutama pada yang menjual produk minuman kopi. Bila terdapat beberapa penawaran yang kurang memuaskan dari *supplier*, maka perusahaan dapat berganti dan mencari lagi *supplier* yang tepat untuk usahanya, mengingat kualitas, waktu pengiriman, harga, jenis bahan baku, dan tingkat kecacatan yang ditawarkan oleh *supplier* berbeda-beda.

Namun, beberapa perusahaan sudah memiliki atau menyediakan bahan bakunya sendiri, seperti kedai yang memiliki lahan perkebunan kopi dan kedai yang berada di bawah satu induk perusahaan yang sama dengan *supplier*. Berdasarkan relasi tersebut, beberapa faktor seperti waktu pengiriman, kualitas, biaya yang dikeluarkan, dan tingkat kecacatan dapat dipantau lebih teliti. Bagi Kedai Kopi Siliwangi, ia memiliki relasi kerja sama dengan *supplier* di bawah satu induk perusahaan yang sama, sehingga harga yang ditawarkan lebih rendah dibandingkan *supplier* lain. Berdasarkan relasi tersebut, *supplier* yang dimiliki kedai juga dapat dipercaya terhadap kualitas dan tingkat kecacatannya, karena *supplier* memiliki divisi *quality control* untuk menjaga kualitas produk tetap tinggi. Lalu berdasarkan wawancara yang telah dilakukan kepada konsumen, rasa produk yang ditawarkan oleh kedai juga memuaskan.

3. Sudah menyediakan produk substitusi

Kedai Kopi Siliwangi merupakan usaha yang menjual produk minuman kopi sebagai produk utamanya, namun ia juga menjual produk substitusi kopi seperti coklat, teh, dan *non-Coffee*. Keberadaan kompetitor yang juga menjual produk substitusi selain kopi terhitung banyak di sekitar Bandung, namun kompetitor yang menjual produk substitusi sebagai produk utamanya masih tergolong sedikit. Hal ini menjadi salah satu peluang yang dimiliki oleh Kedai Kopi Siliwangi, karena kedai juga ingin mengubah produk substitusi menjadi bagian dari produk utamanya, mengingat seluruh produk yang disediakan oleh kedai merupakan produk hasil produksi dan diolah sendiri. Pada saat ini, kedai ingin mengembangkan atau memberikan perubahan terhadap produk substitusinya, sehingga kedai dapat membuka peluang pasar baru untuk produk substitusinya. Namun dari semua produk substitusi tersebut, produk yang paling diandalkan ialah produk coklat.

III.4.3 Ancaman Kedai Kopi Siliwangi

Selain melakukan identifikasi peluang terhadap faktor lingkungan eksternal yang dimiliki kedai, proses identifikasi ini juga digunakan untuk mengetahui ancaman yang dipunyai oleh kedai. Keberadaan ancaman ini dapat merugikan kedai, karena ia akan menjadi halangan atau hambatan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, ancaman tersebut akan diidentifikasi sehingga kedai dapat mengantisipasi atau berjaga-jaga terhadap lingkungan yang menjadi hambatan dalam mencapai tujuannya. Ancaman tersebut terdiri dari, kompetitor yang menjual produk serupa, potensi datangnya pesaing baru tinggi, konsumen mudah berganti merk, dan jenis produk yang ditawarkan terbatas. Berikut merupakan penjelasan terhadap ancaman yang dimiliki oleh kedai.

1. Terdapat banyak kompetitor yang menjual produk serupa

Keberadaan kompetitor yang menjual produk serupa tidak dapat dihindari oleh seluruh perusahaan, bila terdapat permintaan terhadap produk tersebut maka terdapat peluang usaha untuk membuka bisnis. Namun, tingkat persaingan antar kompetitor terhadap produk serupa juga dipengaruhi oleh beberapa variabel, seperti target pasar, cakupan usaha, jenis produk, kualitas produk, harga produk, dan lain sebagainya. Bagi Kedai Kopi Siliwangi, pengaruh dari kompetitor yang menjual produk serupa sangat besar, terutama pada kompetitor yang letak lokasi

berdekatan dengan kedai dan memiliki target pasar atau calon konsumen yang sama. Pada dasarnya, kompetitor yang letaknya berdekatan dengan kedai mempunyai target pasar atau target konsumen yang mirip dengan kedai, lalu cakupan usaha kompetitor juga mirip dengan kedai karena ukuran kedai dengan kompetitor tidak berbeda jauh, yaitu sama-sama menjual produk minuman kopi dalam bentuk kedai. Namun yang membedakan kedai dengan kompetitor sebagian besar terletak pada jenis, kualitas, dan harga dari produk yang ditawarkan. Kompetitor tersebut dianggap sebagai kompetitor utama dan ancaman terbesar untuk Kedai Kopi Siliwangi, karena persaingan antar kedai dalam menarik konsumen cukup ketat. Oleh karena itu, kedai harus menyiapkan strategi khusus untuk dapat bertahan dalam persaingan tersebut.

2. Potensi datangnya pesaing baru tinggi

Melihat dari jumlah permintaan dan modal yang dibutuhkan untuk mendirikan usaha minuman kopi terhitung rendah, potensi datangnya pesaing baru pada usaha ini termasuk tinggi. Adanya potensi tersebut dapat menjadi ancaman bagi Kedai Kopi Siliwangi, terutama pada kompetitor baru yang ingin memulai bisnisnya berdekatan dengan kedai. Keberadaan pesaing baru dapat mengurangi jumlah calon konsumen bagi kedai, bahkan tidak menutupi kemungkinan konsumen loyal kedai untuk berpindah merk ke kompetitor tersebut, bila penawaran yang diberikan lebih menarik. Selain itu, kompetitor baru juga dapat datang dengan inovasi atau terobosan terbaru terkait produk kopi, sehingga alur pasar atau tren terkait produk kopi dapat berubah, dan kedai harus mempersiapkan strategi baru untuk tetap ikut bersaing.

3. Konsumen mudah mengganti merk

Untuk menumbuhkan rasa loyalitas pada setiap konsumen adalah hal yang tidak mudah dilakukan oleh perusahaan, bahkan terdapat beberapa konsumen yang memang tidak memiliki rasa loyalitas terhadap merk tertentu. Permasalahan ini adalah sebuah ancaman yang dirasakan oleh seluruh kedai termasuk Kedai Kopi Siliwangi. Konsumen mudah untuk berganti merk dikarenakan produk yang ditawarkan oleh kedai kurang memuaskan atau terdapat penawaran kedai lain yang lebih menarik. Selain itu, konsumen juga tidak memiliki ketergantungan atau biaya yang perlu dikeluarkan bila ingin berganti merk, sehingga preferensi terhadap produk yang dikonsumsi oleh konsumen dapat berubah tiba-tiba. Maka, Kedai Kopi Siliwangi diharapkan dapat mempersiapkan

strategi atau mengembangkan produknya, dengan tujuan untuk memperbanyak konsumen dan menjaga serta meningkatkan rasa loyalitas konsumen.

4. Jenis produk yang ditawarkan terbatas

Jenis produk yang terdapat dalam bisnis usaha minuman kopi terhitung sangat banyak, bahkan tidak terbatas. Hal ini dikarenakan variasi tersebut dapat dibedakan dari cara menyeduh, menyajikan, dan bahan baku yang dipakai, sehingga inovasi yang dapat diaplikasikan terhadap produk tersebut sangat luas. Walaupun kompetitor menawarkan produk serupa berbasis kopi, beberapa jenis dari produk tersebut tidak disediakan oleh Kedai Kopi Siliwangi, mengingat jenis produk yang ditawarkan oleh *supplier* terbatas. *Supplier* kedai hanya menyediakan biji kopi Arabika dan Robusta dari berbagai macam tanah pegunungan di daerah Jawa, Sumatra, Sulawesi, dan Bali, sehingga bila terdapat konsumen yang ingin membeli produk di luar dari biji kopi tersebut, kedai tidak dapat memenuhinya. Terbatasnya jenis produk juga tidak hanya berada pada bahan bakunya, namun juga variasi cara menyeduh dan cara menyajikan produk. Oleh karena itu, terbatasnya jenis produk yang ditawarkan oleh kedai dapat menjadi ancaman, karena kompetitor dapat berganti merk kepada kompetitor yang mempunyainya.

III.5 Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Setelah melakukan kegiatan identifikasi faktor secara internal dan eksternal terhadap Kedai Kopi Siliwangi, maka langkah selanjutnya ialah membuat analisis matriks SWOT. Matriks SWOT adalah salah satu perangkat yang akan digunakan dalam matriks TWOS untuk membandingkan faktor internal yang terdiri dari *strengths* dan *weaknesses*, dengan faktor eksternal yang terdiri dari *opportunities* dan *threats*. Namun, sebelum menggunakan matriks TWOS untuk membentuk strategi yang tepat, pada subbab ini analisis matriks SWOT akan berisikan rekapitulasi terhadap *strengths, weaknesses, opportunities, dan threats* yang telah diidentifikasi sebelumnya, untuk mempermudah proses pengolahan dalam tabel IFE dan EFE. Analisis dari matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel III.3.

Tabel III.3 Analisis Matriks SWOT

<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
1. Harga produk terjangkau	1. Luas bangunan yang cukup terbatas

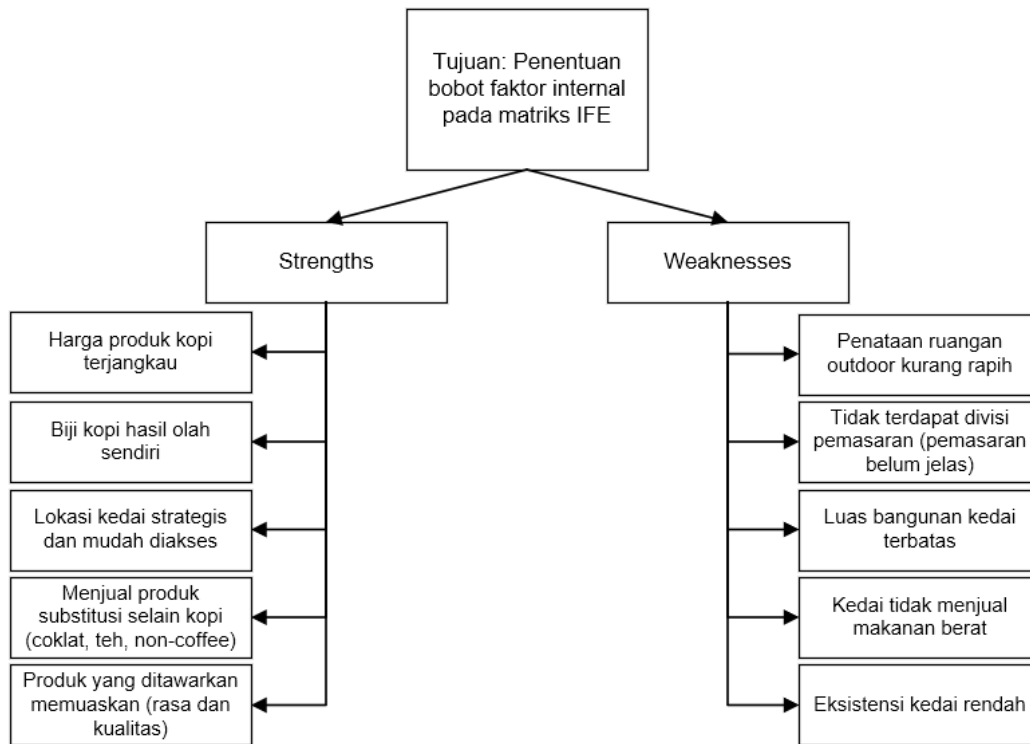
(lanjut)

Tabel III.3 Analisis Matriks SWOT (lanjutan)

<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
2. Rasa nikmat dan berkualitas 3. Tempat yang mudah diakses 4. Produk hasil olah sendiri 5. Memiliki banyak produk substitusi	2. Penataan ruangan <i>outdoor</i> yang masih berantakan 3. Tidak menyediakan makanan berat 4. Belum terdapat divisi pemasaran 5. Kedai tidak terlalu terlihat secara kasat mata
<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
1. Jumlah konsumen tinggi 2. Memiliki <i>supplier</i> yang dapat dipercaya 3. Sudah menyediakan produk substitusi	1. Terdapat banyak kompetitor yang menjual produk serupa 2. Potensi datangnya pesaing baru tinggi 3. Konsumen mudah berganti merk 4. Jenis produk yang ditawarkan terbatas

III.6 *Internal Factor Evaluation (IFE)*

Internal Factor Evaluation merupakan metode yang digunakan untuk mengevaluasi pengaruh internal, seperti *strengths* dan *weaknesses* yang sudah diidentifikasi pada subbab III.5. Kegiatan evaluasi ini dilakukan dengan cara mengalikan bobot dan *rating* untuk mendapatkan nilai kekuatan faktor internal. Penentuan bobot pada setiap faktor internal harus diperhatikan dan dinilai secara objektif, karena besar bobot pada setiap faktor akan memiliki kepentingan dan beban faktor yang berbeda-beda. Bobot akan diperoleh dengan menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process*, yakni pemilihan nilai kepentingan dengan melakukan perbandingan berpasangan terhadap kriteria dan sub-kriteria. Kriteria yang dimaksud ialah *strengths* dan *weaknesses*, lalu sub-kriteria yang dimaksud ialah seluruh faktor internal yang terdapat dalam *strengths* dan *weaknesses*. Struktur hierarki yang di dapatkan dari kriteria dan sub-kriteria *strengths* dan *weaknesses* dapat dilihat pada Gambar III.4.



Gambar III.4 Struktur Hierarki *strengths* dan *weaknesses*

Berdasarkan struktur hierarki yang sudah dibentuk, langkah selanjutnya ialah untuk melakukan penilaian dengan membandingkan seluruh kriteria dan sub-kriteria yang terdapat dalam masing-masing kriteria. Sebagai contoh, terdapat satu perbandingan antar kriteria yaitu *strengths* dan *weaknesses*, 10 perbandingan antar sub-kriteria yang terdapat dalam *strengths*, dan 10 perbandingan antar sub-kriteria yang terdapat dalam *weaknesses*.

III.6.1 Perancangan Kuesioner *Internal Factor Evaluation*

Pada metode *Internal Factor Evaluation*, akan terdapat dua macam kuesioner yang bertujuan untuk mendapatkan nilai bobot dan *rating* dari setiap faktor internal. Kuesioner penilaian terhadap bobot akan diperoleh melewati perbandingan berpasangan yang terdapat dalam struktur hierarki *internal factor evaluation*. Kuesioner penilaian terhadap *rating* akan diperoleh melewati pertanyaan yang dapat mengindikasikan penilaian tingkat kekuatan dan kelemahan terhadap faktor internal yang sudah diidentifikasi.

Untuk kuesioner penilaian terhadap bobot, responden akan membandingkan setiap faktor dan memberikan penilaian *Fundamental Scale* atau penilaian dari angka antara 1 sampai 9 sesuai dengan tingkat kepentingan.

Bergantung pada penilaian yang diberikan oleh responden, besar bobot pada faktor dapat saling dipengaruhi oleh penilaian tersebut. Seluruh keterangan dan definisi terhadap tingkat kepentingan angka *Fundamental Scale* dapat dilihat pada Tabel III.4.

Tabel III.4 Penilaian *Fundamental Scale*

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama pentingnya	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama
3	Sedikit lebih penting	Pengalaman dan penilaian sangat memihak satu elemen dibandingkan dengan pasangannya.
5	Lebih penting	Satu elemen sangat disukai dan secara praktis dominasinya sangat nyata, dibandingkan dengan elemen pasangannya
7	Sangat penting	Satu elemen terbukti sangat disukai dan secara praktis dominasinya sangat nyata, dibandingkan dengan elemen pasangannya
9	Mutlak lebih penting	Satu elemen terbukti mutlak lebih disukai dibandingkan dengan pasangannya, pada keyakinan tertinggi
2, 4, 6, 8	Nilai tengah	Diberikan bila terdapat keraguan penilaian di antara dua tingkat kepentingan yang berdekatan

Selain penilaian yang digunakan pada kuesioner terhadap bobot, penilaian kuesioner terhadap *rating* memiliki penggunaan skala yang berbeda, yaitu *rating* angka antara 1 sampai 4. Penggunaan skala tersebut akan mengikuti prosedur penilaian yang digunakan oleh tabel IFE dan dapat dilihat pada subbab II.6. Selain itu, skala penilaian akan memiliki batasan penilaian pada *strengths* dan *weaknesses*, faktor yang merujuk pada *strengths* hanya dapat diberikan *rating* 1 dan 2, dan faktor yang merujuk pada *weaknesses* hanya dapat diberikan *rating* 3 dan 4. Penggunaan skala *rating* untuk metode IFE dapat dilihat pada Tabel III.5.

Tabel III.5 Penilaian *Rating* Tabel IFE

<i>Rating</i>	Definisi
1	Sangat lemah
2	Lemah
3	Kuat
4	Sangat kuat

Pertanyaan yang dipakai oleh kedua kuesioner akan merujuk pada faktor internal yang telah diidentifikasi sebelumnya, yakni faktor-faktor yang terdapat dalam *strengths* dan *weaknesses*. Walau tujuan dan cara pemakaian dari kedua kuesioner tersebut berbeda, tetapi kedua kuesioner tersebut akan memakai faktor

internal untuk dinilai. Rekapitulasi faktor internal yang dipakai oleh kedua kuesioner dapat dilihat pada Tabel III.6.

Tabel III.6 Rekapitulasi Faktor-Faktor Internal

No.	Faktor Internal
<i>Strengths</i>	
1	Harga produk kopi terjangkau
2	Biji kopi hasil olah sendiri
3	Lokasi kedai strategis dan mudah diakses
4	Menjual produk substitusi selain kopi (coklat, teh, <i>non-coffee</i>)
5	Produk yang ditawarkan memuaskan (rasa dan kualitas)
<i>Weaknesses</i>	
1	Penataan ruangan <i>outdoor</i> kurang rapih
2	Tidak terdapat divisi pemasaran (pemasaran belum jelas)
3	Luas bangunan kedai terbatas
4	Kedai tidak menjual makanan berat
5	Eksistensi kedai rendah

III.6.2 Pengisian Kuesioner Terhadap Bobot

Pengisian kuesioner terhadap bobot akan menggunakan model AHP atau struktur hierarki yang telah dibentuk sebelumnya. Kuesioner ini lebih terfokuskan pada perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) antar kriteria dan sub-kriteria, dengan tujuan untuk mendapatkan penilaian preferensi atau hal yang lebih disukainya. Lalu besar angka *eigenvector* sebagai bobot akan dihitung dari penilaian yang di dapatkan melewati matriks *pairwise comparison*.

Pengisian kuesioner terhadap bobot akan diisi oleh lima responden yang terdiri dari lima konsumen. Pemilihan responden ini bertujuan untuk mendapati penilaian menurut konsumen produk kopi, terkait akan kekuatan dan kelemahan pada sisi konsumen. Kegiatan pengisian kuesioner ini dilakukan dengan memberikan penilaian angka berdasarkan *Fundamental Scale* (Saaty), kemudian hasil respon dari kuesioner tersebut akan dibentuk matriks *pairwise comparison*. Tabel III.7 merupakan contoh kuesioner yang terdapat dalam kuesioner terhadap bobot.

Tabel III.7 Contoh Kuesioner Terhadap Bobot

<i>Strengths</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Weaknesses</i>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------

Skala angka penilaian yang terdapat dalam *Fundamental Scale* (Saaty), dapat mengindikasikan tingkat preferensi yang berbeda-beda, untuk keterangan pada setiap angka dapat dilihat pada Tabel III.4. Melihat dari contoh kuesioner yang terdapat dalam Tabel III.7, responden dapat menentukan kriteria yang lebih

disukainya, apakah lebih merujuk kepada sebelah kiri atau sebelah kanan, lalu responden dapat menilai skala tingkat kepentingannya. Setelah mendapatkan hasil kuesioner dari responden, maka matriks *pairwise comparison* dapat dibentuk dan perhitungan *eigenvector* atau bobot dapat dilakukan.

Penilaian pertama yang dilakukan ialah membandingkan antar kriteria berdasarkan tujuan, yakni *strengths* dan *weaknesses*. Nilai perbandingan ini diambil dari hasil kuesioner terhadap bobot yang sudah disebarkan kepada lima responden, untuk mengetahui kriteria mana yang paling berpengaruh atau lebih disukai. Matriks *pairwise comparison* merupakan matriks yang digunakan untuk membandingkan antar elemen, sehingga penilaian matriks ini juga bersifat berkebalikan. Bila *strengths* memiliki nilai k , maka *weaknesses* akan memiliki nilai $1/k$. Hasil matriks *pairwise comparison* untuk respon lima responden dapat dilihat pada tabel III.8 sampai tabel III.12.

Tabel III.8 Matriks *pairwise comparison* antar Kriteria oleh Konsumen 1

Kriteria	<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
<i>Strengths</i>	1	7
<i>Weaknesses</i>	0,143	1

Tabel III.9 Matriks *Pairwise Comparison* antar Kriteria oleh Konsumen 2

Kriteria	<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
<i>Strengths</i>	1	5
<i>Weaknesses</i>	0,2	1

Tabel III.10 Matriks *Pairwise Comparison* antar Kriteria oleh Konsumen 3

Kriteria	<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
<i>Strengths</i>	1	0,2
<i>Weaknesses</i>	5	1

Tabel III.11 Matriks *Pairwise Comparison* antar Kriteria oleh Konsumen 4

Kriteria	<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
<i>Strengths</i>	1	7
<i>Weaknesses</i>	0,143	1

Tabel III.12 Matriks *Pairwise Comparison* antar Kriteria oleh Konsumen 5

Kriteria	<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
<i>Strengths</i>	1	0,5
<i>Weaknesses</i>	2	1

Setelah mendapatkan hasil penilaian dari kelima responden dengan bentuk matriks *pairwise comparison*, perlakuan selanjutnya ialah untuk mencari nilai rata-rata dari matriks tersebut. Metode *geometric means* akan digunakan untuk memperoleh nilai rata-rata, karena data yang di dapatkan merupakan sebuah *sample* dari suatu kelompok. Proses rata-rata ini dilakukan dengan mengalikan masing-masing perbandingan dengan satu sama lain sesuai dengan jumlah respon matriks yang di dapatkan, lalu dipangkatkan dengan $1/n$, dengan n sebagai total respon yang di dapatkan. Contoh perhitungan dari *geometric means* $Strengths_1 - Weaknesses_2$ dapat dilihat pada persamaan III-1, dan hasil perhitungan nilai *geometric means* terhadap matriks *pairwise comparison* antar kriteria dapat dilihat pada tabel III.13.

$$Geometric\ means = (x_1 \times x_2 \times \dots \times x_n)^{\frac{1}{n}} \quad (Pers.III-1)$$

$$Geometric\ means = (7 \times 5 \times 0,2 \times 7 \times 0,5)^{\frac{1}{5}}$$

$$Geometric\ means = 1,896$$

Keterangan :

X = nilai angka perbandingan

n = jumlah banyaknya nilai angka perbandingan

Tabel III.13 Matriks *Pairwise Comparison* Hasil dari *Geometric means* Lima Responden (IFE)

	<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
<i>Strengths</i>	1	1,896
<i>Weaknesses</i>	0,527	1

Hasil matriks *pairwise comparison* dari perhitungan *geometric means*, merupakan matriks yang dapat mewakili penilaian dari lima responden. Matriks ini selanjutnya akan diolah untuk mendapatkan nilai *eigenvector* sebagai bobot dari kriteria. Sebelum menghitung nilai *eigenvector*, matriks hasil dari *geometric means* harus dibagi dengan jumlah kolom matriks sesuai dengan kolomnya. Maka perhitungan jumlah nilai kolom matriks perlu dilakukan. Hasil perhitungan jumlah kolom dapat dilihat pada tabel III.14.

Tabel III.14 Jumlah Kolom Matriks Kriteria (IFE)

Kriteria	<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
Jumlah Kolom Matriks	1,527	2,896

Setelah mendapati jumlah total kolom matriks, langkah selanjutnya ialah untuk membagi nilai matriks hasil *geometric means* pada Tabel III.13 dengan jumlah kolom matriks sesuai dengan kolomnya yang dapat dilihat pada Tabel III.14. Sebagai contoh, diketahui besar nilai matriks hasil *geometric means strengths₁ – weaknesses₂* ialah 1,896, maka matriks hasil pembagian pada *strengths₁ – weaknesses₂* akan bernilai 0,655, karena nilai matriks hasil *geometric means strengths₁ – weaknesses₂* akan dibagi dengan 2,896 sesuai dengan kolomnya, yaitu *weaknesses*. Hasil dari pembagian matriks *pairwise comparison* dengan jumlah kolom dapat dilihat pada tabel III.15.

Tabel III.15 Hasil Pembagian Matriks *Pairwise Comparison* dengan Jumlah Kolom (IFE)

	<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
<i>Strengths</i>	0,655	0,655
<i>Weaknesses</i>	0,345	0,345

Proses selanjutnya ialah menghitung nilai *eigenvector* sebagai bobot dari kriteria. Besar nilai *eigenvector* dapat diperoleh dengan cara menghitung rata-rata dari setiap baris yang terdapat dalam matriks hasil pembagian. Sebagai contoh, pada baris *strengths* terdapat besar nilai 0,655 dan 0,655, maka baris *strengths* akan dijumlahkan nilainya dan di rata-rata sehingga menghasilkan *eigenvector* untuk *strengths* sebesar 0,663. Hasil perhitungan *eigenvector* untuk kriteria faktor internal dapat dilihat pada Tabel III.16.

Tabel III.16 Perhitungan *Eigenvector* untuk Kriteria Faktor Internal

Kriteria	Perhitungan	<i>Eigenvector</i>
<i>Strengths</i>	$\frac{0,655 + 0,655}{2}$	0,655
<i>Weaknesses</i>	$\frac{0,345 + 0,345}{2}$	0,345

Setelah melakukan perhitungan *eigenvector*, maka telah diketahui bahwa kriteria *strengths* lebih penting dibanding *weaknesses* karena memiliki bobot yang lebih besar dibanding kriteria lainnya. Selain mendapatkan besar bobot setiap kriteria, perhitungan *consistency ratio* butuh dilakukan untuk mengetahui apakah nilai yang diperoleh merupakan nilai yang konsisten atau tidak. Bila nilai menyatakan tidak konsisten, maka perlu dilakukan pengulangan atau penambahan terhadap pengambilan data. Namun, dikarenakan jumlah elemen yang terdapat dalam kriteria hanya 2, maka data sudah dapat disimpulkan

konsisten, karena *random index* yang dipakai mendekati 0, dan hasil *consistency ratio* pasti berada di bawah 0,1 (konsisten).

Penilaian yang terdapat dalam kuesioner terhadap bobot tidak hanya membandingkan kriteria saja, namun juga terdapat penilaian berpasangan antar faktor internal yang terdapat dalam sub-kriteria sesuai dengan kriterianya. Pengolahan yang diterapkan juga dilakukan sama seperti pengolahan kriteria sebelumnya. Maka dari itu, seluruh hasil kuesioner terhadap sub-kriteria *strengths* akan direkapitulasi membentuk matriks *pairwise comparison*. Tabel III.17 sampai III.21 akan menunjukkan hasil respon dari lima responden terhadap penilaian kuesioner menjadi *pairwise comparison*.

Tabel III.17 Matriks *Pairwise Comparison* antar Sub-Kriteria *Strengths* oleh Konsumen 1

Sub-Kriteria	Harga Produk Kopi Terjangkau	Produk yang ditawarkan memuaskan	Lokasi kedai strategis dan mudah diakses	Biji kopi hasil olah sendiri	Menjual produk substitusi selain kopi
Harga Produk Kopi Terjangkau	1	5	0,125	5	0,111
Produk yang ditawarkan memuaskan	0,2	1	0,2	4	0,167
Lokasi kedai strategis dan mudah diakses	8	5	1	6	6
Biji kopi hasil olah sendiri	0,2	0,25	0,167	1	0,2
Menjual produk substitusi selain kopi	9	6	0,167	5	1

Tabel III.18 Matriks *Pairwise Comparison* antar Sub-Kriteria *Strengths* oleh Konsumen 2

Sub-Kriteria	Harga Produk Kopi Terjangkau	Produk yang ditawarkan memuaskan	Lokasi kedai strategis dan mudah diakses	Biji kopi hasil olah sendiri	Menjual produk substitusi selain kopi
Harga Produk Kopi Terjangkau	1	4	0,167	5	6
Produk yang ditawarkan memuaskan	0,25	1	0,2	0,25	5

(lanjut)

Tabel III.18 Matriks *Pairwise Comparison* antar Sub-Kriteria *Strengths* oleh Konsumen 2 (lanjutan)

Sub-Kriteria	Harga Produk Kopi Terjangkau	Produk yang ditawarkan memuaskan	Lokasi kedai strategis dan mudah diakses	Biji kopi hasil olah sendiri	Menjual produk substitusi selain kopi
Lokasi kedai strategis dan mudah diakses	6	5	1	7	5
Biji kopi hasil olah sendiri	0,2	4	0,143	1	7
Menjual produk substitusi selain kopi	0,167	0,2	0,2	0,143	1

Tabel III.19 Matriks *Pairwise Comparison* antar Sub-Kriteria *Strengths* oleh Konsumen 3

Sub-Kriteria	Harga Produk Kopi Terjangkau	Produk yang ditawarkan memuaskan	Lokasi kedai strategis dan mudah diakses	Biji kopi hasil olah sendiri	Menjual produk substitusi selain kopi
Harga Produk Kopi Terjangkau	1	0,143	8	0,125	0,125
Produk yang ditawarkan memuaskan	7	1	6	0,125	0,125
Lokasi kedai strategis dan mudah diakses	0,125	0,167	1	7	0,125
Biji kopi hasil olah sendiri	8	8	0,143	1	0,125
Menjual produk substitusi selain kopi	8	8	8	8	1

Tabel III.20 Matriks *Pairwise Comparison* antar Sub-Kriteria *Strengths* oleh Konsumen 4

Sub-Kriteria	Harga Produk Kopi Terjangkau	Produk yang ditawarkan memuaskan	Lokasi kedai strategis dan mudah diakses	Biji kopi hasil olah sendiri	Menjual produk substitusi selain kopi
Harga Produk Kopi Terjangkau	1	7	5	5	7
Produk yang ditawarkan memuaskan	0,143	1	8	5	7

(lanjut)

Tabel III.20 Matriks *Pairwise Comparison* antar Sub-Kriteria *Strengths* oleh Konsumen 4 (lanjutan)

Sub-Kriteria	Harga Produk Kopi Terjangkau	Produk yang ditawarkan memuaskan	Lokasi kedai strategis dan mudah diakses	Biji kopi hasil olah sendiri	Menjual produk substitusi selain kopi
Lokasi kedai strategis dan mudah diakses	0,2	0,125	1	6	6
Biji kopi hasil olah sendiri	0,2	0,2	0,167	1	0,2
Menjual produk substitusi selain kopi	0,143	0,143	0,167	5	1

Tabel III.21 Matriks *Pairwise Comparison* antar Sub-Kriteria *Strengths* oleh Konsumen 5

Sub-Kriteria	Harga Produk Kopi Terjangkau	Produk yang ditawarkan memuaskan	Lokasi kedai strategis dan mudah diakses	Biji kopi hasil olah sendiri	Menjual produk substitusi selain kopi
Harga Produk Kopi Terjangkau	1	0,2	4	5	5
Produk yang ditawarkan memuaskan	5	1	5	5	3
Lokasi kedai strategis dan mudah diakses	0,250	0,2	1	6	3
Biji kopi hasil olah sendiri	0,2	0,2	0,167	1	0,2
Menjual produk substitusi selain kopi	0,2	0,333	0,333	5	1

Setelah merekapitulasi hasil penilaian perbandingan sub-kriteria *strengths* dari kelima responden dengan bentuk *pairwise comparison*, langkah selanjutnya ialah untuk mencari nilai rata-rata dari matriks tersebut. Metode yang digunakan juga sama seperti sebelumnya, yaitu pencarian rata-rata dengan metode *geometric means*. Pemakaian metode dipertimbangkan karena data yang di dapat merupakan sebuah *sample* dari suatu kelompok. Proses penggunaan metode ini dilakukan dengan cara mengalikan masing-masing perbandingan dengan satu sama lain sesuai dengan jumlah respon matriks yang di dapat, lalu dipangkatkan

dengan $1/n$, di mana n sebagai total respon yang di dapat. Sebagai contoh, perhitungan *geometric mean* dapat dilihat di persamaan III-1. Hasil matriks dari perhitungan *geometric means* lima responden dapat dilihat pada tabel III.22.

Tabel III.22 Matriks *Pairwise Comparison* Hasil dari *Geometric Means* Lima Responden (*Strengths*)

Sub-Kriteria	Harga Produk Kopi Terjangkau	Produk yang ditawarkan memuaskan	Lokasi kedai strategis dan mudah diakses	Biji kopi hasil olah sendiri	Menjual produk substitusi selain kopi
Harga Produk Kopi Terjangkau	1	1,32	1,272	2,391	1,239
Produk yang ditawarkan memuaskan	0,758	1	1,572	1,256	1,169
Lokasi kedai strategis dan mudah diakses	0,768	0,636	1	6,382	2,322
Biji kopi hasil olah sendiri	0,418	0,796	0,157	1	0,371
Menjual produk substitusi selain kopi	0,807	0,855	0,431	2,698	1

Hasil matriks *pairwise comparison* dari perhitungan *geometric means* pada tabel III.22, merupakan matriks yang dapat mewakili penilaian sub-kriteria *strengths* dari lima responden. Matriks ini selanjutnya akan diolah untuk mendapatkan nilai *eigenvector* sebagai besar bobot setiap sub-kriteria. Sebelum menghitung nilai *eigenvector*, matriks hasil dari *geometric means* harus dibagi dengan jumlah kolom matriks sesuai dengan kolomnya. Maka perhitungan jumlah nilai kolom matriks perlu dilakukan. Hasil perhitungan jumlah kolom dapat dilihat pada tabel III.23.

Tabel III.23 Jumlah Kolom Matriks Sub-Kriteria *Strengths*

Sub-Kriteria	Harga Produk Kopi Terjangkau	Produk yang ditawarkan memuaskan	Lokasi kedai strategis dan mudah diakses	Biji kopi hasil olah sendiri	Menjual produk substitusi selain kopi
Jumlah Kolom Matriks	3,769	4,607	4,432	13,726	6,101

Setelah mendapatkan jumlah total kolom matriks, langkah selanjutnya ialah untuk membagi nilai matriks hasil *geometric means* pada Tabel III.22 dengan jumlah kolom matriks sesuai dengan kolomnya pada Tabel III.23. Sebagai contoh, diketahui besar nilai matriks hasil *geometric means* Harga Produk Kopi Terjangkau₁ – Produk yang ditawarkan memuaskan₂ ialah 1,32, maka matriks hasil pembagian akan bernilai 0,286, karena nilai matriks hasil *geometric means* Harga Produk Kopi Terjangkau₁ – Produk yang ditawarkan memuaskan₂ akan dibagi dengan 4,607 sesuai dengan kolomnya, yaitu Produk yang ditawarkan memuaskan. Hasil pembagian matriks *pairwise comparison* dengan jumlah kolom dapat dilihat pada tabel III.24.

Tabel III.24 Hasil Pembagian Matriks *Pairwise Comparison* dengan Jumlah Kolom (*Strengths*)

Sub-Kriteria	Harga Produk Kopi Terjangkau	Produk yang ditawarkan memuaskan	Lokasi kedai strategis dan mudah diakses	Biji kopi hasil olah sendiri	Menjual produk substitusi selain kopi
Harga Produk Kopi Terjangkau	0,265	0,286	0,287	0,174	0,203
Produk yang ditawarkan memuaskan	0,201	0,217	0,355	0,092	0,192
Lokasi kedai strategis dan mudah diakses	0,209	0,138	0,226	0,465	0,381
Biji kopi hasil olah sendiri	0,111	0,173	0,035	0,073	0,061
Menjual produk substitusi selain kopi	0,214	0,186	0,097	0,197	0,164

Proses selanjutnya ialah menghitung nilai *eigenvector* sebagai bobot dari sub-kriteria *strengths*. Besar nilai *eigenvector* dapat diperoleh dengan cara menghitung rata-rata dari setiap baris yang terdapat dalam matriks hasil pembagian. Sebagai contoh, pada Tabel III.24 baris Harga Produk Kopi Terjangkau memiliki besar nilai berurutan sebesar, 0,265, 0,286, 0,287, 0,174, dan 0,203, maka baris Harga Produk Kopi Terjangkau akan dijumlahkan nilainya dan di rata-rata sehingga menghasilkan *eigenvector* sebesar 0,243. Hasil perhitungan *eigenvector* untuk sub-kriteria *strengths* dapat dilihat pada tabel III.25.

Tabel III.25 Perhitungan *Eigenvector* untuk Sub-Kriteria *Strengths*

Sub-Kriteria	Perhitungan	<i>Eigenvector</i>
Harga Produk Kopi Terjangkau	$\frac{0,265 + 0,286 + 0,287 + 0,174 + 0,203}{5}$	0,243
Produk yang ditawarkan memuaskan	$\frac{0,201 + 0,217 + 0,355 + 0,092 + 0,192}{5}$	0,211
Lokasi kedai strategis dan mudah diakses	$\frac{0,209 + 0,138 + 0,226 + 0,465 + 0,381}{5}$	0,284
Biji kopi hasil olah sendiri	$\frac{0,111 + 0,173 + 0,035 + 0,073 + 0,061}{5}$	0,091
Menjual produk substitusi selain kopi	$\frac{0,216 + 0,186 + 0,097 + 0,197 + 0,164}{5}$	0,171

Setelah melakukan perhitungan *eigenvector*, maka telah diketahui bahwa sub-kriteria Lokasi kedai strategis dan mudah diakses lebih penting dibanding faktor lainnya, karena memiliki bobot yang lebih besar dibanding sub-kriteria lainnya. Selain mendapatkan besar bobot setiap sub-kriteria, perhitungan *consistency ratio* butuh dilakukan untuk mengetahui apakah nilai yang diperoleh merupakan nilai yang konsisten atau tidak. Bila nilai menyatakan tidak konsisten, maka perlu dilakukan pengulangan atau penambahan data terhadap pengambilan data. Berikut merupakan langkah-langkah yang digunakan dalam melakukan perhitungan *consistency ratio*.

1. Menghitung nilai Aw^T . Nilai ini diperoleh dari perkalian matriks kriteria dengan matriks bobot atau nilai *eigenvector* yang telah diperoleh sebelumnya. Aw^T dapat diperoleh menggunakan Persamaan III-2

$$Aw^T = \begin{bmatrix} 1 & 1,32 & 1,272 & 2,391 & 1,239 \\ 0,758 & 1 & 1,572 & 1,256 & 1,169 \\ 0,786 & 0,636 & 1 & 6,382 & 2,322 \\ 0,418 & 0,796 & 0,157 & 1 & 0,371 \\ 0,807 & 0,855 & 0,431 & 2,698 & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 0,243 \\ 0,211 \\ 0,284 \\ 0,091 \\ 0,171 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1,312 \\ 1,156 \\ 1,585 \\ 0,468 \\ 0,915 \end{bmatrix}$$

(Pers III-2)

2. Menghitung *eigenvalue* atau λ_{max} dilakukan dengan membagi nilai Aw^T dengan bobotnya masing-masing (w^T) atau *eigenvector*, kemudian menjumlahkan hasil bagi tersebut dan mengalikan dengan $1/n$, di mana n adalah jumlah kriteria. Sehingga menghasilkan rata-rata yang nantinya dipakai untuk menghitung *consistency index*. *Eigenvalue* maksimum dapat diperoleh menggunakan persamaan III-3

$$\lambda_{max} = \frac{1}{5} \left(\frac{1,312}{0,243} + \frac{1,156}{0,211} + \frac{1,585}{0,284} + \frac{0,468}{0,091} + \frac{0,915}{0,171} \right) = 5,392$$

(Pers III-3)

3. Menghitung nilai *consistency index* (CI). Nilai *consistency index* diperoleh dari nilai *eigenvalue* maksimum dikurangi dengan n kemudian dibagi dengan n dikurangi 1, di mana n adalah ukuran matriks *pairwise comparison*.

$$CI = \frac{5,392 - 5}{5 - 1} = 0,098$$

(Pers III-4)

4. Menghitung nilai *consistency ratio* (CR) dapat diperoleh dengan cara membagi nilai *consistency index* yang sudah didapat sebelumnya dengan nilai *random index* (RI). Nilai RI dapat dilihat pada Lampiran E. Diketahui berdasarkan tabel bahwa nilai RI untuk n = 5 adalah 1,12.

$$CR = \frac{0,098}{1,12} = 0,088$$

(Pers III-5)

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai *consistency ratio* (CR) sebesar 0,088, maka matriks *pairwise comparison* sub-kriteria *strengths* merupakan matriks yang konsisten dan dapat dilakukan untuk pengolahan data selanjutnya. Hal tersebut dikarenakan jika nilai CR < 0,10 maka nilai CR merupakan nilai yang konsisten. Semakin kecil nilai CR maka penilaian yang dilakukan semakin konsisten.

Setelah mengetahui besar bobot yang terdapat dalam kedua kriteria dan seluruh faktor yang terdapat dalam sub-kriteria *strengths*, maka langkah selanjutnya melakukan pengolahan data untuk mendapatkan bobot dari seluruh faktor yang terdapat dalam sub-kriteria *weaknesses*. Pengolahan data yang diterapkan juga menggunakan perlakuan yang sama seperti pengolahan sub-kriteria *strengths*. Maka dari itu, seluruh hasil kuesioner terhadap sub-kriteria *weaknesses* akan direkapitulasi membentuk matriks *pairwise comparison*. Hasil perhitungan dari respon dari lima responden terhadap penilaian kuesioner yang sudah dibentuk menjadi matriks *pairwise comparison* dapat dilihat pada tabel III.26 sampai tabel III.30.

Tabel III.26 Matriks *Pairwise Comparison* antar Sub-Kriteria *Weaknesses* oleh Konsumen 1

Sub-kriteria	Luas bangunan kedai terbatas	Penataan ruangan <i>outdoor</i> kurang rapih	Kedai tidak menjual makanan berat	tidak terdapat divisi pemasaran	eksistensi kedai rendah
Luas bangunan kedai terbatas	1	0,167	7	3	0,25
Penataan ruangan <i>outdoor</i> kurang rapih	6	1	7	5	0,2
kedai tidak menjual makanan berat	0,143	0,143	1	4	4
tidak terdapat divisi pemasaran	0,333	0,2	0,25	1	6
eksistensi kedai rendah	4	5	0,25	0,167	1

Tabel III.27 Matriks *Pairwise Comparison* antar Sub-Kriteria *Weaknesses* oleh Konsumen 2

Sub-kriteria	Luas bangunan kedai terbatas	Penataan ruangan <i>outdoor</i> kurang rapih	Kedai tidak menjual makanan berat	tidak terdapat divisi pemasaran	eksistensi kedai rendah
Luas bangunan kedai terbatas	1	0,125	5	0,25	0,2
Penataan ruangan <i>outdoor</i> kurang rapih	8	1	7	6	6
kedai tidak menjual makanan berat	0,2	0,143	1	0,167	4
tidak terdapat divisi pemasaran	4	0,167	6	1	0,2
eksistensi kedai rendah	5	0,167	0,25	5	1

Tabel III.28 Matriks *Pairwise Comparison* antar Sub-Kriteria *Weaknesses* oleh Konsumen 3

Sub-kriteria	Luas bangunan kedai terbatas	Penataan ruangan <i>outdoor</i> kurang rapih	Kedai tidak menjual makanan berat	tidak terdapat divisi pemasaran	eksistensi kedai rendah
Luas bangunan kedai terbatas	1	0,125	0,111	8	7
Penataan ruangan <i>outdoor</i> kurang rapih	8	1	0,125	7	7
kedai tidak menjual makanan berat	9	8	1	7	7
tidak terdapat divisi pemasaran	0,125	0,143	0,143	1	0,25
eksistensi kedai rendah	0,143	0,143	0,143	4	1

Tabel III.29 Matriks *Pairwise Comparison* antar Sub-Kriteria *Weaknesses* oleh Konsumen 4

Sub-kriteria	Luas bangunan kedai terbatas	Penataan ruangan <i>outdoor</i> kurang rapih	Kedai tidak menjual makanan berat	tidak terdapat divisi pemasaran	eksistensi kedai rendah
Luas bangunan kedai terbatas	1	5	5	0,2	6
Penataan ruangan <i>outdoor</i> kurang rapih	0,2	1	0,25	0,167	0,2
kedai tidak menjual makanan berat	0,2	4	1	0,167	0,143
tidak terdapat divisi pemasaran	5	6	6	1	0,167
eksistensi kedai rendah	0,167	5	7	6	1

Tabel III.30 Matriks *Pairwise Comparison* antar Sub-Kriteria *Weaknesses* oleh Konsumen 5

Sub-kriteria	Luas bangunan kedai terbatas	Penataan ruangan <i>outdoor</i> kurang rapih	Kedai tidak menjual makanan berat	tidak terdapat divisi pemasaran	eksistensi kedai rendah
Luas bangunan kedai terbatas	1	5	5	0,333	0,25
Penataan ruangan <i>outdoor</i> kurang rapih	0,2	1	5	0,167	0,2
kedai tidak menjual makanan berat	0,2	0,2	1	0,2	0,25
tidak terdapat divisi pemasaran	3	6	5	1	4
eksistensi kedai rendah	4	5	4	0,25	1

Setelah merekapitulasi hasil penilaian perbandingan sub-kriteria *weaknesses* dari kelima responden dengan bentuk *pairwise comparison*, langkah selanjutnya ialah untuk mencari nilai rata-rata dari matriks tersebut. Metode yang digunakan ialah dengan *geometric means*. Metode ini cocok untuk digunakan karena data yang di dapat merupakan sebuah *sample* dari suatu kelompok. Proses penggunaan metode ini dilakukan dengan cara mengalikan masing-masing perbandingan dengan satu sama lain sesuai dengan jumlah respon matriks yang di dapat, lalu dipangkatkan dengan $1/n$, di mana n sebagai total respon yang di dapat. Sebagai contoh, perhitungan *geometric means* dapat dilihat di persamaan III-1. Matriks hasil dari perhitungan *geometric means* lima responden dapat dilihat pada tabel III.31.

Tabel III.31 Matriks *Pairwise Comparison* Hasil dari *Geometric Means* Lima Responden (*Weaknesses*)

Sub-kriteria	Luas bangunan kedai terbatas	Penataan ruangan <i>outdoor</i> kurang rapih	Kedai tidak menjual makanan berat	tidak terdapat divisi pemasaran	eksistensi kedai rendah
Luas bangunan kedai terbatas	1	0,579	2,498	0,833	0,879

(lanjut)

Tabel III.31 Matriks *Pairwise Comparison* Hasil dari *Geometric Means* Lima Responden (*Weaknesses*) (lanjutan)

Sub-kriteria	Luas bangunan kedai terbatas	Penataan ruangan <i>outdoor</i> kurang rapih	Kedai tidak menjual makanan berat	tidak terdapat divisi pemasaran	eksistensi kedai rendah
Penataan ruangan <i>outdoor</i> kurang rapih	1,727	1	1,502	1,423	0,804
kedai tidak menjual makanan berat	0,4	0,666	1	0,689	1,32
tidak terdapat divisi pemasaran	1,201	0,703	1,451	1	0,725
eksistensi kedai rendah	1,138	1,244	0,758	1,38	1

Hasil matriks *pairwise comparison* dari perhitungan *geometric means* pada tabel III.31, merupakan matriks yang dapat mewakili penilaian sub-kriteria *weaknesses* dari lima responden. Matriks ini selanjutnya akan diolah untuk mendapatkan nilai *eigenvector* sebagai besar bobot setiap sub-kriteria. Sebelum menghitung nilai *eigenvector*, matriks hasil dari *geometric means* harus dibagi dengan jumlah kolom matriks sesuai dengan kolomnya. Maka perhitungan jumlah nilai kolom matriks perlu dilakukan. Hasil perhitungan jumlah kolom dapat dilihat pada tabel III.32.

Tabel III.32 Jumlah Kolom Matriks Sub-Kriteria *Weaknesses*

Sub-kriteria	Luas bangunan kedai terbatas	Penataan ruangan <i>outdoor</i> kurang rapih	Kedai tidak menjual makanan berat	tidak terdapat divisi pemasaran	eksistensi kedai rendah
Jumlah Kolom Matriks	5,466	4,191	7,209	5,324	4,727

Setelah mendapatkan jumlah total kolom matriks, langkah selanjutnya ialah untuk membagi nilai matriks hasil dari *geometric means* pada tabel III.31 dengan jumlah kolom matriks sesuai dengan kolomnya pada tabel III.32. Sebagai contoh, diketahui besar nilai matriks hasil *geometric means* Luas bangunan terbatas₁ – Penataan ruangan *outdoor* kurang rapih₂ ialah 0,579, maka matriks hasil pembagian akan bernilai 0,138, karena nilai matriks hasil *geometric means*

tersebut akan dibagi dengan 5,466 sesuai dengan kolomnya, yaitu Penataan ruangan *outdoor* kurang rapih. Hasil dari pembagian matriks *pairwise comparison* dengan jumlah kolom dapat dilihat pada tabel III.33.

Tabel III.33 Hasil Pembagian Matriks *Pairwise Comparison* dengan Jumlah Kolom (*Weaknesses*)

Sub-kriteria	Luas bangunan kedai terbatas	Penataan ruangan <i>outdoor</i> kurang rapih	Kedai tidak menjual makanan berat	tidak terdapat divisi pemasaran	eksistensi kedai rendah
Luas bangunan kedai terbatas	0,183	0,138	0,346	0,156	0,186
Penataan ruangan <i>outdoor</i> kurang rapih	0,316	0,239	0,208	0,267	0,17
kedai tidak menjual makanan berat	0,073	0,159	0,139	0,129	0,279
tidak terdapat divisi pemasaran	0,22	0,168	0,201	0,188	0,153
eksistensi kedai rendah	0,208	0,297	0,105	0,259	0,212

Proses selanjutnya ialah menghitung besar nilai *eigenvector* sebagai bobot dari sub-kriteria *weaknesses*. Besar nilai *eigenvector* akan didapatkan dengan cara menghitung rata-rata dari setiap baris yang terdapat dalam matriks hasil pembagian. Sebagai contoh, pada tabel III.33 baris Luas bangunan kedai terbatas memiliki besar nilai berurutan sebesar, 0,183, 0,138, 0,346, 0,156, dan 0,186, maka baris Luas bangunan kedai terbatas akan dijumlahkan nilainya dan di rata-rata sehingga menghasilkan *eigenvector* sebesar 0,202. Hasil perhitungan *eigenvector* untuk sub-kriteria *weaknesses* dapat dilihat pada tabel III.34..

Tabel III.34 Perhitungan *Eigenvector* untuk Sub-Kriteria *Weaknesses*

Sub-Kriteria	Perhitungan	<i>Eigenvector</i>
Luas bangunan kedai terbatas	$\frac{0,183 + 0,138 + 0,346 + 0,156 + 0,186}{5}$	0,202
Penataan ruangan <i>outdoor</i> kurang rapih	$\frac{0,316 + 0,239 + 0,208 + 0,267 + 0,17}{5}$	0,24
Kedai tidak menjual makanan berat	$\frac{0,073 + 0,159 + 0,139 + 0,129 + 0,279}{5}$	0,156

(lanjut)

Tabel III.34 Perhitungan *Eigenvector* untuk Sub-Kriteria *Weaknesses* (lanjutan)

Sub-Kriteria	Perhitungan	<i>Eigenvector</i>
Tidak terdapat divisi pemasaran	$\frac{0,22 + 0,168 + 0,201 + 0,188 + 0,153}{5}$	0,186
Eksistensi kedai rendah	$\frac{0,208 + 0,297 + 0,105 + 0,259 + 0,212}{5}$	0,216

Setelah melakukan perhitungan *eigenvector*, maka telah diketahui bahwa sub-kriteria Penataan ruangan *outdoor* kurang rapih lebih penting dibanding faktor lainnya, karena memiliki bobot yang lebih besar dibanding sub-kriteria lainnya. Selain mendapatkan besar bobot pada setiap sub-kriteria untuk *weaknesses*, perhitungan *consistency ratio* butuh dilakukan untuk mengetahui apakah nilai yang diperoleh merupakan nilai yang konsisten atau tidak. Bila nilai menyatakan tidak konsisten, maka perlu dilakukan pengulangan atau penambahan data terhadap pengambilan data. Berikut merupakan langkah-langkah yang digunakan dalam melakukan perhitungan *consistency ratio*.

1. Menghitung nilai Aw^T . Nilai ini diperoleh dari perkalian matriks kriteria dengan matriks bobot atau nilai *eigenvector* yang telah diperoleh sebelumnya. Aw^T dapat diperoleh menggunakan Persamaan III-6

$$Aw^T = \begin{bmatrix} 1 & 0,579 & 2,498 & 0,833 & 0,879 \\ 1,727 & 1 & 1,502 & 1,423 & 0,804 \\ 0,4 & 0,666 & 1 & 0,689 & 1,32 \\ 1,201 & 0,703 & 1,451 & 1 & 0,725 \\ 1,138 & 1,244 & 0,758 & 1,38 & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 0,202 \\ 0,24 \\ 0,156 \\ 0,186 \\ 0,216 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1,075 \\ 1,261 \\ 0,81 \\ 0,98 \\ 1,119 \end{bmatrix}$$

(Pers III-6)

2. Menghitung *eigenvalue* atau λ_{max} dilakukan dengan membagi nilai Aw^T dengan bobotnya masing-masing (w^T) atau *eigenvector*, kemudian menjumlahkan hasil bagi tersebut dan mengalikan dengan $1/n$, di mana n adalah jumlah kriteria. Sehingga menghasilkan rata-rata yang nantinya dipakai untuk menghitung *consistency index*. *Eigenvalue* maksimum dapat diperoleh menggunakan persamaan III-7

$$\lambda_{max} = \frac{1}{5} \left(\frac{1,075}{0,202} + \frac{1,261}{0,24} + \frac{0,81}{0,156} + \frac{0,98}{0,186} + \frac{1,119}{0,216} \right) = 5,244$$

(Pers III-7)

3. Menghitung nilai *consistency index* (CI). Nilai *consistency index* diperoleh dari nilai *eigenvalue* maksimum dikurangi dengan n kemudian dibagi

dengan n dikurangi 1, di mana n adalah ukuran matriks *pairwise comparison*.

$$CI = \frac{5,244 - 5}{5 - 1} = 0,061$$

(Pers III-8)

4. Menghitung nilai *consistency ratio* (CR) dapat diperoleh dengan cara membagi nilai *consistency index* yang sudah didapat sebelumnya dengan nilai *random index* (RI). Nilai RI dapat dilihat pada Lampiran E. Diketahui berdasarkan tabel bahwa nilai RI untuk $n = 5$ adalah 1,12.

$$CR = \frac{0,061}{1,12} = 0,055$$

(Pers III-9)

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai *consistency ratio* (CR) sebesar 0,055, maka matriks *pairwise comparison* sub-kriteria *weaknesses* merupakan matriks yang konsisten dan dapat dilakukan untuk pengolahan data selanjutnya. Hal tersebut dikarenakan jika nilai $CR < 0,10$ maka nilai CR merupakan nilai yang konsisten. Semakin kecil nilai CR maka penilaian yang dilakukan semakin konsisten.

III.6.3 Pengisian Kuesioner Terhadap *Rating*

Selain menentukan bobot pada setiap faktor internal, penentuan skor *rating* terhadap *strengths* dan *weaknesses* kedai harus dilakukan untuk membuat tabel *Internal Factor Evaluation*. Menurut David (2017), pemberian bobot harus berbasis industri, sedangkan pemberian *rating* berbasis perusahaan, sehingga responden yang dibutuhkan untuk mengisi nilai *rating* ini ialah pemilik usaha. Pertimbangan pemilik usaha sebagai responden *rating* faktor internal karena ia merupakan satu-satunya pekerja dalam Kedai Kopi Siliwangi yang dapat melihat *strengths* dan *weaknesses* kedai secara lebih menyeluruh. Penentuan skor ini dapat mengindikasikan tingkat kemampuan kedai secara internal, di mana *strengths* dan *weaknesses* yang dipunyai kedai dapat mempengaruhi kekuatan internal. Pemberian *rating* pada seluruh faktor internal memiliki peraturan khusus, di mana *strengths* hanya dapat diberikan *rating* antara 3 dan 4, dan *weaknesses* hanya dapat diberikan *rating* antara 1 dan 2. Hasil penilaian *rating* faktor internal menurut pemilik usaha dapat dilihat pada tabel III.35.

Tabel III.35 *Rating* Faktor Internal oleh Pemilik Usaha

Faktor Internal	Harga produk yang ditawarkan oleh Kedai Kopi Siliwangi terjangkau	Produk yang ditawarkan oleh Kedai Kopi Siliwangi memuaskan (rasa dan kualitas)	Lokasi Kedai Kopi Siliwangi strategis dan mudah diakses	Kedai Kopi Siliwangi mengolah produknya sendiri	Kedai Kopi Siliwangi menjual produk selain kopi (coklat, teh, non-coffee)
<i>Rating</i>	4	4	4	4	4

(lanjut)

Tabel III.35 *Rating* Faktor Internal oleh Pemilik Usaha (lanjutan)

Faktor Internal	Luas bangunan yang kurang besar	Ruangan outdoor Kedai Kopi Siliwangi kurang rapih	Kedai Kopi Siliwangi tidak menjual makanan berat	Belum terdapat divisi pemasaran	Kurangnya eksistensi kedai
<i>Rating</i>	1	1	2	1	2

III.6.4 Tabel *Internal Factor Evaluation*

Setelah memperoleh besar bobot dan *rating* untuk setiap faktor internal dalam kedai, maka tabel *Internal Factor Evaluation* dapat dibentuk. Tabel *Internal Factor Evaluation* merupakan tabel yang digunakan untuk menghitung besar nilai kekuatan internal dalam kedai, lalu nilai kekuatan internal akan di iris dengan kekuatan eksternal untuk mengetahui strategi yang cocok digunakan. Besar nilai bobot faktor internal dapat dilihat pada tabel III.16, tabel III.25, dan tabel III.34, dan besar nilai *rating* dapat dilihat pada tabel III.35. Tabel III.36 akan menunjukkan tabel *Internal Factor Evaluation* untuk mengukur besar kekuatan internal.

Tabel III.36 *Internal Factor Evaluation*

No	Faktor	Bobot sub-kriteria	Bobot Kriteria	Bobot IFE	Rating	Skor
Strengths						
1	Harga Produk Kopi Terjangkau	0,243	0,655	0,159	4	0,637
2	Produk yang ditawarkan memuaskan	0,211		0,138	4	0,553
3	Lokasi kedai strategis dan mudah diakses	0,284		0,186	4	0,743
4	Biji kopi hasil olah sendiri	0,091		0,059	4	0,237
5	Menjual produk substitusi selain kopi	0,171		0,112	4	0,449

(lanjut)

Tabel III.36 *Internal Factor Evaluation* (lanjutan)

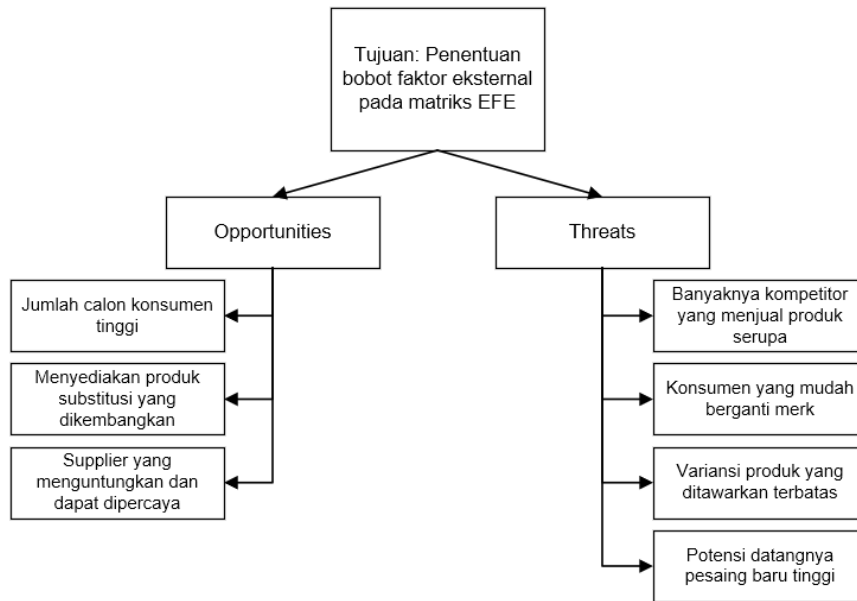
No	Faktor	Bobot sub-kriteria	Bobot Kriteria	Bobot IFE	Rating	Skor
Weaknesses						
1	Luas bangunan kedai terbatas	0,202	0.345	0,07	1	0,07
2	Penataan ruangan outdoor kurang rapih	0,24		0.083	1	0,083
3	kedai tidak menjual makanan berat	0.156		0.054	2	0.108
4	tidak terdapat divisi pemasaran	0.186		0.064	1	0,064
5	eksistensi kedai rendah	0.216		0.075	2	0.149
Kekuatan Faktor Internal						3.093

Dalam perhitungan tabel *Internal Factor Evaluation* bobot IFE harus dihitung terlebih dahulu, hal ini dikarenakan bobot yang diperoleh sebelumnya masih berbentuk bobot kriteria (*eigenvector* kriteria) dan bobot sub-kriteria (*eigenvector* sub-kriteria). Bobot IFE digunakan untuk membagi rata seluruh beban bobot yang terdapat dalam *strengths* dan *weaknesses* menjadi faktor internal, sehingga setiap faktor yang terdapat dalam IFE bila dijumlahkan akan bernilai 1. Bobot IFE di dapatkan dari perkalian bobot kriteria dengan bobot sub-kriteria, lalu bobot tersebut akan di kalikan lagi dengan *rating* untuk mendapati nilai skor masing-masing faktor internal. Skor faktor internal tersebut akan dijumlahkan untuk memperoleh kekuatan faktor internal yang akan dipakai untuk matriks IE (*Internal-External*).

III.7 External Factor Evaluation (EFE)

External Factor Evaluation merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengevaluasi pengaruh eksternal, seperti *opportunities* dan *threats* yang sudah diidentifikasi pada subbab III.5. Sama seperti subbab III.6, kegiatan evaluasi akan dilakukan dengan mengalikan bobot dan *rating* untuk memperoleh nilai kekuatan faktor eksternal. Penentuan bobot pada setiap faktor eksternal juga harus diperhatikan dan dinilai secara objektif, karena besar bobot faktor akan memiliki kepentingan dan beban faktor yang berbeda-beda. Adapun metode *Analytic Hierarchy Process* yang digunakan untuk memperoleh besar bobot dalam *External Factor Evaluation*, sehingga akan terdapat perbandingan

berpasangan terhadap kriteria dan sub-kriteria. Kriteria yang dimaksud ialah *opportunities* dan *threats*, lalu sub-kriteria yang dimaksud adalah seluruh faktor eksternal yang terdapat dalam *opportunities* dan *threats*. Ilustrasi struktur hierarki yang di dapatkan dari kriteria dan sub-kriteria *opportunities* dan *threats* dapat dilihat pada gambar III.5.



Gambar III.5 Struktur Hierarki *Opportunities* dan *Threats*

Berdasarkan struktur hierarki yang sudah dibentuk, langkah selanjutnya ialah untuk melakukan penilaian dengan membandingkan seluruh kriteria dan sub-kriteria yang terdapat dalam masing-masing kriteria. Sebagai contoh, terdapat satu perbandingan antar kriteria yaitu *opportunities* dan *threats*, 3 perbandingan antar sub-kriteria yang terdapat dalam *opportunities*, dan 6 perbandingan antar sub-kriteria yang terdapat dalam *threats*.

III.7.1 Perancangan Kuesioner *External Factor Evaluation*

Pada metode *External Factor Evaluation*, akan terdapat dua macam kuesioner yang bertujuan untuk memperoleh besar nilai bobot dan *rating* dari setiap faktor eksternal. Sama seperti *Internal Factor Evaluation*, kuesioner penilaian terhadap bobot akan diperoleh melewati pertanyaan dalam struktur hierarki yang sudah dibuat sebelumnya, yakni pada gambar III.5. Kuesioner penilaian terhadap *rating* akan diperoleh melewati pertanyaan yang dapat

mengindikasikan penilaian terhadap *opportunities* dan *threats* yang dimiliki oleh kedai.

Cara pengisian kuesioner terhadap bobot juga mengikuti proses yang dilakukan oleh metode *Internal Factor Evaluation*, yaitu membuat responden membandingkan setiap faktor dan memberikan penilaian *Fundamental Scale* atau penilaian dari angka antara 1 sampai 9 sesuai dengan tingkat kepentingan dan preferensinya. Bergantung pada nilai yang diberikan oleh responden, besar bobot pada setiap faktor dapat saling dipengaruhi oleh penilaian tersebut. Untuk penjelasan terhadap keterangan penilaian *Fundamental Scale* dapat dilihat pada tabel III.4.

Selain kuesioner yang digunakan untuk memperoleh penilaian terhadap bobot setiap kriteria dan sub-kriteria, kuesioner terhadap *rating* akan menggunakan skala yang berbeda. Skala yang dipakai oleh kuesioner terhadap *rating* ialah angka antara 1 sampai 4, mengikuti prosedur penilaian pada tabel EFE dan dapat dilihat pada subbab II.7. Walau skala penilaian yang dipakai mirip dengan kuesioner terhadap *rating* pada tabel IFE, namun keterangan atau definisi untuk skala pada tabel EFE terdapat sedikit perbedaan. Skala penilaian angka yang digunakan pada kuesioner terhadap *rating* pada tabel EFE dapat dilihat pada tabel III.37.

Tabel III.37 Penilaian *Rating* Tabel EFE

<i>Rating</i>	Definisi
1	Buruk
2	Rata-rata
3	Diatas rata-rata
4	Sangat baik

Pertanyaan yang dipakai oleh kedua kuesioner akan merujuk pada faktor eksternal yang telah diidentifikasi sebestumnya, yakni faktor-faktor yang terdapat dalam *opportunities* dan *threats*. Walau tujuan dari kedua kuesioner berbeda, yaitu untuk memperoleh penilaian *rating* dan bobot, tetapi kedua kuesioner akan menggunakan faktor eksternal yang sama untuk dinilai. Rekapitulasi faktor eksternal yang dipakai oleh kedua kuesioner dapat dilihat pada tabel III.38.

Tabel III.38 Rekapitulasi Faktor-Faktor Eksternal

No	Faktor Eksternal
<i>Opportunities</i>	
1	Jumlah calon konsumen tinggi
2	Menyediakan produk substitusi yang dikembangkan

(lanjut)

Tabel III.38 Rekapitulasi Faktor-Faktor Eksternal (lanjutan)

No	Faktor Eksternal
<i>Opportunities</i>	
3	Supplier yang menguntungkan dan dapat dipercaya
<i>Threats</i>	
1	Banyaknya kompetitor yang menjual produk serupa
2	Konsumen yang mudah berganti merk
3	Variansi produk yang ditawarkan terbatas
4	Potensi datangnya pesaing baru tinggi

III.7.2 Pengisian Kuesioner Terhadap Bobot

Pengisian kuesioner terhadap bobot akan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* atau lebih dikenal sebagai model AHP untuk mendapatkan besar bobot pada setiap faktornya. Kuesioner ini akan lebih terfokuskan pada perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) antar kriteria dan sub-kriteria yang terdapat dalam struktur hierarki, dengan tujuan untuk mendapatkan penilaian preferensi. Berdasarkan hasil penilaian tersebut, metode matriks *pairwise comparison* dapat dibentuk dan nilai *eigenvector* sebagai bobot dapat dihitung.

Tidak seperti kuesioner terhadap bobot yang dilakukan pada *Internal Factor Evaluation*, kuesioner ini akan diisi oleh empat responden yang terdiri dari *head bar*, *barista*, dan dua pakar kopi. Pemilihan responden ini bertujuan untuk mendapati penilaian atau gambaran yang lebih jelas mengenai lingkungan eksternal dalam dunia industri kedai kopi. Pakar kopi yang dimaksud ialah seseorang yang memiliki kemampuan, kompetensi, maupun pengetahuan mengenai produk kopi, sebagai contoh seseorang yang berpengalaman bekerja di sebuah *coffee shop* dalam kurun waktu yang lama dan memiliki sertifikasi sebagai *barista*. Kegiatan pengisian kuesioner terhadap bobot dilakukan dengan memberikan penilaian angka berdasarkan *Fundamental Scale* (Saaty), kemudian hasil respon tersebut akan dibentuk matriks *pairwise comparison*. Untuk penilaian yang digunakan dalam kuesioner dapat dilihat pada tabel III.7.

Mengingat skala angka penilaian yang dipakai ialah *Fundamental Scale* (Saaty), seluruh skala tersebut akan mengindikasikan tingkat preferensi yang berbeda-beda dan terdapat dua elemen perbandingan yang harus dipilih oleh responden. Oleh karena itu, responden diharapkan lebih kritis dalam menentukan kriteria maupun sub-kriteria yang disukainya, apakah lebih merujuk ke sebelah kiri atau sebelah kanan. Untuk keterangan pada setiap skala angka *Fundamental*

Scale dapat dilihat pada tabel III.4. Setelah mendapatkan hasil kuesioner dari responden, maka matriks *pairwise comparison* dapat dibentuk dan perhitungan *eigenvector* dapat dilakukan.

Penilaian pertama pada kuesioner ini ialah membandingkan antar kriteria berdasarkan tujuan yang terdapat pada struktur hierarki (gambar III.5), yakni *opportunities* dan *threats*. Nilai perbandingan ini diambil dari hasil kuesioner terhadap bobot yang telah disebar kepada lima responden. Setelah mendapati hasil nilai perbandingan dari kuesioner tersebut, maka matriks *pairwise comparison* dapat dibentuk. Matriks *pairwise comparison* merupakan matriks yang digunakan untuk membandingkan antar elemen, sehingga penilaian matriks ini juga bersifat berkebalikan. Bila *opportunities* memiliki nilai k , maka *weaknesses* akan memiliki nilai $1/k$. Hasil respon dari lima responden terhadap penilaian kuesioner yang sudah dibentuk menjadi matriks *pairwise comparison* dapat dilihat pada tabel III.39 sampai tabel III.42.

Tabel III.39 Matriks *pairwise comparison* antar Kriteria oleh *Head Bar*

Kriteria	<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
<i>Opportunities</i>	1	0,125
<i>Threats</i>	8	1

Tabel III.40 Matriks *pairwise comparison* antar Kriteria oleh *Barista*

Kriteria	<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
<i>Opportunities</i>	1	0,111
<i>Threats</i>	9	1

Tabel III.41 Matriks *pairwise comparison* antar Kriteria oleh Pakar Kopi 1

Kriteria	<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
<i>Opportunities</i>	1	0,125
<i>Threats</i>	8	1

Tabel III.42 Matriks *pairwise comparison* antar Kriteria oleh Pakar Kopi 2

Kriteria	<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
<i>Opportunities</i>	1	9
<i>Threats</i>	0,111	1

Setelah mendapatkan hasil penilaian dari empat responden dengan bentuk matriks *pairwise comparison*, perlakuan selanjutnya ialah untuk mencari nilai rata-rata dari empat matriks. Metode *geometric means* akan digunakan untuk menghitung nilai rata-rata dari keempat matriks tersebut. Penggunaan metode ini

digunakan berdasarkan pertimbangan data merupakan sebuah *sample* dari suatu kelompok. Proses perhitungan dilakukan dengan mengalikan masing-masing perbandingan dengan satu sama lain sesuai dengan jumlah respon matriks yang di dapatkan, lalu dipangkatkan dengan $1/n$, di mana n adalah total respon yang di dapatkan. Untuk contoh perhitungan *geometric means* dapat dilihat pada persamaan III-1, dan pada tabel III.43 akan menunjukkan matriks hasil dari *geometric means* lima responden.

Tabel III.43 Matriks *Pairwise Comparison* Hasil dari *Geometric means* Empat Responden

Kriteria	<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
<i>Opportunities</i>	1	0,435
<i>Threats</i>	2,297	1

Hasil matriks *pairwise comparison* dari perhitungan *geometric means* merupakan matriks yang dapat mewakili penilaian dari empat responden. Matriks ini selanjutnya akan diolah untuk mendapatkan nilai *eigenvector* sebagai bobot dari kriteria. Sebelum menghitung besar nilai *eigenvector*, matriks hasil dari *geometric means* harus dibagi dengan jumlah kolom matriks sesuai dengan kolomnya, sehingga perhitungan jumlah nilai kolom matriks perlu dilakukan. Hasil perhitungan dari jumlah kolom matriks dapat dilihat pada tabel III.44.

Tabel III.44 Jumlah Kolom Matriks Kriteria (EFE)

Kriteria	<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
Jumlah Kolom Matriks	3,297	1,435

Setelah mendapati jumlah total kolom matriks, langkah selanjutnya ialah untuk membagi nilai matriks *geometric means* pada tabel III.43 dengan jumlah kolom matriks sesuai dengan kolomnya yang dapat dilihat pada tabel III.44. Sebagai contoh, diketahui besar nilai matriks hasil *geometric means opportunities₁ – threats₂* ialah 0,435, maka matriks hasil pembagiannya akan bernilai 0,303, karena nilai matriks hasil *geometric means opportunities₁ – threats₂* akan dibagi dengan 1,435 sesuai dengan kolomnya. Hasil pembagian matriks *pairwise comparison* dengan jumlah kolom dapat dilihat pada tabel III.45.

Tabel III.45 Hasil Pembagian Matriks *Pairwise Comparison* dengan Jumlah Kolom (EFE)

Kriteria	<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
<i>Opportunities</i>	0,303	0,303
<i>Threats</i>	0,697	0,697

Proses selanjutnya ialah menghitung nilai *eigenvector* sebagai bobot dari kriteria. Besar nilai *eigenvector* dapat diperoleh dengan cara menghitung rata-rata dari setiap baris yang terdapat dalam matriks hasil pembagian. Sebagai contoh, pada baris *opportunities* terdapat besar nilai 0,303 dan 0,303, maka baris *opportunities* akan dijumlahkan nilainya dan di rata-rata sehingga menghasilkan nilai *eigenvector* untuk *opportunities* sebesar 0,303. Tabel III.46 akan menunjukkan hasil perhitungan *eigenvector* untuk kriteria faktor eksternal.

Tabel III.46 Perhitungan *Eigenvector* untuk Kriteria Faktor Eksternal

Kriteria	Perhitungan	<i>Eigenvector</i>
<i>Opportunities</i>	$\frac{0,303 + 0,303}{2}$	0,303
<i>Threats</i>	$\frac{0,697 + 0,697}{2}$	0,697

Setelah melakukan perhitungan *eigenvector*, maka telah diketahui bahwa kriteria *threats* lebih penting dibandingkan *opportunities* karena memiliki tingkat bobot yang lebih besar dibandingkan kriteria lainnya. Selain mendapatkan besar bobot setiap kriteria, perhitungan *consistency ratio* juga butuh dilakukan untuk mengetahui apakah nilai yang diperoleh merupakan nilai yang konsisten atau tidak. Bila nilai menyatakan tidak konsisten, maka perlu dilakukan pengulangan atau penambahan terhadap pengambilan data. Namun, dikarenakan jumlah elemen yang terdapat dalam kriteria hanya 2, maka data sudah dapat disimpulkan konsisten, karena *random index* yang dipakai mendekati 0, dan hasil *consistency ratio* pasti berada dibawah 0,1 (konsisten).

Penilaian yang terdapat dalam kuesioner terhadap bobot tidak hanya membandingkan kriteria saja, namun juga terdapat penilaian berpasangan antar faktor eksternal yang terdapat dalam masing-masing kriteria. Pengolahan yang diterapkan pada faktor eksternal juga akan mengikuti proses yang dilalui oleh penilaian kriteria. Maka dari itu, seluruh hasil kuesioner terhadap sub-kriteria *opportunities* akan direkapitulasi membentuk matriks *pairwise comparison*. Hasil respon dari empat responden terhadap penilaian kuesioner yang sudah dibentuk menjadi matriks *pairwise comparison* dapat dilihat pada tabel III.47 sampai tabel III.50.

Tabel III.47 Matriks *Pairwise Comparison* antar Sub-Kriteria *Opportunities* oleh *Head Bar*

Sub-kriteria	Jumlah konsumen tinggi	Supplier yang menguntungkan dan dapat dipercaya	Menyediakan produk substitusi
Jumlah calon konsumen tinggi	1	0,125	0,125
Supplier yang menguntungkan dan dapat dipercaya	8	1	0,125
Menyediakan produk substitusi	8	8	1

Tabel III.48 Matriks *Pairwise Comparison* antar Sub-Kriteria *Opportunities* oleh *Barista*

Sub-kriteria	Jumlah konsumen tinggi	Supplier yang menguntungkan dan dapat dipercaya	Menyediakan produk substitusi
Jumlah calon konsumen tinggi	1	0,125	0,125
Supplier yang menguntungkan dan dapat dipercaya	8	1	6
Menyediakan produk substitusi	8	0,167	1

Tabel III.49 Matriks *Pairwise Comparison* antar Sub-Kriteria *Opportunities* oleh *Pakar Kopi*

Sub-kriteria	Jumlah konsumen tinggi	Supplier yang menguntungkan dan dapat dipercaya	Menyediakan produk substitusi
Jumlah calon konsumen tinggi	1	6	5
Supplier yang menguntungkan dan dapat dipercaya	0,167	1	0,2
Menyediakan produk substitusi	0,2	5	1

Tabel III.50 Matriks *Pairwise Comparison* antar Sub-Kriteria *Opportunities* oleh *Pakar Kopi*

Sub-kriteria	Jumlah konsumen tinggi	Supplier yang menguntungkan dan dapat dipercaya	Menyediakan produk substitusi
Jumlah calon konsumen tinggi	1	0,125	0,143

(lanjut)

Tabel III.50 Matriks *Pairwise Comparison* antar Sub-Kriteria *Opportunities* oleh Pakar Kopi (lanjutan)

Sub-kriteria	Jumlah konsumen tinggi	Supplier yang menguntungkan dan dapat dipercaya	Menyediakan produk substitusi
Supplier yang menguntungkan dan dapat dipercaya	8	1	0,125
Menyediakan produk substitusi	7	8	1

Setelah merekapitulasi hasil penilaian perbandingan sub-kriteria *opportunities* dari empat responden dengan bentuk matriks *pairwise comparison*, maka langkah selanjutnya ialah untuk mencari nilai rata-rata yang dapat mewakili respon dari empat matriks tersebut. Metode rata-rata yang digunakan ialah *geometric means*, hal ini dipertimbangkan karena data yang digunakan merupakan sebuah *sample* dari suatu kelompok. Proses penggunaan metode ini dilakukan dengan cara mengalikan masing-masing perbandingan satu sama lain sesuai dengan jumlah respon matriks yang di dapat, lalu dipangkatkan dengan $1/n$, di mana n merupakan total respon yang di dapat. Sebagai contoh, perhitungan *geometric means* dapat dilihat di persamaan III-1. Hasil perhitungan *geometric means* lima responden dapat dilihat pada tabel III.51.

Tabel III.51 Matriks *Pairwise Comparison* Hasil dari *Geometric Means* Empat Responden (*Opportunities*)

Sub-kriteria	Jumlah konsumen tinggi	Supplier yang menguntungkan dan dapat dipercaya	Menyediakan produk substitusi
Jumlah calon konsumen tinggi	1	0,411	0,407
Supplier yang menguntungkan dan dapat dipercaya	2,433	1	0,451
Menyediakan produk substitusi	2,457	2,215	1

Hasil matriks *pairwise comparison* dari perhitungan *geometric means* pada tabel III.51, merupakan matriks yang dapat mewakili penilaian sub-kriteria *opportunities* dari empat responden. Matriks ini selanjutnya akan diolah untuk mendapatkan nilai *eigenvector* sebagai besar bobot setiap sub-kriteria

opportunities. Sebelum menghitung nilai *eigenvector*, matriks hasil dari *geometric means* harus dibagi dengan jumlah kolom matriks sesuai dengan kolomnya. Maka perhitungan jumlah nilai kolom matriks perlu dilakukan. Hasil perhitungan jumlah kolom dapat dilihat pada tabel III.52.

Tabel III.52 Jumlah Kolom Matriks Sub-Kriteria *Opportunities*

Sub-kriteria	Jumlah konsumen tinggi	Supplier yang menguntungkan dan dapat dipercaya	Menyediakan produk substitusi
Jumlah Kolom Matriks	5,891	3,626	1,858

Setelah mendapatkan jumlah total kolom matriks, langkah selanjutnya ialah untuk membagi nilai matriks hasil *geometric means* pada tabel III.51 dengan jumlah kolom matriks sesuai dengan kolomnya pada tabel III.52. Sebagai contoh, diketahui besar nilai matriks hasil *geometric means* Jumlah konsumen tinggi₁ – Supplier yang menguntungkan dan dapat dipercaya₂ ialah 0,411, maka matriks hasil pembagian akan bernilai 0,113, karena nilai matriks hasil *geometric means* tersebut akan dibagi dengan 3,626 sesuai dengan kolomnya. Hasil pembagian matriks *pairwise comparison* dengan jumlah kolom dapat dilihat pada tabel III.53.

Tabel III.53 Hasil Pembagian Matriks *Pairwise Comparison* dengan Jumlah Kolom (*Opportunities*)

Sub-kriteria	Jumlah konsumen tinggi	Supplier yang menguntungkan dan dapat dipercaya	Menyediakan produk substitusi
Jumlah calon konsumen tinggi	0,17	0,113	0,219
Supplier yang menguntungkan dan dapat dipercaya	0,413	0,276	0,243
Menyediakan produk substitusi	0,417	0,611	0,538

Proses selanjutnya ialah menghitung nilai *eigenvector* sebagai bobot dari sub-kriteria *opportunities*. Besar nilai *eigenvector* dapat diperoleh dengan cara menghitung rata-rata dari setiap baris yang terdapat dalam matriks hasil pembagian. Sebagai contoh, pada tabel III.53 Jumlah calon konsumen tinggi memiliki besar nilai berurutan sebesar, 0,17, 0,113, dan 0,219, maka baris Jumlah

calon konsumen tinggi akan di jumlahkan nilainya dan di rata-rata sehingga menghasilkan *eigenvector* sebesar 0,167. Hasil perhitungan *eigenvector* untuk sub-kriteria *opportunities* dapat dilihat pada tabel III.54.

Tabel III. 54 Perhitungan *Eigenvector* untuk Sub-Kriteria *Opportunities*

Sub-Kriteria	Perhitungan	Eigenvector
Jumlah calon konsumen tinggi	$\frac{0,17 + 0,113 + 0,219}{3}$	0,167
<i>Supplier</i> yang menguntungkan dan dapat dipercaya	$\frac{0,413 + 0,276 + 0,243}{3}$	0,311
Menyediakan produk substitusi	$\frac{0,417 + 0,611 + 0,538}{3}$	0,522

Setelah melakukan perhitungan *eigenvector*, maka telah diketahui bahwa subkriteria Menyediakan produk substitusi lebih penting dibandingkan faktor lainnya, karena memiliki bobot yang lebih besar dibanding sub-kriteria lainnya. Selain mendapatkan besar bobot untuk setiap sub-kriteria *opportunities*, perhitungan *consistency ratio* butuh dilakukan untuk mengetahui apakah nilai yang diperoleh merupakan nilai yang memiliki sifat konsisten atau tidak. Bila nilai menyatakan tidak konsisten, maka perlu dilakukan pengulangan atau penambahan data terhadap pengambilan data. Berikut merupakan langkah-langkah yang digunakan dalam melakukan perhitungan *consistency ratio*.

1. Menghitung nilai Aw^T . Nilai ini diperoleh dari perkalian matriks kriteria dengan matriks bobot atau nilai *eigenvector* yang telah diperoleh sebelumnya. Aw^T dapat diperoleh menggunakan Persamaan III-10

$$Aw^T = \begin{bmatrix} 1 & 0,411 & 0,407 \\ 2,433 & 1 & 0,451 \\ 2,457 & 2,215 & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 0,167 \\ 0,311 \\ 0,522 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0,507 \\ 0,954 \\ 1,621 \end{bmatrix}$$

(Pers III-10)

2. Menghitung *eigenvalue* atau λ_{max} dilakukan dengan membagi nilai Aw^T dengan bobotnya masing-masing (w^T) atau *eigenvector*, kemudian menjumlahkan hasil bagi tersebut dan mengalikan dengan $1/n$, di mana n adalah jumlah kriteria. Sehingga menghasilkan rata-rata yang nantinya dipakai untuk menghitung *consistency index*. *Eigenvalue* maksimum dapat diperoleh menggunakan persamaan III-11

$$\lambda_{max} = \frac{1}{3} \left(\frac{0,507}{0,167} + \frac{0,954}{0,311} + \frac{1,621}{0,522} \right) = 3,069$$

(Pers III-11)

3. Menghitung nilai *consistency index* (CI). Nilai *consistency index* diperoleh dari nilai *eigenvalue* maksimum dikurangi dengan n kemudian dibagi dengan n dikurangi 1, di mana n adalah ukuran matriks *pairwise comparison*.

$$CI = \frac{3,069 - 3}{3 - 1} = 0,035$$

(Pers III-12)

4. Menghitung nilai *consistency ratio* (CR) dapat diperoleh dengan cara membagi nilai *consistency index* yang sudah didapat sebelumnya dengan nilai *random index* (RI). Nilai RI dapat dilihat pada Lampiran E. Diketahui berdasarkan tabel bahwa nilai RI untuk n = 3 adalah 0,58.

$$CR = \frac{0,035}{0,58} = 0,06$$

(Pers III-13)

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai *consistency ratio* (CR) sebesar 0,06 maka matriks *pairwise comparison* sub-kriteria *opportunities* merupakan matriks yang konsisten dan dapat dilakukan untuk pengolahan data selanjutnya. Hal tersebut dikarenakan jika nilai CR < 0,10 maka nilai CR merupakan nilai yang konsisten. Semakin kecil nilai CR maka penilaian yang dilakukan semakin konsisten.

Setelah mengetahui besar bobot yang terdapat dalam kedua kriteria dan seluruh faktor yang terdapat dalam sub-kriteria *opportunities*, maka langkah selanjutnya melakukan pengolahan data untuk mendapatkan bobot dari seluruh faktor yang terdapat dalam sub-kriteria *threats*. Pengolahan yang diterapkan juga diberikan perlakuan yang sama seperti pengolahan sub-kriteria *opportunities*. Maka dari itu, seluruh hasil kuesioner terhadap sub-kriteria *threats* akan direkapitulasi membentuk matriks *pairwise comparison*. Hasil respon dari empat responden terhadap penilaian kuesioner yang sudah dibentuk menjadi matriks *pairwise comparison* dapat dilihat pada tabel III.55.

Tabel III.55 Matriks *Pairwise Comparison* antar Sub-Kriteria *Threats* oleh *Head Bar*

Sub-kriteria	Banyaknya kompetitor yang menjual produk serupa	Potensi datangnya pesaing baru tinggi	Konsumen yang mudah berganti merk	Variansi produk yang ditawarkan terbatas
Banyaknya kompetitor yang menjual produk serupa	1	7	7	7
Potensi datangnya pesaing baru tinggi	0,143	1	8	8
Konsumen yang mudah berganti merk	0,143	0,125	1	0,125
Variansi produk yang ditawarkan terbatas	0,143	0,125	8	1

Tabel III.56 Matriks *Pairwise Comparison* antar Sub-Kriteria *Threats* oleh *Barista*

Sub-kriteria	Banyaknya kompetitor yang menjual produk serupa	Potensi datangnya pesaing baru tinggi	Konsumen yang mudah berganti merk	Variansi produk yang ditawarkan terbatas
Banyaknya kompetitor yang menjual produk serupa	1	5	0,167	4
Potensi datangnya pesaing baru tinggi	0,2	1	0,167	5
Konsumen yang mudah berganti merk	6	6	1	6
Variansi produk yang ditawarkan terbatas	0,25	0,2	0,167	1

Tabel III.57 Matriks *Pairwise Comparison* antar Sub-Kriteria *Threats* oleh Pakar Kopi 1

Sub-kriteria	Banyaknya kompetitor yang menjual produk serupa	Potensi datangnya pesaing baru tinggi	Konsumen yang mudah berganti merk	Variansi produk yang ditawarkan terbatas
Banyaknya kompetitor yang menjual produk serupa	1	0,125	0,125	0,143

(lanjut)

Tabel III.57 Matriks *Pairwise Comparison* antar Sub-Kriteria *Threats* oleh Pakar Kopi 1 (lanjutan)

Sub-kriteria	Banyaknya kompetitor yang menjual produk serupa	Potensi datangnya pesaing baru tinggi	Konsumen yang mudah berganti merk	Variansi produk yang ditawarkan terbatas
Potensi datangnya pesaing baru tinggi	8	1	0,125	0,143
Konsumen yang mudah berganti merk	8	8	1	0,143
Variansi produk yang ditawarkan terbatas	7	7	7	1

Tabel III.58 Matriks *Pairwise Comparison* antar Sub-Kriteria *Threats* oleh Pakar Kopi 2

Sub-kriteria	Banyaknya kompetitor yang menjual produk serupa	Potensi datangnya pesaing baru tinggi	Konsumen yang mudah berganti merk <i>b</i>	Variansi produk yang ditawarkan terbatas
Banyaknya kompetitor yang menjual produk serupa	1	7	7	7
Potensi datangnya pesaing baru tinggi	0,1	1	7	7
Konsumen yang mudah berganti merk	0,143	0,143	1	2
Variansi produk yang ditawarkan terbatas	0,1	0,143	0,5	1

Setelah merekapitulasi hasil penilaian perbandingan sub-kriteria *threats* dari empat responden dengan bentuk matriks *pairwise comparison*, langkah selanjutnya ialah untuk mencari nilai rata-rata dari matriks tersebut. Metode yang digunakan ialah secara *geometric means*. Pertimbangan penggunaan metode ini ialah karena data yang diperoleh merupakan sebuah *sample* dari suatu kelompok, sehingga metode *geometric means* lebih cocok untuk digunakan. Proses penggunaan metode ini dilakukan dengan cara mengalikan masing-masing

perbandingan dengan satu sama lain sesuai dengan jumlah respon matriks yang di dapat, lalu dipangkatkan dengan $1/n$, di mana n adalah total respon yang di dapat. Sebagai contoh, perhitungan *geometric means* dapat dilihat di persamaan III-1. Hasil dari perhitungan *geometric means* lima responden dapat dilihat pada tabel III.59.

Tabel III.59 Matriks *Pairwise Comparison* Hasil dari *Geometric Means* Empat Responden (*Threats*)

Sub-kriteria	Banyaknya kompetitor yang menjual produk serupa	Potensi datangnya pesaing baru tinggi	Konsumen yang mudah berganti merk	Variansi produk yang ditawarkan terbatas
Banyaknya kompetitor yang menjual produk serupa	1	1,983	1,004	1,947
Potensi datangnya pesaing baru tinggi	0,504	1	1,031	2,091
Konsumen yang mudah berganti merk	0,966	0,97	1	0,735
Variansi produk yang ditawarkan terbatas	0,514	0,478	1,361	1

Hasil matriks *pairwise comparison* dari perhitungan *geometric means* pada tabel III.59, merupakan matriks yang dapat mewakili penilaian sub-kriteria *threats* dari empat responden. Matriks ini selanjutnya akan diolah untuk mendapatkan nilai *eigenvector* sebagai besar bobot setiap sub-kriteria *threats*. Sebelum menghitung nilai *eigenvector*, matriks hasil dari *geometric means* harus dibagi terlebih dahulu dengan jumlah kolom matriks sesuai dengan kolomnya. Maka perhitungan jumlah nilai kolom matriks butuh dilakukan. Hasil perhitungan dari jumlah kolom Sub-kriteria *threats* dapat dilihat pada tabel III.60

Tabel III.60 Jumlah Kolom Matriks Sub-Kriteria *Threats*

Sub-kriteria	Banyaknya kompetitor yang menjual produk serupa	Potensi datangnya pesaing baru tinggi	Konsumen yang mudah berganti merk	Variansi produk yang ditawarkan terbatas
Jumlah Kolom Matriks	3,014	4,43	4,396	5,773

Setelah mendapatkan jumlah total kolom matriks, langkah selanjutnya ialah untuk membagi nilai matriks hasil dari *geometric means* pada tabel III.59 dengan jumlah kolom matriks sesuai dengan kolomnya pada tabel III.60. Sebagai contoh, diketahui besar nilai Banyaknya kompetitor yang menjual poduk serupa₁ – Potensi datangnya pesaing baru tinggi₂ ialah 1,983, maka matriks hasil pembagian akan bernilai 0,447, karena nilai matriks hasil *geometric means* tersebut akan dibagi dengan 4,43 sesuai dengan kolomnya, yaitu Potensi datangnya pesaing baru tinggi. Hasil pembagian matriks *pairwise comparisson* dengan jumlah kolom.

Tabel III.61 Hasil Pembagian Matriks *Pairwise Comparisson* dengan Jumlah Kolom (*Threats*)

Sub-kriteria	Banyaknya kompetitor yang menjual produk serupa	Potensi datangnya pesaing baru tinggi	Konsumen yang mudah berganti merk	Variansi produk yang ditawarkan terbatas
Banyaknya kompetitor yang menjual produk serupa	0,332	0,447	0,228	0,337
Potensi datangnya pesaing baru tinggi	0,167	0,226	0,235	0,362
Konsumen yang mudah berganti merk	0,33	0,219	0,227	0,127
Variansi produk yang ditawarkan terbatas	0,17	0,108	0,31	0,173

Proses selanjutnya ialah menghitung besar nilai *eigenvector* sebagai bobot dari sub-kriteria *threats*. Besar nilai *eigenvector* akan di dapatkan dengan cara menghitung rata-rata dari setiap baris yang terdapat dalam matriks hasil pembagian. Sebagai contoh, pada tabel III.61 baris Banyaknya kompetitor yang menjual produk serupa memiliki besar nilai secara berurutan 0,332, 0,447, 0,228, dan 0,337, maka baris Banyaknya kompetitor yang menjual produk serupa akan dijumlahkan nilainya dan di rata-ata sehingga menghasilkan *eigenvector* sebesar 0,336. Tabel III.62 akan menunjukkan hasil perhitungan *eigenvector* untuk sub-kriteria *threats*.

Tabel III.62 Perhitungan *Eigenvector* untuk Sub-Kriteria *Threats*

Sub-kriteria	Perhitungan	<i>Eigenvector</i>
Banyaknya kompetitor yang menjual produk serupa	$\frac{0,332 + 0,447 + 0,228 + 0,337}{4}$	0,336

(lanjut)

Tabel III.62 Perhitungan *Eigenvector* untuk Sub-Kriteria *Threats* (lanjutan)

Sub-kriteria	Perhitungan	<i>Eigenvector</i>
Potensi datangnya pesaing baru tinggi	$\frac{0,167 + 0,226 + 0,235 + 0,362}{4}$	0,247
Konsumen yang mudah berganti merk	$\frac{0,33 + 0,219 + 0,227 + 0,127}{4}$	0,226
Variansi produk yang ditawarkan terbatas	$\frac{0,17 + 0,108 + 0,31 + 0,173}{4}$	0,19

Setelah melakukan perhitungan *eigenvector*, maka telah diketahui bahwa sub-kriteria Banyaknya kompetitor yang menjual produk serupa merupakan faktor yang lebih penting dibanding faktor lainnya, karena memiliki bobot yang lebih besar dibanding sub-kriteria lainnya. Selain mendapatkan besar bobot pada setiap sub-kriteria *threats*, perhitungan *consistency ratio* butuh dilakukan untuk mengetahui apakah nilai yang diperoleh merupakan nilai yang konsisten atau tidak. Bila nilai menyatakan tidak konsisten, maka perlu dilakukan pengurangan atau penambahan data terhadap pengambilan data. Berikut merupakan langkah-langkah yang digunakan dalam melakukan perhitungan *consistency ratio*.

1. Menghitung nilai Aw^T . Nilai ini diperoleh dari perkalian matriks kriteria dengan matriks bobot atau nilai *eigenvector* yang telah diperoleh sebelumnya. Aw^T dapat diperoleh menggunakan Persamaan III-13

$$Aw^T = \begin{bmatrix} 1 & 1,983 & 1,004 & 1,947 \\ 0,504 & 1 & 1,031 & 2,091 \\ 0,996 & 0,97 & 1 & 0,735 \\ 0,514 & 0,478 & 1,361 & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 0,336 \\ 0,247 \\ 0,226 \\ 0,19 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1,424 \\ 1,048 \\ 0,941 \\ 0,789 \end{bmatrix}$$

(Pers III-13)

2. Menghitung *eigenvalue* atau λ_{max} dilakukan dengan membagi nilai Aw^T dengan bobotnya masing-masing (w^T) atau *eigenvector*, kemudian menjumlahkan hasil bagi tersebut dan mengalikan dengan $1/n$, di mana n adalah jumlah kriteria. Sehingga menghasilkan rata-rata yang nantinya dipakai untuk menghitung *consistency index*. *Eigenvalue* maksimum dapat diperoleh menggunakan persamaan III-14

$$\lambda_{max} = \frac{1}{4} \left(\frac{1,424}{0,336} + \frac{1,048}{0,247} + \frac{0,941}{0,226} + \frac{0,789}{0,19} \right) = 4,195$$

(Pers III-14)

3. Menghitung nilai *consistency index* (CI). Nilai *consistency index* diperoleh dari nilai *eigenvalue* maksimum dikurangi dengan n kemudian dibagi dengan n dikurangi 1, di mana n adalah ukuran matriks *pairwise comparison*.

$$CI = \frac{4,195 - 4}{4 - 1} = 0,065$$

(Pers III-15)

4. Menghitung nilai *consistency ratio* (CR) dapat diperoleh dengan cara membagi nilai *consistency index* yang sudah didapat sebelumnya dengan nilai *random index* (RI). Nilai RI dapat dilihat pada Lampiran E. Diketahui berdasarkan tabel bahwa nilai RI untuk n = 4 adalah 0,9.

$$CR = \frac{0.065}{0,9} = 0,0721$$

(Pers III-16)

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai *consistency ratio* (CR) sebesar 0,0721, maka matriks *pairwise comparison* sub-kriteria *weaknesses* merupakan matriks yang konsisten dan dapat dilakukan untuk pengolahan data selanjutnya. Hal tersebut dikarenakan jika nilai CR < 0,10 maka nilai CR merupakan nilai yang konsisten. Semakin kecil nilai CR maka penilaian yang dilakukan semakin konsisten.

III.7.3 Pengisian Kuesioner Terhadap *Rating*

Selain menentukan bobot pada setiap faktor eksternal, penentuan skor *rating* terhadap *opportunities* dan *threats* butuh dilakukan untuk membuat tabel *External Factor Evaluation*. Oleh karena itu, terdapat kuesioner yang dibuat khusus untuk menilai seluruh faktor eksternal dalam bentuk *rating*. Tidak berbeda jauh dengan pemberian *rating* pada IFE, kuesioner ini juga akan menggunakan responden yang sama yaitu pemilik usaha. Pemilihan kuesioner dipertimbangkan karena responden merupakan satu-satunya pekerja dalam Kedai Kopi Slliwangi yang dapat melihat gambaran yang lebih luas untuk faktor eksternal seperti *opportunities* dan *threats*. Selain itu, cara pengisian *rating* pada EFE juga memiliki sedikit perbedaan dengan IFE, karena *rating* EFE akan menilai tingkat respon yang dilakukan oleh perusahaan terhadap faktor eksternal, dan tidak terdapat batasan dalam pemberian *rating*. Penilaian *rating* faktor eksternal menurut pemilik usaha dapat dilihat pada tabel III.63.

Tabel III.63 *Rating* Faktor Eksternal oleh Pemilik Usaha

Faktor Eksternal	Jumlah konsumen tinggi dan bertambah	<i>Supplier</i> yang menguntungkan kedai dan dapat dipercaya	Kedai menyediakan produk substitusi yang dikembangkan	Terdapat banyak kompetitor yang menjual produk serupa sebagai produk utamanya
<i>Rating</i>	3	3	4	2

Tabel III.63 *Rating* Faktor Eksternal oleh Pemilik Usaha (lanjutan)

Faktor Eksternal	Potensi datangnya pesaing baru untuk kedai tinggi	Konsumen yang mudah berganti merk karena tidak terdapat <i>switching cost</i>	Jenis produk yang ditawarkan kurang bervariasi atau terbatas
<i>Rating</i>	2	2	3

III.7.4 Tabel *Eksternal Factor Evaluation*

Setelah memperoleh besar bobot dan *rating* untuk setiap faktor eksternal dalam kedai, maka tabel *External Factor Evaluation* dapat dibentuk. Tabel EFE merupakan tabel yang digunakan untuk menghitung besar kekuatan eksternal dalam kedai, di mana kekuatan eksternal tersebut akan di iris dengan kekuatan internal dalam matriks *Internal-External* untuk mengetahui strategi yang cocok digunakan. Besar nilai bobot faktor eksternal dapat dilihat pada tabel III.46, tabel III.54, tabel III.62, dan besar nilai *rating* faktor eksternal dapat dilihat pada tabel III.63. Pada tabel III.64 akan menunjukkan perhitungan kekuatan faktor eksternal menggunakan tabel *External Factor Evaluation*.

Tabel III.64 *External Factor Evaluation*

No	Faktor	Bobot sub-kriteria	Bobot Kriteria	Bobot EFE	Rating	Skor
Opportunities						
1	Jumlah calon konsumen tinggi	0,167	0,303	0,051	3	0,152
2	<i>Supplier</i> yang menguntungkan dan dapat dipercaya	0,311		0,094	3	0,283
3	Menyediakan produk substitusi	0,522		0,158	4	0,633
Threats						
1	Banyaknya kompetitor yang menjual produk serupa	0,336	0,697	0,234	2	0,469

(lanjut)

Tabel III.64 *External Factor Evaluation* (lanjutan)

No	Faktor	Bobot sub-kriteria	Bobot Kriteria	Bobot EFE	Rating	Skor
<i>Threats</i>						
2	Potensi datangnya pesaing baru tinggi	0,247	0.697	0,172	2	0,345
3	Konsumen yang mudah berganti merk	0,226		0,157	2	0,315
4	Variansi produk yang ditawarkan terbatas	0,19		0,133	3	0,398
Kekuatan Faktor Eksternal						2,594

Sebelum menghitung besar kekuatan faktor eksternal, nilai bobot untuk EFE harus dihitung terlebih dahulu. Melihat dari tabel III.64, bobot EFE di dapatkan dari perkalian bobot sub-kriteria (*eigenvector* sub-kriteria) dengan bobot kriteria (*eigenvector* kriteria) masing-masing. Setelah itu besar skor diperoleh dari perkalian *rating* dengan bobot EFE, lalu besar kekuatan faktor eksternal di dapatkan dari total pertambahan seluruh skor EFE.

III.8 Matriks Internal dan Eksternal (IE)

Matriks Internal dan Eksternal merupakan sebuah perangkat yang digunakan untuk mencocokkan atau menyesuaikan kekuatan faktor internal yang terdapat dalam tabel IFE, dengan kekuatan faktor eksternal yang terdapat dalam tabel EFE. Berdasarkan hasil dari pencocokan atau penyesuaian tersebut, perusahaan dapat mengetahui posisinya dan menentukan strategi yang tepat untuk dilakukan. Matriks IE memiliki sembilan kuadran yang terbagi menjadi tiga macam posisi, yaitu kuadran 1,2, dan 4 untuk posisi *grow and build*, kuadran 3, 5, dan 7 untuk posisi *hold and maintain*, dan kuadran 6, 8, serta 9 untuk posisi *harvest or divest*. Bergantung pada posisi perusahaan tersebut berada, strategi yang dipakai juga akan berbeda. Kekuatan faktor internal dapat dilihat pada tabel III.36, kekuatan faktor eksternal dapat dilihat pada tabel III.64. Perhitungan dari penyesuaian kekuatan faktor internal dan eksternal dapat dilihat pada tabel III.65.

Tabel III.65 Matriks Internal – Eksternal (IE)

		<i>Internal Factor Evaluation</i>		
		<i>Strong</i>	<i>Average</i>	<i>Weak</i>
		3,0 - 4,0	2.0 - 2,99	1,0 – 1,99
<i>External Factor Evaluation</i>	<i>Strong</i>	1	2	3
	3,0 - 4,0			

(lanjut)

Tabel III.65 Matriks Internal – Eksternal (IE) (lanjutan)

		Internal Factor Evaluation		
		Strong	Average	Weak
		3,0 - 4,0	2.0 - 2,99	1,0 – 1,99
External Factor Evaluation	Average	4	5	6
	2.0 - 2,99			
	Weak	7	8	9

Berdasarkan matriks IE pada tabel III.65, dapat dilihat bahwa Kedai Kopi Siliwangi telah termasuk dalam kuadran 4, sehingga ia memiliki posisi untuk *grow and build*. Pada posisi ini, perusahaan sebaiknya menerapkan strategi pemasaran berbentuk penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Maka kedai dapat lebih fokus pada penjualan produknya untuk meningkatkan pangsa pasar, mencari pangsa pasar baru, dan mengembangkan produknya seperti produk utama dan substitusinya.

III.9 Matriks TOWS (*Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths*)

Setelah mengetahui posisi perusahaan dan tipe strategi yang tepat dilakukan untuk Kedai Kopi Siliwangi, selanjutnya ialah untuk membuat analisis matriks TOWS. Matriks TOWS merupakan sebuah perangkat yang digunakan untuk mencari strategi yang *feasible* dan efektif untuk perusahaan, dengan cara melakukan analisis strategi SO (*Strengths – Opportunities*), ST (*Strengths – Threats*), WO (*Weaknesses – Opportunities*), dan WT (*Weaknesses – Threats*). Pada matriks ini, seluruh faktor internal dan eksternal dalam SWOT akan dihubungkan dan dibandingkan untuk mendapati strategi yang tepat. Berdasarkan strategi yang di dapat, seluruh alternatif strategi akan digolongkan sesuai dengan tipenya, apakah berbentuk penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk, dengan tujuan untuk mempermudah kedai dalam memilih dan menentukan strategi yang cocok digunakan, mengingat posisi kedai sekarang merupakan *grow and build*.

Dalam pengaplikasian analisis TOWS, terdapat 14 alternatif strategi yang terbagi dalam strategi SO, ST, WO, dan WT. Alternatif strategi tersebut diharapkan dapat memberikan masukan terhadap kedai untuk meningkatkan jumlah konsumen dan penjualannya. Berikut merupakan seluruh penjelasan dari masing-masing strategi.

1. Strategi SO (*Strengths – Opportunities*)

- a) Menjaga kualitas, rasa, dan pelayanan produk pada konsumen.
Melihat dari kekuatan yang dimiliki oleh kedai, seperti harga produk yang murah, produk yang ditawarkan memuaskan dalam segi rasa dan kualitas, dan produk yang diolah sendiri, kekuatan tersebut dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang yang ada, yaitu tingginya jumlah konsumen produk kopi. Dengan mempertahankan dan mengembangkan kelebihan, kedai diharapkan mendapati respon yang baik dari konsumen terhadap kualitas, rasa, dan pelayanan, sehingga strategi ini diharapkan dapat menjadi nilai jual kedai untuk memperbanyak jumlah konsumen.
- b) Mencoba menjadikan produk substitusi menjadi produk utamanya.
Pada dasarnya, produk utama yang dijual oleh Kedai Kopi Siliwangi merupakan produk minuman kopinya, namun hal ini tidak menutup kemungkinan di mana produk substitusi dapat menjadi produk utamanya menyaingi produk kopinya. Melihat dari respon konsumen, produk substitusi kedai terutama produk coklat mendapati respon yang baik dan memiliki jumlah permintaan menyaingi produk kopi. Selain itu, produk substitusi yang disediakan kedai juga masih berada dalam fase perkembangan, sehingga terdapat banyak potensi yang dapat di gali lebih dalam terkait produk substitusinya.
- c) Membuka kegiatan *roastery* kepada konsumen.
Seluruh produk yang disediakan oleh kedai merupakan produk yang diolah sendiri dari bahan baku mentah, dan kegiatan *roasting* biji kopi serta beberapa produk substitusinya dilakukan di Kedai Kopi Siliwangi. Berdasarkan kegiatan tersebut, kedai dapat menggunakan peluang jumlah konsumen yang tinggi untuk menarik beberapa konsumen yang tertarik atau ingin mencoba melakukan kegiatan *roasting*, sehingga kedai dapat lebih dikenal oleh masyarakat sebagai kedai yang mengolah produknya sendiri dan berharap untuk meningkatkan jumlah konsumen.
- d) Menjual produk ke segmen atau pangsa pasar yang baru.
Segmentasi pasar kedai sekarang merupakan seseorang yang gemar meminum kopi, memiliki umur kisaran 21-26 tahun, dan berdomisili

sekitar Bandung. Berdasarkan segmentasi tersebut, fokus penjualan kepada konsumen kedai dapat diperluas untuk meningkatkan jumlah konsumennya, terutama kepada konsumen yang hanya ingin membeli biji kopi. Pada dasarnya, pangsa pasar produk kopi sangat luas di seluruh Indonesia, dan melihat dari harga, kualitas, rasa, dan biaya yang dikeluarkan untuk menyediakan produk tersebut, kedai dapat memperluas segmentasinya menjadi di luar Bandung untuk produk bahan bakunya, dan memperluas target konsumen berdasarkan umur serta cakupan lingkungan penjualannya.

2. Strategi ST (*Strengths – Threats*)

- a) Menambahkan variasi produk baru sesuai dengan preferensi konsumen terbanyak.

Produk yang ditawarkan oleh kedai sangat terbatas bila dibandingkan dengan kompetitor lainnya, terutama pada jenis variasi produk kopi, teh, dan coklat, daftar menu dapat dilihat di gambar II.1. Mengingat jenis variasi produk tersebut sangat banyak dan memiliki jumlah permintaan yang berbeda-beda, maka kedai dapat melakukan penyuluhan atau penelitian terkait preferensi konsumen terhadap jenis variasi tersebut. Berdasarkan penelitian ini, kedai dapat menambahkan atau mengubah jenis variasi produk yang lebih tepat disediakan untuk mendapatkan penjualan secara lebih maksimal dan mengurangi biaya yang dikeluarkan, mengingat seluruh produk diolah sendiri oleh kedai.

- b) Menyediakan layanan kartu *membership* atau *loyalty card* dengan kelebihanannya.

Keberadaan kompetitor yang menjual produk serupa, berupa kopi sebagai produk utamanya sangat banyak, sehingga tidak dapat dipungkiri bahwa terdapat banyak konsumen yang suka berganti merk atau tidak memiliki ketertarikan terhadap merk tertentu, karena tidak terdapat *switching cost*. Sehingga, untuk meningkatkan sifat rasa *loyalty* dari konsumen, kedai dapat memberlakukan kartu *membership* yang dapat memberikan keuntungan seperti *point* atau diskon harga produk. Selain itu, program *loyalty card* juga dapat diberlakukan sebagai program yang mengeluarkan *cost* lebih sedikit dibanding kartu

membership, karena konsumen dapat membeli produk sesuai dengan jumlah yang ditentukan untuk mendapatkan produk gratis.

- c) Mengadakan kampanye atau membuka *bazaar* mengenai produk kedai.

Mengadakan kampanye atau membuka *bazaar* merupakan salah satu strategi yang dapat digunakan untuk memperkenalkan konsumen terhadap produk yang disediakan oleh kedai, terutama untuk memberitahu bahwa kedai menjual produk dengan harga murah, kualitas dan rasa yang baik, dan mengolah produknya sendiri. Selain itu, kampanye atau *bazaar* juga merupakan salah satu cara konsumen untuk mudah membandingkan produk Kedai Kopi Siliwangi dengan kedai lainnya, mengingat banyak kompetitor yang menjual produk serupa dan konsumen yang dapat berpindah merk menuju Kedai Kopi Siliwangi.

3. Strategi WO (*Weaknesses – Opportunities*)

- a) Membuat *signage* atau penunjuk jalan ke arah kedai.

Melihat kedai dari jalan besar di mana kedai berada, masyarakat yang melewati jalan tersebut belum tentu mengetahui bahwa terdapat Kedai Kopi Siliwangi di pinggiran jalan besar. Hal ini dikarenakan terdapat pohon yang sedikit menutupi penampakan kedai, dan logo yang tidak terlalu besar, sehingga sedikit lebih susah untuk ditemukan, walaupun terdapat informasi keberadaan kedai di internet (*google maps*). Oleh karena itu, untuk meningkatkan eksistensinya pembuatan *signage* atau penunjuk jalan ke arah kedai dapat dilakukan untuk mempermudah konsumen menemukan kedai, dan *signage* dapat menarik konsumen lainnya.

- b) Melakukan ekspansi bangunan atau berpindah ke bangunan yang lebih luas.

Keadaan kedai sekarang memiliki keterbatasan terhadap luas bangunan, di mana kedai tidak dapat menampung konsumen *dine-in* dalam jumlah yang besar. Walaupun penempatan dekorasi dan estetika dapat mempengaruhi jumlah kedai untuk menampung konsumennya, namun luas bangunan yang kurang besar menandakan kedai belum siap untuk menerima konsumen *dine-in* dalam jumlah

yang besar. Oleh karena itu, strategi yang tepat terhadap luas bangunan yang kurang besar ialah untuk melakukan ekspansi bangunan atau berpindah ke bangunan yang lebih luas. Lalu berdasarkan bangunan baru tersebut, kedai dapat melakukan kegiatan *rebranding* untuk meraih konsumen baru.

- c) Menyediakan menu makanan berat.

Kedai Kopi Siliwangi sekarang hanya menjual produk minuman dan bahan baku saja, tetapi ia tidak menyediakan menu makanan berat untuk konsumen. Walaupun pada dasarnya produk utama yang dijual oleh kedai merupakan produk minuman, keberadaan makanan berat dapat memberikan nilai jual tambahan, terutama pada konsumen yang menghabiskan waktu di kedai dalam waktu lama. Oleh karena itu, strategi yang tepat dilakukan untuk menyediakan makanan berat, keberadaan makanan berat dalam kedai dapat meningkatkan jumlah konsumen.

- d) Merekrut *staff* pemasaran yang dapat menangani media sosial dan iklan.

Pada saat ini, Kedai Kopi Siliwangi tidak memiliki divisi atau *staff* pemasaran yang bertugas hanya untuk melakukan kegiatan pemasaran. Namun pemasaran hanya dilakukan oleh pemilik usaha dan beberapa pekerjanya, melewati sosial media seperti *Instagram*. Melihat dari latar belakang pemilik usaha dan beberapa pekerjanya, mereka bukanlah seseorang yang ahli dalam pemasaran atau memiliki pengalaman dalam pemasaran. Oleh karena itu, untuk memaksimalkan kegiatan pemasaran, kedai dapat merekrut *staff* khusus yang memiliki pengetahuan terhadap pemasaran, tidak hanya untuk menanggapi media sosial dan iklan, namun kegiatan pemasaran lainnya juga, seperti promosi.

Pemasaran yang dilakukan oleh kedai sekarang hanya secara digital, yaitu melakukan kegiatan promosi melewati sosial media seperti *Instagram*. Namun pekerja yang menanggapi pemasaran tersebut bukanlah seseorang yang ahli dalam pemasaran atau memiliki pengalaman dalam pemasaran, tetapi pemilik usaha sendiri dan beberapa pekerjanya. Oleh karena itu, untuk memaksimalkan kegiatan

pemasaran, kedai dapat merekrut *staff* khusus yang memiliki pengetahuan terhadap pemasaran, tidak hanya untuk menangani media sosial dan iklan, namun kegiatan pemasaran lainnya juga seperti promosi.

4. Strategi WT (*Weaknesses – Threats*)

- a) Membuat strategi periklanan atau promo untuk pemasaran melewati media sosial secara berkala.

Pemasaran yang dilakukan oleh kedai sekarang hanya berbentuk secara digital melewati *Instagram*, dan mengandalkan beberapa konsumen untuk menceritakan atau membawa konsumen baru melewati *mouth to mouth*. Berdasarkan pemasaran yang telah dilakukan, kedai belum memaksimalkan kegiatan pemasarannya, karena tujuan pemasaran kedai belum terbentuk dengan jelas dan hanya terfokuskan untuk meningkatkan jumlah konsumen, seperti periklanan yang dilakukan melewati sosial media tidak memiliki penjadwalan atau target yang ingin dicapai. Lalu bentuk promo yang diberikan juga jarang dilakukan oleh kedai. Oleh karena itu, pembuatan strategi periklanan khusus berdasarkan target, tujuan, segmen, dan cara penyampaian harus dilakukan.

- b) Merenovasi ulang ruangan *outdoor* kedai.

Melihat ruangan *outdoor* kedai yang kurang rapih, tentu akan membuat konsumen untuk malas datang, mengingat sekarang usaha kedai tidak hanya menjual produknya saja namun juga kenyamanan yang dibentuk. Kenyamanan dalam kedai dapat menjadi salah satu nilai jual dibanding kompetitor lainnya yang menjual produk serupa. Selain itu, kerapihan dan estetika kedai dapat menjadi salah satu faktor konsumen untuk berganti merk karena merasa kurang nyaman. Oleh karena itu, kegiatan merenovasi ulang ruangan *outdoor* kedai dapat dipertimbangkan.

- c) Melakukan kolaborasi terhadap produk kedai dengan pihak perusahaan lain.

Selain melakukan kegiatan pemasaran yang tepat dalam meningkatkan eksistensi kedai kepada masyarakat, kegiatan kolaborasi dengan perusahaan seperti hotel, restoran, dan beberapa

perusahaan lainnya, dapat meningkatkan eksistensi kedai. Selain itu, bergantung pada perusahaan dan tipe kerja sama yang diajak berkolaborasi, kegiatan ini dapat menciptakan produk baru dengan nilai jual baru untuk bersaing dengan kompetitor lainnya.

Tabel III.66 Matriks TOWS

	<p>Opportunities (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah konsumen tinggi dan bertambah 2. <i>Supplier</i> yang menguntungkan kedai dan dapat dipercaya 3. Kedai menyediakan produk substitusi yang dapat dikembangkan 	<p>Threats (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat banyak kompetitor yang menjual produk serupa sebagai produk utamanya 2. Potensi datangnya pesaing baru tinggi 3. Konsumen yang mudah berganti merk karena tidak terdapat <i>switching cost</i> 4. Jenis produk yang ditawarkan kurang bervariasi atau terbatas
<p>Strengths (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Harga produk yang ditawarkan oleh kedai terjangkau 2. Produk yang ditawarkan kedai kopi siliwangi 	<p>Strategi S-O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menjaga kualitas, rasa, dan pelayanan produk pada konsumen (S1, S2, S4, O1) Mencoba menjadikan produk substitusi menjadi produk utamanya (S2, S5, O1, O2, O3) - Membuka kegiatan <i>roastery</i> kepada konsumen (S4, O1) - Menjual produk ke segmen atau pangsa pasar yang baru (S1, S2, S3, S4, O1, O3) 	<p>Strategi S-T</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menambahkan variasi produk baru sesuai dengan preferensi konsumen terbanyak (S4, S5, T1, T4) Menyediakan layanan kartu <i>membership</i> atau <i>loyalty card</i> dengan kelebihanannya (S1, T1, T3) - Mengadakan kampanye atau membuka bazaar mengenai produk kedai (S1, S2, S4, S5, T1, T3)
<p>Weaknesses (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Luas bangunan yang kurang besar 2. Ruang <i>outdoor</i> kedai kopi siliwangi kurang rapih 3. Kedai kopi siliwangi tidak menjual makanan berat 4. Belum terdapat divisi pemasaran 5. Kurangnya eksistensi kedai 	<p>Strategi W-O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membuat <i>signage</i> atau penunjuk jalan ke arah kedai (W5, O1) Melakukan ekspansi bangunan atau berpindah ke bangunan yang lebih luas (W1, O1) - Menyediakan menu makanan berat (W3, O1) - Merekrut <i>staff</i> pemasaran yang dapat menangani media sosial dan iklan (W4, W5, O1, O3) 	<p>Strategi W-T</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membuat strategi periklanan atau promo untuk pemasaran melewati media sosial secara berkala (W4, W5, T1) - Merenovasi ulang ruangan <i>outdoor</i> kedai (W2, T1, T3) - Melakukan kolaborasi terhadap produk kedai dengan pihak perusahaan lain (W5, T1, T4)

Seluruh alternatif strategi yang diperoleh melewati analisis matriks TOWS dapat dilihat pada tabel III.66. Seluruh alternatif strategi tersebut akan terbagi ke dalam tiga tipe strategi, yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Pembagian ini dilakukan untuk mempermudah pemilik usaha dalam menilai tingkat ketertarikan setiap strategi, beserta alternatif strategi yang dapat dilakukan untuk setiap jenis tipe strategi. Berikut merupakan pembagian atau penggolongan alternatif strategi yang terdapat dalam TOWS kedalam tiga tipe strategi:

1. Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)
 - a. Menjaga kualitas, rasa, dan pelayanan produk pada konsumen
 - b. Membuka kegiatan *roastery* kepada konsumen
 - c. Mengadakan kampanye atau membuka *bazaar* mengenai produk kedai terperuntuk pada pangsa pasar yang sudah ada
 - d. Membuat *signage* atau penunjuk jalan ke arah kedai
 - e. Melakukan ekspansi bangunan
 - f. Membuat strategi periklanan atau promo untuk pemasaran melewati sosial media secara berkala yang ditujukan pada pangsa pasar yang sudah ada
 - g. Merenovasi ulang ruangan *outdoor* kedai.
2. Pengembangan Pasar (*Market Development*)
 - a. Mencoba menjadikan produk substitusi menjadi produk utamanya
 - b. Menjual produk ke segmen atau pangsa pasar yang baru
 - c. Mengadakan kampanye atau membuka *bazaar* mengenai produk kedai terperuntuk pada pangsa pasar yang baru
 - d. Berpindah ke bangunan yang lebih luas dengan memperhatikan lokasi dan pasar yang baru
 - e. Merekrut *staff* pemasaran yang dapat menangani media sosial dan iklan
 - f. Membuat strategi periklanan atau promo untuk pemasaran melewati media sosial secara berkala yang ditujukan pada pangsa pasar yang baru
 - g. Melakukan kolaborasi dengan menjual produk kedai kepada pihak perusahaan lain.

3. Pengembangan Produk (*Product Development*)
 - a. Menambahkan variasi produk baru sesuai dengan preferensi konsumen terbanyak
 - b. Menyediakan layanan kartu *membership* atau *loyalty card* dengan kelebihannya
 - c. Menyediakan menu makanan berat
 - d. Melakukan kolaborasi dengan menciptakan produk baru bersama pihak perusahaan lain.

III.10 **Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)**

Quantitative Strategic Planning Matrix atau lebih dikenal sebagai QSPM merupakan matriks yang digunakan untuk menilai alternatif strategi hasil dari matriks IE. Penilaian ini dilakukan dengan cara memberikan tingkat ketertarikan (AS) pada setiap strategi, berdasarkan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhinya. Bergantung pada hasil dari penilaian dalam matriks QSPM, alternatif strategi yang memberikan total nilai ketertarikan tertinggi, merupakan strategi yang paling menarik di antara alternatif strategi lainnya. Pemberian tingkat ketertarikan dilakukan oleh pemilik usaha, hal ini dikarenakan pemilik usaha merupakan *decision maker* yang dapat menilai tingkat ketertarikan untuk setiap strategi, apakah menurutnya dapat dilakukan dan menarik.

Skala penilaian matriks QSPM (AS) akan berkisar dari satu sampai empat, sesuai pada langkah pengerjaan matriks QSPM di subbab II.8. Skala AS satu mengindikasikan tidak menarik, skala AS dua mengindikasikan sedikit menarik, skala AS tiga mengindikasikan menarik, dan skala AS empat mengindikasikan sangat menarik. Lalu penilaian AS akan dikalikan dengan bobot setiap faktor yang dapat diambil dari matriks IFE dan EFE, sehingga menghasilkan TAS (*Total Attractiveness Score*). Seluruh TAS pada setiap alternatif strategi akan dijumlahkan dan dibandingkan dengan TAS alternatif strategi lainnya, dengan tujuan untuk mengetahui alternatif strategi yang paling menarik dilakukan. Hasil perhitungan matriks QSPM dapat dilihat pada tabel III.67.

Tabel III.67 Matriks QSPM

<i>Key Factor Weight</i>	Bobot	Market Penetration		Market Development		Product Development	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan							
Harga produk yang ditawarkan oleh Kedai Kopi Siliwangi terjangkau	0.159	3	0.478	4	0.637	4	0.637
Produk yang ditawarkan oleh Kedai Kopi Siliwangi memuaskan (rasa dan kualitas)	0.138	4	0.553	4	0.553	4	0.553
Lokasi Kedai Kopi Siliwangi strategis dan mudah diakses	0.186	2	0.371	4	0.743	3	0.557
Kedai Kopi Siliwangi mengolah produknya sendiri	0.059	3	0.178	4	0.237	4	0.237
Kedai Kopi Siliwangi menjual produk selain kopi (coklat, teh, <i>non-coffee</i>)	0.112	2	0.225	4	0.449	3	0.337
Kelemahan							
Luas bangunan yang kurang besar	0.070	2	0.139	4	0.279	3	0.209
Ruangan <i>outdoor</i> Kedai Kopi Siliwangi kurang rapih	0.083	3	0.249	4	0.332	4	0.332
Kedai Kopi Siliwangi tidak menjual makanan berat	0.054	1	0.054	2	0.108	2	0.108
Belum terdapat divisi pemasaran	0.064	4	0.257	4	0.257	4	0.257
Kurangnya eksistensi kedai	0.075	4	0.299	4	0.299	4	0.299
Peluang							
Jumlah konsumen tinggi dan bertambah	0.051	3	0.152	4	0.203	4	0.203
<i>Supplier</i> yang menguntungkan kedai dan dapat dipercaya	0.094	4	0.377	4	0.377	4	0.377
Kedai menyediakan produk substitusi yang dikembangkan	0.158	4	0.633	4	0.633	4	0.633
Ancaman							
Terdapat banyak kompetitor yang menjual produk serupa sebagai produk utamanya	0.234	4	0.937	4	0.937	4	0.937
Potensi datangnya pesaing baru untuk kedai tinggi	0.172	4	0.690	4	0.690	4	0.690
Konsumen yang mudah berganti merk karena tidak terdapat <i>switching cost</i>	0.157	3	0.472	4	0.630	3	0.472
Jenis produk yang ditawarkan kurang bervariasi atau terbatas	0.133	3	0.398	3	0.398	4	0.530
			6.461		7.760		7.367

Berdasarkan perhitungan matriks QSPM yang dilakukan pada tabel III.67, telah diketahui bahwa alternatif strategi *development market* merupakan strategi yang paling menarik dilakukan oleh kedai karena memiliki jumlah nilai TAS tertinggi yakni 7,76, lalu disusul oleh alternatif strategi *product development* dengan nilai 7,367. Oleh karena itu, alternatif strategi yang akan dipakai ialah strategi *development market* dan *development product*. Lalu kedua strategi ini akan evaluasi dengan membuat *7P Marketing Mix* usulan beserta hasil strategi yang didapati oleh matriks TOWS.

III.11 Evaluasi *7P Marketing Mix* Usulan

Market Development dan *Product Development* merupakan strategi yang lebih baik digunakan oleh kedai ini, berdasarkan penilaian ketertarikan oleh pemilik usaha dalam matriks QSPM. Pembuatan usulan strategi akan menggunakan bantuan metode *marketing mix*, selain digunakan untuk mengevaluasi dan memahami keadaan kedai sekarang, namun metode ini juga dapat memberikan usulan penerapan terhadap strategi-strategi yang dapat dipakai. Perancangan *marketing mix* akan membahas tujuh variabel penting, yaitu *product, price, place, promotion, people, physical evidence, dan process*. Berikut merupakan *7P Marketing Mix* usulan untuk Kedai Kopi Siliwangi.

1. *Product* (Produk)

Pada *marketing mix* keadaan sekarang, dapat dilihat bahwa kedai hanya menjual empat jenis produk yaitu kopi, teh, coklat, dan *non-coffee*, beserta beberapa variasi bahan baku yang cukup terbatas. Setiap konsumen, pasti akan memiliki preferensi tersendiri terhadap variasi bahan baku yang ingin dipakai, oleh karena itu kedai diharapkan dapat membuat penelitian terkait variasi bahan baku yang paling disukai oleh konsumen, sehingga kedai dapat menambahkan variasi baru terhadap produknya. Selain itu, melihat dari respon konsumen terhadap produk substitusinya, produk coklat mendapati respon yang sangat baik dan tinggi, yang dapat dilihat dari jumlah permintaannya. Maka, tidak menutup kemungkinan di mana kedai dapat mencoba membuka peluang pasar baru dengan membawa produk coklat menjadi produk utamanya selain produk kopi, dengan cara lebih memperhatikan produk substitusinya seperti coklat terkait akan segmentasi, target pasar, dan kualitas serta rasa untuk membuka pasar baru.

Strategi lainnya, kedai dapat mempertimbangkan untuk melakukan kolaborasi dengan pihak perusahaan lain. Bentuk kolaborasi tersebut dapat dibagi menjadi dua hal, yaitu mencoba membuat kerja sama untuk menjual produk kedai kepada pihak perusahaan lain seperti hotel, kantor, dan restoran, kedai juga dapat melakukan kerja sama dalam menciptakan produk baru bersama pihak perusahaan lain. Kegiatan kolaborasi ini dapat membuka peluang pasar baru, mengingat beberapa perusahaan mungkin memiliki pangsa pasar yang berbeda dengan kedai dan eksistensi kedai dapat meningkat. Lalu strategi lainnya untuk menyediakan menu makanan berat, mengingat kedai tidak menyediakan makanan berat. Menurut pemilik usaha, berdasarkan seluruh alternatif strategi tersebut yang dapat dipertimbangkan untuk dilakukan ialah menambahkan variasi baru untuk produknya dengan memperhatikan atau mencari tau variasi produk yang disegani oleh beberapa konsumen pada umumnya, mencoba produk substitusi seperti coklat menjadi produk utamanya, dan melakukan kolaborasi dengan perusahaan lainnya, terutama pada kerjasama dengan menjual produknya pada perusahaan lain. Untuk menambahkan menu makanan berat kurang dapat di realisasikan karena permasalahan terbatasnya luas bangunan kedai tersebut, sehingga kedai kurang dapat mengakomodasikan dapur untuk membuat makanan berat.

2. *Price* (Harga)

Harga seluruh produk yang ditawarkan oleh kedai dapat terbilang cukup murah, melihat dari perbandingan harga pada tabel III.1. Lalu, melihat dari respon konsumen terkait harga produk, kedai juga tidak menemukan keluhan terhadap harga yang terlalu mahal. Maka dari itu, sebaiknya kedai mempertahankan harga dari produknya. Namun, bila kedai ingin memberikan penawaran harga yang lebih murah, hal tersebut dapat dilakukan dengan memberikan bentuk promosi untuk meningkatkan jumlah penjualan.

3. *Place* (Tempat)

Pada keadaan sekarang, Kedai Kopi Siliwangi berlokasi di jalan Laswi No. 1E, Kacapiring, Kecamatan Batununggal, Kota Bandung. Daerah tersebut dapat dikatakan berada di tengah kota Bandung, sehingga cukup strategis dan mudah diakses. Namun, melihat dari luas bangunan kedai sekarang yang cukup terbatas, terdapat usulan strategi untuk membawa kedai berpindah ke bangunan yang lebih luas dengan memperhatikan lokasi dan pasar yang baru, sehingga kedai dapat menerima pangsa pasar baru dan dapat menampung konsumen dengan jumlah

yang lebih banyak. Akan tetapi, usulan strategi ini harus dilakukan penelitian lebih lanjut terkait akan target pasar, biaya, pemilihan lokasi, dan lain sebagainya, karena tidak menutup kemungkinan di mana strategi dapat memberikan dampak yang negatif dibanding positif. Menurut pemilik usaha, usulan alternatif strategi ini tidak dapat dilakukan karena permasalahan biaya, selain itu kedai juga masih dapat melakukan improvisasi terhadap lokasi peletakan sehingga kedai terlihat lebih luas.

4. *Promotion* (Promosi)

Promosi merupakan salah satu kegiatan pemasaran yang dapat digunakan oleh seluruh perusahaan untuk meningkatkan jumlah penjualannya, namun bergantung pada tujuan dan target dari promosi tersebut, rencana dan strategi yang disiapkan akan berbeda-beda. Sebelumnya, kegiatan promosi kedai hanya menggunakan media sosial berbentuk *Instagram* dan mengandalkan ajakan konsumen secara *mouth-to-mouth*. Terkadang kedai juga mengikuti acara festival atau membuka *bazaar* untuk memperluas namanya, tetapi pada akhir-akhir ini kedai sudah jarang mengikuti kegiatan *bazaar*. Mengingat jumlah konsumen terhadap produk kopi cukup tinggi, kedai dapat mencoba menjual produknya ke segmen atau pangsa pasar yang baru, namun hal tersebut tetap membutuhkan pembuatan strategi terhadap periklanan dan promo pemasaran yang tepat. Maka, kedai disarankan untuk merekrut atau menyewa seorang ahli dalam pemasaran untuk membuat strategi periklanan maupun promo yang khusus ditujukan kepada pangsa pasar baru. Selain itu, menyediakan layanan kartu *membership* atau *loyalty card* dengan beberapa kelebihannya seperti potongan harga, dapat dipertimbangkan untuk meningkatkan jumlah konsumen loyal. Menurut pemilik usaha, usulan alternatif strategi yang dapat dipertimbangkan untuk dilakukan ialah membuat strategi periklanan atau promo pemasaran secara berkala, menyediakan kartu layanan *membership* atau *loyalty card*, dan menyewa pekerja khusus untuk menangani proses pemasaran. Usulan ini dipertimbangkan karena kedai dapat mengalokasikan sumber dayanya terhadap seluruh usulan tersebut untuk meningkatkan jumlah konsumennya. Namun, untuk usulan membuka *bazaar* tidak dapat dilakukan dalam waktu dekat karena Indonesia sedang mengalami pandemi Covid-19, dan usulan mencoba menjual produk ke segmen atau pangsa pasar baru tidak akan dipertimbangkan karena kedai sudah memiliki segmentasi dan target pasar yang tetap.

5. *People* (Orang)

Kedai sekarang memiliki 1 manajer toko, 1 *head barista*, dan 4 *barista* yang memiliki jam kerja berbeda-beda. Walaupun jumlah pekerja kedai cukup sedikit, namun dengan jumlah pekerja sekarang kedai sudah dapat beroperasi dengan baik. Akan tetapi, melihat dari proses pemasaran yang sudah dilakukan sebelumnya kurang efektif, kedai membutuhkan seorang pekerja yang memiliki pengetahuan terhadap pemasaran. Pekerja ini dapat membentuk sebuah strategi periklanan, menganalisa pasar, membuat promo pemasaran, dan menanggapi media sosial sesuai dengan target dan segmentasi yang dituju, apakah untuk pangsa pasar baru atau pasar yang sudah ada. Menurut pemilik usaha, penambahan pekerja untuk menanggapi kegiatan pemasaran akan dipertimbangkan untuk dilakukan, namun penambahan pekerja ini akan lebih layak dilakukan dengan hanya menyewa pekerja khusus untuk membuat strategi pemasaran, karena seluruh pekerja dalam kedai sekarang masih dapat diberikan tugas untuk menanggapi atau memonitor strategi tersebut.

6. *Physical Evidence* (Bukti Fisik)

Salah satu kelemahan yang dimiliki oleh kedai ialah luas bangunan yang terbatas dan penataan ruangan *outdoor* yang kurang rapih. Untuk sebagian besar konsumen, suasana kenyamanan adalah hal yang perlu diperhatikan oleh sebuah kedai kopi. Maka dari itu, strategi yang tepat digunakan ialah merenovasi ulang ruangan *outdoor* atau berpindah ke bangunan yang lebih luas, sehingga kedai dapat menampung konsumen dengan jumlah yang lebih banyak dan memberikan suasana yang lebih baik dari sebelumnya. Namun menurut pemilik usaha, usulan alternatif strategi yang dapat dipertimbangkan ialah untuk merenovasi ulang dan merapikan ruangan *outdoor* kedai, dengan tujuan untuk membuat keadaan nyaman untuk konsumen. Lalu, untuk usulan alternatif strategi berpindah bangunan yang lebih luas tidak dipertimbangkan karena terdapat permasalahan biaya.

7. *Process* (Proses)

Bila melihat dari kegiatan konsumen memasuki kedai hingga menyelesaikan kegiatannya dalam kedai, *time management* kedai untuk menanggapi pesanan konsumen hingga membuat pesannya sudah cukup baik. Hal ini didukung dengan tidak adanya keluhan konsumen terkait kesusahan dalam

prosedur pemesanan dan lama waktu menunggu pesanan. Oleh karena itu, proses pelayanan kedai sebaiknya dipertahankan untuk menjaga kualitas pelayanan.

Tabel III.68 Rekapitulasi *Marketing Mix* Keadaan Sekarang dengan Usulan

No	Variabel <i>Marketing Mix</i>	Kedai keadaan sekarang	Usulan
1	<i>Product</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Produk minuman kopi, coklat, teh, dan <i>non-coffee</i>, dengan berbagai variasi • Bahan baku produk kopi, coklat, teh, dan <i>non-coffee</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Menambahkan variasi baru untuk seluruh produknya • Mencoba membuat produk substitusi seperti coklat menjadi produk utamanya • Melakukan kolaborasi dengan perusahaan lain
2	<i>Price</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kopi, Rp.15.000 – Rp.25.000 • Teh, Rp.18.000 – Rp.24.000 • <i>Non-coffee</i>, Rp.20.000 – Rp.22.000 • Coklat, Rp.20.000 – Rp.22.000 	<ul style="list-style-type: none"> • Kopi, Rp.15.000 – Rp.25.000 • The, Rp.18.000 – Rp.24.000 • <i>Non-coffee</i>, Rp.20.000 – Rp.22.000 • Coklat, Rp.20.000 – Rp.22.000
3	<i>Place</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Jalan Laswi No. 1E, Kacapiring, Kecamatan Batununggal, Kota Bandung • Lokasi cukup strategis • Terdapat banyak kompetitor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jalan Laswi No. 1E, Kacapiring, Kecamatan Batununggal, Kota Bandung • Lokasi cukup strategis • Terdapat banyak kompetitor.
4	<i>Promotion</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pemasaran melewati media sosial, yaitu akun <i>Instagram</i> • <i>Mouth-to-mouth</i> • Potongan harga 	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat strategi periklanan atau promo pemasaran secara berkala • Menyediakan layanan kartu <i>membership</i> atau <i>loyalty card</i> • Merekrut staff atau menyewa pekerja untuk menangani kegiatan pemasaran
5	<i>People</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Manajer Perusahaan • 1 <i>Head Barista</i> • 4 <i>Barista</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Manajer Perusahaan • 1 <i>Head Barista</i> • 4 <i>Barista</i> • 1 Staff Pemasaran/Menyewa Pekerja Pemasaran
6	<i>Physical Evidence</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Logo dan nama yang berada di depan pintu masuk • Desain <i>interior</i> bertema industrial minimalis • Proses penyajian dapat dilihat secara langsung 	<ul style="list-style-type: none"> • Merapikan atau menata ulang ruangan <i>outdoor</i>
7	<i>Process</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menyapa pelanggan yang datang • Proses pemesanan produk • Pembuatan pesanan produk • Pengiriman pesanan produk kepada konsumen • Sapaan terima kasih untuk konsumen yang pergi keluar kedai 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyapa pelanggan yang datang • Proses pemesanan produk • Pembuatan pesanan produk • Pengiriman pesanan produk kepada konsumen • Sapaan terima kasih untuk konsumen yang pergi keluar kedai

BAB IV

ANALISIS

Pada bab ini akan membahas mengenai analisis terhadap proses pengumpulan dan pengolahan data yang telah dilakukan dalam memperoleh strategi pemasaran. Kegiatan analisa ini akan meliputi analisis *marketing mix* keadaan sekarang, analisis *five force porter's model*, analisis *internal factor evaluation*, analisis *external factor evaluation*, analisis *internal-external*, analisis matriks TOWS, analisis matriks QSPM, dan analisis *marketing mix* usulan.

IV.1 Analisis Marketing Mix Keadaan Sekarang

Kedai Kopi Siliwangi merupakan sebuah kedai yang menjual produknya dalam bentuk barang seperti minuman siap saji dan bahan baku, serta jasa seperti *costumer service* dan kenyamanan yang ditawarkan oleh kedai. Kedai ini terletak di Kota Bandung dan sudah beroperasi sejak tanggal 1 Oktober 2016. Walaupun kedai sudah bergerak cukup lama, untuk keadaan sekarang kedai mengalami kesulitan dalam menambahkan jumlah konsumennya. Hal ini menjadi permasalahan yang harus diperhatikan oleh kedai, karena dengan rendahnya pertumbuhan jumlah konsumen akan mempengaruhi jumlah pendapatan yang diperoleh oleh kedai.

Pertumbuhan konsumen yang terhitung cukup lambat merupakan permasalahan utama yang dialami oleh kedai pada saat ini, melihat dari data pendapatan yang tidak kunjung sampai pada targetnya, dan observasi lingkungan kedai. Bila melihat dari produk yang ditawarkan oleh kedai, respons yang diberikan oleh konsumen cukup baik, dalam segi harga, rasa, kualitas, maupun pelayanannya, sehingga kedai sebenarnya dapat ikut bersaing dengan kompetitor lainnya melihat dari respons konsumen yang positif. Namun kurangnya strategi pemasaran yang tepat, kedai tidak dapat memaksimalkan kemampuan atau potensi penjualannya. Oleh karena itu, sebelum membentuk sebuah strategi, kegiatan identifikasi faktor internal akan dilakukan, dengan menggunakan metode *7P marketing mix* sebagai perangkat yang dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kedai. Penggunaan metode ini dipertimbangkan karena, kedai

merupakan usaha yang menjual produknya dalam bentuk barang dan jasa, selain itu perangkat ini dapat menjelaskan seluruh faktor yang dipengaruhi oleh produknya.

Metode *marketing mix* akan mengidentifikasi faktor internal dengan menganalisa lingkungan internal kedai terhadap variabel *product, price, place, promotion, people, physical evidence, dan process*. Pada variabel pertama yaitu *product*, produk utama yang dijual oleh kedai adalah produk minuman kopi, namun kedai juga menjual produk lainnya seperti coklat, teh, *non-coffee*, dan bahan baku produknya yang memiliki respons cukup positif. Pada saat ini, kedai sudah sedikit memperhatikan produk substitusinya seperti coklat, teh, *non-coffee*, dan bahan baku produknya, namun kedai memiliki sebuah kebingungan, apakah kedai dapat mengembangkan dan mencoba fokus terhadap produk substitusinya atau mencoba meningkatkan kualitas minuman kopinya, mengingat produk minuman kopi merupakan produk utamanya. Berdasarkan hal tersebut, tidak menutup kemungkinan di mana kedai dapat membuka peluang pasar baru dengan produk substitusinya, dan melihat kompetisi terhadap produk kopi, teh, dan *non-coffee* tidak seketat dengan produk kopi di Kota Bandung.

Pada variabel harga, harga produk yang ditawarkan oleh kedai sudah tergolong cukup murah untuk semua produknya. Bila dibandingkan dengan kompetitor lainnya seperti *Café Bali, Chew & Brew, La Basil Koffie & Resto, dan Rompie Coffee & Eatery*, produk minuman kopi pada Kedai Kopi Siliwangi merupakan yang paling murah (Rp. 15.000 - Rp. 25.000). Selain itu, produk minuman coklat kedai juga tergolong paling murah bila dibandingkan dengan kompetitor lainnya dengan harga Rp. 20.000 – Rp. 22.000. Namun untuk produk minuman teh, dan *non-coffee* kedai hanya kalah dengan *La Basil Koffie & Resto*. Murahnya harga produk yang ditawarkan oleh kedai dikarenakan semua produk yang disediakan kedai merupakan produk yang diolah sendiri, dari perkebunan khusus hingga proses pengolahan bahan mentah. Sehingga, biaya yang dikeluarkan oleh kedai cukup sedikit, dan kedai dapat menjual produknya dengan harga yang cukup murah.

Pada variabel *place*, Kedai Kopi Siliwangi terletak di jalan Laswi No. 1E, Kacapiring, Kecamatan Batununggal, Kota Bandung, di mana lokasi tersebut berada di tengah jalanan besar yang sering dilewati oleh masyarakat. Maka lokasi kedai sekarang dapat dikatakan strategis dan mudah diakses. Lokasi yang

strategis dan mudah diakses merupakan salah satu faktor kekuatan yang dimiliki oleh kedai, karena bergantung pada lokasinya, masyarakat dapat menemukan kedai secara sengaja maupun tidak disengaja dengan lebih mudah.

Pada variabel *promotion*, bentuk promosi maupun pemasaran yang telah dilakukan oleh kedai sangat sedikit dan belum jelas. Hal ini dilihat dari kegiatan pemasaran yang telah dilakukan, seperti pembuatan akun *social media* menggunakan akun *Instagram*, mengikuti acara bazaar, dan *mouth-to-mouth* dari konsumen. Tentu kegiatan pemasaran yang dilakukan akan memiliki tujuan untuk meningkatkan jumlah konsumen, namun pemasaran atau promosi yang dilakukan oleh kedai belum memiliki perencanaan khusus atau target pasar yang ditunjukkan. Sebagai contoh, pemasaran yang dilakukan pada akun *Instagram* hanya berupa *posting story* terkait informasi waktu buka dan tutup kedai, lalu *posting* foto produk kedai tidak memperhatikan rencana waktu pengiriman secara berkala maupun targetnya, dan kedai tidak memiliki rencana khusus untuk meningkatkan keberadaannya di *social media Instagram*. Kurangnya promosi dan matangnya rencana yang dilakukan dikarenakan kedai tidak memiliki divisi pemasaran atau seseorang yang ahli untuk mengatur atau mengelola kegiatan pemasaran kedai.

Pada variabel *people*, saat ini kedai sudah dapat beroperasi dengan jumlah pekerja yang terbagi menjadi tiga posisi pekerjaan, yaitu manajer toko, *head barista*, dan *barista*. Jumlah pekerja kedai sekarang ialah 6 pekerja, yang terbagi menjadi 1 Manajer toko, 1 *Head Barista*, dan 4 *Barista*. Melihat Kedai Kopi Siliwangi bukanlah sebuah perusahaan dengan *brand* yang besar atau hanya memiliki satu cabang saja, kedai tidak membutuhkan pekerja yang terlalu banyak untuk beroperasi, mengingat seluruh *barista* kedai merupakan pekerja paruh waktu yang memiliki jadwal kerja yang berbeda-beda. Setiap pekerja yang terdapat dalam kedai, akan memiliki tugas pekerjaannya masing-masing. Namun, untuk kegiatan pemasaran hanya dilakukan oleh manajer toko dan *head barista* yang tidak memiliki pengetahuan terkait akan pemasaran.

Pada variabel *physical evidence*, bukti fisik yang dapat dilihat atau ditawarkan oleh kedai ialah tema atau desain estetik kedai untuk menarik para konsumen. Menurut pemilik usaha, pemilihan tema atau desain secara industrial minimalis bertujuan untuk membuat situasi kedai yang modern dan sederhana, melihat dari banyaknya kalangan kaum muda yang sekarang senang bersosialisasi atau berada dalam suasana yang nyaman serta sederhana. Selain

itu, terdapat logo beserta nama kedai di depan pintu masuk untuk memberitahu keberadaan kedai, dan proses pembuatan produk minuman yang dapat dilihat secara langsung oleh konsumen. Namun, luas bangunan yang dimiliki oleh kedai sangat terbatas, dan kedai tidak dapat memperluas bangunannya karena terdapat beberapa permasalahan, seperti halangan dalam perjanjian yang dimiliki oleh pemilik bangunan. Lalu bangunan kedai tidak terlalu terlihat dari beberapa posisi atau perspektif, karena terdapat sebuah pohon dengan daun yang tebal hingga dapat menutupi kedai. Mengingat luas bangunan kedai yang sedikit dengan logo yang kecil di pintu masuk, membuat kedai mudah terlewatkan oleh masyarakat.

Pada variabel *process*, pelayanan yang diberikan oleh kedai kepada konsumen merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan, dengan tujuan untuk membuat konsumen merasa nyaman dan senang di dalam kedai. Oleh karena itu, kegiatan proses yang diberikan oleh kedai dimulai sejak konsumen memasuki bangunan kedai hingga keluar dari kedai. Pemberian proses ini dapat berbentuk interaksi antara pekerja dan konsumen untuk membuat situasi yang ramah dalam kedai.

Berdasarkan identifikasi dari seluruh variabel yang terdapat dalam 7P *marketing mix*, maka di dapatkan beberapa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh kedai. Kekuatan yang dimiliki kedai terdiri dari, harga produk terjangkau, rasa yang nikmat dan berkualitas, tempat yang mudah diakses, produk hasil olah sendiri, dan memiliki banyak produk substitusi. Lalu untuk kelemahan yang dimiliki kedai terdiri dari luas bangunan yang cukup terbatas, penataan ruangan *outdoor* yang masih berantakan, tidak menyediakan makanan berat, belum terdapat divisi pemasaran, dan kedai tidak terlihat secara kasat mata.

IV.2 Analisis Five Force Porter's Model

Penggunaan metode *Five Force Porter's Model* sebagai perangkat untuk mengidentifikasi lingkungan eksternal kedai karena, perangkat ini merupakan satu-satunya metode yang dapat memperhatikan posisi kedai terhadap pesaing, konsumen, *supplier*, produk substitusi, dan pesaing baru. Kelima variabel tersebut merupakan variabel utama yang harus diperhatikan bila kedai ingin memperbanyak jumlah konsumennya, melihat dari banyaknya keberadaan kompetitor yang menjual produk serupa, terdapat banyak *supplier*, dan juga

konsumen. Variabel dari lingkungan eksternal ini juga bertujuan untuk mengetahui peluang serta ancaman yang dimiliki kedai terhadap lima pihak.

Pada pengolahan data metode ini, telah diperoleh potensi kompetitor baru, persaingan antar kompetitor, tingkat daya tawar menawar oleh *supplier* dan tingkat daya tawar menawar oleh konsumen memiliki kategori hubungan yang tinggi (*high*), lalu potensi adanya produk substitusi memiliki kategori hubungan yang rendah (*low*). Tingginya hubungan kategori ini pada umumnya dikarenakan, lingkungan tingkat persaingan Kedai Kopi Siliwangi sangat ketat, dan ia harus melihat dari beberapa faktor seperti konsumen, *supplier*, dan kompetitor, untuk membuat suatu strategi pemasaran yang tepat. Namun, walaupun persaingan lingkungan kedai cukup ketat, terdapat juga beberapa peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman yang harus dihindari atau diperbaiki.

Pada variabel pertama, persaingan antar kompetitor dalam lingkungan Kedai Kopi Siliwangi memiliki kategori hubungan yang tinggi. Kota Bandung, sebagai kota metropolitan terbesar di Jawa Barat, merupakan salah satu kota yang memiliki banyak usaha kedai kopi, hal ini juga termasuk pada daerah Kedai Kopi Siliwangi berada, di mana kedai memiliki banyak kompetitor yang menjual produk serupa di sekitar daerahnya. Namun perlu diperhatikan bahwa jumlah permintaan produk minuman kopi di terhitung tinggi, sehingga persaingan untuk merebut pasar maupun konsumen cukup ketat antar kompetitor. Pada keadaan sekarang, kedai memiliki beberapa konsumen tetap terhadap produknya, tetapi hal tersebut tidak cukup untuk mencapai target pendapatannya. Mengingat pada usaha kedai kopi terdapat banyak konsumen yang mudah berganti *brand*, maka setidaknya kedai dapat menarik konsumen baru maupun tetap dapat menjaga loyalitas konsumen, sehingga konsumen tidak beralih kepada kompetitor lain.

Pada variabel kedua, potensi masuknya kompetitor baru terhadap usaha kedai kopi memiliki kategori hubungan yang cukup tinggi. Hubungan yang tinggi ini dikarenakan modal yang dibutuhkan untuk memulai usaha cukup rendah, yaitu berkisar di atas Rp. 20.000.000,-. Selain itu, kemampuan usaha kedai kopi untuk memperoleh keuntungan dari penjualannya sangat tinggi, melihat dari jumlah permintaan yang tinggi serta modal usaha yang dibutuhkan cukup rendah. Namun perlu diperhatikan bahwa dalam menjalankan sebuah usaha, kedai setidaknya memiliki kemampuan untuk menarik konsumen, sehingga walaupun potensi kompetitor baru cukup tinggi, potensi kompetitor baru untuk berhenti beroperasi

juga cukup tinggi. Bagi industri usaha kedai kopi, keberadaan kompetitor baru dapat menjadi sebuah eksperimen atau percobaan untuk memperkenalkan inovasi baru dan memiliki kemungkinan untuk membuat *trend* baru untuk produk minuman kopi. Sehingga kedai harus tetap siaga terhadap seluruh kompetitor baru, terutama kompetitor yang memiliki inovasi baru terhadap produknya.

Pada variabel ketiga, potensi adanya produk substitusi memiliki kategori hubungan yang cukup rendah bagi Kedai Kopi Siliwangi. Mengingat produk utama kedai merupakan produk minuman kopi, maka produk substitusinya ialah produk minuman selain kopi, seperti coklat, teh, dan *non-coffee*. Bila diperhatikan di Kota Bandung, usaha yang menjual produk minuman coklat dan teh sebagai produk utamanya, lebih sedikit dibandingkan usaha yang menjual minuman kopi sebagai produk utamanya. Oleh karena itu, potensi adanya produk substitusi bukanlah fokus utama yang dimiliki oleh Kedai Kopi Siliwangi, mengingat ia juga menjual produk substitusi dengan respons yang cukup positif. Namun, keberadaan produk substitusi dapat menjadi variabel dengan hubungan yang cukup tinggi bila kedai mulai membuka pasar baru dengan produk substitusinya.

Pada variabel keempat, tingkat daya tawar menawar dengan *supplier* memiliki kategori hubungan yang cukup tinggi. Walaupun jumlah *supplier* untuk produk kopi sangat banyak dengan harga serta rasa yang bervariasi, pengaruh tinggi ini dikarenakan Kedai Kopi Siliwangi sudah memiliki perjanjian dengan *supplier* yang dipercayakan oleh induk perusahaannya. Pada dasarnya, hubungan tinggi ini disebabkan oleh kemampuan atau wewenang *supplier* untuk meningkatkan harga produknya maupun permasalahan pengiriman bahan baku yang sema-mena. Namun, hal tersebut membutuhkan persetujuan atau kebijakan dari induk usaha terlebih dahulu sebelum mengubah harga dari bahan baku tersebut. Untungnya, dikarenakan *supplier* dan Kedai Kopi Siliwangi berada di bawah induk perusahaan yang sama, maka perlakuan dan pelayanan yang diberikan berbeda dengan usaha yang tidak berada di bawah induk perusahaan yang sama, yaitu seperti penawaran harga yang lebih murah dan pengiriman yang tepat waktu.

Pada variabel kelima, tingkat daya tawar menawar dengan konsumen memiliki kategori hubungan yang cukup tinggi. Hal ini dikarenakan jumlah calon konsumen terhadap produk kopi cukup tinggi, sehingga secara tidak langsung konsumen memiliki kemampuan terhadap preferensi kedai pada lingkungannya

dan menentukan harga pasar terhadap produknya, karena terdapat banyak kompetitor sebagai pembanding kedai. Meningkatkan rasa loyalitas dari konsumen merupakan suatu hal yang diinginkan oleh semua usaha, namun mudahnya konsumen untuk berganti *brand* adalah salah satu halangan yang dimiliki oleh seluruh kedai, dikarenakan ia tidak memiliki ketertarikan terhadap *brand* tersebut dan *switching cost* pada kedai kopi sangat rendah, hingga tidak ada. Sehingga kedai membutuhkan strategi khusus untuk meningkatkan rasa loyalitas konsumen beserta meningkatkan jumlah konsumennya.

Berdasarkan identifikasi dari seluruh variabel yang terdapat dalam *Five Force Porter's Model*, maka di dapatkan beberapa peluang serta ancaman yang dimiliki oleh kedai. Peluang yang dimiliki kedai terdiri dari, jumlah calon konsumen yang tinggi, memiliki *supplier* yang dapat dipercaya, dan sudah menyediakan produk substitusi. Lalu untuk ancaman yang dimiliki kedai terdiri dari terdapat banyak kompetitor yang menjual produk serupa, potensi datangnya pesaing baru tinggi, konsumen mudah mengganti *brand*, dan jenis produk yang ditawarkan terbatas.

IV.3 Analisis Internal Factor Evaluation

Internal Factor Evaluation merupakan salah satu perangkat yang digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh faktor internal terhadap perusahaan, di mana faktor internal tersebut terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh kedai. Proses identifikasi faktor internal menggunakan perangkat *7P Marketing Mix*, lalu melewati *Internal Factor Evaluation* kekuatan faktor internal perusahaan dapat diketahui. Kekuatan faktor internal dapat mengindikasikan faktor penentu keberhasilan dari suatu perusahaan, di mana kemampuan berdasarkan kekuatan dan kelemahannya akan diperhatikan. Bergantung dari besar hasil faktor internalnya, besar potensi perusahaan untuk ikut bersaing akan berbeda-beda.

Dalam penggunaan metode ini terdapat dua hal yang harus diperhatikan, yaitu penentuan nilai bobot dan penentuan nilai *rating*. Penentuan nilai bobot pada *Internal Factor Evaluation* diisi oleh 5 konsumen, dengan pertimbangan konsumen sebagai tolak ukur kedai untuk mengetahui preferensi dan faktor yang harus lebih dipentingkan, karena pada akhirnya pemanfaatan kelebihan serta kekurangan kedai akan tertuju kepada konsumen. Penentuan nilai *rating* pada metode ini diisi

oleh pemilik usaha, karena pemilik usaha merupakan satu-satunya pekerja dalam Kedai Kopi Siliwangi yang dapat melihat kekuatan dan kelemahan kedai secara lebih menyeluruh, hal ini didukung dengan salah satu pekerjaan pemilik usaha yang mengelola penjualan serta perkembangan yang terjadi dalam kedai.

Hasil pengolahan pada tabel *Internal Factor Evaluation* menyatakan bahwa kekuatan faktor internal yang dimiliki oleh kedai bernilai 3.093, di mana skor tersebut termasuk dalam golongan *strong*. Hal ini dikarenakan kriteria *strengths* menurut konsumen memiliki bobot yang lebih besar dibandingkan *weaknesses*, dan pemberian *rating strengths* hanya dapat diberikan nilai tiga dan empat, lalu untuk *weaknesses* diberikan nilai satu dan dua. Sehingga, bila bobot kriteria *strengths* lebih besar, maka terdapat kemungkinan besar kekuatan faktor internal kedai akan memiliki nilai yang tinggi juga, seperti yang terjadi pada kedai ini. Pada faktor *strengths* kedai, lokasi kedai strategis dan mudah diakses merupakan faktor yang paling penting dibandingkan faktor lainnya, karena memiliki bobot yang paling tinggi dibanding faktor lainnya. Lokasi kedai berada, merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan, karena bergantung pada lokasinya, pangsa pasar dan target konsumen yang dituju akan berbeda. Lalu pada faktor *weaknesses* kedai, penataan ruangan *outdoor* kurang rapih merupakan faktor yang paling penting dibanding faktor lainnya, karena memiliki bobot yang paling tinggi. Hal ini juga melihat dari banyaknya kedai kopi sekarang tidak hanya menjual produknya, namun suasana nyaman serta estetika kedai harus diperhatikan untuk meningkatkan jumlah konsumen.

IV.4 Analisis External Factor Evaluation

External Factor Evaluation merupakan salah satu perangkat yang digunakan untuk mengetahui pengaruh faktor eksternal terhadap perusahaan, di mana faktor eksternal tersebut terdiri dari peluang dan ancaman yang dimiliki oleh ekdai. Proses identifikasi faktor eksternal menggunakan perangkat *Five Force Porter's Model*, lalu melewati *External Factor Evaluation* kekuatan faktor eksternal perusahaan dapat diketahui. Kekuatan faktor eksternal dapat mengindikasikan situasi lingkungan kedai berada terhadap pengaruh dari luar kedai, dalam bentuk peluang dan ancaman. Berdasarkan faktor eksternal tersebut, kedai dapat mengetahui posisinya di lingkungan usaha secara lebih jelas. Bergantung dari

besar hasil faktor eksternal kedai, besar potensi perusahaan untuk ikut bersaing akan berbeda-beda.

Dalam menggunakan metode ini, terdapat dua hal yang harus diperhatikan sama seperti pada metode *Internal Factor Evaluation*, yaitu penentuan bobot dan penentuan *rating*. Namun sedikit berbeda dengan *Internal Factor Evaluation*, responden untuk penentuan bobot pada *External Factor Evaluation* bukanlah konsumen, namun seseorang yang lebih memahami lingkungan eksternal terhadap kedai kopi, seperti *head barista*, *barista*, dan pakar kopi yang memiliki sertifikasi sebagai *barista* maupun pengetahuan terkait pemasaran kedai kopi. Pertimbangan atas pemilihan responden untuk penentuan bobot *External Factor Evaluation* dikarenakan, tidak semua masyarakat mengetahui keadaan lingkungan eksternal untuk kedai kopi, namun setidaknya pemilihan responden di dasari oleh seseorang yang memiliki pengetahuan atau sertifikasi sebagai bukti pernah mempelajari lingkungan dalam kedai. Lalu, untuk penentuan bobot *External Factor Evaluation* ialah pemilik usaha, karena pemilik usaha merupakan satu-satunya pekerja yang memahami keadaan kedai terhadap peluang dan ancaman yang ada.

Hasil pengolahan dari tabel *External Factor Evaluation* menyatakan bahwa kekuatan faktor eksternal kedai berada pada nilai 2,594, di mana skor tersebut termasuk dalam golongan *average*. Besar nilai skor pada *External Factor Evaluation* sebagian besar dipengaruhi oleh penilaian *rating* oleh pemilik usaha yang memberikan penilaian sebagian besar dengan angka dua dan tiga. Selain itu, menurut responden untuk pemberian bobot (*head barista*, *barista*, dan dua pakar kopi) faktor *threats* memiliki kepentingan lebih tinggi dibanding *opportunities*, sehingga ancaman merupakan suatu hal yang harus diperhatikan terlebih dahulu sebelum memanfaatkan peluang kedai. Pada faktor *opportunities*, menyediakan produk substitusi yang dikembangkan memiliki pembobotan paling tinggi dibanding faktor *opportunities* lainnya, hal ini dikarenakan kemampuan menyediakan produk substitusi yang dikembangkan dapat memperluas dan membuka peluang pasar baru bagi kedai. Lalu pada faktor *threats*, banyaknya kompetitor yang menjual produk serupa memiliki pembobotan paling tinggi dibanding faktor *threats* lainnya, karena keberadaan kompetitor dapat merebut pangsa pasar, bahkan mengambil konsumen loyal kedai bila tidak diperhatikan.

IV.5 Analisis Matriks Internal dan Eksternal

Matriks Internal dan Eksternal merupakan perangkat yang digunakan untuk mengetahui posisi suatu perusahaan dan jenis strategi yang dapat dipertimbangkan terhadap posisi tersebut. Pada matriks ini, penentuan posisi perusahaan akan dipengaruhi dari kekuatan faktor internal dan kekuatan faktor eksternal yang diperoleh melewati tabel *Internal Factor Evaluation* dan *External Factor Evaluation*. Bergantung pada hasil skor kekuatan faktor internal dan eksternal, posisi perusahaan serta jenis strategi yang dipakai akan bervariasi, mengikuti kemampuan atau pengaruh kedai terhadap lingkungan internal dan eksternal.

Pada pengolahan yang telah dilakukan, kekuatan faktor internal kedai tergolong sebagai *strong* dan kekuatan faktor eksternal kedai tergolong sebagai *average*, sehingga kedai berada pada kuadran 4 dalam Matriks Internal dan Eksternal. Kuadran 4 pada matriks menyatakan bahwa kedai berada pada posisi *grow and build*, sehingga jenis strategi yang dapat dipertimbangkan ialah *market penetration*, *market development*, dan *product development*. Setiap jenis strategi dalam posisi *grow and build* pada dasarnya bertujuan untuk mengembangkan kedai dalam meningkatkan jumlah konsumennya, melewati penjualan produk pada pasar yang sudah ada, penjualan produk pada pasar yang baru, dan penjualan produk baru pada pasar yang sudah ada. Selain itu, posisi *grow and build* dapat mengindikasikan bahwa kedai sedang berada dalam proses pertumbuhan dan memiliki peluang atau kesempatan untuk berkembang, mengingat posisi lainnya hanya berbentuk mempertahankan bisnis dan investasi bisnis.

IV.6 Analisis Matriks TOWS

Matriks TOWS merupakan salah satu perangkat yang digunakan untuk menyusun atau membuat alternatif strategi berdasarkan faktor internal (*strengths* dan *weaknesses*) dan faktor eksternal (*weaknesses* dan *threats*), yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Proses penyusunan alternatif strategi ini dilakukan dengan menghubungkan dan membandingkan setiap faktor internal dengan faktor internalnya, sehingga membentuk analisis strategi SO (*Strengths – Opportunities*), ST (*Strengths – Threats*), WO (*Weaknesses – Opportunities*), dan WT (*Weaknesses – Threats*). Lalu alternatif strategi ini akan di kelompokkan sesuai

dengan jenis strategi yang diperoleh melewati Matriks Internal dan Eksternal, yaitu *market penetration*, *market development*, dan *product development*.

Strategi SO merupakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Pada analisis strategi ini, telah dirancang beberapa usulan alternatif seperti menjaga kualitas, rasa, dan pelayanan produk pada konsumen. Kualitas, rasa, dan pelayanan merupakan hal utama yang harus diperhatikan oleh semua kedai kopi, termasuk Kedai Kopi Siliwangi. Kegiatan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas serta rasa ialah mencoba beberapa inovasi baru atau eksperimen terhadap produknya. Selain itu, terdapat strategi untuk mencoba menjadikan produk substitusi sebagai produk utamanya, strategi ini merujuk pada produk coklat, teh, dan *non-coffee* yang dijual oleh kedai, mengingat produk mendapati respons positif dan kedai dapat membuka peluang pasar baru. Membuka kegiatan *roastery* juga menjadi salah satu usulan alternatif strategi, di mana kedai dapat mengajarkan konsumennya cara mengolah produk mentah berupa bahan baku.

Strategi ST merupakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghindari atau mengurangi ancaman yang ada. Pemakaian strategi ini bertujuan untuk menutupi ancaman dengan menggunakan kekuatan, seperti usulan yang berupa menambahkan variasi produk baru sesuai dengan preferensi konsumen terbanyak. Pada dasarnya, jenis biji kopi sangat bervariasi dan cara bercocok tanam juga dapat mempengaruhi rasa dari biji kopi tersebut. Kedai dapat melakukan survei untuk mengetahui preferensi variasi biji kopi yang disegani oleh masyarakat, lalu melakukan *product testing* kepada konsumen. Selain itu, menyediakan layanan kartu *membership* atau *loyalty card* juga dapat dilakukan dengan tujuan meningkatkan rasa *loyalty* dari konsumen, mengingat seluruh konsumen kedai kopi tidak memiliki *switching cost*. Layanan kartu *membership* dapat membuat suatu ketertarikan atau hubungan khusus terhadap konsumen, sehingga beberapa konsumen akan lebih tertarik untuk membeli lagi dibanding berganti *brand*. Kemudian, juga terdapat alternatif usulan berupa kampanye atau membuka *bazaar* mengenai produk kedai. Pengadaan kampanye atau *bazaar* merupakan salah satu cara untuk memperkenalkan produk yang dijual oleh kedai, di mana kegiatan tersebut dapat diadakan di sebuah festival, acara kampus, maupun *mall*.

Strategi WO merupakan strategi yang menggunakan peluang untuk memperbaiki kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Melihat salah satu *weaknesses* kedai berupa kurangnya eksistensi kedai, usulan strategi yang dapat dibentuk ialah membuat *signage* atau penunjuk jalan ke arah kedai dan merekrut *staff* pemasaran yang dapat menangani media sosial maupun iklan. Usulan alternatif ini, memanfaatkan jumlah konsumen terhadap produk kopi yang tinggi. Sehingga, konsumen diharapkan dapat lebih mengetahui keberadaan kedai melewati sosial media, maupun *signage* terhadap masyarakat yang berada di sekitar kedai. Usulan strategi lainnya ialah melakukan ekspansi bangunan atau berpindah ke bangunan yang lebih luas. Ekspansi atau berpindah tempat memiliki keuntungan dan kerugian masing-masing, maka membutuhkan penelitian dan riset yang lebih mendalam untuk mengurangi kerugian. Lalu untuk usulan lainnya, kedai dapat menyediakan menu makanan berat. Menu makanan berat dapat menarik konsumen yang ingin menghabiskan waktu dalam jangka waktu yang lama maupun dekat, setidaknya keberadaan menu makanan berat dapat membuka peluang usaha sedikit terkait konsumen yang ingin menyantap makanan disaat lapar, dibanding memasuki kompetitor yang memiliki makanan berat dan menjual produk kopi.

Strategi WT merupakan strategi yang menjauhi ancaman dengan cara mengurangi kelemahan yang ada. Usulan strategi yang dirancang pada analisis strategi ini ialah membuat strategi periklanan atau promo untuk pemasaran melewati media sosial secara berkala. Pada saat ini, sebagian masyarakat di Indonesia termasuk di Kota Bandung, banyak yang sudah memasuki dunia maya melewati sosial media, penggunaan sosial media dapat menjadi sarana kedai untuk melakukan pemasarannya. Namun perlu diperhatikan, strategi atau rencana khusus harus dibuat, seperti target pemasaran, cakupan area pemasaran, lamanya kegiatan, dan lain sebagainya, sehingga pemasaran dapat menjadi lebih efektif. Selain itu, merenovasi ulang *ruangan outdoor* dapat menjadi usulan alternatif yang baik, melihat *ruangan outdoor* kedai kurang rapi dibandingkan kompetitor lainnya, dan dapat menyebabkan konsumen untuk berpindah *brand* karena merasa kurang nyaman. Melakukan kolaborasi terhadap produk kedai juga merupakan salah satu usulan alternatif yang dirancang pada strategi WT, usulan ini dapat berupa menciptakan produk baru maupun bekerja sama untuk menjual produk kedai kepada pihak lain.

Berdasarkan seluruh analisis strategi dan usulan yang dirancang melewati Matriks TOWS, kegiatan pengelompokan usulan terhadap jenis strategi dilakukan untuk mempermudah pemilik usaha menentukan jenis pendekatan yang akan dipakai, yaitu *market penetration*, *market development*, dan *product development*. *Market penetration* merupakan jenis strategi yang lebih fokus pada penjualan produk yang sudah ada pada pasar yang sudah ada, *market development* merupakan jenis strategi yang lebih fokus pada penjualan produk yang sudah ada pada pasar yang baru, dan *product development* adalah jenis strategi yang lebih fokus pada penjualan produk baru pada pasar yang sudah ada. Pengelompokan usulan ini dibagi sesuai dengan kemampuan usulan terhadap pasar yang dituju dan keberadaan produk yang sudah ada atau produk yang baru.

IV.7 Analisis Matriks QSPM

Quantitative Strategic Planning Matrix merupakan perangkat yang dapat digunakan untuk mengevaluasi beberapa alternatif strategi. Pada pengolahan penelitian ini, alternatif strategi yang di evaluasi ialah pendekatan jenis strategi *market penetration*, *market development*, dan *product development*. Seluruh jenis strategi ini akan mengindikasikan dan merepresentasikan beberapa alternatif strategi sesuai pada pengelompokannya dalam analisis strategi Matriks TOWS. Penggunaan metode ini bertujuan untuk membantu kedai dan pemilik usaha dalam memilih pendekatan yang paling tepat terhadap seluruh faktor internal dan eksternal kedai. Penilaian dalam Matriks QSPM berupa ketertarikan setiap faktor yang dimiliki kedai terhadap strategi yang dievaluasi, sehingga penilaian dilakukan oleh pemilik usaha, di mana pemilik usaha merupakan satu-satunya pekerja yang paling mengetahui lingkungan internal dan eksternal kedai.

Hasil dari matriks QSPM memberikan total TAS pada strategi *market penetration* sebesar 6,461, pada strategi *market development* sebesar 7,76, dan pada strategi *product development* sebesar 7,367. Melihat dari total TAS ketiga strategi memiliki hasil penilaian yang cukup tinggi (total TAS maksimum adalah 8), setiap strategi memiliki ketertarikan yang cukup tinggi terhadap setiap faktor internal dan faktor eksternal kedai. Namun, hanya *market development* dan *product development* yang akan dipertimbangkan, karena kedua strategi memiliki hasil penilaian yang tinggi dan berdekatan. Tujuan pemilihan dua strategi ini juga dapat memberikan usulan alternatif cadangan yang dapat dipertimbangkan untuk

dilakukan, namun perlu diperhatikan bahwa strategi *market development* akan lebih di prioritaskan karena memiliki nilai total TAS paling tinggi.

IV.8 Analisis Marketing Mix Usulan

Penggunaan metode *Marketing Mix* tidak hanya untuk mengidentifikasi faktor internal kedai dengan keadaan sekarang, namun metode ini juga dapat digunakan untuk menjelaskan atau memberikan usulan penerapan terhadap strategi yang akan dilakukan. Usulan strategi dalam *Marketing Mix* ini terdiri dari usulan alternatif yang terdapat pada *market development* dan *product development*. Sama seperti penggunaan *Marketing Mix* keadaan sekarang, untuk *Marketing Mix* usulan terdapat tujuh variabel penting, yaitu *product*, *price*, *place*, *people*, *physical evidence*, dan *process*. Pertimbangan menggunakan 7P pada *Marketing Mix* karena kedai merupakan perusahaan yang menjual produknya dalam bentuk barang dan jasa, lalu merupakan metode yang memperhatikan produk yang dijual oleh kedai.

Pada variabel *product*, usulan strategi yang diberikan terdiri dari *market development* dan *product development*. Berdasarkan usulan strategi tersebut, terdapat beberapa alternatif strategi yang dapat dipertimbangkan untuk dilakukan, seperti menambahkan variasi baru untuk seluruh produknya. Bila Kedai Kopi Siliwangi dibandingkan dengan usaha kedai kopi lainnya, produk yang ditawarkan masih cukup terbatas, yaitu empat varian rasa atau bahan baku untuk produk minuman kopi dan coklat, dan empat jenis minuman teh dan *non-coffee*. Penambahan variasi baru sebaiknya dilakukan pada produk utamanya saja atau produk yang lebih diperhatikan untuk ke depannya, penambahan ini juga harus dilakukan survei atau riset terhadap varian yang paling tenar di antara masyarakat atau pangsa pasar. Penambahan ini juga dapat dilakukan dengan menambahkan jenis menu seperti makanan berat yang ditujukan kepada konsumen. Selain itu, kedai juga dapat membuka peluang usaha baru terhadap produknya dengan mencoba membuat produk substitusi seperti coklat menjadi produk utamanya. Usulan ini pada dasarnya bertujuan untuk membuka peluang pasar baru bagi kedai, mengingat jumlah kompetitor pada produk minuman coklat tidak sebanyak minuman kopi. Hal pertama yang dapat dilakukan ialah dengan membuat promo atau menggunakan iklan untuk memasarkan produk tersebut. Kedai juga dapat melakukan kolaborasi dengan pihak perusahaan lain, dalam bentuk membuat

produk baru bersama atau bekerja sama untuk menjual produknya di perusahaan lain, dengan tujuan untuk membuka peluang pasar menjadi lebih luas.

Pada variabel *price*, harga yang ditawarkan oleh kedai sudah terbilang cukup murah dibandingkan kompetitor lainnya, dan tidak terdapat keluhan terkait harga yang ditawarkan oleh kedai. Maka sebaiknya harga yang ditawarkan untuk dipertahankan saja. Bila kedai ingin mempermurah atau mengganti harga untuk produknya, sebaiknya kedai membuat potongan harga pada hari nasional atau promosi seperti *buy 1 get 1*, karena pada dasarnya produk yang ditawarkan sudah murah dan tidak perlu diubah dalam waktu yang dekat.

Pada variabel *place*, usulan strategi yang diberikan merupakan *market development*. Usulan strategi *market development* untuk variabel *place* akan meninjau atau memperhatikan tempat lokasi kedai berada. Pada saat ini, lokasi kedai berada sebenarnya sudah cukup strategis dan mudah diakses, karena ia berada di tengah Kota Bandung. Namun, melihat dari pangsa pasar yang bersifat stagnan bahkan menurun untuk Kedai Kopi Siliwangi, kedai dapat mempertimbangkan untuk berpindah lokasi untuk membuka peluang usaha baru di pangsa pasar yang baru. Tetapi perlu diingat kembali, usulan strategi ini bukanlah usulan utama dan harus dilakukan untuk meningkatkan cakupan pangsa pasar kedai, walaupun tempat lokasi kedai ini memiliki banyak sekali pesaing yang menjual produk serupa, luas kedai yang cukup terbatas, dan kedai kurang terlihat secara kasat mata, tetapi hanya menjadi bahan pertimbangan bila pergantian lokasi kedai berada, dapat memberikan peluang usaha baru di pangsa pasar yang baru.

Pada variabel *promotion*, usulan strategi yang diberikan terdiri dari *market development* dan *product development*. Usulan alternatif yang diberikan dari *product development* hanya menyediakan layanan kartu *membership* atau *loyalty card* kepada konsumen. Penggunaan layanan kartu *membership* atau *loyalty card* bertujuan untuk meningkatkan rasa loyalitas dari konsumen, dan layanan tersebut juga dapat menarik konsumen baru yang ingin mendapatkan promo atau kelebihan khusus yang tidak semua perusahaan tawarkan. Salah satu kelebihan yang dapat diberikan ialah kedai dapat menjual produk yang masih berada dalam fase *testing* kepada konsumen untuk menilai, pengumpulan *point* untuk mendapatkan produk gratis, dan mengikuti *give away* produk kedai. Usulan alternatif yang diberikan dari *market development* berupa penjualan produk ke segmen atau pangsa pasar

yang baru, strategi periklanan atau promo pemasaran secara berkala, mengadakan kampanye atau membuka *bazaar*, dan merekrut *staff* pemasaran yang ahli dalam bidang pemasaran. Penjualan produk ke segmen atau pangsa pasar yang baru dapat dilakukan dengan membuat strategi periklanan yang ditujukan pada target pangsa pasar yang baru, hal ini juga dapat memanfaatkan produk substitusi yang mendapatkan respons positif dari konsumen yaitu minuman coklat. Penjualan produk ke segmen atau pangsa pasar baru juga dapat dilakukan dengan mengadakan kampanye atau membuka *bazaar* di suatu festival, karena bergantung pada tema atau tujuan acara festival tersebut, pangsa pasar yang dituju akan berbeda. Selain itu, merekrut *staff* pemasaran yang ahli dalam bidang pemasaran juga merupakan usulan yang perlu dilakukan, mengingat seluruh pemasaran kedai kurang efektif dan tidak terdapat seseorang yang mengelola kegiatan pemasaran terhadap rencana strategi pemasaran, sehingga pemasaran kedai masih belum terarah.

Pada variabel *people*, pekerja yang dimiliki oleh kedai pada dasarnya sudah cukup efektif dan efisien untuk beroperasi. Namun, walaupun kedai sudah memiliki pekerja yang cukup untuk beroperasi, kedai tidak memiliki *staff* khusus yang mengurus bagian pemasaran, sehingga kegiatan pemasaran yang dilakukan kurang efektif. Kurang efektif kegiatan pemasaran ini dapat dilihat dari jumlah pertumbuhan konsumen dan pendapatan kedai yang terkadang tidak bertambah, sehingga pemasaran tidak memberikan dampak yang cukup besar. Oleh karena itu, kedai membutuhkan *staff* pemasaran khusus yang memiliki pengetahuan akan bidang pemasaran, mengingat seluruh pekerja kedai tidak memiliki pengetahuan terhadap pemasaran.

Pada variabel *physical evidence*, usulan strategi yang diberikan hanya berupa *market development*. Bila melihat keadaan kedai sekarang, tema atau desain yang diberikan oleh kedai sudah membuat suasana yang modern dan sederhana, hal ini dibantu oleh respons konsumen yang mengatakan bahwa kedai suasana kedai terasa nyaman. Namun hal tersebut sedikit berbeda pada ruangan *outdoor* kedai yang belum rapih dan proses renovasi ruangan *outdoor* sekarang sedang berhenti atau ditunda. Untuk beberapa konsumen yang ingin menggunakan ruangan *outdoor* memberikan kesan yang tidak nyaman, karena penataan ruangan tersebut masih berantakan. Oleh karena itu, kedai diharapkan dapat melakukan renovasi ulang atau setidaknya merapikan ulang ruangan

outdoor. Lalu, melihat luas bangunan kedai yang cukup terbatas, tentu hal ini akan mempengaruhi terhadap banyaknya konsumen yang dapat ditampung oleh kedai. Bila seluruh strategi kedai dapat bekerja dengan lancar, dan ke depannya kedai mendapati penambahan konsumen, setidaknya kedai dapat memperluas bangunannya sehingga konsumen tidak merasa kesempitan atau sesak di dalam kedai. Namun, mengingat perluasan kedai pada bangunan ini tidak dapat dilakukan karena satu dan hal lain terkait perjanjian kedai dan pemilik bangunan, maka usulan yang dapat dipertimbangkan ialah untuk berpindah lokasi ke bangunan yang lebih luas. Tetapi perlu diingat kembali bahwa usulan strategi untuk berpindah lokasi membutuhkan perencanaan dan pemikiran matang, sehingga kedai tidak mendapati kerugian yang lebih besar dari sebelumnya.

Pada variabel *process*, usulan pelayanan yang diberikan oleh kedai kepada konsumen tidak terdapat perubahan. Hal ini dikarenakan kedai tidak pernah mendapati keluhan terkait pelayanan yang diberikan oleh konsumen, sehingga pelayanan saat ini lebih baik untuk dipertahankan dan ditingkatkan interaksinya. Selain itu, walaupun kecepatan kedai menyiapkan pesanan tidak mendapati keluhan dari konsumen, kedai juga dapat mencoba meningkatkan kecepatan pelayanan dengan mempertahankan kualitasnya, dengan tujuan untuk membuat situasi kerja yang lebih efisien dari sebelumnya.