

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN DAN METODOLOGI

2.1 Teori dan Konsep

2.1.1 Strategi

Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis dapat mencakup perluasan geografis, akuisisi, diversifikasi, pengembangan produk, penetrasi pasar, divestasi, likuidasi, penghematan, dan *joint venture*. Tujuan dasar perusahaan dapat dicapai dengan adanya pelaksanaan strategi yang dirancang. Dapat dicontohkan bahwa tujuan atau sasaran yang ditetapkan perusahaan misalnya profit atau keuntungan. Jadi, strategi bisnis adalah rencana terpadu, komprehensif, dan terintegrasi yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan terkait dengan pencapaian tujuan usaha dalam jangka panjang (David, 2015).

2.1.2 Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan dapat dibagi atas dua lingkungan, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Analisis lingkungan eksternal dibagi ke dalam dua kategori, yaitu lingkungan makro dan lingkungan industri. Analisis lingkungan makro dapat dikaji menggunakan *STEEPLE*, kemudian analisis lingkungan industri dikaji menggunakan *Porter's Five Forces*. Sedangkan analisis lingkungan internal dapat dikaji melalui *Internal Value Chain* (David, 2015).

2.1.2.1 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal merupakan analisis yang mengidentifikasi faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Dengan mengkaji faktor-faktor internal, maka perusahaan dapat menemukan posisi kekuatan dan kelemahannya. Dengan demikian, perusahaan dapat melakukan formulasi strategi untuk mencapai tujuannya (David, 2015).

2.1.2.1.1 *Internal Value Chain*

Internal value chain membantu mengidentifikasi dan menganalisis aktivitas internal perusahaan dalam menciptakan produk atau menawarkan pelayanan, mulai dari aktivitas utama (pengadaan logistik dalam, operasi, pengadaan logistik luar, pemasaran dan penjualan, dan layanan) hingga aktivitas pendukung (infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, perkembangan teknologi, dan pembelian). Berikut merupakan penjelasan tentang *internal value chain* (Stobierski T., 2020):

A. *Primary Activities* (Aktivitas Utama)

- a. *Inbound Logistics* (Pengadaan Logistik Dalam Perusahaan): aktivitas terkait hubungan perusahaan dengan pemasok, juga terkait semua aktivitas yang dilakukan perusahaan terkait penerimaan, penyimpanan, pengelolaan bahan, dan terkait inventaris lainnya.

- b. *Operations* (Operasi): aktivitas yang mencakup semua aktivitas perusahaan dalam mengubah input (bahan mentah, tenaga kerja, atau energi) menjadi output (barang atau jasa jadi).
- c. *Outbound Logistics* (Pengadaan Logistik Luar Perusahaan): aktivitas yang melibatkan semua aktivitas perusahaan terkait pengumpulan, penyimpanan, pemindahan, dan pendistribusian output atau produk jadi kepada pelanggan.
- d. *Marketing and Sales* (Pemasaran dan Penjualan): aktivitas yang bertujuan untuk memaksimalkan keuntungan perusahaan dengan melakukan upaya-upaya pemasaran, seperti iklan dan promosi, serta upaya-upaya penjualan, seperti membujuk pelanggan untuk membeli dengan memberikan informasi yang jelas melalui gambar atau deskripsi produk.
- e. *Service* (Layanan): aktivitas yang dilakukan setelah produk dijual kepada pelanggan, misalnya dengan menawarkan layanan purna jual, layanan perbaikan, atau layanan pertukaran produk.

B. *Support Activities* (Aktivitas Pendukung)

- a. *Firm Infrastructure* (Infrastruktur Perusahaan): aktivitas perusahaan yang berhubungan fungsi dari setiap divisi atau departemen yang ada, diantaranya seperti administrasi, akuntansi, keuangan, perencanaan produksi, hubungan masyarakat.
- b. *Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia): aktivitas yang mencakup menyediakan dan mempertahankan sumber daya

manusia dalam perusahaan dimana tenaga manusia yang ada dilibatkan dalam proses perekrutan, pelatihan, pengembangan, atau kompensasi agar dapat mendukung keberhasilan dan efektivitas bisnis dalam mencapai strategi dan tujuannya.

- c. *Technology Development* (Perkembangan Teknologi): aktivitas yang melibatkan penggunaan peralatan, perangkat keras, atau perangkat lunak untuk mendukung proses bisnis.
- d. *Procurement* (Pembelian): aktivitas terkait pengadaan input atau sumber daya ke dalam perusahaan, seperti barang atau jasa dan bahan baku.

2.1.2.1.2 Matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)*

Matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)* merupakan matriks yang digunakan untuk merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Selain itu, Matriks *IFE* juga menjadi acuan dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan yang terjadi di internal perusahaan. Matriks ini digunakan secara bersamaan dengan Matriks *External Factor Evaluation (EFE)* dalam penyusunan matriks *IE* (David, 2015).

TABLE 6-10 A Sample Internal Factor Evaluation Matrix for a Retail Computer Store

Key Internal Factors	Weight	Rating	Weighted Score
Strengths			
1. Inventory turnover increased from 5.8 to 6.7	0.05	3	0.15
2. Average customer purchase increased from \$97 to \$128	0.07	4	0.28
3. Employee morale is excellent	0.10	3	0.30
4. In-store promotions resulted in 20 percent increase in sales	0.05	3	0.15
5. Newspaper advertising expenditures increased 10 percent	0.02	3	0.06
6. Revenues from repair/service segment of store up 16 percent	0.15	3	0.45
7. In-store technical support personnel have MIS college degrees	0.05	4	0.20
8. Store's debt-to-total assets ratio declined to 34 percent	0.03	3	0.09
9. Revenues per employee up 19 percent	0.02	3	0.06
Weaknesses			
1. Revenues from software segment of store down 12 percent	0.10	2	0.20
2. Location of store negatively impacted by new Highway 34	0.15	2	0.30
3. Carpet and paint in store somewhat in disrepair	0.02	1	0.02
4. Bathroom in store needs refurbishing	0.02	1	0.02
5. Revenues from businesses down 8 percent	0.04	1	0.04
6. Store has no website	0.05	2	0.10
7. Supplier on-time delivery increased to 2.4 days	0.03	1	0.03
8. Often customers have to wait to check out	0.05	1	0.05
Total	1.00		2.50

Gambar 2.1 Matriks *IFE (Internal Factor Evaluation)*

Sumber: David (2015)

2.1.2.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal merupakan analisis yang mengidentifikasi faktor peluang dan ancaman yang mempengaruhi suatu organisasi (David, 2015). Dalam memformulasikan strategi, perusahaan perlu mengenal dan memahami berbagai kondisi eksternal dan dampaknya sebagai bahan pertimbangan dalam penentuan pengambilan keputusan. Walaupun kondisi eksternal berada di luar kendali perusahaan, namun penelaahan ini menjadi hal mutlak karena faktor berpengaruh yang ada bersifat tidak pasti atau berubah-ubah dengan dampak yang bermacam-macam. Tujuan analisis lingkungan eksternal, yaitu untuk mengevaluasi kejadian dan kecenderungan yang ada di luar kendali perusahaan.

2.1.2.2.1 Analisis *STEEPLE*

Analisis *STEEPLE* merupakan metode manajemen strategi yang mengidentifikasi faktor eksternal yang berpengaruh pada aktivitas bisnis (Nicholas, 2022). Faktor-faktor *STEEPLE* terdiri dari *Social* (Sosial), *Technological* (Teknologi), *Economic* (Ekonomi), *Environmental* (Lingkungan), *Political* (Politik), *Legal* (Hukum), dan *Ethical* (Etika). Analisis ini terdiri dari satu faktor tambahan yang tidak ada dalam analisis *PESTLE*, yakni *Ethical* (Etika). *STEEPLE* merupakan salah satu alat analisis di antara banyak variasi lainnya, diantaranya seperti *ETPS* (*Economic, Technical, Political, dan Social*), *STEPE* (*Social, Technological, Economic, Political, dan Ecological*), dan *PESTLIED* (*Political, Economic, Social, Technological, Legal, International, Environmental, dan Demographic*) (Team FME, 2013). Walaupun faktor-faktor *STEEPLE* mempunyai variasinya sendiri, namun metode penggunaannya sama dengan *PESTLE*.

Analisis *STEEPLE* menuntut organisasi untuk mengidentifikasi atau menelaah lebih banyak faktor eksternal. Banyaknya variabel dan data membuat organisasi dapat menganalisis lingkungan eksternal dengan terperinci. *STEEPLE* mencakup tujuh faktor, yakni sebagai berikut (Cadle J., 2010):

(1) *Social* (Sosial)

Faktor sosial yang diidentifikasi dan dianalisis perusahaan meliputi hal-hal yang berdampak pada pasar industri, misalnya pembagian usia, tingkat pertumbuhan penduduk, tren pendidikan dan karir, tingkat pekerjaan, statistik

pendapatan, sikap pelanggan, perubahan gaya hidup, tradisi, kesadaran terhadap kesehatan, standar dan keragaman budaya, dan keyakinan agama.

(2) *Technological* (Teknologi)

Faktor teknologi berkaitan dengan berubahannya yang cepat serta dampaknya terhadap perusahaan. Perubahannya dapat menjadi peluang maupun ancaman bagi perusahaan. Kemajuan dan tren teknologi ini kritis untuk diperhatikan agar mendukung efisiensi proses bisnis dan tujuan perusahaan, yaitu dengan mengidentifikasi hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan teknologi, terciptanya produk teknologi baru, biaya teknologi, dan penggunaan teknologi.

(3) *Economic* (Ekonomi)

Faktor ekonomi memberikan dampak yang terasa pada suatu bisnis. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam faktor ekonomi, diantaranya seperti tingkat inflasi, tingkat pengangguran, tingkat suku bunga, biaya tenaga kerja, tingkat keterampilan, daya beli pelanggan.

(4) *Environmental* (Lingkungan)

Faktor lingkungan yang mempengaruhi perusahaan meliputi pemanasan global, perubahan iklim, pengelolaan limbah dan pembuangannya, kesejahteraan hewan, serta pencemaran air dan udara.

(5) *Political* (Politik)

Faktor politik meliputi kebijakan pemerintah dan perubahan kebijakan pemerintah. Kebijakan pemerintah diantaranya meliputi peraturan perdagangan dan tarif, kebijakan kesejahteraan sosial, dan peraturan daerah. Perubahannya

dapat berpengaruh pada masalah sosial, hukum, maupun ekonomi dan meliputi perubahan peraturan pajak, perubahan undang-undang perburuhan.

(6) *Legal* (Hukum)

Faktor hukum dapat meliputi peraturan perundang-undangan tentang praktik perdagangan dan persaingan, serta undang-undang industri daur ulang dan pembuangan limbah. Perubahan terkait peraturan dan kebijakannya penting untuk dipatuhi dengan penuh, misalnya tentang perubahan tata kelola perusahaan.

(7) *Ethical* (Etis)

Faktor etis meliputi tindakan apa yang benar dan apa yang salah. Faktor-faktor tersebut adalah nilai budaya masyarakat, moralitas, dan integritas yang dijunjung dalam masyarakat (Djoko, 2018).

2.1.2.2.2 Analisis Porter's Five Forces

Porter's Five Forces (Analisis Lima Kekuatan Porter) adalah suatu model yang diciptakan oleh Michael Porter yang bertujuan untuk menganalisis suatu industri, lingkungan, pengembangan strategi bisnis dan lingkungan persaingan yang berkontribusi terhadap daya saing dan keunggulan kompetitif (Chairunisa R. & Irawan F., 2020). Lima kekuatan tersebut, yaitu:

1. *Threat of New Entrants* (Ancaman Pendatang Baru)

Perusahaan baru yang memasuki industri dapat meningkatkan intensitas daya saing antar perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kuatnya ancaman pendatang baru, yaitu ketika persyaratan modal rendah, pendatang baru menawarkan produk dengan nilai yang lebih tinggi, menawarkan harga yang lebih

terjangkau, memberikan pelayanan pelanggan yang memuaskan, ataupun memiliki sumber daya yang lebih optimal. Jika usaha baru yang sejenis muncul dengan faktor-faktor tersebut, usaha yang sudah ada mendapatkan ancaman bersaing yang besar. Selain itu, ancaman loyalitas pelanggan juga terdampak akibat usaha baru sejenis yang memiliki kualitas lebih baik dan lebih kompeten.

2. *Bargaining Power of Suppliers* (Daya Tawar Pemasok)

Daya tawar pemasok menunjukkan seberapa kuat kompetisi antar pemasok untuk mempengaruhi harga dan kualitas produk yang ditawarkan kepada perusahaan. Ketika daya tawar pemasok tinggi, maka daya tawar perusahaan terhadap pemasok rendah. Maksudnya, yaitu pemasok yang menaikkan harga produk atau mengurangi kualitas produk (terutama bagi pemasok yang ketergantungan pada pelanggannya bukan hanya pada perusahaan yang bersangkutan) membuat perusahaan tidak bisa bernegosiasi untuk menawarkan harga yang lebih rendah atau meminta kualitas produk yang lebih tinggi.

3. *Bargaining Power of Buyers* (Daya Tawar Pembeli)

Kekuatan tawar menawar pembeli menjadi kuat jika terdapat lebih sedikit pelanggan daripada produsen, biaya peralihan pelanggan rendah, dan jumlah permintaan pelanggan lebih sedikit daripada produsen. Kondisi lain yang juga mengancam penjualan perusahaan, yaitu ketika pembeli merasa bahwa produk perusahaan berkualitas standar atau serupa dengan yang ditawarkan perusahaan lain, bahkan mengancam pada penurunan keuntungan perusahaan ketika mereka

menawar harga yang lebih rendah namun menginginkan kualitas produk atau jasa yang tinggi. Perusahaan perlu mengetahui kekuatan tawar-menawar pembeli dan pengaruhnya terhadap profitabilitas demi kelangsungan bisnis.

4. *Threat of Substitute Products or Services* (Ancaman Produk atau Jasa Pengganti)

Produk atau jasa pengganti di luar suatu industri berfungsi untuk memenuhi kebutuhan yang serupa. Mereka bisa menjadi ancaman tinggi karena dapat menggantikan produk sejenis. Semakin banyak jumlah bisnis produk atau jasa pengganti, semakin tinggi ancamannya. Ditambah lagi ketika harga yang ditawarkan tidak jauh berbeda, varian produknya banyak, atau biaya peralihan rendah.

5. *Rivalry among Existing Competitors* (Persaingan dengan Kompetitor Sejenis)

Keberadaan perusahaan sejenis dalam industri yang sama akan meningkatkan intensitas persaingan. Terutama ketika mereka memiliki ukuran dan kemampuan perusahaan yang serupa, menawarkan diskon atau potongan harga yang lebih menarik, memiliki kapasitas atau persediaan yang lebih besar, menawarkan produk sejenis. Kompetisi dalam industri sejenis juga menjadi perhatian ketika kompetitor semakin banyak. Hal-hal yang harus direspon dengan baik oleh perusahaan, diantaranya yaitu harga, produk, kualitas produk, pelayanan pada pelanggan. Tingkat persaingan ini menjadi perhatian karena berdampak pada

profitabilitas perusahaan baik itu menurun maupun meningkat. Profitabilitas perusahaan yang menurun dapat disebabkan oleh berkurangnya loyalitas pelanggan untuk melakukan *repeat order* pada perusahaan yang sama. Untuk mencapai profitabilitas perusahaan yang meningkat, maka perusahaan harus melakukan kegiatan yang kompetitif guna mempertahankan atau bahkan meningkatkan loyalitas pelanggan.

2.1.2.2.3 Matriks *External Factor Evaluation (EFE)*

Matriks *External Factor Evaluation (EFE)* merupakan matriks yang digunakan untuk menyusun strategi dengan cara merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan (David, 2015).

Key External Factors	Weight	Rating	Weighted Score
Opportunities			
1. Rowan County is growing 8 percent annually in population	0.05	3	0.15
2. TDB University is expanding 6 percent annually	0.08	4	0.32
3. Major competitor across town recently ceased operations	0.08	3	0.24
4. Demand for going to cinema growing 10 percent annually	0.07	2	0.14
5. Two new neighborhoods being developed within 3 miles	0.09	1	0.09
6. Disposable income among citizens grew 5 percent in prior year	0.06	3	0.18
7. Unemployment rate in county declined to 3.1 percent	0.03	2	0.06
Threats			
8. Trend toward healthy eating eroding concession sales	0.12	4	0.48
9. Demand for online movies and DVDs growing 10 percent annually	0.06	2	0.12
10. Commercial property adjacent to cinemas for sale	0.06	3	0.18
11. TDB University installing an on-campus movie theater	0.04	3	0.12
12. County and city property taxes increasing 25 percent this year	0.08	2	0.16
13. Local religious groups object to R-rated movies being shown	0.04	3	0.12
14. Movies rented from local Blockbuster store up 12 percent	0.08	2	0.16
15. Movies rented last quarter from Time Warner up 15 percent	0.06	1	0.06
Total	1.00		2.58

Gambar 2.2 Matriks *EFE (External Factor Evaluation)*

Sumber: David (2015)

2.1.3 *Key Success Factors* dan *Competitive Profile Matrix (CPM)*

Matriks *CPM* mengidentifikasi pesaing utama perusahaan dan kekuatan dan kelemahan khususnya dalam kaitannya dengan posisi strategis perusahaan sampel. Faktor keberhasilan penting (*key success factors*) dalam *CPM* mencakup masalah internal dan eksternal (David, 2015). Muhardi (dalam Sari dan Halim, 2022) mengungkapkan bahwa terdapat faktor-faktor yang memengaruhi daya saing, yakni sebagai berikut:

- a. Lokasi: lokasi usaha yang strategis menarik perhatian pembeli dan memudahkan pembeli dalam mengakses lokasi usaha
- b. Harga: nilai suatu barang dan jasa yang diukur dengan sejumlah uang
- c. Pelayanan: pelayanan merupakan suatu aktivitas yang berkaitan dengan pelayanan pada pelanggan, keramahan karyawan kenyamanan peralatan, tempat parkir, dan penerangan ruangan yang baik
- d. Mutu atau kualitas: produk yang ditawarkan berkualitas sesuai dengan kebutuhan pasar
- e. Promosi: promosi penting karena semakin banyak promosi maka semakin banyak pengunjung. Dapat dilakukan baik melalui media cetak, elektronik, maupun media lain.

Selain itu, daya saing suatu usaha tidak terlepas dari loyalitas pelanggan atas produk dan/atau layanan yang ditawarkan perusahaan. Loyalitas pelanggan terbentuk dari nilai lebih yang ditawarkan perusahaan. Ketika perusahaan memberikan harga yang lebih murah, produk yang berkualitas, pelayanan yang memuaskan, dan produk yang berbeda dengan perusahaan pesaing, maka

pelanggan merasa puas dan dapat menjadi loyal (Narver, 1990 dalam Mardiyono, 2015) Pelanggan yang loyal dapat diketahui melalui perilaku pembelian produk secara teratur, mereferensikan pada orang lain, dan menunjukkan kekebalan untuk tidak beralih pada produk pesaing (Griffin, 2009 dalam Herman, 2018).

TABLE 7-11 Another Example Competitive Profile Matrix

Critical Success Factors	Company 1		Company 2		Company 3		
	Weight	Rating	Weighted Score	Rating	Weighted Score	Rating	Weighted Score
Market Share	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Inventory System	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32
Financial Position	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
Product Quality	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
Consumer Loyalty	0.02	3	0.06	1	0.02	4	0.08
Sales Distribution	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
Global Expansion	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Organization Structure	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
Production Capacity	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16
E-commerce	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40
Customer Service	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
Price Competitive	0.02	4	0.08	1	0.02	3	0.06
Management Experience	0.01	2	0.02	4	0.04	3	0.03
Total	1.00		2.83		2.16		3.69

Gambar 2.3 Matriks CPM (*Competitive Profile Matrix*)

Sumber: David (2015)

2.1.4 Matriks IE (*Internal External Matrix*)

Matriks Internal Eksternal (*IE*) merupakan matriks yang digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan di antara sembilan sel yang ada. Disebut sebagai "matriks portofolio", matriks ini terdiri dari 2 dimensi, yakni total skor Matriks *IFE* pada sumbu X dan total skor Matriks *EFE* pada sumbu Y. Berikut tabel terkait tiga posisi yang menggambarkan total skor *IFE* dan *EFE*:

Tabel 2.1 Skor Posisi *IFE* dan *EFE*

Skor	Posisi Internal	Posisi Eksternal
1,0 - 1,99	Lemah	Lemah
2,0 - 2,99	Sedang	Sedang
3,0 - 4,0	Kuat	Kuat

Sumber: David (2015)

Matriks *IE* dibagi menjadi tiga divisi utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda (David, 2015):

(1) divisi yang masuk ke dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai *grow and build*. Strategi yang dapat digunakan untuk divisi ini, yaitu strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) dan strategi integrasi (integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal).

a. Strategi Intensif

- Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Strategi penetrasi pasar bertujuan untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau layanan perusahaan yang ada di pasar saat ini dengan upaya pemasaran yang lebih besar, diantaranya seperti meningkatkan jumlah tenaga penjualan, meningkatkan penggunaan iklan, meningkatkan publisitas produk atau layanan, dan menawarkan barang-barang promosi secara besar-besaran. Strategi ini dapat digunakan ketika perusahaan ingin meningkatkan penggunaan produk

atau layanan yang ditawarkan pada pelanggan. Strategi-strategi untuk mewujudkan penetrasi pasar, yaitu (Ihalauw, 2017):

(1) Strategi Kebertahanan Pelanggan (*Customer Retention*): strategi ini ditujukan untuk mewujudkan kesetiaan pelanggan pada perusahaan, seperti meningkatkan nilai produk, meninjau kepuasan dan kesetiaan pelanggan, menangani keluhan pelanggan, dan membangun hubungan baik dengan pelanggan.

(2) Strategi Penjualan pada Pelanggan yang Telah Ada (*Sales to Existing Customer*): strategi ini ditujukan untuk meningkatkan penjualan pada pelanggan yang telah ada, seperti meningkatkan volume dan/atau frekuensi dari pembelian, meningkatkan nilai produk, dan membangun kepercayaan pelanggan.

(3) Strategi Inovasi Penggunaan (*Use Innovation*): strategi ini ditujukan untuk meningkatkan nilai produk yang ditawarkan pada pelanggan, seperti meninjau kegunaan produk yang telah ada, memodifikasi atau meningkatkan kegunaan produk, dan mengembangkan solusi pada produk baru tersebut.

(4) Strategi Meningkatkan Pangsa Pasar yang Telah Ada (*Increasing of the Existing Market*): strategi ini ditujukan untuk memperoleh lebih banyak pelanggan dari pasar yang ada, seperti menawarkan produk dan/atau layanan yang lebih unggul dari pesaing, meningkatkan permintaan pasar terhadap produk perusahaan daripada produk pesaing.

(5) Strategi Pemasaran Menentang Arus (*Upstream Marketing*): strategi ini ditujukan untuk menyempurnakan saluran distribusi, seperti kolaborasi, aliansi, dan *lobbying*.

- Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Strategi pengembangan pasar bertujuan untuk memperkenalkan produk atau layanan yang sudah ada kepada wilayah geografis baru. Strategi ini dapat digunakan ketika ada pasar di geografis baru belum menggunakan atau tidak jenuh dengan produk atau layanan yang ditawarkan. Perusahaan dengan strategi ini juga harus memastikan adanya kelebihan kapasitas produksi, ketersediaan saluran distribusi baru yang berkualitas dan dapat diandalkan, atau ketersediaan modal dan sumber daya manusia yang mumpuni untuk mengelola operasi yang diperluas. Strategi-strategi untuk mewujudkan pengembangan pasar, yaitu: (1) strategi merangsang pelanggan untuk meningkatkan pembeliannya (baik itu secara frekuensi maupun jumlah pembeliannya), (2) strategi menarik pelanggan lainnya (khususnya pelanggan pada pesaing), dan (3) strategi menarik calon pelanggan yang ada dalam segmen pasar supaya menjadi pelanggan.

- Strategi Pengembangan Produk (*Product Development*)

Strategi pengembangan produk bertujuan untuk meningkatkan penjualan melalui perbaikan produk atau layanan yang dimiliki saat ini atau mengembangkan yang baru. Strategi-strategi untuk mewujudkan pengembangan produk, yaitu (Tjiptono, F., 2008):

- (1) Strategi Peningkatan Kualitas: strategi ini ditujukan untuk meningkatkan daya tahan produk dengan meningkatkan keandalan, ketepatan, dan kecepatan pelayanan pada pelanggan.
- (2) Strategi Peningkatan Keistimewaan Produk: strategi ini ditujukan untuk meningkatkan keistimewaan produk, seperti meningkatkan kualitas bahan produk, variasi produk, kenyamanan menggunakan produk, dan pelengkap produk.
- (3) Strategi Peningkatan Gaya Produk: strategi ini ditujukan untuk meningkatkan nilai produk yang dapat dipertimbangkan dari sisi pemilihan warna yang tepat, rancangan desain dan kemasan yang menarik.

b. Strategi Integrasi

- Strategi Integrasi ke Depan (*Forward Integration*)

Strategi integrasi ke depan bertujuan agar perusahaan mendapatkan kepemilikan lebih besar dengan meningkatkan kendali terhadap para distributor atau pengecer. Strategi ini dapat digunakan ketika distributor saat ini tidak dapat diandalkan, sangat mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan distribusi perusahaan. Biasanya, strategi ini dapat diterapkan dengan melakukan waralaba (*franchising*).

- Strategi Integrasi ke Belakang (*Backward Integration*)

Strategi integrasi ke belakang bertujuan agar perusahaan mendapatkan kepemilikan lebih besar dengan meningkatkan kendali terhadap pemasok. Strategi ini dapat digunakan ketika pemasok saat ini tidak dapat diandalkan, harganya

terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan pasokan perusahaan, seperti bahan mentah, komponen, suku cadang, dan lain lain.

- Strategi Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*)

Strategi integrasi horizontal bertujuan agar perusahaan mendapatkan kepemilikan lebih besar dengan meningkatkan kendali terhadap perusahaan pesaing. Strategi integrasi horizontal dapat berupa merger, akuisisi, atau pengambilalihan perusahaan pesaing.

(2) divisi yang masuk ke dalam sel III, V, atau VII dapat digambarkan sebagai *hold and maintain*. Terdapat dua strategi yang dapat digunakan untuk divisi ini, yaitu strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk.

(3) divisi yang masuk ke dalam sel VI, VIII, atau IX dapat digambarkan sebagai *harvest or divest*. Terdapat dua strategi yang dapat digunakan untuk divisi ini, yaitu strategi penciutan dan strategi divestasi.

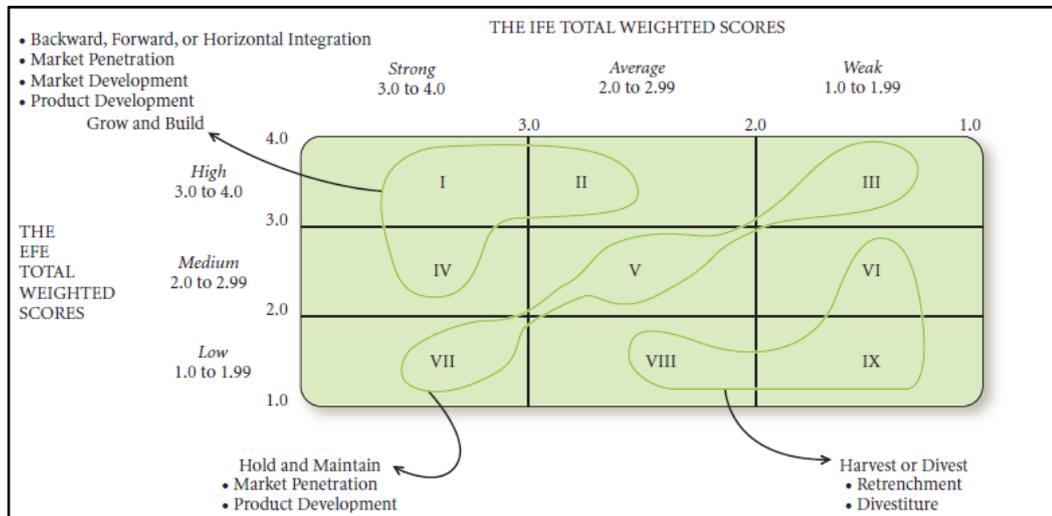
- Strategi *Retrenchment* (Penciutan)

Strategi ini digunakan untuk memperkuat keunggulan yang membedakan yang dimiliki perusahaan. Salah satu caranya dengan melakukan pengelompokkan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalikkan penjualan dan laba yang menurun.

- Strategi *Divestiture* (Divestasi)

Strategi ini digunakan untuk memperoleh dana segar untuk kepentingan investasi atau akuisisi di bidang lain yang lebih prospektif serta menyingkirkan

berbagai bisnis yang tidak menguntungkan. Salah satunya dengan menjual suatu divisi usaha atau bagian dari organisasi perusahaan.



Gambar 2.4 Matriks Internal Eksternal (*Internal External Matrix*)

Sumber: David (2015)

2.1.5 Matriks SWOT

Matriks *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT) merupakan alat pencocokan penting yang digunakan untuk mengembangkan empat jenis strategi, yaitu: strategi *SO* (*Strengths-Opportunities*), strategi *WO* (*Weaknesses-Opportunities*), strategi *ST* (*Strengths-Threats*), dan strategi *WT* (*Weaknesses-Threats*) (David, 2015). Strategi *SO* menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal, strategi *WO* bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal, strategi *ST* menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal, dan strategi *WT* adalah strategi defensif yang diarahkan untuk

mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal (David, 2015).

	Strengths	Weaknesses
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inventory turnover up 5.8 to 6.7 2. Average customer purchase up \$97 to \$128 3. Employee morale is excellent 4. In-store promotions = 20 percent increase in sales 5. Newspaper advertising expenditures down 10 percent 6. Revenues from repair and service in store up 16 percent 7. In-store technical support persons have MIS degrees 8. Store's debt-to-total-assets ratio down 34 percent 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Software revenues in store down 12 percent 2. Location of store hurt by new Hwy 34 3. Carpet and paint in store in disrepair 4. Bathroom in store needs refurbishing 5. Total store revenues down 8 percent 6. Store has no website 7. Supplier on-time-delivery up to 2.4 days 8. Customer checkout process too slow 9. Revenues per employee up 19 percent
Opportunities	SO Strategies	WO Strategies
<ol style="list-style-type: none"> 1. Population of city growing 10 percent 2. Rival computer store opening one mile away 3. Vehicle traffic passing store up 12 percent 4. Vendors average six new products a year 5. Senior citizen use of computers up 8 percent 6. Small business growth in area up 10 percent 7. Desire for websites up 18 percent by realtors 8. Desire for websites up 12 percent by small firms 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Add four new in-store promotions monthly (S4, O3) 2. Add two new repair and service persons (S6, O5) 3. Send flyer to all seniors over age 55 (S5, O5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Purchase land to build new store (W2, O2) 2. Install new carpet, paint, and bath (W3, W4, O1) 3. Up website services by 50 percent (W6, O7, O8) 4. Launch mailout to all realtors in city (W5, O7)
Threats	ST Strategies	WT Strategies
<ol style="list-style-type: none"> 1. Best Buy opening new store in one year nearby 2. Local university offers computer repair 3. New bypass Hwy 34 in 1 year will divert traffic 4. New mall being built nearby 5. Gas prices up 14 percent 6. Vendors raising prices 8 percent 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hire two more repair persons and market these new services (S6, S7, T1) 2. Purchase land to build new store (S8, T3) 3. Raise out-of-store service calls from \$60 to \$80 (S6, T5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hire two new cashiers (W8, T1, T4) 2. Install new carpet, paint, and bath (W3, W4, T1)

Gambar 2.5 Matriks *SWOT*

Sumber: David (2015)

2.1.6 Matriks *QSPM* (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Matriks *QSPM* (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) (David, 2015).

QSPM merupakan matriks dalam tahap akhir pada proses memformulasikan strategi. Matriks ini dibuat untuk menentukan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi alternatif mana yang paling baik untuk dipilih (David, 2015).

TABLE 8-8 A QSPM for a Retail Computer Store

Key Factors	Weight	STRATEGIC ALTERNATIVES			
		1		2	
		Buy New Land and Build New Larger Store		Fully Renovate Existing Store	
		AS	TAS	AS	TAS
<i>Opportunities</i>					
1. Population of city growing 10 percent	0.10	4	0.40	2	0.20
2. Rival computer store opening one mile away	0.10	2	0.20	4	0.40
3. Vehicle traffic passing store up 12 percent	0.08	1	0.08	4	0.32
4. Vendors average six new products/year	0.05	—	—	—	—
5. Senior citizen use of computers up 8 percent	0.05	—	—	—	—
6. Small business growth in area up 10 percent	0.10	—	—	—	—
7. Desire for websites up 18 percent by realtors	0.06	—	—	—	—
8. Desire for websites up 12 percent by small firms	0.06	—	—	—	—
<i>Threats</i>					
1. Best Buy opening new store nearby in one year	0.15	4	0.60	3	0.45
2. Local university offers computer repair	0.08	—	—	—	—
3. New bypass for Hwy 34 in one year will divert traffic	0.12	4	0.48	1	0.12
4. New mall being built nearby	0.08	2	0.16	4	0.32
5. Gas prices up 14 percent	0.04	—	—	—	—
6. Vendors raising prices 8 percent	0.03	—	—	—	—
Total	1.00				
<i>Strengths</i>					
1. Inventory turnover increased from 5.8 to 6.7	0.05	—	—	—	—
2. Average customer purchase increased from \$97 to \$128	0.07	2	0.14	4	0.28
3. Employee morale is excellent	0.10	—	—	—	—
4. In-store promotions resulted in 20 percent increase in sales	0.05	—	—	—	—
5. Newspaper advertising expenditures increased 10 percent	0.02	—	—	—	—
6. Revenues from repair/service segment of store up 16 percent	0.15	4	0.60	3	0.45
7. In-store technical support personnel have MIS college degrees	0.05	—	—	—	—
8. Store's debt-to-total-assets ratio declined to 34 percent	0.03	4	0.12	2	0.06
9. Revenues per employee up 19 percent	0.02	—	—	—	—
<i>Weaknesses</i>					
1. Revenues from software segment of store down 12 percent	0.10	—	—	—	—
2. Location of store negatively impacted by new Hwy 34	0.15	4	0.60	1	0.15
3. Carpet and paint in store somewhat in disrepair	0.02	1	0.02	4	0.08
4. Bathroom in store needs refurbishing	0.02	1	0.02	4	0.08
5. Revenues from businesses down 8%	0.04	3	0.12	4	0.16
6. Store has no website	0.05	—	—	—	—
7. Supplier on-time delivery increased to 2.4 days	0.03	—	—	—	—
8. Often customers have to wait to check out	0.05	2	0.10	4	0.20
Total	1.00		3.64		3.27

Gambar 2.6 Matriks QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

Sumber: David (2015)

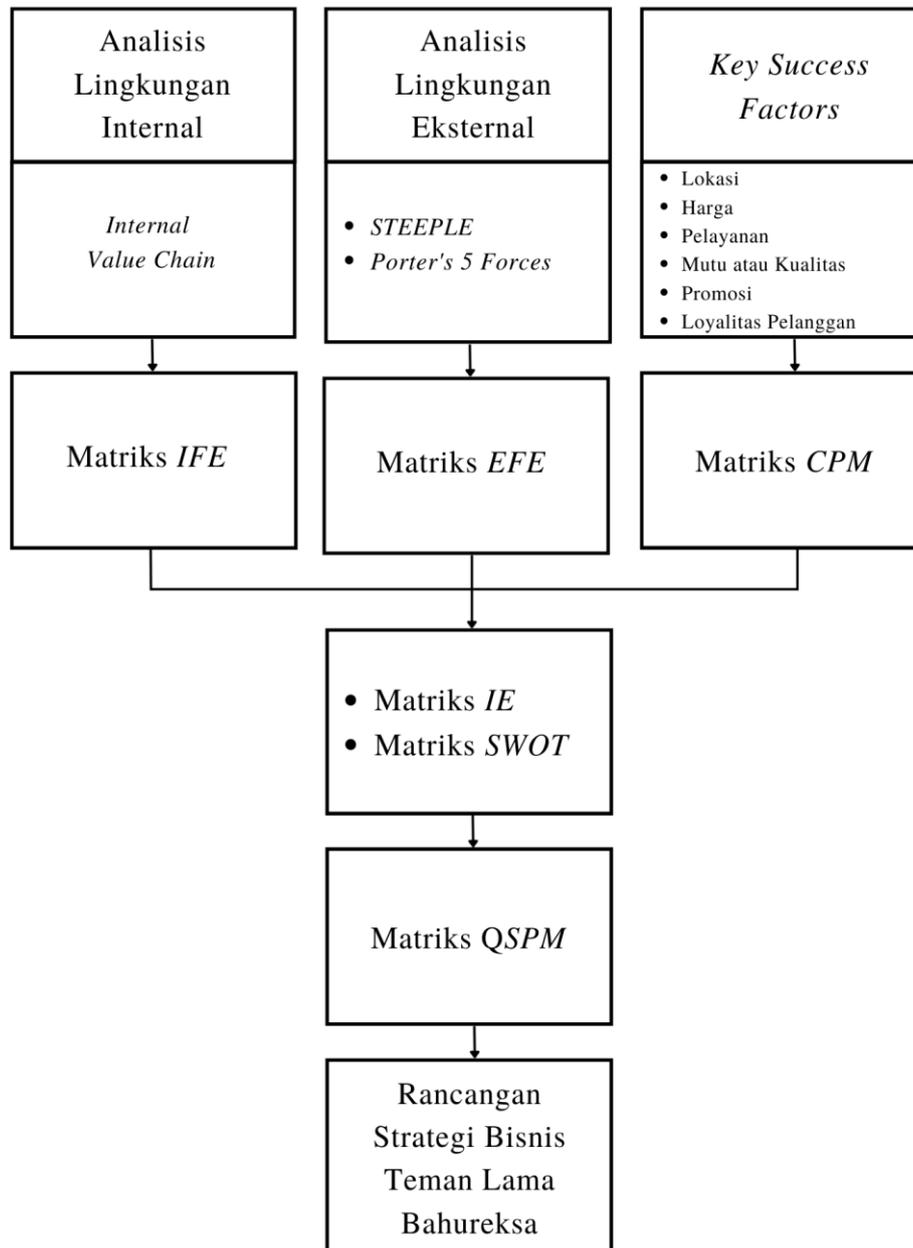
2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No.	Judul, Peneliti, Tahun Terbit	Tools Penelitian	Metode Penelitian	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
1	“Analisis Strategi Bisnis Kedai Kopi Coffee Latar”, Adiningrum, L., dkk., 2022	-Matriks <i>IFE</i> -Matriks <i>EFE</i> -Matriks <i>SWOT</i> -Matriks <i>QSPM</i>	Deskriptif Kualitatif	Untuk mengetahui strategi peluang dan tantangan yang dihadapi oleh para pelaku bisnis kedai kopi dalam menjalankan usahanya di masa pandemi Covid-19 dan memanfaatkan peluang dan tantangan tersebut agar bisnis kedai kopi tetap berjalan dan menghasilkan keuntungan.	Berdasarkan matriks QSPM, alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh Coffee Latar yang berlokasi di Kabupaten Bekasi ini adalah memperluas distribusi penjualan dengan membuka cabang baru di daerah lain. Penerapan strategi pengembangan produk tersebut dapat dilakukan dengan meningkatkan pemakaian teknologi dan sistem pembayaran elektronik yang lebih terkini.

2	<p>“Strategi Pengembangan Bisnis pada Usaha <i>Coffee Shop</i> dengan Metode QSPM (Studi Kasus: Coffee Shop “Rasio Coffee”), Sabita, D., dkk., 2021</p>	<p>-Matriks <i>IFE</i> -Matriks <i>EFE</i> -Matriks <i>CPM</i> -Matriks <i>SWOT</i> -Matriks <i>QSPM</i></p>	<p>Kualitatif dan Kuantitatif</p>	<p>Untuk mengetahui strategi yang dapat membantu kedai kopi bertahan dengan permasalahan internal (penjualan kurang stabil) dan ancaman <i>lockdown</i> dan <i>physical distancing</i>, juga dapat bersaing di tengah banyaknya pesaing dengan usaha serupa.</p>	<p>Rasio Coffee yang berlokasi di Kota Pontianak ini dapat menerapkan alternatif strategi berdasarkan prioritas tertinggi yang didapat pada matriks QSPM, yaitu mengembangkan inovasi, kualitas dan menambahkan produk makanan serta minuman baru selain kopi.</p>
3	<p>“Analisis Strategi Bersaing dalam Persaingan Cafe di Kota Malang (Studi Kasus pada Vosco Coffee Malang)”, Wijaya G., 2017</p>	<p>-Matriks <i>IFE</i> -Matriks <i>EFE</i> -<i>Porter’s Five Forces</i> -Matriks <i>CPM</i> -Matriks <i>IE</i> -Matriks <i>SWOT</i> -Matriks <i>QSPM</i></p>	<p>Deskriptif Kualitatif</p>	<p>Untuk mengetahui strategi yang dapat diterapkan Vosco Coffee berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki Vosco Coffee dan berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal.</p>	<p>Berdasarkan matriks <i>QSPM</i>, Vosco Coffee yang berlokasi di Kota Malang dan berfokus pada segmen pasar yang khusus ini dapat menerapkan strategi penetrasi pasar dengan melakukan kegiatan pemasaran yang lebih <i>intens</i>. Dengan begitu Vosco Coffee dapat menambah pelanggan pada segmen khususnya dan meningkatkan <i>brand image</i> bisnisnya.</p>

2.3 Framework Penelitian



Gambar 2.7 Framework Penelitian

Sumber: Pengolahan data oleh penulis (2022)

2.4 Metodologi

2.4.1 Metode Penelitian

Metode merupakan suatu cara, sedangkan penelitian merupakan serangkaian kegiatan untuk mendapatkan informasi dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Penelitian dapat diartikan sebagai suatu pencarian ilmiah dan sistematis dalam mendapatkan informasi terkait dengan topik tertentu. Seperti yang dijelaskan oleh Sugiyono (2015) bahwa: Metode penelitian merupakan suatu cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dikembangkan, dan dibuktikan, suatu pengetahuan tertentu sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah dalam bidang pendidikan. Jadi, metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan informasi dengan tujuan dan kegunaan tertentu, yaitu memecahkan masalah (Sugiyono, 2015).

Penelitian ini dilakukan menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif. Metode pendekatan kualitatif digunakan dalam proses menganalisis situasi yang ditelaah atau diidentifikasi, juga dalam proses menganalisis kesimpulan yang dihasilkan dari metode kuantitatif. Sedangkan metode penelitian kuantitatif merupakan metode yang bersifat terukur, konkrit, rasional, dan sistematis yang menitikberatkan pada aspek pengukuran secara objektif terhadap fenomena sosial. Dalam pengukurannya diperlukan penjabaran komponen masalah, variabel, dan indikator yang nantinya akan diberikan

simbol angka untuk menghasilkan kesimpulan dalam suatu parameter (Sugiyono, 2015).

2.4.2 Instrumen Penelitian

Instrumen merupakan suatu kunci yang berfungsi mendukung penelitian yang dilakukan penulis (Yusuf, 2014). Instrumen yang penulis gunakan dalam penelitian merupakan alat pendukung dalam melakukan pengumpulan data dan menganalisis data. Instrumen pendukung yang penulis gunakan, yaitu daftar wawancara, *recorder* pada laptop, formulir kuesioner pada Google Form, dan lembar *rating* pada Google Sheet. Selain itu, penulis juga menggunakan tabel operasionalisasi variabel penelitian terkait *tools Internal Value Chain*, *STEEPLE*, *Porter's Five Forces*, dan *key success factors* sebagai acuan untuk membantu penulis dalam mengidentifikasi, menelaah, mengolah, dan menganalisis data terkait lingkungan eksternal, lingkungan internal, faktor-faktor keberhasilan perusahaan dalam persaingan di industri.

Tabel 2.3 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
<i>Internal Value Chain</i>	Aktivitas utama: <i>1. Inbound logistics</i>	1. Pemesanan bahan baku 2. Penyimpanan bahan baku	Nominal
	<i>2. Operations</i>	1. Penyajian makanan 2. Penyajian minuman kopi 3. Penyajian minuman non-kopi	
	<i>3. Outbound logistics</i>	1. Pelayanan untuk pesanan <i>dine-in</i> dan <i>take-out</i> 2. Pelayanan untuk pesanan melalui aplikasi layanan pesan antar	
	<i>4. Marketing & sales</i>	1. Aktivitas pemasaran	

		<p>dengan menggunakan internet dan media sosial sebagai media promosi</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Aktivitas penjualan dengan mengadakan program diskon dan <i>giveaway</i> 	
	<i>5. Service</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Store attendant</i> menerapkan 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, dan Santun) 2. Layanan keluhan pelanggan 3. Penyediaan fasilitas (toilet, mushola, outlet listrik, area merokok, tempat parkir, dan <i>WiFi</i>) 	
	Aktivitas pendukung: <i>1. Firm infrastructure</i>	Aktivitas manajerial, keuangan dan akuntansi, dan pengendalian bisnis	
	<i>2. Human resource management</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses perekrutan tenaga kerja 2. Proses pelatihan tenaga kerja 3. Mempertahankan tenaga kerja 4. Mempromosikan tenaga kerja 	
	<i>3. Technology development</i>	Pemanfaatan perkembangan teknologi yang berkaitan dengan aplikasi kasir, aplikasi layanan pesan antar, media sosial, dan aplikasi pembayaran	
	<i>4. Procurement</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengecekan bahan baku 2. Pemesanan bahan baku 3. Penerimaan bahan baku 	
<i>STEEPLE</i>	<i>1. Social</i>	Tren masyarakat (anak muda) pergi ke kedai kopi	Nominal
	<i>2. Technological</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perkembangan aplikasi kasir 2. Banyaknya aplikasi layanan pesan antar 3. Banyaknya media sosial yang digunakan oleh 	

		masyarakat 4. Perkembangan aplikasi pembayaran	
	3. <i>Economic</i>	1. Peningkatan laju pertumbuhan ekonomi Kota Bandung 2. Tingginya taraf hidup masyarakat Kota Bandung 3. Tingginya kebutuhan masyarakat Kota Bandung akan makanan per bulan	
	4. <i>Environmental</i>	Pengurangan penggunaan kemasan plastik, penanaman tanaman hijau, saluran air, dan pembuangan sampah pada tempatnya	
	5. <i>Political</i>	Naiknya harga bahan baku karena perang antar negara	
	6. <i>Legal</i>	1. Pengurusan dan perizinan pembangunan usaha 2. Terbatasnya mobilitas dikarenakan penerapan PSBB	
	7. <i>Ethical</i>	Tata krama karyawan, konsep <i>open kitchen</i> , fasilitas area khusus merokok, fasilitas mushola, fasilitas toilet dengan privasi yang terjaga	
<i>Porter's Five Forces</i>	1. Ancaman pendatang baru	1. Kebutuhan modal 2. Diferensiasi produk 3. Akses terhadap saluran distribusi	Nominal
	2. Daya tawar pembeli	1. Diferensiasi produk 2. Biaya peralihan 3. Pencarian informasi	
	3. Daya tawar pemasok	1. Jumlah pemasok 2. Ketergantungan pembeli pada pemasok 3. Biaya peralihan pembeli	
	4. Ancaman produk atau jasa	1. Jumlah produk atau jasa pengganti	

	pengganti	2. Kemudahan menemukan produk atau jasa pengganti 3. Harga produk atau jasa pengganti	
	5. Persaingan dengan kompetitor sejenis	1. Jumlah pesaing 2. Diferensiasi pada pesaing 3. Rentang harga produk	
Faktor-Faktor Kunci Keberhasilan (<i>Key Success Factors</i>)	1. Lokasi	1. Lokasi strategis di tengah kota 1. Papan nama / logo yang terlihat jelas dalam jarak +/- 3 meter	Ordinal
	2. Produk makanan	1. Menu makanan yang ditawarkan bervariasi 2. Rasa makanan yang enak	
	3. Produk kopi	1. Menu kopi yang ditawarkan bervariasi 2. Rasa kopi yang enak	
	4. Produk minuman (selain kopi)	1. Menu minuman (selain kopi) yang ditawarkan bervariasi 2. Rasa minuman (selain kopi) yang enak	
	5. Harga	1. Harga yang terjangkau bagi pelanggan 2. Harga sesuai dengan kualitas produk 3. Diskon / potongan harga yang menarik bagi pelanggan	
	6. Pelayanan karyawan yang memuaskan	1. Karyawan cepat dan tanggap dalam melayani pelanggan 2. Karyawan menerapkan senyum, salam, sapa, sopan, dan santun	
	7. Promosi produk menggunakan Instagram	1. Konsistensi pada warna dan desain <i>feeds</i> 2. Visual <i>feeds</i> dan <i>story</i> yang menarik 3. Isi informasi pada <i>feeds</i> dan <i>story</i> yang menarik	
	8. Fasilitas memadai	1. Akses <i>WiFi</i> yang stabil dan kencang 2. Tersedianya outlet listrik	

		di setiap meja 3. Tersedianya mushola 4. Tersedianya toilet 5. Tempat parkir yang luas 6. Memiliki area khusus untuk merokok	
	9. Suasana	1. Dekorasi menarik dan khas 2. Tempat bersih	
	10. Loyalitas pelanggan	1. Pelanggan mau melakukan <i>repeat order</i> 2. Pelanggan mau merekomendasikan kedai kopi kepada orang lain secara positif	

Sumber: Pengolahan Data oleh Penulis (2022)

2.4.3 Sumber Data dan Proses Pengumpulan Data

Data merupakan sekumpulan bukti keterangan atau fakta berupa kata, kalimat, simbol, atau angka yang mencerminkan gambaran luas terkait keadaan yang diamati atau diteliti. Data yang ada kemudian diolah menjadi informasi untuk diteliti lebih lanjut. Sesuai pengertian data menurut Arikunto (2010), data adalah serangkaian fakta dan juga angka yang bisa digunakan sebagai salah satu bahan untuk menyusun suatu informasi. Untuk mendapatkan data, baik data primer maupun data sekunder, dilakukan proses pengumpulan data yang mengacu pada teknik pengumpulan data. Teknik pengumpulan data digunakan untuk mempermudah pencarian data yang dibutuhkan, seperti observasi, wawancara, dan kuesioner (Sugiyono, 2015). Berikut penjelasan terkait jenis data dan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam skripsi ini:

a. Data primer

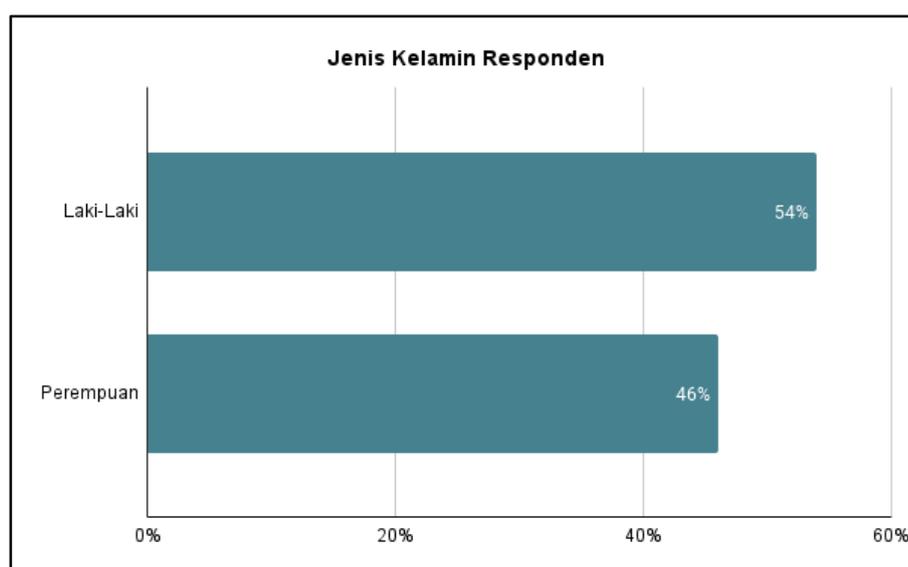
Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari hasil observasi, wawancara, dan kuesioner. Di mana penjabarannya adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Menurut Sugiyono (2015), observasi merupakan teknik pengumpulan data yang bukan hanya berhubungan dengan orang (perilaku manusia dan proses kerja), melainkan juga yang berhubungan dengan objek-objek yang ada. Observasi terdiri dari dua tipe berdasarkan pengumpulan datanya, yaitu observasi partisipan dan observasi non-partisipan. Observasi partisipan melibatkan penulis dalam permasalahan atau objek yang diteliti dengan mengikuti atau melakukan secara langsung kegiatan atau proses kerja untuk tujuan pengumpulan data yang lebih tajam dan lengkap. Sedangkan observasi non-partisipan tidak melibatkan penulis dalam permasalahan atau objek yang diteliti, melainkan hanya mengamati secara independen.

Observasi yang penulis lakukan adalah observasi non-partisipan. Pengamatan dilakukan untuk mengamati dan menelaah peristiwa yang terjadi di lingkungan eksternal saat ini, menuliskannya dalam catatan, membandingkan hasil observasi dengan teori yang ada, lalu menganalisisnya sesuai dengan alat-alat analisis yang dipakai dalam penelitian ini untuk membantu menghasilkan informasi atau fakta yang menjadi bahan analisis rancangan strategi bisnis bagi Teman Lama Bahureksa. Penulis melakukan observasi pada tanggal 15 September 2022 mulai pukul 13.00 hingga pukul

15.00. Saat observasi, terlihat bahwa mayoritas yang datang berjenis kelamin laki-laki. Oleh karena itu, hasil survei sudah sesuai untuk digunakan dalam penelitian ini karena responden yang mengisi survei tersebut mayoritas adalah laki-laki (Gambar 2.8).



Gambar 2.8 Jenis Kelamin Responden Survei

Sumber: Hasil survei (2022)

2. Wawancara

Menurut Sugiyono (2015), wawancara merupakan teknik pengumpulan data untuk mengetahui dan menemukan permasalahan yang diteliti lebih dalam. Wawancara terdiri dari wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Wawancara terstruktur merupakan wawancara dengan pertanyaan yang jawabannya telah disiapkan oleh penulis sehingga responden hanya perlu memilih atau menjawab sesuai opsi jawaban yang diberikan. Sedangkan wawancara tidak terstruktur merupakan wawancara dengan pertanyaan yang

jawabannya berdasarkan pedoman garis besar permasalahan sehingga responden dapat menjawab dengan bebas.

Penulis melakukan wawancara langsung menggunakan daftar pertanyaan wawancara tidak terstruktur dengan *owner* dan *store manager* Teman Lama Bahureksa. Wawancara dilakukan dengan alat bantu *recorders* dan *notepad*, dan file pertanyaan terbuka dalam Google Docs.

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data yang mendukung *tools* analisis lingkungan eksternal dan internal. Untuk analisis lingkungan eksternal, penulis melakukan wawancara dengan *owner* pada tanggal 15 September 2022 mulai pukul 13.00 hingga pukul 15.00 di Teman Lama Bahureksa dengan tujuan mendapatkan data tentang pengaruh lingkungan eksternal pada aktivitas atau proses bisnis secara keseluruhan berdasarkan *tools STEEPLE*. Lalu, pada 26 September 2022 mulai pukul 10.00 hingga pukul 11.30 penulis melakukan wawancara dengan *owner* melalui telepon dengan tujuan mendapatkan data terkait pendatang baru, pemasok, pembeli, produk pengganti, dan pesaing sejenis berdasarkan *tools Porter's Five Forces*. Kemudian, pada 3 Oktober 2022 penulis melakukan wawancara dengan *store manager* melalui telepon mulai pukul 14.00 hingga pukul 15.30 dengan tujuan mendapatkan data terkait pemasok, pembeli, tenaga kerja, pelayanan, fasilitas berdasarkan *tools Internal Value Chain* untuk analisis lingkungan internal.

3. Survei

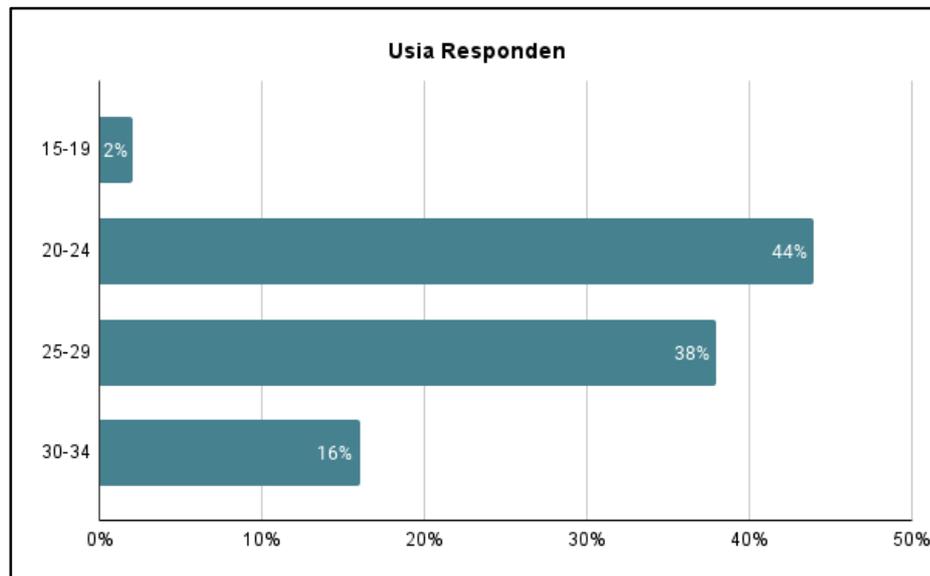
Menurut Sugiyono (2015), survei merupakan teknik pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner atau angket pada responden untuk mengetahui atau mengukur variabel yang diteliti.

Penulis membuat survei terkait faktor-faktor keberhasilan penting dalam matriks *CPM*. Responden yang dituju dalam survei ini adalah pelanggan Teman Lama Bahureksa, Kocil Specialty Coffee, dan Naked Brown. Survei ini bertujuan untuk mengetahui persepsi masyarakat (anak muda) tentang faktor-faktor keberhasilan penting beserta indikator-indikator persaingan pada Teman Lama Bahureksa dan dua pesaingnya, yakni Kocil Specialty Coffee dan Naked Brown. Dari survei yang disebar, terdapat 50 responden yang mengisi, namun diantaranya terdapat 12 responden (24%) yang tidak mengetahui ketiga kedai kopi tersebut. Jadi, terdapat 38 responden (38%) yang mengetahui ketiga kopi tersebut sehingga terkumpul bobot dan peringkat, serta data lainnya terkait persaingan kedai kopi.

Menurut Roscoe dalam Riyanto, S. & Hatmawan, A. (2022), penentuan jumlah sampel yang layak adalah 30 sampai dengan 500 responden. Maka, jumlah 38 responden dalam penelitian ini memenuhi jumlah minimal sampel 30 responden. 38 responden tersebut sudah memenuhi mewakili kebutuhan data metode kuantitatif terkait *rating* pelanggan terhadap produk dan pelayanan yang ditawarkan oleh Teman Lama Bahureksa, Kocil Specialty Coffee, dan Naked Brown. Selain itu, data *rating* pelanggan tersebut digunakan untuk melengkapi metode kualitatif. Sebagai contoh, pada *service*

di analisis lingkungan internal, berdasarkan wawancara dengan *owner* dan observasi penulis di Teman Lama Bahureksa, didapatkan bahwa *store attendant* menerapkan 5S dan bekerja cepat-tanggap. Pada survei, dibutuhkan tanggapan dari pelanggan tentang apakah *store attendant* menerapkan 5S dan bekerja cepat-tanggap pada Teman Lama Bahureksa, Kocil Specialty Coffee, dan Naked Brown. Perbandingan Teman Lama Bahureksa dengan kedua pesaingnya dapat menunjukkan posisi Teman Lama Bahureksa dalam menawarkan pelayanan karyawan di antara kedua pesaingnya tersebut.

Pengambilan sampel menggunakan teknik pengambilan sampel *purposive sampling* yang menentukan pengambilan sampel dengan cara menetapkan ciri-ciri khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga dapat menjawab permasalahan penelitian. Penulis menggunakan teknik tersebut karena penulis menetapkan ciri-ciri khusus bagi responden yang mengisi survei, yakni (1) kategori usia (15-19, 20-24, 25-29, 30-34 tahun) dan (2) pernah mengunjungi Teman Lama Bahureksa, Kocil, Specialty Coffee, dan Naked Brown. Berdasarkan hasil survei (Gambar 2.9), didapatkan bahwa mayoritas responden yang mengisi survei adalah yang berusia 20-24 tahun dan 25-29 tahun. Hal ini sesuai dengan pernyataan *owner* bahwa yang datang ke Teman Lama Bahureksa adalah yang mayoritas berusia 20 tahun ke atas sehingga responden survei sesuai dengan pangsa pasar Teman Lama Bahureksa.



Gambar 2.9 Usia Responden

Sumber: Hasil survei (2022)

b. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pihak lain secara tidak langsung. Pengambilan data didapatkan dari penelitian terkait budaya ngopi di kedai kopi, penelitian-penelitian terkait faktor-faktor keberhasilan penting dalam suatu kedai kopi, laporan (*report*) dari badan resmi, artikel, dan situs di internet yang berkaitan dengan penelitian ini.

BAB III

HASIL DAN TEMUAN

3.1 Analisis Lingkungan Internal Teman Lama Bahureksa

3.1.1 *Internal Value Chain* Teman Lama Bahureksa

A. Primary Activities (Aktivitas Utama)

1. *Inbound Logistics* (Pengadaan Logistik Dalam Perusahaan)

Teman Lama Bahureksa berhubungan dengan berbagai pemasok untuk produk-produknya, seperti Fugol Roastery sebagai pemasok biji kopi arabika (untuk menu minuman *black coffee*, *white coffee*, dan *latte*), Herd Coffee Roaster sebagai pemasok biji kopi robusta (untuk menu minuman Es Kopi Amer dan Es Kopi Teman Lama), *random brands* (Gayo dan merek lainnya) sebagai pemasok biji kopi arabika (khusus untuk manual brew), Greenfields sebagai pemasok susu, Formisa sebagai pemasok bahan baku bubuk dan sirup minuman (selain kopi), Teman Lama Bima sebagai pemasok makanan berat (*corn dog*, makaroni *schotel*, *spaghetti*, dan *mac and cheese*) dan makanan ringan *homemade* (*chiffon cake*, *assorted cookies*, *eclair*, *cinnamon roll*, *pain au chocolate*, *banana cake*, *fudge brownies*, *kouign amann*, dan bolu tape keju), dan Harliman Patisserie sebagai pemasok *croissant*.

Tidak semua pemasok berperan sebagai saluran distribusi langsung (*direct channel*), hanya pemasok susu (Greenfields), kunyit asam (*random*

seller di Tokopedia), teh rosella (*random seller* di Tokopedia), yakult (Yakult), dan *croissant* (Harliman Patisserie) yang mengirimkan bahan baku secara langsung ke Teman Lama Bahureksa. Sedangkan untuk pemasok lainnya (Fugol Roastery, Herd Coffee Roaster, *random brands* untuk manual brew, Formisa, Aroma Jaya, dan Singabera) mengirimkan bahan baku, seperti biji kopi robusta dan arabika, bubuk dan sirup minuman, dan teh secara langsung ke Teman Lama Bima. Ketika Teman Lama Bahureksa membutuhkan pengadaan bahan-bahan baku tersebut, termasuk pengadaan makanan berat dan ringan *homemade* Teman Lama Bima, maka pada pagi hari sebelum ke Teman Lama Bahureksa *store manager* mengunjungi Teman Lama Bima dan mengambil stok yang diserahkan oleh *store attendant* yang sedang *shift* kerja di sana. Namun, jika *store manager* berhalangan untuk mengambil sendiri, maka *store manager* memesan jasa kurir pengiriman melalui fitur Go Send (pada aplikasi Gojek) atau Grab Express (pada aplikasi Grab).

Kemudian, bahan-bahan baku minuman dan/atau makanan berat/ringan yang telah sampai di Teman Lama Bahureksa ditata dalam tempat penyimpanan masing-masing untuk menjaga kualitas dan memudahkan pencarian saat dibutuhkan. Terdapat empat (4) tempat penyimpanan, yakni (1) kulkas, (2) *chiller*, (3) lemari tertutup, dan (4) rak gantung. Yang pertama (1), kulkas digunakan untuk menyimpan makanan berat dan ringan yang diterima di Teman Lama Bahureksa berupa makanan jadi (bukan *frozen*) bersuhu ruangan normal. Untuk menjaga kualitas dan keawetan makanan, suhu kulkas yang ditetapkan adalah empat (4) sampai tujuh (7) derajat celcius. Lalu untuk

memudahkan *store attendant* dalam mencari makanan saat ada pesanan, terdapat label untuk setiap makanan berat dan ringan. Yang kedua (2), *chiller* digunakan untuk menyimpan Es Kopi Amer, susu, sirup, dan yakult. Untuk menjaga kesegaran Es Kopi Amer dan bahan-bahan tersebut selama beberapa hari ke depan, suhu *chiller* yang ditetapkan adalah satu (1) sampai dua (2) derajat celcius. Lalu dengan tercantumnya merek dan keterangan produk pada kemasan Es Kopi Amer dan bahan baku memudahkan *store attendant* dalam mencari bahan baku saat ada pesanan minuman. Yang ketiga (3), lemari tertutup digunakan untuk menyimpan biji kopi, teh, kunyit asam, dan bubuk minuman. Terdapat dua lemari terpisah, yakni satu lemari khusus untuk biji kopi dan teh, serta satu lemari lain khusus untuk kunyit asam dan bubuk minuman. Untuk menjaga aroma dan rasa agar tidak rusak sampai satu bulan, maka keempat bahan baku tersebut perlu disimpan dalam lemari tertutup bersuhu ruangan normal yang terhindar dari panas dan cahaya. Lalu dengan kemasan yang praktis dan tidak mudah tumpah, seperti kemasan biji kopi berupa *zipper pouch bag*, kemasan teh berupa kotak kemasan teh celup, dan kemasan kunyit asam berupa kotak kemasan berisi saset sekali pakai, maka kualitas dan higienitas bahan baku juga dapat terjaga (tidak keluar aromanya dan terlindung dari bakteri). Terakhir, (4) rak gantung digunakan untuk menyimpan toples plastik transparan bubuk minuman yang dilabeli sesuai dengan isinya. Untuk menjaga keawetan dan higienitas bahan baku, toples yang digunakan adalah yang layak difungsikan untuk menyimpan bahan makanan dan tutup toplesnya dapat ditutup rapat. Dengan berbahan dasar

plastik, toples memiliki bobot ringan dan tidak mudah pecah sehingga mudah dipindahkan dan dibersihkan oleh *store attendant*. Dengan permukaan yang transparan dan berlabel, isi toples dapat mudah dikenali dan dibedakan ketika dicari oleh *store attendant*.



Gambar 3.1 Kulkas
Sumber: Hasil observasi penulis (2022)



Gambar 3.2 Chiller



Gambar 3.3 Lemari



Gambar 3.4 Rak Gantung untuk Menyimpan Toples Bubuk Minuman Berbahan Plastik Transparan dan Berlabel

Sumber: Hasil observasi penulis (2022)

3. Operations (Operasi)

Aktivitas Teman Lama Bahureksa berkaitan dengan proses penyajian menu makanan (berat dan ringan) dan minuman (kopi dan selain kopi) pada pelanggan sesuai yang dipesan. Aktivitas terkait penyajian makanan dan

minuman dijalankan oleh *store attendant* dengan mengikuti standar resep yang telah ditetapkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas bagi pelanggan.

Untuk makanan berat dan ringan, penyajiannya tidak memerlukan proses pengolahan bahan baku terlebih dahulu karena sudah berupa makanan jadi bersuhu ruangan normal (bukan *frozen*) dari pemasok Teman Lama Bima dan Harliman Patisserie. Prosesnya dimulai dengan *store attendant* mengeluarkan makanan dari kulkas. Lalu dilanjutkan dengan memanaskan makanan. Untuk makanan berat, dipanaskan menggunakan *microwave* selama dua (2) menit. Dengan kemasan *food grade paper box*, maka makanan berat aman dipanaskan dalam *microwave*. Sedangkan untuk makanan ringan, dikeluarkan dari *paper box* terlebih dahulu untuk kemudian dipanaskan menggunakan *air fryer* selama lima (5) menit. Makanan berat maupun ringan dapat langsung dipanaskan setelah dikeluarkan dari kulkas karena pengaturan suhu kulkas adalah empat sampai tujuh celcius (tidak mencapai titik beku) sehingga tidak perlu dilelehkan sebelum dipanaskan.



Gambar 3.5 *Microwave*
Sumber: Hasil observasi penulis (2022)

Kemudian, untuk penyajian minuman kopi, pemrosesannya termasuk mudah karena biji kopi yang dikirim oleh pemasok Fugol Roastery dan Herd

Coffee Roaster berupa biji kopi yang sudah siap diolah. Tahapan pembuatan dan penyajian minuman kopi berbeda tergantung menu kopi yang dipesan, namun setiap menu kopi memerlukan tahapan pemrosesan biji kopi, seperti penggilingan, kalibrasi, dan penggunaan mesin espresso. Setiap pagi biji kopi digiling atau dihaluskan menjadi bubuk kopi oleh *store attendant* dengan menggunakan *coffee grinder*. Saat ada pesanan dari pelanggan, dilakukan kalibrasi untuk menentukan berat bubuk kopi berdasarkan varian kopi dan ukuran *coffee cup* yang dipesan pelanggan dan untuk menentukan tingkat kehalusannya agar menghasilkan rasa yang ditargetkan. Lalu bubuk kopi tersebut diproses menggunakan mesin espresso. Pertama, bubuk kopi dimasukkan ke dalam *portafilter* yang sudah dicabut dari *grouphead*, diratakan dengan menggoyangkan *portafilter*, lalu dipadatkan dengan menggunakan *metal tamper*. Setelah bagian atas kopi rata dan halus, *portafilter* kemudian dipasang kembali ke *grouphead*. Terakhir, kopi di-*brew* berdasarkan pilihan *single*, *double*, atau *triple shot*. Setelah selesai, kopi (*hot: black*) dituangkan ke dalam cangkir kopi dan siap disajikan pada pelanggan. Untuk kopi (*hot: white*) perlu dicampurkan terlebih dahulu dengan susu yang telah di-*steam* menggunakan *milk steamer*, lalu siap disajikan pada pelanggan. Untuk pembuatan kopi (*hot: latte*) sama seperti kopi (*hot: white*) hanya saja ditambahkan bubuk minuman berdasarkan rasa *latte* yang dipesan. Untuk minuman kopi (*cold*), pembuatannya diakhiri dengan menambahkan es batu dan penyajiannya menggunakan gelas kopi bening. Untuk Es Kopi Teman Lama disajikan menggunakan *plastic cup*.



Gambar 3.6 Mesin espresso (kiri), Gambar 3.7 *Coffee grinder* (kanan)
 Sumber: Hasil observasi penulis (2022)

Lalu untuk penyajian minuman selain kopi dilakukan dengan mencampurkan bubuk minuman dengan bahan lain untuk menghasilkan varian minuman sesuai yang dipesan pelanggan. Misalnya, pembuatan minuman chocolate (*hot*) dimulai dengan menuangkan bubuk minuman rasa coklat ke dalam *hot paper cup*, menyeduh air mendidih ke dalam *cup* tersebut, dan mengaduk hingga merata.



Gambar 3.8 *Hot paper cup*
 Sumber: Hasil observasi penulis (2022)



Gambar 3.9 *Plastic cup*

3. *Outbound Logistics* (Pengadaan Logistik Luar Perusahaan)

Aktivitas terkait penyajian produk ke pelanggan pada Teman Lama Bahureksa berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan oleh *store attendant*.

Baik pelanggan yang *dine-in* maupun *take-out*, *store attendant* melakukan tahapan pelayanan yang sama, yakni menyapa pelanggan yang baru datang, melayani pelanggan dalam memesan menu makanan dan/atau minuman di *counter*, melayani pembayaran baik secara tunai maupun non-tunai/*e-payment* (kartu debit dan kredit (menggunakan mesin EDC) dan QRIS (Gopay, Shopee, BCA, dan Dana)), memproses menu yang dipesan pelanggan, dan mengantarkan pesanan ke meja yang ditempati pelanggan untuk *dine-in* maupun yang ditempati sementara waktu oleh pelanggan yang *take-out* pesanan.

Kemudian, bagi pelanggan yang memesan melalui aplikasi layanan pesan antar makanan (Grab Food), *store attendant* melayani pelanggan melalui fitur-fitur Grab Food pada aplikasi Grab yang terunduh dalam *tablet*. Terdapat tiga (3) langkah utama dalam memenuhi pesanan pelanggan pada Grab Food, yakni menerima pesanan Grab Food, melacak posisi *driver*, dan menyerahkan pesanan ke *driver*. Pada langkah pertama, *store attendant* membaca rincian pesanan serta catatan tambahan dari pelanggan, mengetuk tombol “Terima Pesanan”, memproses menu makanan dan/atau minuman yang dipesan pelanggan, mengemas pesanan sesuai kemasan masing-masing, dan memasukkannya ke dalam kantong plastik. Pada langkah kedua, mengetuk ikon “Lokasi” untuk melacak posisi *driver* di peta. Jika *driver* perlu ditelepon, maka *store attendant* dapat mengetuk ikon “Hubungi”. Pada langkah ketiga, *store attendant* mengkonfirmasi nomor pesanan kepada *driver*. Jika sudah

benar, maka pesanan pelanggan dapat diserahkan kepada *driver* yang bersangkutan.

Ketentuan penyajian yang harus diperhatikan oleh *store attendant* setelah pelanggan selesai memesan dan membayar adalah mengusahakan pesanan keluar tidak lebih dari tujuh menit dengan tujuan agar pelanggan puas dengan waktu tunggu untuk menyantap pesanan. Waktu pemanasan makanan berat dalam *microwave* adalah dua menit, makanan ringan dalam *air-fryer* adalah lima menit, minuman non-kopi berkisar dua menit, dan minuman kopi berkisar lima menit. Jika pelanggan memesan makanan dan minuman, proses pembuatannya dapat secara serentak (*store attendant* dapat membuat minuman sembari menunggu waktu pemanasan makanan selesai), sehingga waktu maksimal tujuh menit dapat disanggupi.

4. *Marketing & Sales* (Pemasaran & Penjualan)

Aktivitas pemasaran yang dilakukan Teman Lama Bahureksa mengacu pada teknologi terkait internet dan media sosial. Akun Google Business dimiliki Teman Lama Bahureksa untuk menyediakan informasi bisnis bagi pelanggan dengan tercantumnya nama bisnis, alamat, jam operasional, nomor telepon, foto perusahaan, data kunjungan, dan *review* pelanggan. Lalu akun Instagram (@bersama.temanlama) digunakan secara bersama oleh Teman Lama Bima dan Teman Lama Bahureksa untuk mempromosikan produk, tempat dan suasana, dan informasi jam operasional dengan memanfaatkan fitur *post* dan *story* yang ada. Kemudian, fitur *story* juga digunakan untuk *repost*

story pelanggan yang mempublikasikan pengalaman atau foto produk makanan atau minuman Teman Lama. Selain itu, sempat juga diunggah video *reels* tentang mencelupkan sepatu putih ke dalam ember berisi kopi sebagai konten kerjasama dengan Gio Cardin, dan mencapai *viewers* sebanyak 103,000 orang dengan *likes* sebanyak 1,608 orang. Dengan ketersediaan internet dan media sosial yang lalu lintasnya tinggi pada zaman sekarang, Teman Lama Bahureksa dapat mempromosikan mereknya dengan mudah, sekaligus dapat menjangkau audiens yang lebih luas untuk menggaet lebih banyak pelanggan. Dengan adanya akun Instagram yang dipakai bersamaan dengan Teman Lama Bima yang sudah berdiri sejak tahun 2019, maka *reach-out* ke pelanggan untuk mampir ke Teman Lama Bahureksa lebih mudah karena akun sudah mempunyai pengikut yang cukup banyak, yakni sekitar 6.000 orang. Unggahan *feeds* terkait Teman Lama Bahureksa termasuk cukup sering dalam akun bersama tersebut. Disertai *caption* yang bertujuan utama untuk mendeskripsikan foto atau video yang bersangkutan, Teman Lama Bahureksa memanfaatkan *caption* yang mengandung *relatable words* sebagai *branding* bisnis. Namun, *caption* pada setiap *feeds* tidak pernah menginformasikan lokasi yang membedakan Teman Lama Bima atau Teman Lama Bahureksa. Jadi, dapat dikatakan bahwa dalam hal *marketing*, penggunaan Instagram adalah optimal, namun informasinya kurang informatif. Berikut merupakan tabel terkait unggahan *feeds* yang mempromosikan Teman Lama Bahureksa, namun tidak selalu mencantumkan lokasi “Teman Lama Bahureksa” pada *caption*:

Tabel 3.1 *Feeds* Teman Lama Bahureksa

10 di antara seluruh <i>Feeds</i> tentang Teman Lama Bahureksa (mulai dari November 2020)	Waktu Unggah
<p>(1) <i>Feeds</i> berupa Video Pembukaan Teman Lama Bahureksa</p>  <p><i>Likes: 27.200 dan Comments: 20</i></p> <p><i>Caption:</i> “Bulan berganti bulan, hari berganti hari, akhirnya perkenalkan rumah kedua kami di Jalan Bahureksa No. 24, Aksen House. Kita akan buka pintu untuk kalian pada: 29 November - 1 Desember 2020 (HANYA untuk pemegang kartu undangan) 2 Desember 2020 (buka untuk umum).”</p>	<p>24 November 2020</p>
<p>(2) <i>Feeds</i> berupa foto area depan Teman Lama Bahureksa</p>  <p><i>Likes: 437 dan Comments: 19</i></p> <p><i>Caption:</i> “Bahureksa, lagi-lagi nama tokoh kuat setelah Bima yang kita pilih untuk tempat nyeduh kami. Semoga tempat ini terjaga dan selalu bisa jadi tempat perlindungan yang nyaman untuk teman sekalian. Kita sudah buka untuk umum, Teman! Selalu ditunggu cerita menarik kalian di tempat ini! Sampai bertemu di</p>	<p>2 Desember 2020</p>

Bahureksa 24!”	
<p>(3) <i>Feeds</i> berupa foto area tempat duduk Teman Lama Bahureksa</p>  <p><i>Likes</i>: 133 dan <i>Comments</i>: tidak ada</p> <p><i>Caption</i>: “Cerita tentang masa depan selalu punya keseruan masing-masing; penuh mimpi, penuh inspirasi, dan penuh semangat di dalam diri. Bersama dengan Teman Lama, yuk mulai melangkah untuk meraih mimpimu hari ini!”</p>	15 April 2021
<p>(4) <i>Feeds</i> berupa foto terkait jam operasional Teman Lama Bahureksa selama bulan Ramadhan</p>  <p><i>Likes</i>: 483 dan <i>Comments</i>: tidak ada</p> <p><i>Caption</i>: “Hai bahureksaers! Kita buka lebih siang dan tutup lebih malam selama bulan Ramadhan ini.”</p>	16 April 2021

<p>(5) <i>Feeds</i> berupa foto tampak depan Teman Lama Bahureksa</p>  <p><i>Likes: 174 dan Comments: 1 orang</i></p> <p><i>Caption:</i></p> <p>“Menjalani hari selalu ada suka serta tantangan tersendiri. Tapi inget-inget kepada diri sendiri ya teman, kalau itu tidak boleh menjadi halangan bagi kita untuk mencari inspirasi. Selamat menikmati hari Kamis!”</p>	<p>29 April 2021</p>
<p>(6) <i>Feeds</i> berupa foto suasana <i>outdoor</i> Teman Lama Bahureksa</p>  <p><i>Likes: 174 dan Comments: tidak ada</i></p> <p><i>Caption:</i></p> <p>“Melihat ke masa depan itu penting, Teman Lama. Tapi ada sesuatu yang tidak boleh kamu lupakan juga, yaitu untuk selalu mau berkaca pada kesalahan masa lalu demi menjadi individu yang lebih baik pada keesokan hari.”</p>	<p>26 Januari 2022</p>

<p>(7) <i>Feeds</i> berupa foto tampak dalam Teman Lama Bahureksa</p>  <p><i>Likes: 100 dan Comments: 1</i></p> <p><i>Caption:</i></p> <p>“Bercanda ria bersama dengan sahabat selalu jadi harta yang tidak bisa kita ukir harganya; apalagi di tengah hari Senin yang penuh dengan hilir mudik kesibukan, tentu semuanya akan terasa lebih berharga. Untuk menikmati waktu bersama dengan sahabat, jangan lupa untuk mampir ke Teman Lama ya, teman semuanya.”</p>	<p>7 Februari 2022</p>
<p>(8) <i>Feeds</i> berupa foto tampak dalam Teman Lama Bahureksa</p>  <p><i>Likes: 56 dan Comments: 1</i></p> <p><i>Caption:</i></p> <p>“Menuju penghujung minggu, jangan lupa untuk menyediakan sedikit waktu rehat untuk hati dan pikiran ya, teman semua. Kami percaya, walaupun kerja keras memang penting, tapi kesehatan hati dan pikiran juga menempati kedudukan yang sama.”</p>	<p>26 Maret 2022</p>

<p>(9) <i>Feeds</i> berupa video minuman kopi dengan latar belakang area <i>outdoor</i> Teman Lama Bahureksa</p>  <p><i>Likes</i>: 63 dan <i>Comments</i>: tidak ada</p> <p><i>Caption</i>:</p> <p>“Percampuran rasa pahit dan manis dalam satu gelas kopi menghadirkan makna yang berbeda ketika kamu mencerminkannya pada pengalaman hidup yang kamu jalani. Karena itu, jangan menyerah ya Teman Lama. Tetap semangat, karena hidup gak melulu diisi dengan rasa pahit.”</p>	<p>3 Juli 2022</p>
<p>(10) <i>Feeds</i> berupa foto <i>store attendant</i> yang sedang menuangkan susu dari <i>milk jug</i> ke dalam <i>hot paper cup</i></p>  <p><i>Likes</i>: 54 dan <i>Comments</i>: tidak ada</p> <p><i>Caption</i>:</p> <p>“Inspirasi itu bisa ditemukan di dalam segala sudut kehidupan. Jangan terlalu terburu-buru dalam menjalani hari—biarkan diri kamu untuk menikmati waktu yang ada, dan lihat bagaimana inspirasi bisa datang di waktu yang tidak terduga.”</p>	<p>31 Juli 2022</p>

Sumber : akun Instagram @bersama.temanlama

Untuk aktivitas penjualan, yang dilakukan Teman Lama Bahureksa adalah dengan mengadakan pemberian diskon dan *giveaway* yang dapat dilihat pada tabel di bawah terkait program penjualan yang dilakukan selama setahun ke belakang, yakni sebagai berikut:

Tabel 3.2 Program Diskon Teman Lama Bahureksa

Program Diskon/Potongan Harga Selama Setahun Ke Belakang	Waktu
<p>(1) Potongan harga 20% untuk semua minuman yang menggunakan <i>tumbler</i> sendiri (hanya berlaku di Teman Lama Bahureksa).</p>  <p><i>Likes: 55 orang dan Comments: tidak ada</i></p>	<p>14 Januari 2021</p>
<p>(2) Ulang tahun kedua dengan Giveaway :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 6 kaos temanlama x terasrumahmu - 10 tote bag teman lama vol 1.0 - 4 tote bag bahureksa series  <p><i>Likes: 156 orang dan Comments: 99 orang</i></p>	<p>25-31 Januari 2021</p>

Sumber : akun Instagram @bersama.temanlama

5. *Service* (Layanan)

Layanan yang diberikan oleh Teman Lama Bahureksa berupa pelayanan *store attendant* pada pelanggan. Layanan pada pelanggan diberikan sejak pelanggan datang hingga pulang, yaitu dengan merespon kebutuhan pelanggan dengan cepat dan tanggap, serta menerapkan 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, dan Santun). *Store attendant* wajib memberikan senyuman yang tulus, sikap dan cara berkomunikasi yang sopan dan santun. Salam dan sapa juga menjadi perhatian ketika melayani pelanggan yang memesan di *counter*, melayani pembayaran, mengantarkan pesanan ke meja pelanggan, dan membersihkan meja pelanggan setelah selesai menyantap makanan dan/atau minuman. *Store attendant* diharuskan berkomunikasi dan berinteraksi dengan profesional namun tetap santai, diantaranya seperti:

- a. Saat pelanggan menuju *counter*: “Selamat pagi/siang/sore/malam, Kak, silakan.”
- b. Saat melayani pembayaran di *counter*: “Untuk pembayarannya mau pakai apa, Kak? Kita bisa tunai dan non-tunai.”
- c. Saat mengantarkan pesanan ke meja pelanggan: “Permisi, Kak, ini pesanan satu *black coffee* nya ya.”
- d. Saat pelanggan telah selesai menyantap makanan atau minuman: “Permisi, Kak, yang kosongnya boleh saya angkat? Terima kasih.”
- e. Saat pelanggan pulang melewati *counter*: “Terima kasih, Kak.”

Kemudian, layanan terhadap keluhan dari pelanggan juga harus ditawarkan oleh *store attendant*, baik itu keluhan yang berkaitan dengan produk, pelayanan, maupun fasilitas. Berdasarkan pengamatan *store manager*

yang sedang *shift* di hari yang bersangkutan, pernah ada satu kali keluhan dari seorang pelanggan loyal yang diungkapkan secara langsung pada *store attendant*. Pelanggan tersebut mengeluh bahwa Es Kopi Teman Lama terasa lebih manis dibandingkan biasanya. *Store attendant* kemudian meminta maaf atas ketidaknyamanan yang dirasakan pelanggan tersebut, lalu menggantikan kopi tersebut dengan kadar gula yang sesuai standar. *Store manager* pun mendiskusikan permasalahan yang terjadi dan mendapati bahwa terjadi penuangan gula yang sedikit melebihi kadar standar (kesalahan yang timbul dari aspek manusia), lalu menasihati *store attendant* tersebut untuk menakar dengan tepat berdasarkan standar pembuatan minuman. Berdasarkan pengamatan *store manager* di kemudian hari, pelanggan tersebut berkunjung kembali untuk melakukan *repeat order*. Jadi, dari sisi pelanggan, jika ada keluhan dari pelanggan baik itu pelanggan baru maupun pelanggan loyal, maka penanganan keluhan pelanggan dengan tindakan korektif yang tanggap dan cepat menjadi suatu perhatian supaya pelanggan tetap merasa puas, mendapatkan pengalaman yang positif, dan melakukan *repeat order* di kemudian hari. Kemudian, dari sisi *store attendant*, jika ada kesalahan yang diperbuat, maka tanggapan kesalahan dari *store manager* dimulai terlebih dahulu dengan mendiskusikan permasalahan untuk mencari akar permasalahan, yang kemudian dilanjutkan dengan memberi masukan atau tanggapan yang konstruktif.

Lalu, dalam hal *service*, Teman Lama juga menyediakan fasilitas toilet, mushola, outlet listrik, area merokok, tempat parkir, dan *WiFi*. Pertama,

ketersediaan toilet menjadi nilai tambahan bagi pelanggan (termasuk *store attendant* dan *store manager* sebagai karyawan) karena berguna sebagai tempat cuci tangan, buang air kecil maupun besar. Kedua, ketersediaan mushola juga menjadi nilai tambahan bagi pelanggan maupun karyawan yang beragama Islam sebagai tempat sholat. Walaupun terdapat masjid terdekat (Masjid At Taqwa) yang berlokasi di Jl. Diponegoro No.12, Citarum dengan jarak 800 meter dan dapat ditempuh selama 3 menit menggunakan mobil (Google Maps, 2022), pelanggan maupun karyawan tidak perlu menghabiskan waktu dan bahan bakar untuk menuju ke masjid. Ketiga, outlet listrik merupakan nilai tambah bagi pelanggan untuk dapat mengisi ulang daya perangkat *handphone*, *tablet*, maupun *laptop* sembari mengerjakan tugas sekolah/kantor, mengobrol dengan teman/keluarga, *streaming* film, bermain *games*, dan lain lain. Keempat, area merokok di bagian *outdoor* disediakan agar asap rokok berada dalam udara terbuka dan tidak membahayakan non-perokok. Kelima, tempat parkir yang disediakan termasuk luas karena dapat ditempati oleh minimal sepuluh (10) unit motor dengan posisi parkir tegak lurus di sebelah kiri lahan dan maksimal delapan (8) unit mobil dengan posisi parkir tegak lurus menghadap pintu masuk kedai kopi. Keenam, *WiFi* disediakan untuk menunjang penggunaan internet bagi pelanggan maupun *store attendant* (untuk mengakses aplikasi Moka POS pada perangkat *tablet* di *counter*).

B. *Support Activities* (Aktivitas Pendukung)

1. *Firm Infrastructure* (Infrastruktur Perusahaan)

Untuk pendirian Teman Lama Bahureksa, *owner* menggunakan modal sendiri untuk sewa tempat dan desain ruangan dengan tema industrial minimalis. Pemilihan tempat berada di satu area dengan Export Bandung dengan ketersediaan lahan parkir yang memuat maksimal delapan unit mobil dan beberapa unit motor. Pemilihan lokasi di Jalan Bahureksa merupakan tindakan yang tepat untuk membuka cabang Teman Lama karena lokasi Bahureksa dan sekitar strategis dan dekat dengan keramaian.

Untuk keberlangsungan usaha, *owner* berperan dalam kegiatan manajerial, keuangan dan akuntansi, dan pengendalian bisnis, yaitu bertanggung jawab dalam membuat kebijakan dan prosedur kedai kopi, melakukan *quality control*, membuat laporan keuangan setiap akhir bulan, melakukan *double check* untuk *stock opname*, menghitung gaji karyawan, menghubungi pemasok untuk pemesanan bahan baku minuman kopi dan non-kopi, dan menciptakan dan memelihara hubungan baik dengan pemasok.

Berikut merupakan bagan Teman Lama Bahureksa yang terdiri dari *owner*, *store manager*, dan *store attendant*:



Gambar 3.10 Bagan Teman Lama Bahureksa
Sumber: Hasil wawancara dengan *owner* (2022)

2. *Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia)

Aktivitas manajemen sumber daya manusia pada Teman Lama meliputi proses perekrutan, pelatihan, mempertahankan, dan mempromosikan tenaga kerja.

Proses perekrutan dilakukan oleh *owner* untuk menyediakan pasokan tenaga kerja bagian *store attendant* dan *store manager*. Diawali dengan memahami kebutuhan tenaga kerja pada kedai kopi, *owner* kemudian melakukan analisis jabatan (*job analysis*) dengan menjabarkan uraian pekerjaan (*job description*) dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*). *Job description* merupakan penjabaran tugas dan tanggung jawab *store manager* dan *store attendant*, sedangkan *job specification* merupakan penjabaran hal-hal terkait *job description* yang meliputi latar belakang pendidikan, pengalaman, keterampilan, dan sifat pribadi calon *store attendant*. Selanjutnya pada tahap seleksi administrasi, *owner* membuat lowongan kerja khusus untuk posisi jabatan *store attendant* yang berisikan informasi, seperti logo dan alamat Teman Lama, posisi jabatan, *job description* singkat dan *job specification store*

attendant (Tabel 3.3), cara melamar, dan batas waktu pendaftaran. Lowongan kerja ini kemudian dipublikasikan di Instagram. Kemudian *owner* menerima surat lamaran kerja dan *curriculum vitae* dari pelamar. Jika pelamar dinyatakan lolos pada tahap seleksi administrasi, maka selanjutnya diadakan proses wawancara yang diadakan di Teman Lama Bahureksa. Pertanyaan-pertanyaan penting yang diajukan dalam wawancara adalah yang berkaitan dengan pengalaman kerja, kegiatan sehari-hari, potensi diri, sifat pribadi, dan pengetahuan pelamar tentang *job description* posisi *store attendant* pada kedai kopi. Pelamar yang lolos proses wawancara direkrut sebagai *store attendant*.

Tabel 3.3 *Job Description* dan *Job Specification* untuk *Store Attendant*

<i>Job Description - Store Attendant</i>	
No.	Tugas dan Tanggung Jawab
1	Melayani pelanggan: a. Menyambut dan melayani pelanggan dengan menerapkan 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, dan Santun) b. Melayani proses pembayaran berdasarkan tata cara pembayaran, baik secara tunai maupun <i>e-payment</i> (EDC dan QRIS)
2	Membuat produk yang dijual sesuai dengan SOP: a. Menyiapkan minuman berbahan dasar kopi/espresso dan minuman non-kopi sesuai dengan SOP b. Menyiapkan makanan berat yang dipesan pelanggan dengan menghangatkannya menggunakan <i>microwave</i> sesuai dengan SOP c. Menyiapkan makanan ringan yang dipesan pelanggan dengan menghangatkannya menggunakan <i>air fryer</i> sesuai dengan SOP
3	Bertanggung jawab terhadap operasional toko pada saat shift nya: a. Saat <i>opening shift</i> , melakukan kalibrasi biji kopi dan melakukan <i>mise en place</i> (menyimpan gelas dan <i>paper cup</i> di atas mesin espresso, sirup minuman pada <i>countertop</i> , wadah bubuk minuman di rak gantung, makanan ringan di <i>pastry display</i> , dan lain lain) a. Mencuci tangan dan peralatan bar untuk menjaga keamanan pangan b. Menyimpan produk yang baru diterima dari pemasok ke dalam tempat penyimpanan untuk menjaga keawetan dan keamanan pangan (makanan berat dan ringan di dalam kulkas, bubuk

	<p>minuman di dalam wadah bubuk, dan lain lain)</p> <p>c. Saat <i>closing shift</i>, melakukan pengecekan stok makanan berat dan ringan yang harus di-<i>restock</i>, melakukan <i>stock opname</i> bahan baku, menutup transaksi kasir, dan menghitung uang setoran</p>
4	<p>Memastikan kebersihan toko & fasilitas lainnya (toilet dan mushola):</p> <p>a. Membersihkan area layanan dan konter sebelum dan sesudah shift berakhir dengan mengelap, menyapu, dan mengepel</p> <p>b. Memastikan toilet bersih dan lengkap dengan perlengkapan toilet</p>
<i>Job Specification - Store Attendant</i>	
Kualifikasi	
1	<p>Tingkat Pendidikan: Pendidikan minimal SMA/SMK sederajat</p>
2	<p>Pengalaman Kerja: Minimal 1 tahun dalam industri kedai kopi</p>
3	<p><i>Skills:</i> Keterampilan intrapersonal -mampu mengakui kesalahan -mampu mengendalikan emosi -mampu menggunakan waktu dengan baik -mampu menerima masukan dari orang lain -mampu beradaptasi pada lingkungan dinamis -mampu menjaga komunikasi dengan <i>store manager</i> dan <i>store attendant</i> lain</p>
4	<p>Sifat Pribadi:</p> <p>a. Ramah: mampu bersikap tenang dan menunjukkan ketulusan saat melayani pelanggan bahkan ketika penuh tekanan selama jam sibuk</p> <p>b. Tangguh dan terorganisir: mampu mengerjakan setiap tugas dan tanggung jawabnya dengan baik tanpa ada yang terlewatkan</p> <p>c. Kooperatif: mampu berkomunikasi dan berinteraksi dengan <i>store attendant</i> lain secara efisien, mampu membantu <i>store attendant</i> lain yang membutuhkan bantuan selama waktu pergantian <i>shift</i></p>

Sumber: Hasil wawancara dengan *owner* (2022)

Tenaga kerja yang lolos seleksi wawancara kemudian mengikuti proses pelatihan yang didampingi oleh *store manager*. Terdapat dua jenis, yaitu pelatihan lisan dan pelatihan praktik. Untuk pelatihan lisan merupakan

pelatihan yang diadakan secara lisan (disampaikan langsung oleh *store manager*) yang berkaitan dengan langkah-langkah pembuatan minuman kopi, minuman non-kopi, serta penyajian makanan berat dan ringan. Sedangkan untuk pelatihan kerja dilakukan sembari terjun dalam praktik kerja. Misalnya, yang berkaitan dengan langkah-langkah mengoperasikan mesin kopi untuk membuat minuman kopi dengan tepat. Tenaga kerja baru didampingi oleh *store manager* atau *store attendant* lainnya. Setiap karyawan dalam pelatihan harus mencatat apa yang diamati dan didengar pada buku catatan masing-masing dengan tujuan untuk membantu mengingat dan memahami informasi penting, walaupun *owner* sudah menyimpan resep tertulis (*guide book*) di dapur. Jumlah *store attendant* pada Teman Lama Bahureksa saat ini berjumlah tiga (3) orang dengan satu hingga dua (1-2) orang per shift.

Untuk mempertahankan tenaga kerja, *store attendant* Teman Lama Bahureksa diberikan gaji pokok, aktivitas pekerjaan yang sesuai dengan *job description*, uang transportasi per bulan, uang kesehatan per bulan. Selain itu, tenaga kerja juga diberikan jatah satu kali mengambil makanan per *shift*, baik itu makanan berat maupun makanan ringan.

Untuk pemberian promosi pada tenaga kerja, pengisian posisi *store manager* bukan melalui proses perekrutan pelamar, melainkan melalui pemberian promosi oleh *owner* kepada *store attendant* yang dinilai sanggup mengemban tugas dan tanggung jawab yang lebih berat. Kualitas diri calon *store manager* juga dilihat dan dievaluasi, yakni memiliki kejujuran, efisien dalam bekerja, dan memiliki keterampilan interpersonal yang baik dan efektif

untuk menjembatani komunikasi antara atasan (*owner*) dan bawahan (*store attendant*). Sebagai tambahan, loyalitas kerja juga menjadi pertimbangan *owner* dalam mempromosikan karyawannya. Berikut merupakan tugas dan tanggung jawab *store manager* Teman Lama Bahureksa:

1. Membuat jadwal kerja *store attendant* setiap minggu
2. Mengatur dan memecahkan masalah operasional sehari-hari kedai kopi
3. Menjembatani komunikasi antara *owner* dan *store attendant*
4. Memberikan *training* kepada *store attendant* baru dalam memahami prosedur pelayanan kepada pelanggan (baik yang *dine-in* maupun *take-out* pesanan), serta kebersihan area *counter* dan area meja pelanggan
5. Melakukan *stock opname* (khusus untuk bahan baku yang belum diolah) setiap hari
6. Menyerahkan *stock opname* setiap akhir bulan kepada *owner*

3. *Technology Development* (Perkembangan Teknologi)

Perkembangan teknologi dimanfaatkan oleh Teman Lama Bahureksa dalam aktivitas *operations* (operasi), *outbound logistics* (pengadaan logistik luar perusahaan), *marketing and sales* (pemasaran dan penjualan), dan *service* (layanan).

Untuk aktivitas *operations*, perkembangan teknologi yang dimanfaatkan Teman Lama Bahureksa adalah penggunaan *tablet* (Gambar 3.11) untuk menunjang *store attendant* dalam menggunakan aplikasi kasir Moka POS sebagai aplikasi kasir berbasis *cloud* yang juga berfungsi untuk

melihat transaksi, membuat menu, dan mengecek stok barang, juga untuk menunjang aktivitas penerimaan panggilan telepon dari pelanggan berdasarkan nomor yang tertera pada Google Business (0877-2345-2622). Aplikasi Moka POS tersebut bergantung pada ketersediaan internet, sehingga *WiFi* yang tersedia dapat menunjang aktivitas tersebut.

Untuk aktivitas *outbound logistics*, perkembangan teknologi yang dimanfaatkan Teman Lama Bahureksa adalah pembayaran non-tunai atau *e-payment*. E-payment yang disediakan adalah mesin EDC (Gambar 3.12) untuk pembayaran debit dan kredit, serta QRIS untuk pembayaran menggunakan fitur Gopay, Shopee, BCA, dan Dana.

Untuk aktivitas *marketing and sales*, perkembangan teknologi yang dimanfaatkan Teman Lama Bahureksa adalah dengan menggunakan Google Business dan media sosial (Instagram) sebagai media untuk mempromosikan merek dan produknya.

Untuk aktivitas *service*, Teman Lama Bahureksa menyediakan akses *WiFi* gratis bagi pelanggan sehingga pelanggan dapat mengakses internet sembari menikmati makanan dan/atau minuman yang dipesan.



Gambar 3.11 Tablet

Sumber: Hasil Observasi Penulis (2022)



Gambar 3.12 Mesin EDC

4. *Procurement* (Pembelian)

Aktivitas pembelian pada Teman Lama Bahuerksa berkaitan dengan aktivitas pengecekan, pemesanan, dan pengambilan atau penerimaan bahan baku dan makanan jadi.

Pertama, kegiatan pengendalian persediaan bahan baku dilakukan secara rutin dengan sistem *stock opname* yang bertujuan untuk mengetahui jumlah bahan baku yang ada di *kitchen*. Bahan baku yang dihitung adalah bahan baku yang belum diolah, seperti biji kopi, teh, susu, bubuk dan sirup minuman. *Stock opname* dilakukan setiap hari pada saat penutupan *shift* malam hari oleh *store attendant* yang *in-charge* saat itu. *Store attendant* wajib mengisi kertas *stock opname* yang sudah disediakan oleh *owner*. Pada akhir bulan, kertas *stock opname* sebulan diambil oleh *owner* untuk kemudian dilakukan pengecekan kembali. Pemesanan bahan baku dilakukan jika bahan baku tersisa seperempat wadah atau kemasan.

Kedua, pemesanan bahan baku dilakukan dengan menghubungi pemasok melalui aplikasi Whatsapp oleh *owner*. *Owner* mendapatkan informasi kebutuhan pembelian bahan baku dan makanan jadi dari *store manager*. Waktu pemesanan bahan baku dan makanan jadi beragam, mulai dari satu hari hingga satu minggu (Tabel 3.4).

Ketiga, pengambilan bahan baku dan makanan jadi dilakukan oleh *store manager* di Teman Lama Bima. Jika *store manager* berhalangan untuk datang langsung ke sana, maka digunakan jasa layanan pesan antar yang biayanya ditanggung uang kas Teman Lama Bahureksa. Di samping itu, terdapat juga aktivitas penerimaan bahan baku susu, kunyit asam, teh rosella yang dikirim oleh kurir pemasok secara langsung ke tempat (Teman Lama Bahureksa). *Store manager* atau *store attendant* yang sedang *shift* menerima *invoice* dan surat jalan dari kurir pemasok.

Tabel 3.4 Waktu Pemesanan Bahan Baku oleh Teman Lama Bahureksa

Pemasok Bahan Baku dan Makanan Jadi	Rentang Waktu Pengiriman dari Waktu Pemesanan	Jumlah Pesanan per Minggu atau Bulan
Teman Lama Jl. Bima no. 80	2 hari	1 kali seminggu
Harliman Patisserie	2 hari	2 kali sebulan
Future Goal Roastery, Herd Coffee Roaster	1 minggu	1 kali sebulan
Greenfields	1 hari	1 kali seminggu
Formisa, Aroma Jaya, Singabera, Yakult, Sido Muncul, <i>Seller</i> Rosella di Tokopedia	2 hari	1 kali sebulan

Sumber: Hasil wawancara dengan *owner* (2022)

3.1.2 Matriks *IFE* Teman Lama Bahureksa

Tabel 3.5 Matriks Evaluasi Faktor Internal Teman Lama Bahureksa

Faktor-Faktor Internal Utama	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Kekuatan			
Makanan yang disajikan <i>homemade</i>	0,11	3,5	0,39
Biji kopi yang dipakai berkualitas dan terjamin	0,20	3,5	0,70
Fasih menggunakan internet dan media sosial untuk pemasaran dan penjualan	0,18	3,0	0,54
Ketanggapan karyawan dalam menangani keluhan pelanggan	0,02	3,0	0,06
Fasilitas memadai (mushola, tempat parkir luas)	0,09	3,0	0,27
Kedisiplinan <i>store attendant</i> dalam melakukan <i>stock opname</i>	0,16	3,5	0,56
Total Skor Bobot Kekuatan			2,52
Kelemahan			
Kurang stabilnya <i>WiFi</i>	0,07	2,0	0,14
Kurang jelasnya papan nama/logo dalam jarak +/- 3 meter	0,04	1,5	0,06
Informasi di media sosial kurang informatif	0,13	1,5	0,20
Total Skor Bobot Kelemahan			0,40
TOTAL Skor Bobot Kekuatan dan Kelemahan	1,00		2,92

Sumber: Hasil Pengolahan Data oleh Penulis (2022)

3.2 Analisis Lingkungan Eksternal Teman Lama Bahureksa

3.2.1 Analisis *STEEPLE* Teman Lama Bahureksa

Analisis *STEEPLE* merupakan sebuah analisis lingkungan bisnis eksternal, yang dimana analisis *STEEPLE* terdiri dari *Social*, *Technological*, *Economy*, *Environmental*, *Political*, *Legal*, *Ethical*. Berikut adalah analisis *STEEPLE* pada Teman Lama Bahureksa:

1. *Social* (Sosial)

Faktor sosial memiliki peranan penting dalam menjalankan sebuah bisnis. Kelangsungan sebuah bisnis dipengaruhi oleh keadaan sosial dari suatu lingkungan, seperti gaya hidup dari sekelompok masyarakat yang ada. Zaman sekarang, masyarakat khususnya anak muda suka mengunjungi kedai kopi untuk memenuhi gaya hidup mereka. Bukan hanya untuk menikmati kopi, melainkan juga untuk eksis dan tidak mau ketinggalan dari orang lain. Selain itu, kedai kopi menjadi tempat anak muda berkumpul, nongkrong dengan teman, dan mengerjakan tugas berkelompok, berkumpul atau rapat bersama rekan kantor.

Dengan adanya tren kedai kopi pada anak muda Indonesia saat ini memberikan peluang terbuka bagi usaha Teman Lama Bahureksa untuk masuk ke dalam pasar kedai kopi.

2. *Technological* (Teknologi)

Teknologi merupakan juga faktor penting bagi sebuah bisnis. Sesuai dengan perkembangan teknologi pada setiap zaman, pemanfaatan teknologi yang baik akan mempermudah dan membantu bisnis menjadi lebih baik dan lebih kompetitif dibandingkan dengan pesaing mereka. Pemanfaatan teknologi dalam bisnis dapat dicontohkan dengan penggunaan perangkat tablet, aplikasi kasir berbasis *cloud* (Moka POS), platform *e-commerce* (GrabFood), Google Business, media sosial (Instagram), *e-payment* (*EDC* dan *QRIS* (Gopay, Shopee, BCA, dan Dana)), dan penyediaan fasilitas *free WiFi*.

Perangkat tablet merupakan perangkat elektronik penting yang diutamakan Teman Lama Bahureksa untuk menerima panggilan telepon dari pelanggan dan menunjang aplikasi Moka POS. Dengan adanya penggunaan aplikasi kasir berbasis *cloud*, seperti Moka POS yang utamanya sebagai mesin kasir, Teman Lama Bahureksa juga terbantu dalam melihat transaksi, membuat menu pesanan, dan mengecek stok barang. Kemudian platform *e-commerce*, seperti GrabFood dapat dimanfaatkan Teman Lama Bahureksa untuk meningkatkan penjualan dan melakukan pengiriman pesanan dengan segera kepada pelanggan. *E-payment* yang tersedia juga memudahkan pelanggan melakukan pembayaran digital secara praktis dan *cashless*. Lalu Google Business memberikan kemudahan bagi Teman Lama Bahureksa dalam menampilkan informasi lengkap bisnisnya (kategori bisnis, nama, alamat, jam operasional, nomor telepon, foto produk dan tempat, data kunjungan (waktu populer/*popular times* dan durasi kunjungan/*visit duration*), *review* pelanggan, dan arah menuju lokasi yang terhubung otomatis dengan Google Maps. Media sosial, seperti Instagram juga memberikan kemudahan bagi Teman Lama Bahureksa dalam mempromosikan menu dan layanan, membangun hubungan baik dengan pelanggan, membantu menjangkau audiens yang lebih luas, dan meningkatkan *brand awareness*. Ketersediaan fasilitas *free WiFi* merupakan salah satu *service* bagi pelanggan supaya dapat menggunakan internet dengan gratis, baik untuk mengakses media sosial, bermain *games* dengan teman, mengerjakan tugas, maupun mengerjakan pekerjaan kantor. *WiFi* juga

diperlukan oleh *store attendant* dalam menunjang penggunaan aplikasi Moka POS.

3. *Economy* (Ekonomi)

Faktor ekonomi merupakan sebuah faktor yang tidak kalah penting yang dapat mempengaruhi kelangsungan sebuah bisnis. Laju pertumbuhan ekonomi Kota Bandung dalam lima tahun terakhir mengalami sedikit penurunan pada 2017-2019, lalu menurun secara signifikan pada tahun 2020 karena adanya pandemi Covid-19, dan mengalami peningkatan kembali pada tahun 2021 (Gambar 3.13). Berikut merupakan grafik laju pertumbuhan ekonomi Kota Bandung dari tahun 2017 hingga tahun 2021:

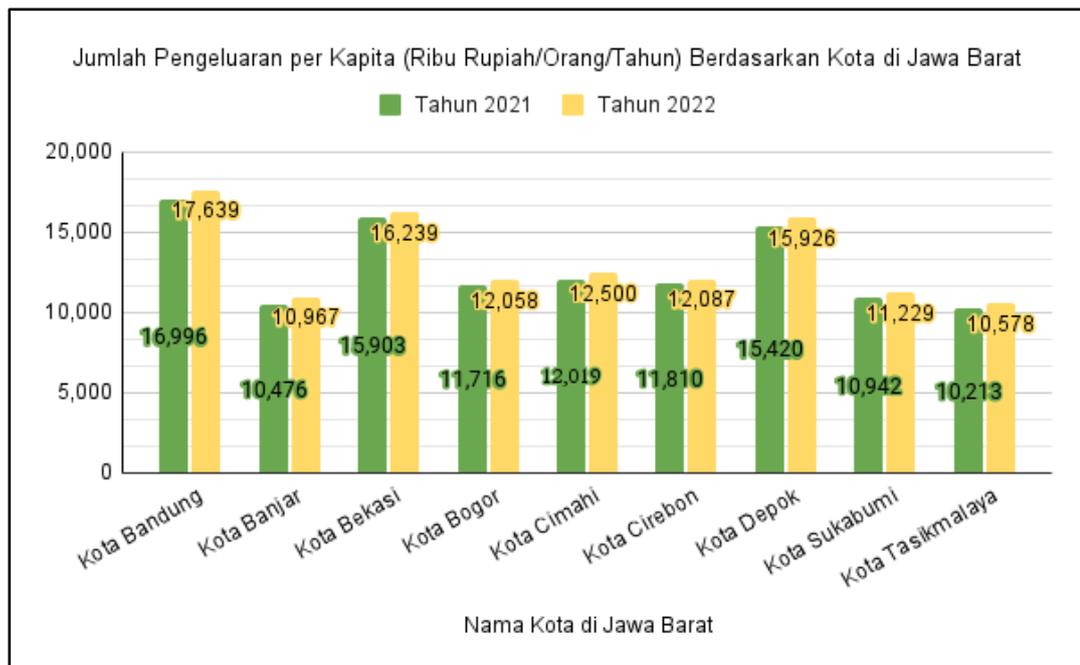


Gambar 3.13 Laju Pertumbuhan Ekonomi Kota Bandung
Sumber : BPS Kota Bandung (2022)

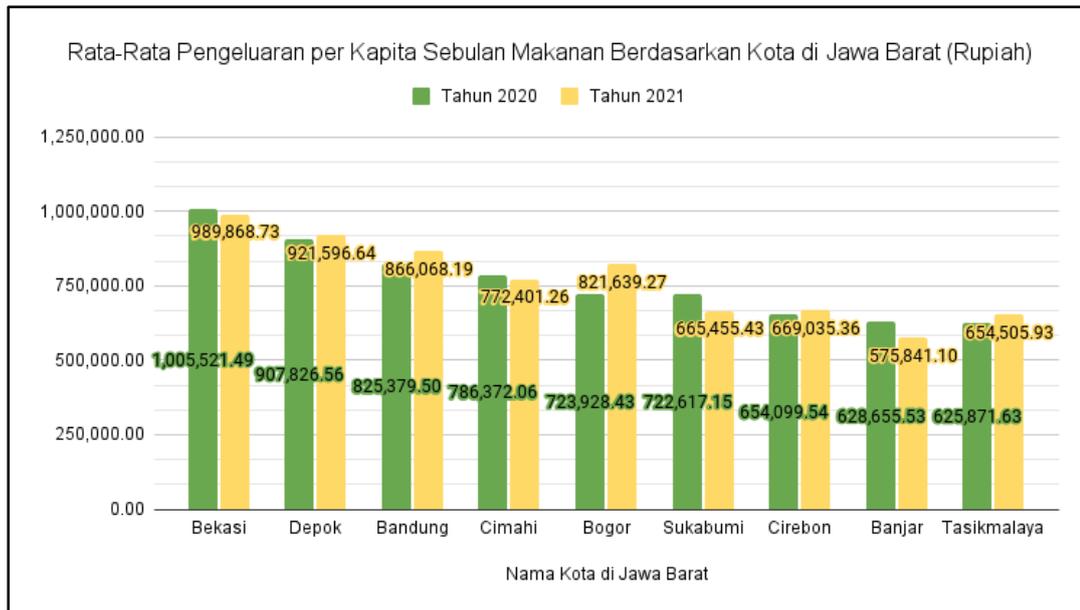
Laju pertumbuhan ekonomi berpengaruh pada daya beli pelanggan. Jika keadaan ekonomi tidak terlalu baik seperti pada tahun 2020, maka daya beli pelanggan menurun. Lemahnya daya beli pelanggan membuat arus barang dan arus uang sebuah usaha menjadi terhambat. Sedangkan, jika keadaan ekonomi

mulai membaik seperti pada tahun 2021, maka daya beli pelanggan terhadap produk-produk yang dijual juga membaik dan hal ini menguntungkan para pemilik usaha karena arus barang dan arus uang mulai kembali lancar.

Namun di samping itu, taraf hidup masyarakat Kota Bandung termasuk tinggi di antara kota-kota lainnya di Provinsi Jawa Barat. Hal ini dapat menunjukkan bahwa masyarakat Kota Bandung termasuk golongan menengah ke atas sehingga berpotensi mengunjungi kedai kopi (Gambar 3.14 dan Gambar 3.15).



Gambar 3.14 Grafik Jumlah Pengeluaran per Kapita (Ribu Rupiah/Orang/Tahun) Berdasarkan Kota di Jawa Barat
Sumber: BPS Indonesia (2022)



Gambar 3.15 Grafik Rata-Rata Pengeluaran per Kapita Sebulan Makanan Berdasarkan Kota di Jawa Barat (Rupiah)

Sumber: BPS Jawa Barat (2022)

4. *Environmental* (Lingkungan)

Faktor lingkungan yang menjadi perhatian akhir-akhir ini adalah perubahan iklim. Dalam menghadapi ini perusahaan harus turut mengatasi perubahan iklim dengan menjaga lingkungan, seperti mengadakan promo sembari mendorong pelanggan agar menggunakan produk-produk yang *sustainable* (berkelanjutan) untuk mengurangi pemakaian material yang merusak alam, menghiasi bagian *outdoor* kedai kopi dengan tanaman untuk mengurangi kenaikan gas rumah kaca, membuat resapan air, dan tidak membuat sampah sembarangan.

Kondisi perubahan iklim membuat Teman Lama Bahureksa untuk turut membantu dalam pengurangan emisi gas rumah kaca di atmosfer bumi dengan mengurangi penggunaan plastik, yaitu melalui pengadaan program diskon 20% pada bulan Januari hingga Maret 2021 yang berlaku untuk semua minuman

bagi pelanggan yang menggunakan *tumbler* sendiri, juga dengan tidak menyediakan sendok dan garpu makanan plastik sekali pakai (*stainless steel*). Selain itu, di depan pintu masuk terdapat beberapa pot tanaman hijau (Gambar 3.16) yang menjadikan suasana *outdoor* kedai kopi lebih hijau, segar, dan ramah lingkungan. Lalu, terdapat saluran air yang berfungsi untuk mengalirkan air agar tidak terjadi penyumbatan atau genangan saat hujan. Terakhir, sampah tidak dibuang sembarangan, melainkan dengan dimasukkannya ke dalam kantong plastik hitam (Gambar 3.17) oleh *store attendant* untuk kemudian diangkut oleh petugas pengangkut sampah yang datang ke tempat (Teman Lama Bahureksa) setiap hari. Hal tersebut bertujuan agar tidak mencemari lingkungan.



Gambar 3.16 Tanaman Hijau
Sumber: Hasil Observasi Penulis (2022)



Gambar 3.17 Kantong Plastik Hitam

5. *Political* (Politik)

Faktor politik memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap kegiatan suatu bisnis. Salah satu hal yang dapat dicontohkan dari faktor politik

adalah kenaikan harga bahan baku yang secara tidak langsung disebabkan oleh perang antar negara. Bisnis makanan dan minuman merupakan salah satu bisnis yang terkena imbasnya. Naiknya harga bahan baku berpotensi membuat perusahaan menaikkan harga jual produknya. Perang antar negara berdampak secara tidak langsung pada kenaikan harga bahan baku ini berdampak pada kenaikan harga jual pada Teman Lama Bahureksa, khususnya biji kopi dari pemasok Herd. Ini membuat Teman Lama Bahureksa menaikkan harga jual minuman Es Kopi Teman Lama sebagai minuman kopi yang paling laris di sana.

6. *Legal* (Hukum)

Faktor legal juga mempengaruhi kegiatan sebuah usaha. Peraturan yang ada wajib dipatuhi oleh pebisnis demi kelancaran proses bisnis yang dijalankan. Adapun legalitas yang dibutuhkan seperti pembuatan Tanda Daftar Perusahaan (TDP), Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP), dan NPWP. Berdasarkan Pasal 1 huruf a Undang-Undang Nomor 3 Tahun 1982, Tanda Daftar Perusahaan merupakan daftar catatan resmi yang diadakan menurut atau berdasarkan ketentuan UU 3/1982 dan/atau peraturan-peraturan pelaksanaannya. Surat Izin Usaha Perdagangan juga wajib dimiliki untuk melakukan kegiatan usaha perdagangan, sesuai dengan Pasal 24 ayat (1) Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2014 tentang Perdagangan. Kemudian, NPWP (Nomor Pokok Wajib Pajak) perlu dimiliki atas nama pemilik/penanggung jawab perusahaan. Dalam hal perizinan, Teman Lama

Bahureksa sudah memenuhinya. Saat ini, dengan adanya pengurusan TDP dan SIUP secara *online* memudahkan pengurusan perizinan dan pengurusan lainnya, seperti NPWP.

Hal lain terkait *legal* adalah kebijakan pemerintah tentang penerapan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) selama pandemi Covid-19 yang ditujukan untuk menghentikan rantai penyebaran virus Covid-19. Namun, hal ini membatasi mobilitas masyarakat untuk datang ke area publik atau tempat ramai.

7. *Ethical* (Etis)

Etika yang dijunjung tinggi dalam masyarakat Kota Bandung berkaitan dengan nilai budaya (tata krama) dan nilai moral dalam kehidupan sehari-hari. Tata krama perlu diterapkan oleh karyawan Teman Lama Bahureksa dalam melayani pelanggan untuk tujuan kepentingan bersama (kepentingan bisnis), misalnya *store attendant* memberikan 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, dan Santun) agar pelanggan merasa dihargai dan puas dengan pelayanan yang diberikan. Selain itu, 5S juga dapat diterapkan oleh sesama *store attendant* untuk tujuan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mengurangi stres kerja.

Lalu nilai moral diimplementasikan Teman Lama Bahureksa, yaitu dengan (1) menggunakan konsep *open kitchen*, (2) menyediakan fasilitas area *outdoor* untuk merokok, (3) menyediakan fasilitas mushola, dan (4) menyediakan fasilitas toilet yang terjaga privasinya. Yang kesatu (1), konsep

open kitchen yang mana pelanggan dapat melihat secara langsung proses persiapan bahan dan pengolahannya menjadi makanan dan minuman. Hal ini menunjukkan keterbukaan Teman Lama pada pelanggan terkait bahan-bahan berkualitas dan peralatan yang digunakan serta proses persiapan makanan dan minuman yang higienis. Yang kedua (2), penyediaan fasilitas area *outdoor* bagi pelanggan yang merokok. Hal ini menunjukkan kepedulian Teman Lama Bahureksa dalam menjaga sirkulasi udara ruangan agar asap rokok keluar di udara bebas sehingga tidak membahayakan pelanggan lain yang tidak merokok. Yang ketiga (3), fasilitas mushola sebagai tempat sholat disediakan bagi pelanggan dan *store attendant* yang beragama Islam, mengingat mayoritas penduduk di Kota Bandung beragama Islam dengan persentase 65,87% atau berjumlah 1.731.636 jiwa dari 2.628.856 total penduduk Kota Bandung (BPS Jawa Barat, 2020). Yang keempat (4), toilet terjaga privasinya karena setiap pintu tertutup rapat sehingga tidak terdapat celah pada sisi atas, bawah, kanan, dan kiri pintu. Begitu pula dinding pemisah antar toilet yang diberlakukan serupa untuk menunjang rasa aman bagi pelanggan dan *store attendant*.

3.2.2 Analisis Porter's Five Forces Teman Lama Bahureksa

1. *Threat of New Entrants* (Ancaman Pendetang Baru)

Tinggi atau rendahnya ancaman dari pendatang baru di industri kedai kopi wajib diperhatikan. Dengan mengetahui dan memahami seberapa besar kapasitas mereka, maka perusahaan dapat menyesuaikan dalam mengantisipasi tingginya ancaman dari pendatang baru. Terdapat tiga (3) indikator yang

mempengaruhi ancaman pendatang baru pada Teman Lama Bahureksa, yakni kebutuhan modal, diferensiasi produk, dan akses terhadap saluran distribusi.

Tabel 3.6 Ancaman Pendatang Baru

Indikator	Nilai	Pengaruh terhadap Ancaman Pendatang Baru
Kebutuhan Modal - Kedai kopi	Sedang	Sedang
Diferensiasi Produk - Makanan - Kopi - Minuman selain kopi	Tinggi Rendah Rendah	Lemah Kuat Kuat
Akses terhadap Saluran Distribusi - Makanan - Kopi - Minuman selain kopi	Mudah Mudah Mudah	Kuat

Sumber: Pengolahan Data oleh Penulis (2022)

Berikut penjelasan Tabel 3.6 terkait ancaman pendatang baru bagi Teman Lama Bahureksa:

a. Kebutuhan modal untuk membangun usaha kedai kopi dinilai sedang. Maraknya kedai kopi di Kota Bandung menunjukkan kemudahan memulai suatu kedai kopi. Kebutuhan produksi terkait peralatan yang setiap kedai kopi miliki, yaitu mesin-mesin kopi, peralatan untuk memasak, peralatan untuk memanggang, *blender*, *juicer*, *air conditioner*, serta alat dan wadah lainnya. Tidak dapat dipukul rata bahwa setiap usaha mempunyai akses modal yang serupa dalam mengadakan fasilitas yang diperlukan. Lalu untuk tinggi atau rendahnya biaya fasilitas tergantung dari penjual atau pemasok yang dipilih.

Berdasarkan GoBiz (2021), harga kebutuhan produksi kedai kopi dapat berkisar antara Rp20.000.000 hingga Rp60.000.000. Tabel berikut ini

menunjukkan kisaran modal usaha yang dibutuhkan untuk membangun suatu usaha kedai kopi.

Tabel 3.7 Kisaran Modal Usaha Kedai Kopi

Kategori	Keterangan	Harga
Peralatan kopi	V60 Mesin espresso <i>Grinder</i> <i>Milk steamer</i> <i>Milk jug</i>	Rp 170.000 Rp2.500.000 Rp1.200.000 Rp2.300.000 Rp 100.000
Peralatan lainnya	<i>Blender</i>	Rp 250.000
Bahan-bahan minuman kopi	Biji kopi dan susu	Rp1.200.000
Peralatan <i>interior</i>	4 set meja dan kursi (@Rp400.000) Peralatan bersih-bersih <i>CCTV</i>	Rp1.600.000 Rp 300.000 Rp 250.000
Alat pembayaran	Mesin kasir <i>Cash drawer</i>	Rp3.000.000 Rp 400.000
Biaya lainnya	Listrik 13 VA Biaya perizinan usaha perorangan, izin, dan lain lain	Rp1.700.000 Rp 500.000

Sumber: GoBiz (2021)

- b. Diferensiasi produk yang ditawarkan pendatang baru tidak jauh berbeda, walaupun ada beberapa menu makanan dan minuman yang menjadi ciri khasnya. Dapat dicontohkan dengan Naked Brown yang hadir pada tahun 2020 awal, lalu Teman Lama Bahureksa pada November 2020, lalu disusul Kocil Specialty Coffee yang baru hadir di Bandung pada tahun 2021. Kedua pendatang baru tersebut menawarkan variasi pada produk makanan, kopi, dan minuman non-kopi, namun secara umum keduanya tidak jauh terdiferensiasi dengan Teman Lama Bahureksa.

Tabel 3.8 Diferensiasi Menu Makanan dan Minuman pada Teman Lama Bahureksa, Kocil, dan Naked Brown

Kategori	Teman Lama Bahureksa	Kocil	Naked Brown
Minuman kopi	<ul style="list-style-type: none"> -<i>Black Coffee</i> -<i>White Coffee</i> -<i>Magic</i> -<i>Mocha Latte</i> -<i>Vanilla Latte</i> -<i>Pandan Latte</i> -<i>Manual Brew</i> -Es Kopi -Teman Lama -Es Kopi Amer 	<ul style="list-style-type: none"> -<i>Latte</i> -<i>Cappuccino</i> -<i>Long Black</i> -Affogato -Macchiato -<i>Espresso</i> -Kopi Susu -Kopi Eskrim -<i>Moccacino</i> -<i>Flavored Latte</i> -<i>Manual Brew</i> 	<ul style="list-style-type: none"> -<i>Espresso</i> -Americano -<i>Cappuccino</i> -<i>Moccacino</i> -<i>Magic</i> -<i>Manual Brew</i> -Cold Brew -<i>Flavored Latte</i>
Minuman non-kopi	<ul style="list-style-type: none"> -<i>Chocolate</i> -<i>Matcha Latte</i> -<i>Red Velvet</i> -<i>Tea</i> -<i>Flavored Tea</i> -<i>Artisan Tea</i> -Tweetea -Lychee/Peach Normal -Kunyit Asam Yakult 	<ul style="list-style-type: none"> -<i>Chocolate</i> -<i>Matcha Latte</i> -<i>Red Velvet - Latte</i> -<i>Tea Dilmah</i> -<i>Flavored Tea</i> 	<ul style="list-style-type: none"> -<i>Chocolate</i> -<i>Matcha Latte</i> -Hojicha Latte -<i>Hot Tea (Earl Grey, Chamomile, Peppermint)</i> -Iced Tea (Lychee Cubano, Strawberry Zest)
Makanan ringan	<ul style="list-style-type: none"> -<i>Banana cake</i> -<i>Fudge Brownies</i> -Chiffon Cake -Bolu Tape Keju -<i>Assorted Cookies</i> -Pan au Chocolate -<i>Kouign Amann</i> -<i>Croissant</i> -<i>Cinnamon Roll</i> -Makaroni Schotel -Corn Dog -French Fries 	<ul style="list-style-type: none"> -<i>Cookies</i> -<i>Cakes (Lemon, Chocolate Fudge, Red Velvet, White Chocolate, Banana)</i> -Pudding -Ice Cream -Zuppa Soup -Egg Beef Ciabatta 	<ul style="list-style-type: none"> -<i>Brownies</i> -Ongol-Ongol -Kroket -Bugis -<i>Cinnamon Roll</i>

Makanan berat	- <i>Mac and Cheese</i> -Spaghetti (<i>Creamy Mushroom, Spicy Tuna, Bolognese</i>)	- <i>Mac and Cheese</i> -Lasagna	-Nasi Kuning
---------------	---	--	---------------------

*Keterangan: kata-kata yang tercetak tebal merupakan produk yang berbeda dari Teman Lama Bahureksa, Kocil, dan Naked Brown

Sumber: Hasil Observasi Penulis (2022)

- c. Akses terhadap saluran distribusi dalam industri kedai kopi termasuk mudah. Dapat dicontohkan pada Teman Lama Bahureksa berhubungan dengan pemasok-pemasok (makanan, bahan baku minuman kopi, dan bahan baku minuman selain kopi) yang dapat mengirimkan ke tempat (Teman Lama Bahureksa) secara langsung. Hal ini memberikan kemudahan bagi Teman Lama Bahureksa sebagai pembeli dalam mendapatkan produk yang akan diolah dan/atau dijual.

Untuk distribusi pada pelanggan dalam industri kedai kopi juga termasuk mudah. pelanggan dapat menikmati produk dan layanan baik bagi yang *dine-in* atau *take-out* pesanan maupun bagi yang memesan menu melalui GrabFood. Pelanggan yang datang langsung ke Teman Lama untuk *dine-in* atau *take-out* hanya perlu melakukan pemesanan menu makanan dan/atau minuman di *counter*, melakukan pembayaran, menunggu pesanan di tempat duduk yang diinginkan, dan pesanan akan diantar oleh *store attendant* ke meja pelanggan. Bagi yang memesan melalui GrabFood, pelanggan hanya perlu mengetuk pada fitur, diantaranya seperti mengetuk tombol “Makanan”, mengisi alamat

tujuan pengantaran, memilih menu, mengetuk tombol “Lihat keranjang”, dan mengetuk tombol “Pesan”.

2. *Bargaining Power of Suppliers* (Daya Tawar Pemasok)

Daya tawar pemasok mencerminkan seberapa kuat pemasok dalam mempengaruhi biaya input perusahaan. Jika daya tawar pemasok kuat, maka pemasok dapat menaikkan harga atau mengurangi kualitas produknya. Hal ini membuat perusahaan harus menanggung biaya input yang lebih tinggi. Sebaliknya, jika daya tawar pemasok lemah, maka ada keringanan yang diberikan. Misalnya, perusahaan berkesempatan untuk menegosiasikan harga yang lebih rendah. Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi daya tawar pemasok pada Teman Lama Bahureksa, yakni jumlah pemasok, ketergantungan pembeli (Teman Lama Bahureksa) pada pemasok, dan biaya peralihan pemasok.

Tabel 3.9 Daya Tawar Pemasok

Indikator	Nilai	Pengaruh terhadap Daya Tawar Pemasok
Jumlah pemasok - Pemasok makanan - Pemasok kopi - Pemasok minuman (selain kopi)	Sedikit Sedikit Sedikit	Kuat
Ketergantungan pembeli pada pemasok - Pemasok makanan - Pemasok kopi - Pemasok minuman (selain kopi)	Tinggi Tinggi Tinggi	Kuat
Biaya peralihan		

pemasok - Pemasok makanan - Pemasok kopi - Pemasok minuman (selain kopi)	Tinggi Tinggi Tinggi	Kuat
--	----------------------------	------

Sumber: Pengolahan Data oleh Penulis (2022)

Daya tawar pemasok pada Teman Lama Bahureksa kuat dikarenakan:

- a. Jumlah pemasok berdasarkan kategori makanan berat, makanan ringan, minuman kopi, dan minuman (selain kopi) pada Teman Lama, yakni sebagai berikut:

Tabel 3.10 Jumlah Pemasok Teman Lama Bahureksa

Kategori	Menu	Pemasok	Jumlah
Makanan Berat	<i>Corn dog, makaroni schotel, spaghetti, dan mac and cheese</i>	Teman Lama Jl. Bima no. 80	1
Makanan Ringan	<i>Chiffon cake, assorted cookies, eclair, cinnamon roll, pain au chocolate, banana cake, fudge brownies, kouign amann, dan bolu tape keju</i>	Teman Lama Jl. Bima no. 80	1
	<i>Croissant (plain, ham & cheese, almond)</i>	Harliman Patisserie	1
Minuman Kopi	<i>Black, white, magic, mocha latte, sea salt caramel latte, vanilla latte, pandan latte, dan spanish latte</i>	Fugol Roastery	1
	Es Kopi Teman Lama dan Es Kopi Amer	Herd Coffee Roaster	1
	Manual brew	<i>Random Brand</i>	>1

	Susu	Greenfields	1
Minuman Non-Kopi	<i>Chocolate, matcha latte, red velvet, flavored tea, tweetea, lychee normal, dan peach normal</i>	Formisa	1
	<i>Tea</i>	Aroma Jaya	1
	<i>Artisan tea</i>	Singabera	1
	Kunyit Asem Yakult	Yakult	1
		<i>Random Seller Kunyit Asam di Tokopedia</i>	>1
<i>Tweetea</i>	<i>Random Seller teh rosella di Tokopedia</i>	>1	

Sumber: Hasil wawancara dengan *owner* (2022)

b. Ketergantungan pembeli (Teman Lama Bahureksa) pada pemasok

Tabel 3.11 Ketergantungan Teman Lama Bahureksa pada Pemasok

Kategori	Pemasok			
	Teman Lama Bima	Harliman Patisserie	Fugol, Herd, dan <i>Random Brands</i> untuk <i>Manual Brew</i>	Greenfields, Formisa, Aroma Jaya, Singabera, Yakult, Sido Muncul, <i>Seller</i> Teh Rosella di Tokopedia
Ketersediaan Barang	Ketersediaan barang dari Teman Lama Bima selalu ada ketika Teman Lama Bahureksa memerlukan <i>restock</i> makanan berat dan makanan ringan. Hal ini dikarenakan Teman Lama Bahureksa telah melakukan pemesanan terlebih dahulu sehingga	Ketersediaan barang dari Harliman Patisserie selalu ada ketika Teman Lama Bahureksa memerlukan <i>restock</i> makanan ringan <i>croissant</i> . Hal ini dikarenakan Teman Lama telah melakukan pemesanan terlebih dahulu sehingga Harliman Patisserie dapat menyesuaikan waktu	Ketersediaan barang dari selalu ada ketika Teman Lama Bahureksa memerlukan <i>restock</i> biji kopi robusta dan arabika. Dengan waktu pengiriman satu (1) minggu dari waktu pemesanan, pemasok memiliki waktu yang cukup untuk	Ketersediaan barang dari tujuh pemasok ini selalu ada ketika Teman Lama Bahureksa memerlukan <i>restock</i> bahan baku minuman. Namun, pernah ada permasalahan dari Formisa (pemasok sirup yang digunakan untuk Es Kopi Amer) di mana dalam sekitar satu bulan

	<p>Teman Lama Bima dapat menyesuaikan waktu pengadaan dan pengolahan bahan baku. Dengan begitu, makanan dapat dikirimkan ke tempat (Teman Lama Bahureksa) dua (2) hari dari waktu pemesanan.</p>	<p>pengadaan dan pengolahan bahan baku. Dengan begitu, <i>croissant</i> dapat dikirimkan ke tempat (Teman Lama Bahureksa) dua (2) hari dari waktu pemesanan untuk memenuhi kebutuhan stok.</p>	<p>memproduksi biji kopi.</p>	<p>terdapat kekosongan barang di pusat.</p>
Perubahan Harga Jual	<p>Tidak pernah ada perubahan harga jual dari Teman Lama Bima selama Teman Lama Bahureksa memerlukan <i>restock</i> makanan berat dan makanan ringan.</p>	<p>Tidak pernah ada perubahan harga jual dari Harliman Patisserie selama Teman Lama Bahureksa memerlukan <i>restock</i> <i>croissant</i>.</p>	<p>Tidak pernah ada perubahan harga jual dari Fugol Roastery dan <i>random brand</i> untuk manual brew selama Teman Lama Bahureksa memerlukan <i>restock</i> biji kopi. Namun, dari Herd Coffee Roaster pernah</p>	<p>Tidak pernah ada perubahan harga jual dari tujuh pemasok ini selama Teman Lama Bahureksa memerlukan <i>restock</i> bahan baku minuman.</p>

			satu (1) kali terjadi kenaikan harga jual biji kopi yang membuat Teman Lama menaikkan harga Es Kopi Teman Lama karena merupakan produk utama.	
Aturan Pembayaran	Aturan pembayaran fleksibel yang mengartikan bahwa Teman Lama Bahureksa dapat mencatat dan mengkalkulasi terlebih dahulu makanan dan/atau bahan baku yang diambil dari Teman Lama Bima, untuk kemudian dibayarkan	Aturan pembayaran fleksibel yang mengartikan bahwa Teman Lama dapat mencatat dan mengkalkulasi terlebih dahulu makanan dan/atau bahan baku yang dipesan dari Harliman Patisserie, untuk kemudian dibayarkan total pada akhir bulan.	Aturan pembayaran dari ketiga pemasok biji kopi ini adalah membayar setelah setiap kali memesan untuk kemudian dikirimkan ke tempat (Teman Lama Bima).	Aturan pembayaran dari keempat pemasok ini adalah membayar setelah setiap kali memesan untuk kemudian dikirimkan langsung ke tempat (Teman Lama Bima).

	total pada akhir bulan.			
Kualitas Produk	<p>Kualitas makanan berat dan makanan ringan dari Teman Lama Bima selalu konsisten. Konsistensi kualitas makanan berat, diantaranya seperti spaghetti dapat diamati dari penampilannya yang tidak berjamur dan <i>packaging</i> yang tertutup rapat. Konsistensi makanan ringan, diantaranya seperti bolu tape keju dapat diamati dari penampilannya yang tidak berjamur dan</p>	<p>Kualitas biji kopi dari Fugol, Herd, dan <i>randoms brands</i> untuk manual brew selalu konsisten. Konsistensi kualitas biji kopi dapat diketahui dari aromanya yang tebal dan tampilannya yang mengkilap.</p>	<p>Kualitas biji kopi dari Fugol, Herd, dan <i>randoms brands</i> untuk manual brew selalu konsisten. Konsistensi kualitas biji kopi dapat diketahui dari aromanya yang tebal dan tampilannya yang mengkilap.</p>	<p>Kualitas susu dari Greenfields selalu konsisten. Konsistensi kualitas susu dapat diketahui dari aromanya yang tebal dan tampilannya yang mengkilap. Kualitas teh rosella dan kunyit asam selalu konsisten. Konsistensi kualitas teh rosella dapat diketahui dari aroma teh rosella. Konsistensi kunyit asam dapat diketahui dari kemasan yang tertutup rapat.</p>

	aromanya yang tidak bau tengik.			
--	---------------------------------	--	--	--

Sumber: Hasil wawancara dengan *owner* dan *store manager* (2022)

c. Biaya peralihan pemasok

Biaya peralihan pemasok adalah sedang. Pertama, hal ini dikarenakan tidak adanya aturan kontrak yang dibuat oleh seluruh pemasok sehingga tidak mengikat dan tidak perlu membayar penalti pelanggaran. Hal ini menunjukkan rendahnya ketergantungan pembeli (Teman Lama Bahureksa) dengan seluruh pemasoknya sehingga biaya peralihan pemasok adalah rendah. Kedua, hal ini dikarenakan jumlah pemasok hanya satu (1). Jika ingin mengganti pemasok, Teman Lama Bahureksa akan mengalami kerugian *intangible*, seperti berakibatnya penurunan rasa. Hal ini menunjukkan tingginya ketergantungan terhadap seluruh pemasoknya sehingga biaya peralihan pemasok adalah tinggi.

3. *Bargaining Power of Buyers* (Daya Tawar Pembeli)

Perusahaan mempunyai tingkat ketergantungan yang cukup tinggi dengan pembeli. Kesuksesan kedai kopi tergantung dari seberapa terikatnya pembeli terhadap produknya. Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi daya tawar pembeli pada Teman Lama Bahureksa, yakni diferensiasi produk, biaya peralihan, dan pencarian informasi oleh pelanggan.

Tabel 3.12 Daya Tawar Pembeli

Indikator	Nilai	Pengaruh terhadap Daya Tawar Pembeli
Diferensiasi produk - Produk makanan - Produk kopi - Produk minuman (selain kopi)	Rendah Rendah Rendah	Kuat
Biaya peralihan - Waktu dan tenaga	Rendah	Kuat
Pencarian informasi oleh pelanggan - Promosi produk di internet dan media sosial	Mudah	Kuat

Sumber: Pengolahan Data oleh Penulis (2022)

Daya tawar pembeli pada Teman Lama Bahureksa **kuat** dikarenakan :

- a. Produk makanan, kopi, dan non-kopi yang ditawarkan antar kedai kopi tidak jauh terdiferensiasi. Walaupun setiap kedai kopi memiliki beberapa produk andalan/ciri khasnya sendiri, namun menu makanan dan minuman yang ditawarkan dapat dikatakan serupa. Dengan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara produk satu dengan lainnya, daya tawar pembeli menjadi kuat.

Tabel 3.13 Nama Produk yang Berbeda dari Setiap Kedai Kopi

Keterangan	Teman Lama Bahureksa	Kocil	Naked Brown
-Makanan	- <i>Chiffon cake</i> -Bolu tape keju - <i>Pan au chocolate</i> - <i>Makaroni schotel</i> - <i>Corn dog</i> - <i>French fries</i> - <i>Spaghetti</i>	- <i>Pudding</i> - <i>Ice Cream</i> - <i>Zuppa soup</i> - <i>Egg beef ciabatta</i> - <i>Lasagna</i>	-Ongol-ongol -Kroket -Bugis -Nasi kuning
-Minuman kopi	-Es Kopi Teman Lama -Es Kopi Amer	- <i>Affogato</i> - <i>Macchiato</i> -Kopi Eskrim	- <i>Americano</i> - <i>Cold Brew</i>
-Minuman non-kopi	- <i>Tweetea</i> - <i>Lychee/Peach Normal</i> -Kunyit Asam Yakult	(Tidak ada)	- <i>Hojicha Latte</i> - <i>Iced Tea (Lychee Cubano/ Strawberry Zest)</i>

Sumber: Hasil Observasi Penulis (2022)

- b. Biaya peralihan yang ditanggung oleh pembeli adalah rendah.

Hal ini dikarenakan terdapat Kocil dan Naked Brown yang mendapatkan *rating* terbesar untuk penawaran beberapa produk dan layanan, mengartikan bahwa kedua pesaing utama tersebut memiliki beberapa keunggulan daripada Teman Lama Bahureksa. Untuk Naked Brown, paling unggul dalam menawarkan dekorasi yang lebih menarik dan khas dan menawarkan minuman kopi yang lebih bervariasi dan lebih enak. Untuk Kocil, paling unggul dalam menawarkan minuman kopi dengan rasa yang enak dan fasilitas *WiFi* yang stabil dan kencang.

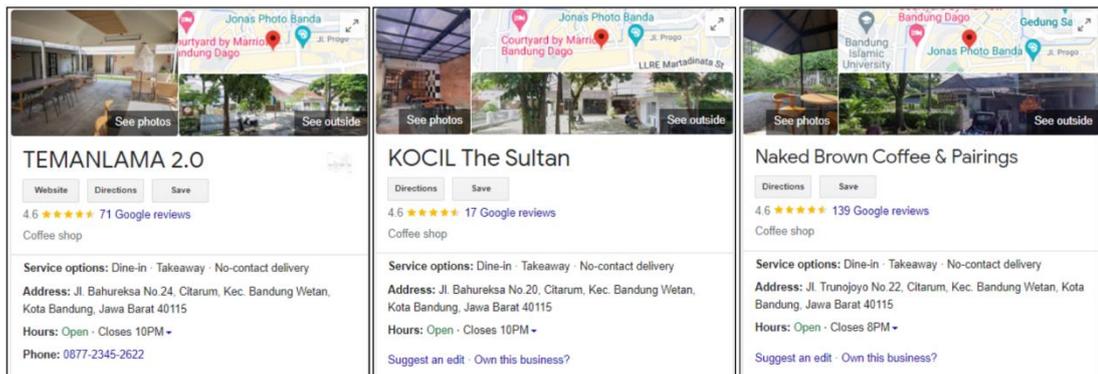
Tabel 3.14 *Rating* Pelanggan Teman Lama Bahureksa, Kocil Specialty Coffee, dan Naked Brown

<i>Rating</i> berdasarkan Kategori	Teman Lama	Kocil	Naked Brown
<i>Rating</i> variasi			
-Menu makanan	3,16	3,03	2,21
-Minuman kopi	3,00	3,00	2,89
-Minuman non-kopi	3,03	3,00	3,05
<i>Rating</i> rasa yang enak			
-Menu makanan	3,00	3,00	2,74
-Minuman kopi	3,08	3,76	2,89
-Minuman non-kopi	3,08	3,03	3,21
<i>Rating</i> fasilitas			
-WiFi	2,71	3,13	3,08
-Outlet listrik	3,08	3,08	3,08
-Mushola	3,13	1,87	1,87
-Toilet	3,11	3,11	3,11
-Tempat parkir	3,68	2,97	2,40
-Area merokok	3,00	3,00	3,00
<i>Rating</i> suasana			
-Dekorasi menarik dan khas	3,00	2,97	3,24
-Tempat bersih	3,00	2,97	3,00

Sumber: Hasil survei (2022)

- c. Pembeli dengan mudah mendapatkan informasi terkait promosi produk karena kemudahan mengakses konten di internet maupun media sosial terkait kedai kopi yang bersangkutan. Dikarenakan tingginya penggunaan internet dan media sosial, hampir setiap kedai kopi memiliki akun bisnis baik itu di internet (Google Business) maupun di media sosial (Instagram). Teman Lama Bahureksa memiliki akun Google Business yang menampilkan informasi lengkap bisnisnya, diantaranya seperti kategori bisnis, nama, alamat, jam operasional, nomor telepon, foto produk dan tempat, *review* pelanggan, data

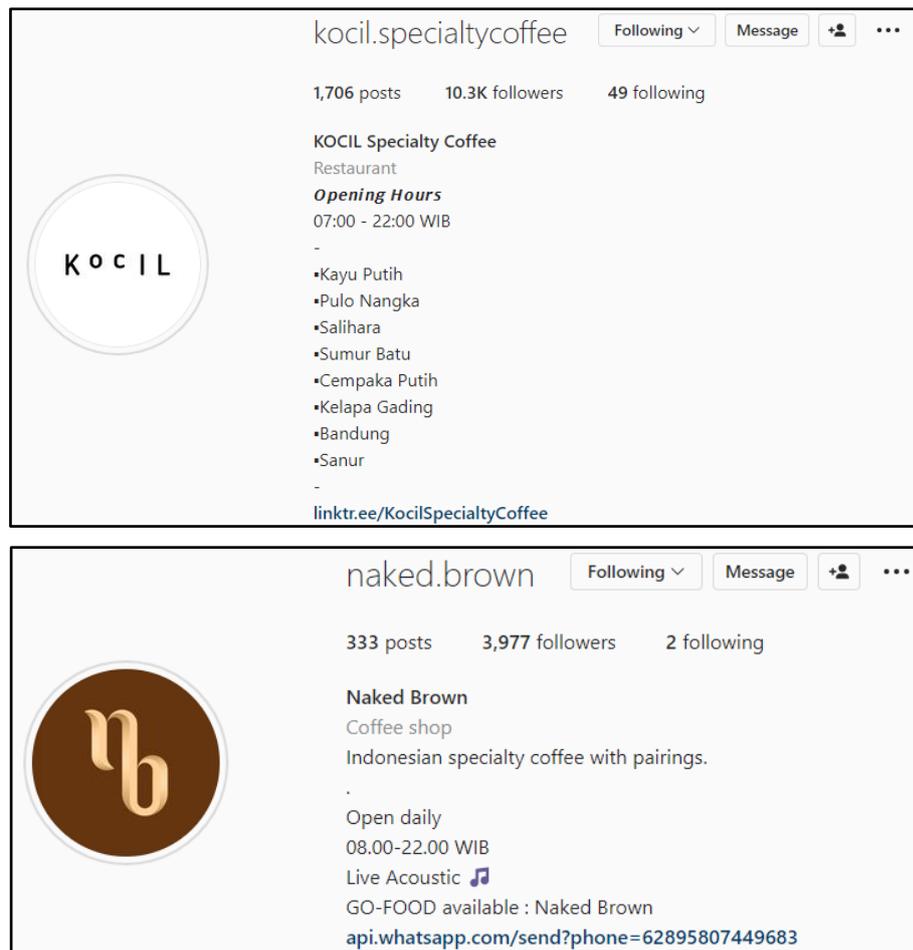
kunjungan (waktu populer/*popular times* dan durasi kunjungan/*visit duration*), dan arah menuju lokasi yang terhubung otomatis dengan Google Maps.



Gambar 3.18 Google Business Teman Lama Bahureksa, Kocil, dan Naked Brown
Sumber: Google (2022)

Teman Lama Bahureksa melalui akun Instagram @bersama.temanlama melakukan *update* dan promosi terkait lokasi, menu, tempat, jam operasional.





Gambar 3.19 Biografi Akun Instagram Teman Lama Bahureksa, Kocil, dan Naked Brown

Sumber: Instagram (2022)

4. *Threat of Substitute Products or Services* (Ancaman produk atau jasa pengganti)

Produk atau jasa pengganti menjadi ancaman yang kuat ketika pelanggan ingin membeli produk atau jasa pengganti karena memiliki manfaat yang lebih baik, harga terjangkau, atau pelayanan yang lebih memuaskan. Dalam melakukan analisis ancaman produk atau jasa pengganti, terdapat tiga indikator yang memengaruhi Teman Lama Bahureksa, yaitu: jumlah produk

pengganti, kemudahan menemukan produk pengganti, dan keterjangkauan harga produk pengganti.

Tabel 3.15 Ancaman Produk atau Jasa Pengganti

Indikator	Nilai	Pengaruh terhadap Ancaman Produk atau Jasa Pengganti
Jumlah produk atau jasa pengganti - Roti dan kue sehat - Minuman teh	Sedikit Banyak	Lemah Sedang
Kemudahan menemukan Produk atau Jasa Pengganti - Roti dan kue sehat - Minuman teh	Sedang Mudah	Sedang Sedang
Harga Produk atau Jasa Pengganti - Roti dan kue sehat - Minuman teh	Tinggi Rendah	Lemah Sedang

Sumber: Pengolahan Data oleh Penulis (2022)

Berikut penjelasan terkait ancaman produk pengganti pada Teman Lama

Bahureksa:

a. Jumlah produk pengganti di Kota Bandung

Berdasarkan Tabel 3.16, jumlah produk roti dan kue sehat sedikit sehingga ancamannya terhadap Teman Lama Bahureksa lemah. Lalu untuk jumlah produk pengganti minuman teh banyak, namun pangsa pasar minuman teh dan minuman kopi berbeda, maka ancamannya terhadap Teman Lama Bahureksa (sebagai kedai kopi yang utamanya menjual minuman kopi) adalah sedang (cenderung lemah) dan tidak berpotensi menjadi kuat.

Tabel 3.16 Jumlah Produk Pengganti di Kota Bandung

Kategori	Nama Produk Pengganti di Kota Bandung	Jumlah
Roti dan Kue Sehat	1. Manna Healthy Bakery 2. Mom's Artisan Bakery 3. Bellamie Boulangerie	3
Minuman Teh	1. Gulu Gulu 2. Xi Bo Ba 3. Chatime 4. Tong Tji 5. Menantea 6. KOI The 7. Kokumi 8. Dum Dum Thai Drinks 9. Onezo 10. Xing Fu Tang	10

Sumber: Hasil Observasi penulis (2022)

b. Kemudahan menemukan produk pengganti

Produk pengganti mudah ditemukan berdasarkan waktu tempuh dan jarak tempuh dari Teman Lama Bahureksa dengan menggunakan mobil. Mudah ditemukan dikarenakan waktu yang diperlukan untuk menuju lokasi produk pengganti di Kota Bandung adalah kurang dari lima belas (15) menit dengan menggunakan mobil. Berikut merupakan tabel terkait waktu tempuh dan jarak tempuh menuju produk pengganti Teman Lama Bahureksa:

Tabel 3.17 Lokasi Produk Pengganti di Kota Bandung

Alamat Produk Pengganti Roti dan Kue Sehat	Waktu Tempuh menggunakan mobil dari Teman Lama (menit)	Jarak Tempuh menggunakan mobil dari Teman Lama (meter)
Mom's Artisan Bakery: Jl. Progo No.18, Citarum, Kec. Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40115	3	750

Manna Healthy Bakery: Jl. Cihapit No.33, Cihapit, Kec. Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40114	5	1600
Bellamie Boulangerie: Jl. Cihapit No.35, Cihapit, Kec. Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40114	5	1600
Alamat Produk Pengganti Minuman Teh	Waktu Tempuh menggunakan mobil dari Teman Lama (menit)	Jarak Tempuh menggunakan mobil dari Teman Lama (meter)
Gulu Gulu: Jl. Banda No. 21, Banda, Citarum, Kota Bandung, Jawa Barat 40113	1	170
Xi Bo Ba: Jl. Progo No.28, Citarum, Kec. Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40115	3	800
Chatime: Jl. LL RE Martadinata no. 18, Citarum, Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40115	3	800
Tong Tji: Bandung Indah Plaza, Jl. Merdeka No.56, Citarum, Kec. Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40115	4	700
Menantea: LLRE Martadinata St No.217, Cihapit, Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40113	7	2500
KOI The: Istana Plaza, LG, Jl. Pasir Kaliki No. 121-123, Pasir Kaliki, Kota Bandung	8	3200

Kokumi: 23 Paskal Shopping Center, Lantai 2, Jl. Pasir Kaliki No. 25-27, Pasir Kaliki, Kota Bandung, Jawa Barat 40241	11	4200
Dum Dum Thai Drinks: 23 Paskal Shopping Center, Lantai 3 Jl. Pasir Kaliki No. 25-27, Pasir Kaliki, Kota Bandung, Jawa Barat 40241	11	4200
Onezo: Paris Van Java, Lantai <i>Lower Ground</i> , Jl. Sukajadi No. 131-139, Cipedes, Kota Bandung, Jawa Barat 40162	12	4500
Xing Fu Tang: Paris Van Java, Lantai <i>Upper Ground</i> , Jl. Sukajadi No. 131-139, Cipedes, Kota Bandung, Jawa Barat 40162	12	4500

Sumber: Google Maps

c. Harga produk pengganti

Rentang harga produk pengganti roti dan kue sehat lebih tinggi daripada produk makanan ringan Teman Lama Bahureksa. Hal ini menunjukkan bahwa ancaman produk pengganti roti dan kue sehat adalah lemah. Sedangkan, untuk rata-rata rentang harga produk pengganti minuman teh tidak berbeda dengan rentang harga produk minuman Teman Lama Bahureksa. Namun ancaman produk pengganti minuman teh pada Teman Lama Bahureksa adalah sedang (cenderung lemah) karena pangsa pasar minuman teh dan minuman kopi berbeda.

Tabel 3.18 Harga Produk Pengganti

Harga Produk Teman Lama Bahureksa	
Makanan Ringan	Rp15.000-Rp25.000
Minuman Kopi	Rp13.000-Rp40.000
Minuman Non-Kopi	Rp13.000-Rp30.000
Harga Roti dan Kue Sehat	
Manna Healthy Bakery	Rp16.000-Rp42.000
Mom's Artisan Bakery	Rp12.700-Rp43.000
Bellamie Boulangerie	Rp17.600-Rp44.000
Harga Minuman Teh	
Gulu Gulu	Rp20.000-Rp38.000
Xi Bo Ba	Rp23.000-Rp31.000
Chatime	Rp19.000-Rp33.000
Tong Tji	Rp10.000-Rp18.000
Menantea	Rp15.000-Rp28.000
KOI The	Rp15.000-Rp36.000
Kokumi	Rp18.000-Rp50.000
Dum Dum Thai Drinks	Rp18.000-Rp30.000
Onezo	Rp16.000-Rp49.000
Xing Fu Tang	Rp22.000-Rp40.000

Sumber: Hasil Observasi Penulis (2022)

5. Rivalry among Existing Competitors (Persaingan dengan Kompetitor Sejenis)

Dalam melakukan analisis persaingan dengan kompetitor sejenis, terdapat tiga indikator pada Teman Lama Bahureksa, yaitu : jumlah pesaing,

diferensiasi produk Teman Lama Bahureksa dengan kedai kopi lain, dan rentang harga produk pesaing.

Tabel 3.19 Pengukuran Persaingan dengan Kompetitor Sejenis

Indikator	Nilai	Pengaruh terhadap Persaingan dengan Kompetitor Sejenis
Jumlah pesaing - Kedai kopi	Banyak	Kuat
Diferensiasi pada pesaing - Menu makanan dan minuman - <i>Service</i> (layanan)	Rendah Sedang	Kuat Sedang
Rentang harga produk yang ditawarkan pesaing - Produk makanan - Produk kopi - Produk minuman (selain kopi)	Terjangkau Terjangkau Terjangkau	Kuat

Sumber: Pengolahan Data oleh Penulis (2022)

Persaingan dengan kompetitor sejenis dalam industri kedai kopi **kuat** dikarenakan :

- a. Jumlah pesaing kedai kopi banyak.

Teman Lama Bahureksa diperhadapkan dengan banyak pesaing, mulai dari pesaing utama (Kocil dan Naked Brown) sampai pesaing lainnya di Kota Bandung. Selain itu, dengan waktu tempuh dari Teman Lama Bahureksa menuju lokasi pesaing adalah maksimal sepuluh (10) menit menunjukkan kemudahan pelanggan dalam menemukan kedai kopi selain Teman Lama Bahureksa. Berikut merupakan tabel terkait pesaing utama, pesaing di sekitar Jl. Bahureksa, dan pesaing Teman Lama Bahureksa lainnya di Kota Bandung:

Tabel 3.20 Pesaing Utama Teman Lama Bahureksa

No.	Nama dan Alamat Kedai Kopi Pesaing Utama Teman Lama	Waktu Tempuh dari Teman Lama menggunakan Mobil (menit)	Jarak Tempuh dari Teman Lama ke Kedai Kopi Pesaing (meter)
1	Kocil: Jl. Bahureksa No.20, Citarum, Kec. Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40115	1	32
2	Naked Brown: Jl. Trunojoyo No.22, Citarum, Kec. Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40115	1	280

Sumber: Google Maps (2022)

Tabel 3.21 Pesaing Teman Lama Bahureksa di Sekitar Jalan Bahureksa

No.	Nama dan Alamat Kedai Kopi Pesaing Teman Lama di Sekitar Jl. Bahureksa	Waktu Tempuh dari Teman Lama menggunakan Mobil (menit)	Jarak dari Teman Lama ke Kedai Kopi Pesaing (meter)
1	Truno16 Kopi & Teman: Jl. Trunojoyo No.16, Citarum, Kec. Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40115	1	230
2	Pietro Coffee: Jl. Trunojoyo No.11, Citarum, Kec. Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40115	1	250
3	Gandong Coffee: Jl. Sultan Tirtayasa No.16, Citarum, Kec. Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40115	2	500

4	Buih Kopi: Jl. Trunojoyo No.40, Citarum, Kec. Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40115	2	600
5	Plantarcana: Jl. Progo No.5, Citarum, Kec. Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40135	2	650
6	Kawan Kopi: Jl. Hayam Wuruk No.30, Citarum, Kec. Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40115	3	750
7	Moska Coffee: Jl. Cimanuk No.5A, Citarum, Kec. Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40115	3	850
8	Taeun Coffee & Works: Jl. L. L. R.E. Martadinata No.50, Citarum, Kec. Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40114	3	850
9	Brewspace Coffee: Jl. Prabu Dimuntur No.22, Citarum, Kec. Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40115	3	1100
10	911 Coffeelab Saparua: Jl. Halmahera No.2, Citarum, Kec. Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40115	4	850
11	Kinokimi: Jl. Ranggamalela No.8, Tamansari, Kec.	4	900

	Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40116		
12	Jiwan Coffee & Things: Jl. Ir. H. Juanda No.50, Citarum, Kec. Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40115	4	900
13	Nomo Coffee: Jl. Ambon No.16, Citarum, Kec. Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40115	4	1200

Sumber: Google Maps (2022)

Tabel 3.22 Pesaing Teman Lama Bahureksa di Kota Bandung

No.	Nama dan Alamat Kedai Kopi Pesaing Teman Lama di Kota Bandung	Waktu Tempuh dari Teman Lama menggunakan Mobil (menit)	Jarak dari Teman Lama ke Kedai Kopi Pesaing (meter)
1	Kopi Toko Djawa Braga: Jl. Braga No.81, Braga, Kec. Sumur Bandung, Kota Bandung, Jawa Barat 40111	10	2400
2	Shido Koffee: Jl. Sidomukti No.9, Sukaluyu, Kec. Cibeunying Kaler, Kota Bandung, Jawa Barat 40123	10	3100

Sumber: Google Maps (2022)

Berdasarkan observasi, dalam persaingan dengan perusahaan sejenis Teman Lama Bahureksa diperhadapkan dengan banyaknya jumlah pesaing kedai kopi lain yang berlokasi di sekitar Jalan Bahureksa dan dapat ditempuh menggunakan mobil dengan waktu kurang dari lima menit dari Teman Lama

Bahureksa, diantaranya seperti Kocil dan Naked Brown sebagai dua pesaing utama, Truno16 Kopi & Teman, Gandong Coffee, Moska Coffee, dan 911 Coffeelab. Kemudian juga terdapat kedai kopi lainnya di lokasi yang menyebar di Kota Bandung dengan waktu tempuh minimal sepuluh menit dari Teman Lama Bahureksa, diantaranya seperti Sunday Coffee dan Kopi Toko Djawa Braga.

- b. Dengan adanya persaingan yang kuat antar kedai kopi di Kota Bandung, diferensiasi produk pada pesaing dikategorikan kuat.

Dari sisi produk, walaupun ada beberapa produk yang menjadi ciri khas sendiri, penawaran menu makanan dan minuman dari setiap kedai kopi tidak jauh berbeda. Dapat dicontohkan bahwa Teman Lama Bahureksa, Kocil dan Naked Brown sama-sama menawarkan kopi *latte*, dan juga minuman non-kopi rasa *chocolate* dan *matcha latte*). Untuk makanan ringan, Teman Lama Bahureksa dan Naked Brown sama-sama menawarkan *cinnamon roll* dan *brownies*. Untuk makanan berat, Teman Lama Bahureksa dan Kocil sama-sama menawarkan cookies. Pada tabel di bawah, Teman Lama Bahureksa unggul dengan memiliki tiga belas (12) jumlah produk yang berbeda dari kedua pesaing utamanya karena total makanan ringan dan berat yang berbedanya hanya tujuh (8). Kemudian, untuk diferensiasi minuman non-kopi, Teman Lama Bahureksa juga unggul dengan angka tiga (3) mengalahkan Naked Brown dengan angka dua (2) dan Kocil yang tidak memiliki minuman non-kopi berbeda. Namun, untuk diferensiasi minuman kopi, Teman Lama

Bahureksa dan Kocil berada dalam posisi yang sama dengan jumlah tiga (3) lebih banyak daripada Naked Brown dengan jumlah dua (2).

Kemudian, dari sisi *service* (layanan) dan konsep dan tema kedai kopi, diferensiasi pada pesaing dikategorikan serupa. Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, Teman Lama Bahureksa bernuansa natural dengan elemen kayu dan warna yang simpel, Kocil bernuansa bata ekspos dengan nuansa industrial yang kental, dan Naked Brown bernuansa unsur organik. Namun, ketiganya sama-sama mengusung konsep dan tema industrial.

Tabel 3.23 Diferensiasi Produk dan Pelayanan

Kategori	Teman Lama Bahureksa	Kocil	Naked Brown
Jumlah produk yang berbeda	<u>12</u>	<u>8</u>	<u>8</u>
-Makanan	7	5	4
-Minuman kopi	2	3	2
-Minuman non-kopi	3	-	2
<i>Service</i> (layanan)			
-Konsep dan tema kedai kopi	Industrial	Industrial	Industrial
-Fasilitas:			
-Tempat parkir	Tersedia	Tersedia	Tersedia
-Free WiFi	Tersedia	Tersedia	Tersedia
-Outlet listrik	Tersedia	Tersedia	Tersedia
-Toilet	Tersedia	Tersedia	Tersedia
-Mushola	Tersedia	Tidak Tersedia	Tidak Tersedia
<i>Rating</i> pelayanan karyawan	3,00	3,00	3,00

- c. Rentang harga produk yang ditawarkan Teman Lama Bahureksa dan kedua pesaingnya, yakni Kocil Specialty Coffee dan Naked Brown sama-sama terjangkau (Tabel 3.24).

Tabel 3.24 *Range* Harga Produk Teman Lama Bahureksa, Kocil Specialty Coffee, dan Naked Brown

Lokasi	<i>Range</i> Harga Makanan	<i>Range</i> Harga Minuman Kopi	<i>Range</i> Harga Minuman Non-Kopi
Teman Lama	Rp15.000-Rp35.000	Rp13.000-Rp40.000	Rp13.000-Rp30.000
Kocil	Rp10.000-Rp30.000	Rp15.000-Rp44.000	Rp21.000-Rp37.000
Naked Brown	Rp14.000-Rp30.000	Rp20.000-Rp35.000	Rp30.000-Rp35.000

Sumber: Hasil observasi penulis (2022)

3.2.3 Matriks EFE Teman Lama Bahureksa

Tabel 3.25 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal Teman Lama Bahureksa

Faktor-Faktor Eksternal Utama	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Peluang			
Tren masyarakat (anak muda) pergi ke kedai kopi	0,10	3,5	0,35
Perkembangan aplikasi kasir	0,06	3,0	0,18
Banyaknya aplikasi layanan pesan antar	0,07	2,0	0,14
Banyaknya media sosial yang digunakan oleh masyarakat	0,10	3,0	0,30
Perkembangan aplikasi pembayaran	0,08	2,5	0,20
Peningkatan laju pertumbuhan ekonomi Kota Bandung	0,01	2,0	0,02
Tingginya taraf hidup masyarakat Kota Bandung	0,03	1,5	0,05
Tingginya kebutuhan masyarakat Kota Bandung akan makanan per bulan	0,04	2,0	0,08
Lemahnya ancaman pendatang baru untuk diferensiasi produk makanan	0,02	2,5	0,05
Rendahnya ancaman produk pengganti terkait makanan	0,05	1,5	0,08
Total Skor Bobot Peluang			1,44
Ancaman			
Terbatasnya mobilitas dikarenakan penerapan PSBB	0,11	3,0	0,33
Naiknya harga bahan baku karena perang antar negara	0,07	1,5	0,11
Kuatnya ancaman pendatang baru untuk	0,03	2,5	0,08

diferensiasi minuman kopi dan non-kopi			
Kuatnya ancaman pendatang baru terkait akses terhadap saluran distribusi produk	0,01	1,5	0,02
Kuatnya daya tawar pemasok	0,09	3,0	0,27
Kuatnya daya tawar pembeli	0,08	2,0	0,16
Kuatnya persaingan dengan kompetitor sejenis	0,05	2,5	0,13
Total Skor Bobot Ancaman			1,11
TOTAL Skor Bobot Peluang dan Ancaman	1,00		2,55

Sumber: Pengolahan Data oleh Penulis (2022)

3.3 Key Success Factors dan CPM Teman Lama Bahureksa

Faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing suatu usaha menurut Muhardi (dalam Sari dan Halim, 2022), serta kategori yang dijabarkan penulis:

(1) Harga (Nilai suatu barang dan jasa yang diukur dengan sejumlah uang): Harga terjangkau bagi pelanggan, harga sesuai kualitas produk, diskon atau potongan harga yang menarik.

(2) Lokasi (Lokasi usaha yang strategis menarik perhatian pembeli dan memudahkan pembeli dalam mengakses lokasi usaha): Lokasi kedai kopi strategis di tengah kota/dekat dengan keramaian, papan nama/logo yang terlihat jelas dalam jarak +/- 3 meter.

(3) Pelayanan (Pelayanan pada pelanggan, keramahan karyawan kenyamanan peralatan, tempat parkir, dan penerangan ruangan yang baik): Pelayanan karyawan (Karyawan cepat dan tanggap melayani pelanggan, karyawan menerapkan 5S (Senyum, Sapa, Salam, Sopan, dan Santun)), suasana (Dekorasi menarik dan khas, tempat bersih), dan fasilitas (*WiFi* stabil

dan kencang, outlet listrik di setiap meja, mushola, toilet, tempat parkir luas, dan area merokok).

(4) Mutu atau kualitas (Produk yang ditawarkan berkualitas sesuai dengan kebutuhan pasar): Minuman kopi, minuman non-kopi, dan makanan bervariasi dan rasanya enak.

(5) Promosi (Promosi dapat dilakukan baik melalui media cetak, elektronik, maupun media lain): Konsistensi pada warna dan desain *feeds*, visual *feeds* dan *story* yang menarik, isi informasi pada *feeds* dan *story* yang menarik (GoBiz, 2021).

Selain itu, faktor keenam (ke-6) yang mempengaruhi daya saing suatu usaha adalah loyalitas pelanggan menurut Griffin (dalam Herman, 2018). Kategori loyalitas pelanggan yang dijabarkan penulis, yaitu (1) pelanggan mau melakukan *repeat order* dan (2) pelanggan mau merekomendasikan secara positif pada orang lain.

Tabel 3.26 Peringkat Kategori *Key Success Factors* pada Teman Lama Bahureksa, Kocil Specialty Coffee, dan Naked Brown

Kategori	Peringkat		
	Teman Lama	Kocil	Naked Brown
1. Harga			
1.1 Harga terjangkau bagi pelanggan	3,03	2,97	3,03
1.2 Harga sesuai kualitas produk	3,00	3,13	2,97
1.3 Diskon/potongan harga yang menarik	3,16	2,92	3,11
2. Lokasi			
2.1 Lokasi kedai kopi strategis di	3,18	3,18	3,18

tengah kota/dekat dengan keramaian 2.2 Papan nama/logo yang terlihat jelas dalam jarak +/- 3 meter	1,37	2,42	3,37
3.1 Pelayanan karyawan -Karyawan cepat dan tanggap melayani pelanggan -Karyawan menerapkan 5S (Senyum, Sapa, Salam, Sopan, dan Santun)	3,00 3,00	3,00 3,00	3,00 3,00
3.2 Suasana -Dekorasi menarik dan khas -Tempat bersih	3,00 3,00	2,97 2,97	3,24 3,00
3.3 Fasilitas memadai -WiFi stabil dan kencang -Outlet listrik di setiap meja -Mushola -Toilet -Tempat parkir luas -Area merokok	2,71 3,08 3,13 3,11 3,68 3,00	3,13 3,08 1,87 3,11 2,97 3,00	3,08 3,08 1,86 3,11 2,39 3,00
4.1 Produk minuman kopi -Menu minuman kopi bervariasi -Rasa minuman kopi enak	3,00 3,08	3,00 3,76	2,90 2,90
4.2 Produk minuman non-kopi -Menu minuman non-kopi bervariasi -Rasa minuman non-kopi enak	3,03 3,08	3,00 3,03	3,05 3,21
4.3 Produk makanan -Menu makanan bervariasi -Rasa makanan enak	3,16 3,00	3,02 3,00	2,21 2,74
5. Promosi di Instagram -Konsistensi pada warna dan desain <i>feeds</i> -Visual <i>feeds</i> dan <i>story</i> yang menarik -Isi informasi pada <i>feeds</i> dan <i>story</i> yang menarik	3,21 3,24 3,10	3,21 2,97 3,03	3,21 3,26 3,10
6. Loyalitas pelanggan -Repeat order -Rekomendasi positif ke orang lain	2,97 2,95	3,26 3,21	3,05 3,00

Sumber: Hasil survei oleh penulis (2022)

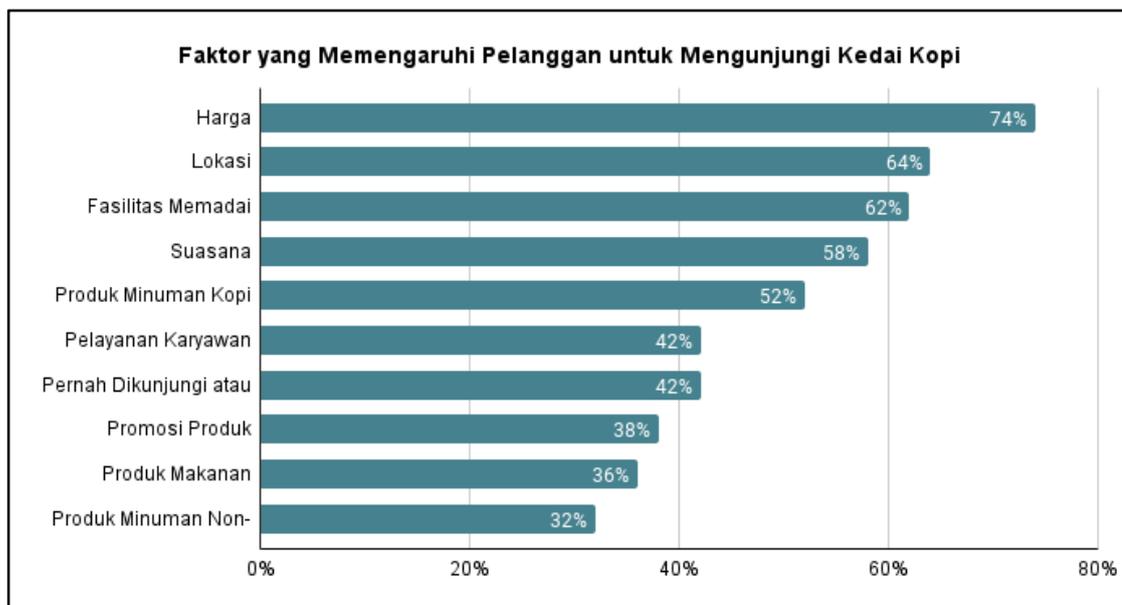
Tabel 3.27 Matriks *CPM* Teman Lama Bahureksa, Kocil, dan Naked Brown

Faktor-Faktor Kunci Keberhasilan (<i>Key Success Factors</i>)	Bobot	Teman Lama Bahureksa		Kocil Specialty Coffee		Naked Brown	
		Peringkat	Skor	Peringkat	Skor	Peringkat	Skor
1. Harga	0,18	3,06	0,551	3,01	0,542	3,04	0,547
2. Lokasi	0,16	2,28	0,370	2,80	0,448	3,28	0,530
3.3 Fasilitas memadai	0,15	3,12	0,468	2,86	0,429	2,75	0,413
3.2 Suasana	0,13	3,00	0,390	2,97	0,386	3,12	0,406
4.1 Produk minuman kopi	0,11	3,04	0,334	3,38	0,372	2,89	0,318
3.1 Pelayanan karyawan	0,09	3,00	0,270	3,00	0,270	3,00	0,270
6. Loyalitas pelanggan	0,07	2,96	0,207	3,24	0,227	3,03	0,212
5. Promosi produk	0,05	3,18	0,159	3,07	0,154	3,19	0,160
4.3 Produk makanan	0,04	3,08	0,123	3,01	0,120	2,47	0,099
4.2 Produk minuman (selain kopi)	0,02	3,05	0,061	3,01	0,060	3,13	0,063
TOTAL	1,00		2,934		3,008		3,016

Sumber: Hasil survei oleh penulis (2022)

Hasil matriks *CPM* menunjukkan urutan bobot tertinggi ke terendah pada setiap *key success factors* yang menjadi daya tarik bagi pelanggan untuk mengunjungi suatu kedai kopi. Dari sepuluh (10) faktor, faktor yang menjadi daya tarik bagi pelanggan untuk mengunjungi kedai kopi dimulai yang sangat penting, yaitu (1) harga, (2) lokasi, (3) fasilitas memadai, (4) suasana, (5) produk minuman kopi, (6) pelayanan karyawan, (7) loyalitas pelanggan, (8) promosi produk, (9) produk makanan, dan (10) produk minuman selain kopi.

Urutan tersebut berdasarkan hasil bobot yang didapatkan dari survei terkait faktor yang paling mempengaruhi pelanggan dalam mengunjungi suatu kedai kopi (Gambar 3.20).



Gambar 3.20 Faktor yang Mempengaruhi Pelanggan Datang ke Kedai Kopi
Sumber: Hasil survei oleh penulis (2022)

Dari total lima puluh (50) responden, lima (5) faktor teratas yang menjadi daya tarik adalah harga, lokasi, fasilitas memadai, suasana, dan produk minuman kopi. Pertama, harga menjadi daya tarik pertama dengan bobot 0,18 karena pelanggan memilih kedai kopi berdasarkan keterjangkauan harga, harga sesuai dengan kualitas produk, dan adanya diskon atau potongan harga yang menarik. Lalu, lokasi menjadi daya tarik kedua dengan bobot 0,16 karena pelanggan tertarik mengunjungi kedai kopi yang lokasinya strategis dan mudah diakses. Lalu, fasilitas memadai menjadi daya tarik ketiga dengan bobot 0,15 karena pelanggan (anak muda) mengunjungi kedai kopi untuk menikmati fasilitas tersedia yang menunjang aktivitas mengerjakan tugas dan internetan.

Lalu, suasana menjadi daya tarik keempat dengan bobot 0,13 karena pelanggan ingin mengunjungi kedai kopi yang dekorasinya menarik dan khas, juga yang tempatnya bersih. Terakhir, produk minuman kopi menjadi daya tarik kelima dengan bobot 0,11. Kelima faktor teratas pada matriks *QSPM* tersebut menunjukkan bahwa daya tarik utama pelanggan dalam mengunjungi kedai kopi bukan hanya pada produk minuman kopi, melainkan juga pada faktor harga, lokasi, fasilitas memadai, dan suasana.

Berdasarkan hasil matriks *CPM*, Teman Lama Bahureksa dibandingkan Kocil dan Naked Brown memiliki skor terendah untuk faktor “Lokasi” dengan angka 0,370 dan faktor “Loyalitas Pelanggan” dengan angka 0,207. Untuk lokasi, skor terendah dikarenakan kategori “Papan nama atau logo terlihat jelas dalam jarak +/- 3 meter” berperingkat paling rendah dengan angka 1,37 (artinya tidak terlihat jelas), di samping lokasinya yang strategis di tengah kota atau dekat dengan keramaian. Lalu, untuk loyalitas pelanggan, skor terendah dikarenakan kategori “Pelanggan yang mau melakukan *repeat order*” berperingkat rendah dengan angka 2,97 dan “Pelanggan yang mau merekomendasikan Teman Lama secara positif pada orang lain” dengan angka 2,95.

Lalu, Teman Lama Bahureksa dibandingkan dengan Kocil memiliki skor yang lebih rendah pada faktor “Produk minuman kopi” dengan angka 0,334. Hal ini dikarenakan kategori “Rasa minuman kopi enak” pada Teman Lama berperingkat lebih rendah (dengan angka 3,08) daripada Kocil (dengan angka 3,76).

Kemudian, Teman Lama Bahureksa dibandingkan dengan Naked Brown memiliki skor yang lebih rendah pada faktor “Promosi produk” (dengan angka 0,159), “Produk minuman selain kopi” (dengan angka 0,061), dan “Suasana” (dengan angka 0,390). Untuk promosi produk, skor lebih rendah pada Teman Lama Bahureksa dikarenakan kategori “Visual *feeds* dan *story* yang menarik” berperingkat lebih rendah (dengan angka 3,24) daripada Naked Brown (dengan angka 3,26). Untuk produk minuman selain kopi, skor lebih rendah dikarenakan kategori “Menu minuman non-kopi bervariasi” pada Teman Lama Bahureksa (dengan angka 3,03) lebih rendah daripada Naked Brown (dengan angka 3,05), juga dikarenakan kategori “Rasa minuman non-kopi enak” pada Teman Lama (dengan angka 3,08) lebih rendah daripada Naked Brown (dengan angka 3,21). Untuk suasana, skor lebih rendah dikarenakan kategori “Dekorasi menarik dan khas” pada Teman Lama Bahureksa (dengan angka 3,00) lebih rendah daripada Naked Brown (dengan angka 3,24).

Di samping rendahnya skor faktor-faktor tersebut pada Teman Lama Bahureksa dibandingkan Kocil dan Naked Brown, Teman Lama Bahureksa memiliki skor tertinggi pada faktor-faktor lainnya, berikut penjelasannya:

(1) Skor faktor “Harga” dengan angka 0,551

Skor ini tertinggi dikarenakan Teman Lama Bahureksa mendapatkan peringkat kategori “Diskon atau potongan harga yang menarik” tertinggi dengan angka 3,16, walaupun untuk kategori “Harga sesuai kualitas produk”

berperingkat lebih rendah (dengan angka 3,00) daripada Kocil (dengan angka 3,13).

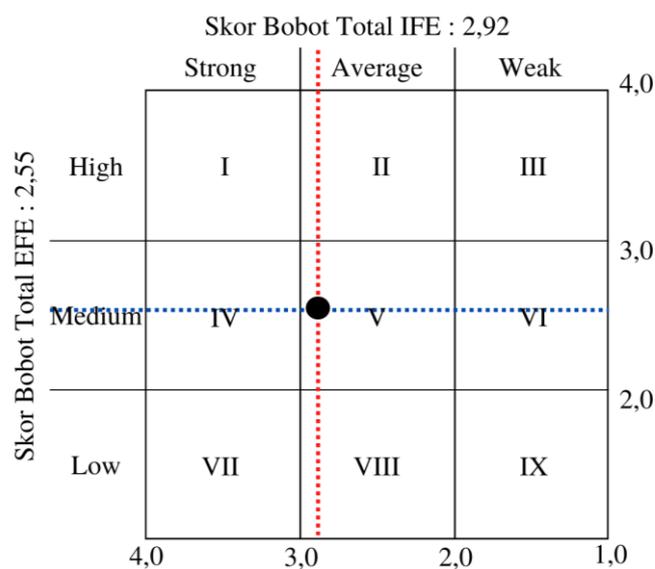
(2) Skor faktor “Fasilitas memadai” dengan angka 0,468

Skor ini tertinggi dikarenakan Teman Lama Bahureksa mendapatkan peringkat tertinggi untuk kategori “Mushola” dengan angka 3,13 dan kategori “Tempat parkir luas” dengan angka 3,68, walaupun Teman Lama mendapatkan peringkat terendah untuk kategori “Wifi stabil dan kencang” dengan angka 2,71.

(3) Skor faktor “Produk makanan” dengan angka 0,123

Skor ini tertinggi dikarenakan Teman Lama Bahureksa mendapatkan peringkat tertinggi untuk kategori “Menu makanan bervariasi” dengan angka 3,16.

3.4 Matriks *IE* Teman Lama Bahureksa



Gambar 3.21 Matriks Internal Eksternal Teman Lama Bahureksa
Sumber: Data primer dan sekunder yang diolah (2022)

Hasil matriks *IFE* dan *EFE* membentuk titik koordinat x,y (2,92),(2,55) yang memperlihatkan posisi Teman Lama Bahureksa berada di kuadran V. Ini menunjukkan bahwa posisi Teman Lama Bahureksa adalah *hold and maintain*. Strategi yang dapat diterapkan pada Teman Lama Bahureksa yang ada pada sel ini adalah strategi penetrasi pasar (*market penetration*) atau strategi pengembangan produk (*product development*).

Untuk strategi penetrasi pasar, strategi yang dapat dilakukan, yaitu:

(1) Strategi Kebertahanan Pelanggan (*Customer Retention*):

- (a) menangani keluhan pelanggan dengan tindakan korektif yang tanggap dan cepat untuk menunjukkan komitmen kedai kopi dalam mempertahankan kepuasan pelanggan
- (b) memenuhi harapan pelanggan dengan mempertahankan konsistensi rasa dan kualitas produk makanan dan/atau minuman yang ditawarkan

(2) Strategi Penjualan pada Pelanggan yang Telah Ada (*Sales to Existing Customer*):

- (a) menawarkan produk makanan dan minuman yang bervariasi dan enak, juga layanan (pelayanan dan fasilitas) yang memenuhi kebutuhan, harapan, dan kepuasan pelanggan.
- (b) memberikan *merchandise* gratis (misalnya: *tote bag* atau *t-shirt* berlogo Teman Lama) untuk pembelian produk dengan jumlah tertentu pada suatu rentang waktu.

(3) Strategi Inovasi Penggunaan (*Use Innovation*):

- (a) Membuka toko di berbagai aplikasi layanan pesan antar.
- (b) Menambahkan menu makanan dan/atau minuman yang *Instagramable*, mencantumkan logo “Instagram” pada menu tersebut, dan mempromosikannya di media sosial.

(4) Strategi Meningkatkan Pangsa Pasar yang Telah Ada (*Increasing of the Existing Market*):

- (a) Mengoptimalkan promo menarik di aplikasi layanan pesan antar untuk menggaet pelanggan baru dan meningkatkan loyalitas pelanggan, dan mempromosikannya di media sosial.
- (b) Menambahkan menu makanan dan/atau minuman baru yang tidak ditawarkan pesaing, memberikan diskon/potongan harga, dan mempromosikannya di media sosial.

(5) Strategi Pemasaran Menentang Arus (*Upstream Marketing*):

- (a) melakukan kolaborasi dengan menggandeng *brand* lokal baik itu dari industri kedai kopi maupun dari industri yang berbeda.

Untuk strategi pengembangan produk (*product development*), strategi yang dapat dilakukan, yaitu:

(1) Strategi Peningkatan Kualitas:

- (a) Meningkatkan ketepatan penyajian menu makanan dan minuman berdasarkan resep untuk menunjukkan konsistensi kedai kopi dalam menyajikan pesanan.

(2) Strategi Peningkatan Keistimewaan Produk:

- (a) Menambahkan variasi menu minuman kopi dan non-kopi yang menjadi pembeda dengan pesaing.
 - (b) Mempertahankan konsistensi kedai kopi dalam menjaga kebersihan dan keandalan fasilitas agar nyaman digunakan pelanggan.
 - (c) Menggunakan *goodie bag* berlogo Teman Lama sebagai kemasan untuk pesanan *take-out* dan pesanan melalui aplikasi layanan pesan antar
- (3) Strategi Peningkatan Gaya Produk:
- (a) Menambahkan kartu ucapan berisikan kata-kata mutiara dari Teman Lama pada setiap pembelian *dine-in* maupun *take-out*.
 - (b) Menambahkan dekorasi atau atribut yang *Instagramable* berdasarkan hari raya besar di Indonesia.

3.5 Matriks SWOT Teman Lama Bahureksa

Tabel 3.28 Matriks SWOT Teman Lama Bahureksa

	<p>Strengths (Kekuatan):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Makanan yang disajikan <i>homemade</i> 2. Biji kopi yang dipakai berkualitas dan terjamin 3. Fasih menggunakan internet dan media sosial untuk pemasaran dan penjualan 4. Ketanggapan karyawan dalam menangani keluhan pelanggan 5. Fasilitas memadai (mushola, tempat parkir luas) 6. Kedisiplinan <i>store attendant</i> dalam melakukan <i>stock opname</i> 	<p>Weaknesses (Kelemahan):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurang stabilnya <i>WiFi</i> 2. Kurang jelasnya papan nama/logo dalam jarak +/- 3 meter 3. Informasi di media sosial kurang informatif
--	--	---

<p><i>Opportunities</i> (Peluang):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tren masyarakat (anak muda) pergi ke kedai kopi 2. Perkembangan aplikasi kasir 3. Banyaknya aplikasi layanan pesan antar 4. Banyaknya media sosial yang digunakan oleh masyarakat 5. Perkembangan aplikasi pembayaran 6. Peningkatan laju pertumbuhan ekonomi Kota Bandung 7. Tingginya taraf hidup masyarakat Kota Bandung 8. Tingginya kebutuhan masyarakat Kota Bandung akan makanan per bulan 9. Lemahnya ancaman pendatang baru untuk diferensiasi produk makanan 10. Rendahnya ancaman produk pengganti terkait makanan 	<p style="text-align: center;"><u>SO</u></p> <p>Membuka cabang di lokasi-lokasi geografis baru yang strategis di Kota Bandung. (S1, S2, S5, O1, O6, O7, O8)</p> <p>Mempertahankan konsistensi penggunaan internet dan media sosial sebagai media pemasaran dan penjualan. (S3, O4)</p> <p>Mempertahankan konsistensi penjualan produk makanan <i>homemade</i> yang bervariasi dan enak. (S1, O9, O10)</p> <p>Menggunakan media sosial untuk mempromosikan diferensiasi produk makanan. (S1, S3, O9, O10)</p>	<p style="text-align: center;"><u>WO</u></p> <p>Mempromosikan pada media sosial terkait lokasi dalam bentuk denah dengan visual yang jelas dan menarik agar menginformasikan posisi Teman Lama Bahureksa pada lebih banyak pelanggan. (W2, W3, O4)</p> <p>Meningkatkan kualitas WiFi untuk mendukung aktivitas pelanggan yang berkaitan dengan penggunaan internet dan media sosial. (W1, O1)</p> <p>Mengadakan promo seperti, diskon/potongan harga dengan pihak aplikasi pembayaran agar menarik minat beli. (W3, O5)</p>
<p><i>Threats (Ancaman):</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Terbatasnya mobilitas dikarenakan penerapan PSBB 2. Naiknya harga bahan baku karena perang antar 	<p style="text-align: center;"><u>ST</u></p> <p>Menentukan kembali harga jual dengan pertimbangan biaya bahan baku dan harga pesaing. (S1, S2, T2, T6, T7)</p> <p>Melakukan inovasi pada</p>	<p style="text-align: center;"><u>WT</u></p> <p>Mengadakan kartu member agar pelanggan melakukan <i>repeat order</i>. (W3, T3, T4, T6, T7)</p>

negara	menu minuman kopi dan non-kopi agar memiliki diferensiasi dari pesaing. (S2, T3)	
3. Kuatnya ancaman pendatang baru untuk diferensiasi minuman kopi dan non-kopi		
4. Kuatnya ancaman pendatang baru terkait akses terhadap saluran distribusi produk	Mempromosikan penjualan produk makanan dan minuman pada aplikasi layanan pesan antar di media sosial. (S3, T1, T4, T6)	
5. Kuatnya daya tawar pemasok	Mempertahankan pelayanan karyawan yang memuaskan pelanggan. (S4, T4, T6, T7)	
6. Kuatnya daya tawar pembeli		
7. Kuatnya persaingan dengan kompetitor sejenis	Mempertahankan fasilitas dengan merawat dan menjaga kebersihannya agar nyaman digunakan pelanggan. (S5, T7)	

Sumber: Pengolahan Data oleh Penulis (2022)

Tabel 3.29 Rangkuman Strategi dari Matriks *SWOT* dan Matriks *IE*

No.	Strategi dari Matriks <i>SWOT</i>
1	Membuka cabang di lokasi-lokasi geografis baru yang strategis di Kota Bandung → melakukan ekspansi usaha.
2	Mengoptimalkan internet dan media sosial sebagai media promosi, seperti mempromosikan diferensiasi produk makanan, denah lokasi kedai kopi dengan visual yang jelas dan menarik, dan adanya diskon/potongan harga pada aplikasi layanan pesan antar → mengoptimalkan kegiatan promosi.
3	Mempertahankan konsistensi penjualan produk makanan <i>homemade</i> yang bervariasi dan enak → mempertahankan konsistensi kualitas produk makanan.
4	Meningkatkan kualitas <i>WiFi</i> untuk mendukung aktivitas pelanggan yang berkaitan dengan penggunaan internet dan media sosial → meningkatkan nilai pelayanan (fasilitas).
5	Menentukan kembali harga jual dengan pertimbangan biaya bahan baku dan harga pesaing → menentukan kembali harga jual.
6	Melakukan inovasi pada menu minuman kopi dan non-kopi agar memiliki diferensiasi dari pesaing → melakukan inovasi produk.

7	Mempertahankan <i>service</i> (layanan) yang memuaskan pelanggan, seperti memberikan pelayanan yang menerapkan 5S dan cepat-tanggap, merawat dan menjaga kebersihan fasilitas kedai kopi agar nyaman digunakan pelanggan. → mempertahankan pelayanan yang memuaskan.
8	Mengadakan kartu member agar pelanggan melakukan <i>repeat order</i> → memberikan diskon atau harga khusus.
No.	Strategi dari Matriks IE
1	Menangani keluhan pelanggan dengan tindakan korektif yang tanggap dan cepat untuk menunjukkan komitmen kedai kopi dalam mempertahankan kepuasan pelanggan, menawarkan produk makanan dan minuman yang bervariasi dengan rasa dan kualitas yang konsisten, juga layanan (pelayanan dan fasilitas) yang memenuhi kebutuhan, harapan, dan kepuasan pelanggan → menawarkan produk dan pelayanan yang memuaskan.
2	Memberikan <i>merchandise</i> gratis (misalnya: <i>tote bag</i> atau kaos berlogo Teman Lama) untuk pembelian produk dengan jumlah tertentu pada suatu rentang waktu → meningkatkan nilai produk.
3	Membuka toko di berbagai aplikasi layanan pesan antar → melakukan inovasi produk.
4	Menambahkan menu makanan dan/atau minuman yang <i>Instagramable</i> , mencantumkan logo “Instagram” pada menu tersebut, dan mempromosikannya di media sosial → melakukan inovasi produk.
5	Mengoptimalkan promo menarik di aplikasi layanan pesan antar untuk menggaet pelanggan baru dan meningkatkan loyalitas pelanggan, dan mempromosikannya di media sosial → melakukan inovasi produk.
6	Memberikan diskon/potongan harga, dan mempromosikannya di media sosial → memberikan diskon atau harga khusus atau promo.
7	Melakukan kolaborasi dengan menggandeng <i>brand</i> lokal baik itu dari industri kedai kopi maupun dari industri yang berbeda → melakukan kolaborasi dengan <i>brand</i> lokal.
8	Meningkatkan ketepatan penyajian menu makanan dan minuman berdasarkan resep untuk menunjukkan konsistensi kedai kopi dalam menyajikan pesanan → menjaga kualitas produk makanan dan minuman.

9	Menambahkan menu makanan dan/atau minuman baru yang tidak ditawarkan pesaing, menambahkan menu minuman kopi dan non-kopi yang menjadi pembeda dengan pesaing → melakukan inovasi produk.
10	Mempertahankan konsistensi kedai kopi dalam menjaga kebersihan dan keandalan fasilitas agar nyaman digunakan pelanggan → mempertahankan pelayanan yang memuaskan.
11	Menggunakan <i>goodie bag</i> berlogo Teman Lama sebagai kemasan untuk pesanan <i>take-out</i> dan pesanan melalui aplikasi layanan pesan antar → melakukan inovasi produk.
12	Menambahkan kartu ucapan berisikan kata-kata mutiara dari Teman Lama pada setiap pembelian <i>dine-in</i> maupun <i>take-out</i> → melakukan inovasi produk.
13	Menambahkan dekorasi atau atribut yang <i>Instagramable</i> berdasarkan hari raya besar di Indonesia → melakukan inovasi pelayanan.

Sumber: Pengolahan Data oleh Penulis (2022)

Tabel 3.30 Kompilasi Strategi dari Matriks *SWOT* dan Matriks *IE*

No.	Strategi dari Matriks <i>SWOT</i> dan Matriks <i>IE</i>
1	Melakukan ekspansi usaha
2	Mengoptimalkan kegiatan promosi
3	Mempertahankan dan meningkatkan kualitas dan nilai produk dan layanan (pelayanan dan fasilitas)
4	Melakukan inovasi produk dan layanan
5	Melakukan kolaborasi dengan <i>brand</i> lokal
6	Memberikan diskon, harga khusus, dan promo
7	Menentukan kembali harga jual

Sumber: Pengolahan Data oleh Penulis (2022)

3.6 Matriks *QSPM*

Berdasarkan kompilasi strategi dari matriks *IE* dan matriks *SWOT*, didapatkan tujuh (7) strategi, yaitu (1) melakukan ekspansi usaha, (2) mengoptimalkan kegiatan promosi, (3) mempertahankan dan meningkatkan kualitas dan nilai produk dan layanan (pelayanan dan fasilitas), (4) melakukan inovasi produk dan layanan, (5) melakukan kolaborasi dengan *brand* lokal, (6) memberikan diskon, harga khusus, dan promo, serta (7) menentukan kembali harga jual. Tujuh strategi tersebut didiskusikan dengan *owner* untuk menentukan strategi yang paling sesuai (realistis) untuk diterapkan pada saat ini oleh Teman Lama Bahureksa. Dengan demikian, didapatkan matriks *QSPM* (Tabel 3.31) terkait tingkat ketertarikan *owner* terhadap tujuh strategi tersebut berdasarkan peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan yang dihadapi dan dimiliki oleh Teman Lama Bahureksa.

Tabel 3.31 Matriks *QSPM* Teman Lama Bahureksa

Faktor-Faktor <i>EFE</i> dan <i>IFE</i>	Bobot	Strategi 3		Strategi 4		Strategi 7		Strategi 6		Strategi 5		Strategi 2		Strategi 1	
		<i>AS</i>	<i>TAS</i>												
Peluang															
Tren masyarakat (anak muda) pergi ke kedai kopi	0,10	4,0	0,40	3,5	0,35	2,5	0,25	3,5	0,35	2,0	0,20	3,5	0,35	2,5	0,25
Perkembangan aplikasi kasir	0,06	2,0	0,12	3,0	0,18	2,5	0,15	2,5	0,15	1,0	0,06	1,0	0,06	2,0	0,12

Terbatasnya mobilitas dikarenakan penerapan PSBB	0,11	3,0	0,33	3,0	0,33	1,5	0,17	2,0	0,22	2,5	0,28	2,5	0,28	1,0	0,11
Naiknya harga bahan baku karena perang antar negara	0,07	2,0	0,14	1,0	0,07	3,0	0,21	1,0	0,07	1,5	0,11	2,0	0,14	1,5	0,11
Kuatnya ancaman pendatang baru untuk diferensiasi minuman kopi dan non-kopi	0,03	1,5	0,05	3,0	0,09	3,0	0,09	3,5	0,11	3,0	0,09	2,5	0,08	1,5	0,05
Kuatnya ancaman pendatang baru terkait akses terhadap saluran distribusi produk	0,01	1,0	0,01	2,0	0,02	1,5	0,01	1,0	0,01	1,0	0,01	1,0	0,01	1,0	0,01
Kuatnya daya tawar pemasok	0,09	2,5	0,23	1,5	0,14	3,0	0,27	1,0	0,09	1,0	0,09	1,0	0,09	1,5	0,14
Kuatnya daya tawar pembeli	0,08	2,5	0,20	3,5	0,30	3,0	0,24	3,0	0,24	2,0	0,16	3,0	0,24	1,5	0,12
Kuatnya persaingan dengan kompetitor sejenis	0,05	3,5	0,18	3,5	0,18	2,5	0,13	2,5	0,13	2,0	0,10	3,0	0,15	2,0	0,10
Kekuatan															
Makanan yang disajikan homemade	0,11	3,0	0,33	4,0	0,44	3,0	0,33	2,0	0,22	2,0	0,22	2,5	0,28	3,0	0,33

Biji kopi yang dipakai berkualitas dan terjamin	0,20	3,5	0,70	3,0	0,60	3,5	0,70	3,0	0,60	3,0	0,60	2,5	0,50	3,5	0,70
Fasih menggunakan internet dan media sosial untuk pemasaran dan penjualan	0,18	3,0	0,54	3,5	0,63	2,0	0,36	3,5	0,63	3,0	0,54	3,0	0,54	3,0	0,54
Ketanggapan karyawan dalam menangani keluhan pelanggan	0,02	3,0	0,06	2,0	0,04	3,0	0,06	2,5	0,05	2,0	0,04	1,5	0,03	2,0	0,04
Fasilitas memadai (mushola, tempat parkir luas)	0,09	3,0	0,27	1,5	0,14	3,0	0,27	1,0	0,09	3,0	0,27	3,0	0,27	2,5	0,23
Kedisiplinan <i>store attendant</i> dalam melakukan <i>stock opname</i>	0,16	3,0	0,48	1,0	0,16	1,5	0,24	2,0	0,32	2,0	0,32	1,0	0,16	3,0	0,48
Kelemahan															
Kurang stabilnya <i>WiFi</i>	0,07	3,5	0,25	1,5	0,11	2,0	0,14	1,0	0,07	1,0	0,07	1,0	0,07	1,0	0,07
Kurang jelasnya papan nama/logo dalam jarak +/- 3 meter	0,04	2,0	0,08	1,5	0,06	1,0	0,04	2,0	0,08	1,0	0,04	3,5	0,14	1,0	0,04
Informasi media sosial kurang informatif	0,13	3,0	0,40	3,5	0,46	2,0	0,26	2,5	0,33	2,5	0,33	3,0	0,40	2,0	0,26
Total			5,87		5,46		4,87		4,69		4,61		4,55		4,45

Sumber : Hasil Wawancara dengan *owner* (2022)

Berdasarkan matriks *QSPM*, rancangan strategi yang paling sesuai dengan kondisi internal dan eksternal Teman Lama Bahureksa adalah strategi nomor tiga (3) “Mempertahankan dan meningkatkan kualitas dan nilai produk dan pelayanan”. Berdasarkan matriks IE, matriks SWOT, dan hasil wawancara dengan *owner*, untuk menerapkan strategi tersebut Teman Lama Bahureksa dapat melakukan hal-hal sebagai berikut, yaitu:

- (1) Mempertahankan nilai produk dengan menawarkan produk makanan *homemade* dan minuman dengan rasa yang enak dan mutu atau kualitas yang konsisten.
- (2) Mempertahankan pelayanan (pelayanan karyawan pada pelanggan) memuaskan pelanggan, seperti menangani keluhan pelanggan dengan tindakan korektif yang tanggap dan cepat, memberikan pelayanan yang menerapkan 5S dan cepat-tanggap.
- (3) Mempertahankan pelayanan (fasilitas) merawat dan menjaga kebersihan fasilitas kedai kopi agar nyaman digunakan pelanggan.
- (4) Meningkatkan pelayanan (fasilitas) dengan meningkatkan kualitas *WiFi* untuk mendukung aktivitas pelanggan yang berkaitan dengan penggunaan internet dan media sosial.
- (5) Meningkatkan nilai produk dengan memberikan *merchandise* gratis (misalnya: *tote bag* atau *t-shirt* berlogo Teman Lama) untuk pembelian produk dengan jumlah tertentu pada suatu rentang waktu.