

PERUMUSAN STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA USAHA

COLD SIP CAFE



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

Edbert Bestada

2013120237

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

(Terakreditasi berdasarkan keputusan BAN - PT

No. 227/SK/BAN - PT/Ak-XVI/S/X1/2013)

BANDUNG

2018

***STRATEGY FORMULATION FOR IMPROVING COLD SIP CAFE
PERFORMANCE***



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete the requirements of
A Bachelor Degree in Economics

By

Edbert Bestada

2013120237

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
MANAGEMENT STRATEGY PROGRAMME
(Accredited based on the decree of BAN - PT
No. 227/SK/BAN - PT/Ak-XVI/S/X1/2013)
BANDUNG
2018

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN



PERUMUSAN STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA USAHA
COLD SIP CAFE

Oleh:

Edbert Bestada

2013120237

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, 12 Januari 2018

Ketua Program Studi Sarjana Manajemen,

Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.

Pembimbing,

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



PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama (sesuai akte lahir) : Edbert Bestada
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 14 Februari 1995
Nomor Pokok / NPM : 2013120237
Program Studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

JUDUL

Perumusan Strategi untuk Meningkatkan Kinerja Cold Sip Cafe

Dengan,

Pembimbing : Catharina Tan Lian Soei, Dra., MM

SAYA MENYATAKAN

Adalah benar – benar karya tulis saya sendiri:

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

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

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

Pasal 70 : Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam

Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal: Januari 2018



Edbert Bestada

ABSTRAK

Pertumbuhan penduduk di Kota Bandung dan pertumbuhan jumlah wisatawan dari kota-kota sekitar yang bertambah setiap tahunnya memberikan dampak meningkatnya kebutuhan pangan. Seiring perkembangan zaman, masyarakat kota Bandung pun memiliki gaya hidup modern dimana salah satu cirinya adalah mereka memiliki kecenderungan untuk menghabiskan waktunya di kafe untuk mengerjakan tugas, pekerjaan, rapat, atau hanya bercengkrama bersama sahabat. Fenomena tersebut dilihat oleh banyak pengusaha sebagai peluang untuk membuka bisnis sejenis, salah satunya adalah membuka *coffee shop*. *Cold Sip Cafe* merupakan salah satu *coffee shop* di Kota Bandung yang berdiri sejak tanggal 15 September 2016 di Jalan Holis no 86 dan berpindah pada tanggal 23 Mei 2017 ke Jalan Ciumbuleuit 107. Namun persaingan *coffee shop* sangat ketat karena pertumbuhan kafe sejenis yang terus meningkat. Selain itu, pendapatan yang sangat berfluktuasi pun membuat setiap Coffee Shop perlu memiliki strategi yang tepat agar bisa menghadapi persaingan dan mencapai tujuan perusahaan.

Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi kinerja *Cold Sip Cafe*, mengetahui kondisi lingkungan internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan perusahaan serta eksternal yang mencakup peluang dan ancaman bagi perusahaan, mengetahui alternatif strategi serta mengetahui rumusan strategi yang tepat dengan kondisi saat ini bagi *Cold Sip Cafe* sehingga kinerja *coffee shop* tersebut dapat ditingkatkan.

Jenis penelitian yang dilakukan pada penelitian ini berupa penelitian deskriptif. Data diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan juga dari dokumentasi perusahaan dimana dalam penelitian ini berupa laporan laba/rugi. Selanjutnya data yang diperoleh akan diolah dalam *input stage* dengan menggunakan analisis SWOT, *IFE Matrix*, *EFE Matrix* dan CPM. Hasil dari *input stage* menjadi data untuk melakukan tahap selanjutnya yaitu *matching stage*. Dalam tahap ini, pengolahan data akan menggunakan *SWOT Matrix* dan *IE Matrix*. Kemudian hasil dari *matching stage* akan dimasukkan ke dalam tahap *decision stage* dengan menggunakan QSPM untuk mengevaluasi kinerja *Cold Sip Cafe* secara objektif serta mendapatkan rumusan strategi yang tepat.

Dari hasil penelitian tersebut, penulis menarik beberapa kesimpulan yaitu, kinerja finansial yang harus dijaga karena minimnya penghasilan pemilik dan masih adanya hutang yang harus dibayar. Dari segi non-finansial pemilik harus menambahkan kegiatan promosi baik lewat *digital marketing* maupun upaya lainnya. Berdasarkan hasil dari QSPM menurut data-data yang dimasukkan dari *input stage* dan *matching stage*, penulis mendapatkan bahwa strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja adalah *product development*. Namun lebih baik bila perusahaan menggabungkan strategi tersebut dengan strategi *market penetration* untuk meningkatkan kinerja dan membantu perusahaan mencapai tujuannya.

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

ABSTRACT

Population growth in Bandung City and the growing number of tourists from the surrounding cities that increase each year give impact to the increasing needs of food. Along with the development of the era, the residents of Bandung city start to have a modern lifestyle which one of the characteristics is that they have a tendency to spend time in the cafe to do school task, work, meeting, or just chatting with friends. The phenomenon is seen by many entrepreneurs as an opportunity to open a similar business, one of which is to open a coffee shop. Cold Sip Cafe is one of the coffee shop in Bandung which stood since September 15, 2016 in Holis Street 86 and moved on May 23, 2017 to Ciumbuleuit Street 107. But the competition of coffee shop industry is very tight because of the increasing growth of similar cafes. In addition, a very fluctuating income also makes every Coffee Shop needs to have the right strategy to be able to face competition and achieve their goals.

This study was conducted to evaluate the performance of Cold Sip Cafe, to know the internal environment condition that includes the strengths and weaknesses of the company as well as the external that includes opportunities and threats for the company, to know the alternative strategy and to know the right strategy formula with the current condition for Cold Sip Cafe so that the performance of this coffee shop can be upgraded.

The type of research conducted in this thesis is descriptive research. Data obtained from interviews, observations, and also from corporate documentation where in this research is in the form of profit / loss report. Further, the data obtained will be processed in input stage by using SWOT analysis, IFE Matrix, EFE Matrix and CPM. The result of the input stage becomes data to perform next phase, the matching stage. In this phase, data processing will use SWOT Matrix and IE Matrix. Then the result of matching stage will be put into decision stage by using QSPM to evaluate Cold Sip Cafe performance objectively and get the right strategy formula.

From the results of the study, the authors drew some conclusions that is, financial performance that must be maintained due to the lack of owners income and the debt to be paid. In terms of non-financial, owners should add promotional activities either through digital marketing or other efforts. Based on the results of QSPM according to the data entered from the input stage and matching stage, the authors find that the right strategy to improve performance is product development. But it is better if the company combines these strategies with market penetration strategies to improve performance and help the company achieve its goals.

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

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke Tuhan yang Maha Esa atas berkat, penyertaan, dan kuasa-Nya penyusunan formulasi strategi Cold Sip Cafe dapat diselesaikan dengan baik.

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Ibu Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M. selaku pembimbing yang telah dengan sabar, tekun, tulus dan ikhlas meluangkan waktu, tenaga dan pikiran, dan memberikan banyak kesempatan yang sangat berharga bagi penulis kepada penulis selama penyusunan skripsi. Selanjutnya ucapan terima kasih penulis sampaikan pula kepada:

1. Willy Lutanto dan Ainah selaku ayah dan ibu penulis yang senantiasa mendoakan dan memberikan motivasi, kasih sayang serta dukungan baik moril maupun materiil selama ini khususnya dalam proses penyusunan skripsi.
2. David Samuel selaku bapa rohani penulis yang selalu memberikan semangat dan dukungan dalam doa sehingga penulis selalu mendapatkan tenaga baru setiap kali mengingatnya.
3. Seluruh keluarga besar yang selalu memberikan dukungan berupa perkataan-perkataan membangun sehingga penulis memiliki semangat untuk menyelesaikan tulisan ini.
4. Segenap rekan *Treasure, Bridge Dance Academy, Rocket Crew, Davidsons, Trinitas Cellgroup* yang selalu memarahi dan mendorong penulis untuk segera menyelesaikan tulisan ini ketika penulis sedang merasa tidak yakin untuk menyelesaikan tulisan ini.
5. Seluruh teman-teman mahasiswa Manajemen UNPAR angkatan 2013 tercinta yang tidak bisa disebutkan satu persatu.
6. Teman – teman *owner Cold Sip Cafe* dan para pegawai yang telah membantu mengolah data dan dengan setia menemani penulis dalam mengerjakan skripsi ini.

7. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah berkontribusi dalam membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Ketidaksempurnaan adalah bagian dari kehidupan manusia. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, dan akan sangat berterima kasih apabila ada saran dan kritik yang akan membuat skripsi ini menjadi lebih baik lagi. Semoga skripsi ini dapat berguna bagi semua orang yang membacanya.

Bandung, 14 Januari 2018

Edbert Bestada
2013120237

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
1.5 Kerangka Pemikiran	10
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Pengertian Restoran	14
2.2 Klasifikasi Restoran	14
2.3 Pengertian <i>Cafe</i>	18
2.3.1 Sejarah <i>Cafe</i>	18
2.4 Pengertian Manajemen	19
2.5 Manajemen Strategik	20
2.6 Manfaat Manajemen Strategik	21
2.6.1 Manfaat Keuangan	22
2.6.2 Manfaat Non-keuangan	22
2.7 Kinerja Perusahaan	22
2.7.1 Audit Eksternal	23
2.7.2 Audit Internal	25

2.8 Model Manajemen Strategik	27
2.8.1 Visi dan Misi	28
2.8.2 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal	32
2.8.3 Matriks Evaluasi Faktor Internal	34
2.8.4 Matriks Profil Kompetitif	36
2.8.5 Analisa SWOT	37
2.8.6 Matriks SWOT	40
2.8.7 Matriks Internal-Eksternal(IE)	43
2.8.8 Matriks QSPM	45
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	50
3.1 Metode Penelitian	50
3.2 Sumber Data Penelitian	51
3.3 Teknik Pengumpulan Data	52
3.4 Analisis Data	53
3.5 Objek Penelitian	54
3.5.1 Sejarah Perusahaan	56
3.5.2 Visi Misi Perusahaan	57
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	58
4.1 Analisis Kinerja <i>Cold Sip Cafe</i>	58
4.1.1 Analisis Kinerja Pemasaran	59
4.1.2 Analisis Kinerja Keuangan	67
4.1.3 Analisis Sumber Daya Manusia	72
4.1.4 Analisis Kinerja Operasional	75
4.2 Target Kinerja <i>Cold Sip Cafe</i>	77
4.3 Analisis SWOT <i>Cold Sip Cafe</i>	78
4.4 <i>Internal Factors Evaluation(IFE) Matrix</i>	80
4.5 <i>External Factors Evaluation(EFE) Matrix</i>	81

4.6 <i>Competitive Profile Matrix (CPM)</i>	83
4.7 Matriks SWOT	86
4.8 <i>Internal-External(IE) Matrix</i>	90
4.9 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i>	92
4.10 Rumusan Alternatif Strategi <i>Cold Sip Cafe</i>	97
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	99
5.1 Kesimpulan	99
5.2 Saran	101
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pertumbuhan Jumlah Penduduk Kota Bandung Tahun 2010 - 2015	i
Tabel 1.2 Pertumbuhan <i>Coffee Shop</i> di Kota Bandung	4
Tabel 1.3 Jumlah Pendapatan <i>Cold Sip Cafe</i>	6
Tabel 4.1 Laporan Laba/Rugi <i>Cold Sip Cafe</i> Bulan September	68
Tabel 4.2 Estimasi Laporan Laba Rugi <i>Cold Sip Cafe</i> Setiap Bulan	69
Tabel 4.3 Laporan Laba/Rugi <i>Cold Sip Cafe</i> Menurut Kapasitas Maksimum	70
Tabel 4.4 Target <i>Cold Sip Cafe</i>	77
Tabel 4.5 IFE <i>Matrix Cold Sip Cafe</i>	80
Tabel 4.6 EFE <i>Matrix Cold Sip Cafe</i>	82
Tabel 4.7 <i>Competitive Profile Matrix Cold Sip Cafe</i> Terhadap Pesaing	84
Tabel 4.8 SWOT <i>Matrix Cold Sip Cafe</i>	87
Tabel 4.9 IE <i>Matrix Cold Sip Cafe</i>	90
Tabel 4.10 Pengelompokan Dua Strategi <i>Cold Sip Cafe</i>	93
Tabel 4.11 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix Cold Sip Cafe</i>	95

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Pendapatan <i>Cold Sip Cafe</i>	7
Gambar 2.1 Contoh <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>	21
Gambar 2.2 Tahap Perumusan Strategi	31
Gambar 2.3 Matriks SWOT Fred R. David	43
Gambar 2.4 Matriks IE Fred R.David	45
Gambar 2.5 Contoh <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>	49

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Hasil Wawancara

Lampiran 2 Dokumentasi *Cold Sip Cafe*

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Indonesia merupakan negara terpadat ke-4 di dunia dengan jumlah penduduk sebanyak 255.993.674 jiwa menurut data yang diterbitkan *CIA World Factbook*. Kota Bandung merupakan salah satu kota besar di Indonesia yang memiliki tingkat kepadatan serta pertumbuhan penduduk yang tinggi.

Tabel 1.1

Pertumbuhan Jumlah Penduduk Kota Bandung Tahun 2010 - 2015

Tahun	Laki-laki	Perempuan	Total	Rata-rata Pertumbuhan Penduduk
2010	1215348	1179525	2394873	
2011	1230615	1194342	2424957	1,26%
2012	1246122	1209395	2455517	1,26%
2013	1242885	1215618	2458503	0,12%
2014	1248478	1222324	2470802	0,50%
2015	1253274	1228195	2481469	0,43%

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Bandung

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa pertumbuhan penduduk di Kota Bandung mengalami peningkatan setiap tahunnya. Menurut BPS Kota Bandung, jumlah pertumbuhan penduduk di Kota Bandung yang paling banyak adalah kelompok usia 15-19 tahun (9,06%), 20-24 tahun (10,47%), dan 25-29 tahun (9,31%). Hal ini dimaklumi karena Kota Bandung sebagai salah satu daerah tujuan pelajar dan mahasiswa untuk menuntut ilmu (Badan Pusat Statistik Kota Bandung, 2016). Peningkatan jumlah penduduk juga akan meningkatkan jumlah kebutuhan baik secara *Physiological, Safety, Love, Esteem, dan Self-Actualization*. Menurut teori kebutuhan Abraham Maslow, kebutuhan seseorang yang paling mendasar adalah kebutuhan fisiologis yang merupakan kebutuhan atas pakaian, makanan, tempat tinggal, dan kebutuhan biologis lainnya.

Namun pada zaman modern ini, gaya hidup masyarakat di kota-kota besar telah berubah. Menurut A.B. Susanto dalam bukunya yang berjudul Potret-Potret Gaya Hidup Metropolis, orang modern suka bercengkrama di *cafe*. Berdasarkan hasil observasi Tori Saphira(2017:2) ke 5 *cafe* di Bandung, pengunjung *cafe* paling banyak berada pada kelompok umur usia muda dan usia produktif (15-64 tahun). Menurut Tori, *cafe* dikunjungi orang-orang untuk melepas kepenatan, mengerjakan tugas, pertemuan bisnis/pekerjaan, hingga untuk sekedar ngumpul dan bercengkrama bersama kerabat dan keluarga.

Peningkatan jumlah masyarakat di kota Bandung serta perubahan gaya hidup usia muda dan usia produktif dapat dijadikan peluang besar bagi para pengusaha untuk membangun bisnis yang menyediakan barang/jasa untuk

masyarakat tersebut. Salah satu usaha yang cukup diminati pengusaha adalah di bidang kuliner dimana salah satunya adalah membuat restoran.

Industri makanan dan minuman di Indonesia merupakan sektor yang strategis bagi perkembangan ekonomi Indonesia. Industri makanan dan minuman khususnya kuliner, tidak lagi berfungsi hanya untuk memenuhi kebutuhan biologis, tetapi sudah masuk kedalam gaya hidup baru di masyarakat. Industri kuliner berkembang dengan baik, semakin inovatif dan kreatif. Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) menyatakan bahwa kenaikan industri makanan dan minuman di Indonesia mencapai angka 7.55% pada triwulan 1 tahun 2016, 8% pada triwulan 2 tahun 2016, serta 9.82% pada triwulan 3 tahun 2016, dan dari berbagai sumber yang telah dibaca penulis, pertumbuhan industri makanan dan minuman masih menjadi motor penggerak pertumbuhan industri utama di Indonesia.

Restoran adalah suatu tempat atau bangunan yang diorganisir secara komersial, yang menyelenggarakan pelayanan dengan baik kepada semua tamunya baik berupa makan maupun minum (Marsum WA, 2005:7). Dilihat dari pengelolaan dan sistem penyajiannya, restoran dapat dibedakan menjadi 3(tiga) jenis, salah satunya adalah *informal restaurant*, yaitu industri jasa pelayanan makanan dan minuman yang dikelola secara komersial dan profesional dengan lebih mengutamakan kecepatan pelayanan, kepraktisan, dan percepatan frekuensi yang silih berganti pelanggan. Beberapa contoh dari *informal restaurant* adalah *cafe/coffee shop*, bistro, kantin, dan lain sebagainya. *Coffee Shop* merupakan salah satu jenis restoran yang menyediakan makanan dan minuman yang sistem

pelayanannya menggunakan *American Service* (disajikan secara cepat dan makanan sudah dipersiapkan dalam suatu piring yang biasa juga disebut dengan “*Ready on the Plate*”) dimana pada restoran ini, tamu dapat mendapatkan makan siang dan makan malam (Marsum AW, 2005:8). Seiring dengan pertambahan dan perubahan gaya hidup masyarakat Kota Bandung, bisnis *coffee shop* pun berkembang dengan cepat.

Tabel 1.2

Pertumbuhan *Coffee Shop* di Kota Bandung

Tahun	Jumlah <i>Coffee Shop</i>	Persentase Kenaikan
2008	156	
2009	186	19,23%
2010	191	2,69%
2011	196	2,62%
2012	236	20,41%
2015	366	55,08%

Sumber: Dinas Pariwisata Kota Bandung

Tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah *Coffee Shop* bertambah setiap

tahunnya. Jumlah *coffee shop* meningkat karena tidak memerlukan modal yang besar. Pertambahan jumlah *coffee shop* setiap tahunnya menimbulkan persaingan bisnis yang tinggi dan ketat. Hal ini menjadi tantangan bagi setiap *coffee shop* untuk bisa menghadapi dan memenangkan persaingan.

Untuk memenangkan persaingan, pengusaha sudah tidak bisa lagi menggantungkan diri pada cara kerja manajemen masa lampau yang hanya melihat suatu usaha atau bisnis hanya dari segi finansial saja dikarenakan sekarang ini cara kerja tersebut sudah tidak akurat. Pengusaha harus mengelola usahanya dengan melihat segala aspek manajemen, berpikir secara inovatif dan mengikuti *trend* di industri sehingga diperlukan keahlian dalam menyusun perencanaan strategis serta kemampuan untuk melaksanakannya secara optimal.

Cold Sip Cafe merupakan salah satu *coffee shop* di kota Bandung yang berada pada kawasan Bandung Utara. *Cold Sip Cafe* menawarkan berbagai menu minuman *coffee*, *non-coffee*, dan beberapa makanan manis. Sebenarnya *owner* juga ingin menawarkan beberapa makanan ringan seperti kentang goreng, sosis, dan lainnya untuk meningkatkan pendapatan *coffee shop*, namun hal ini terhalang oleh kurangnya lahan untuk membuat dapur masak. Berdasarkan hasil wawancara awal yang penulis lakukan dengan salah satu *owner Cold Sip Cafe*, *Owner* mengaku bahwa *Cold Sip Cafe* mempunyai 2 competitor, yaitu *Zero Hour* dan *Coffee Cult*. *Zero Hour* pertama dibuka pada awal 2015 dan *Coffee Cult* pertama dibuka pada pertengahan 2015. Untuk tingkat keramaian, *owner* menilai *Cold Sip Cafe* berada di posisi ke-2 atau berada di pertengahan, menurut *owner* hal ini

dikarenakan walaupun *Zero Hour* dan *Coffee Cult* memiliki letak yang lebih dekat dengan salah satu target terbesar *Cold Sip Cafe*, yaitu mahasiswa/i Universitas Katolik Parahyangan, tetapi *Cold Sip Cafe* memiliki tempat yang lebih nyaman dari kedua pesaingnya dan memiliki biji kopi yang sekelas dengan *Coffee Cult*.

Owner menilai kinerja *Cold Sip Cafe* dengan melihat data dari jumlah pendapatan. Namun hingga saat ini *owner* belum merasa puas dengan kinerja *coffee shop* ini karena jumlah *sales* yang diterima oleh *Cold Sip Cafe* selama ini masih dibawah target yang ditentukan.

Tabel 1.3

Jumlah Pendapatan *Cold Sip Cafe*

Tahun	Bulan	Pendapatan	
		Target	Aktual
2016	September	Rp.8.000.000	Rp.5.684.600
	Oktober	Rp.8.000.000	Rp.4.695.900
	November	Rp.8.000.000	Rp.5.511.500
	Desember	Rp.8.000.000	Rp.3.539.500
2017	Januari	Rp.8.000.000	Rp.4.512.000
	Februari	Rp.8.000.000	Rp.5.394.000
	Maret	Rp.8.000.000	Rp.4.760.400

Tabel 1.3

Jumlah Pendapatan *Cold Sip Cafe*

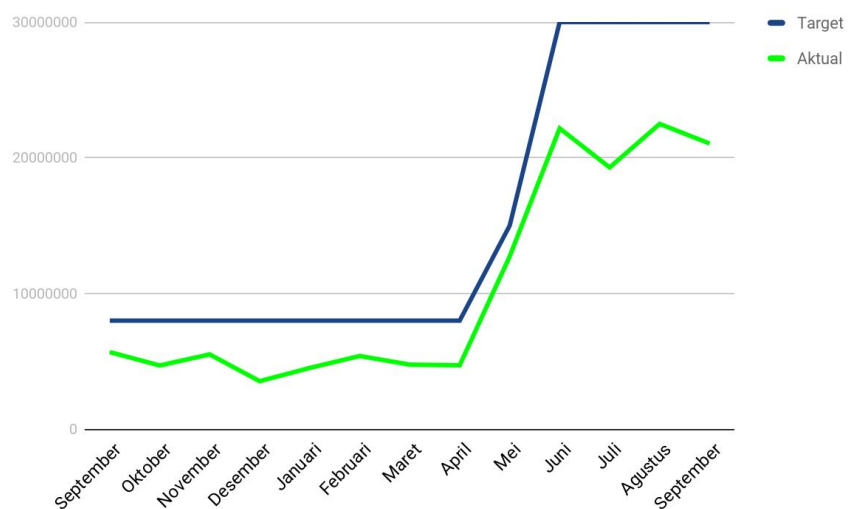
(Lanjutan)

	April	Rp.8.000.000	Rp.4.708.000
	Mei	Rp.15.000.000	Rp.12.728.900
	Juni	Rp.30.000.000	Rp.22.172.000
	Juli	Rp.30.000.000	Rp.19.289.000
	Agustus	Rp.30.000.000	Rp.22.498.120
	September	Rp.30.000.000	Rp.21.054.000

Sumber: *Owner Cold Sip Cafe*

Gambar 1.1

Grafik Pendapatan *Cold Sip Cafe*



Sumber: *Cold Sip Cafe* (data telah diolah)

Dengan melihat hal tersebut, *owner* merasa belum puas dengan kinerja dari *Cold Sip Cafe*. Jumlah pendapatan mengalami peningkatan dan penurunan yang tidak menentu dirasa terjadi karena dampak dari jadwal perkuliahan atau kegiatan tahun akademik Universitas Katolik Parahyangan. Jika Universitas Katolik Parahyangan sedang tidak mengadakan kegiatan belajar mengajar, maka *Cold Sip Cafe* menjadi sepi. Hal ini dirasa terjadi karena pada umumnya pengunjung *Cold Sip Cafe* merupakan mahasiswa/i Universitas Katolik Parahyangan, walaupun sebenarnya target pasar dari *Cold Sip Cafe* tidak hanya mahasiswa/i dari universitas tersebut. Melihat hal ini, *owner Cold Sip Cafe* merasa perlu untuk meningkatkan pendapatan dari target pasar diluar mahasiswa/i Universitas Katolik Parahyangan. Dari hal-hal yang sudah disebutkan diatas, *Cold Sip Cafe* perlu menganalisis strategi, faktor internal, faktor eksternal, dan mengevaluasi kinerja finansial maupun non-finansial agar perusahaan dapat mengatasi masalah dan meningkatkan kinerja yang ada.

Karena itu, penulis tertarik meneliti perumusan strategi untuk meningkatkan kinerja *Cold Sip Cafe*. Sehingga diharapkan dapat membantu *Cold Sip Cafe* untuk meningkatkan pendapatannya. Serta diharapkan *Cold Sip Cafe* bisa mengetahui posisi perusahaannya di pasar sehingga perusahaan bisa menyusun strategi dalam menghadapi persaingan. Maka dari itu, penulis mengambil judul penelitian yaitu **“Perumusan Strategi untuk Meningkatkan Kinerja *Cold Sip Cafe*”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, rumusan masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja dan kondisi lingkungan internal *Cold Sip Cafe*?
2. Bagaimana kondisi lingkungan eksternal dan Tujuan *Cold Sip Cafe*?
3. Apa saja alternatif strategi *Cold Sip Cafe*?
4. Bagaimana rumusan strategi *Cold Sip Cafe* untuk meningkatkan kinerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai melalui kegiatan penelitian ini yang berkaitan dengan rumusan masalah diatas adalah antara lain:

1. Mengetahui bagaimana kinerja dan kondisi lingkungan internal *Cold Sip Cafe*.
2. Mengetahui kondisi lingkungan eksternal dan tujuan *Cold Sip Cafe*
3. Mengetahui alternatif strategi *Cold Sip Cafe*
4. Mengetahui bagaimana rumusan strategi *Cold Sip Cafe* untuk meningkatkan kinerja

1.4 Manfaat Penelitian

Di bawah ini merupakan manfaat penelitian yang diharapkan oleh peneliti:

1. Bagi penulis
 - a. Menambah pengetahuan dan pemahaman tentang analisis SWOT dan QSPM dalam perumusan strategi suatu perusahaan.

2. Bagi perusahaan

Penulisan penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pengusaha dalam membuat perumusan strategi dengan menggunakan analisis SWOT dan QSPM.

3. Bagi pembaca

Penulisan penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan sekaligus referensi untuk pembaca mengenai perumusan strategi berbasis SWOT dan QSPM khususnya dalam industri *informal restaurant*.

1.5 Kerangka Pemikiran

Dalam menghadapi persaingan yang semakin banyak dan ketat, setiap perusahaan atau organisasi perlu menerapkan strategi untuk memenangkan persaingan. Manajemen strategik menurut Fred R. David (2010:37), "*Strategic Management can be defined as the art and the science of formulating,*

implementing, dan evaluating cross-functional decision that enable an organization to achieve its objectives”. Ada 3 tahapan dalam membuat strategi perusahaan menurut model manajemen strategik, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Maka dari itu model manajemen strategik bersifat dinamis dan berlanjut(*continuous*).

Menurut Hubeis dan Najib (2014:28), pada tahap perumusan strategi, perusahaan mengembangkan rencana jangka panjang untuk mengelola peluang dan ancaman pada lingkungan eksternal serta mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan untuk membuat strategi yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan tersebut. Pada tahap perumusan strategi juga dilakukan evaluasi terhadap tindakan-tindakan strategik yang telah dilakukan perusahaan untuk memastikan keselarasan tindakan dengan strategi yang telah dibuat. Perumusan strategi juga dilakukan karena adanya masalah dengan strategi yang dijalankan sebelumnya sehingga dibutuhkan perumusan strategi yang baru untuk mencapai tujuan perusahaan. Evaluasi yang dilakukan adalah evaluasi secara internal dan eksternal karena perusahaan menghadapi lingkungan yang selalu berubah.

Dewasa ini, organisasi sangatlah dipengaruhi dengan lingkungan disekitarnya, baik secara internal maupun eksternal. Setiap perusahaan dituntut untuk merumuskan dan menerapkan strategi yang dapat disesuaikan dengan perubahan faktor eksternal serta memaksimalkan faktor internal yang ada. Selain

itu, strategi yang dibuat perusahaan haruslah dapat membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ketat bahkan hingga perusahaan memenangkan persaingan yang ada. Selain dari pada itu, perusahaan juga harus mengevaluasi kinerja agar perusahaan dapat mengerti posisi mereka saat ini serta *gap* yang ada antara perusahaan dengan pasar. “*Performance is the end result of activities, It includes the actual outcomes of the strategic management process*” (Wheelen & Hunger, 2004:22). Analisis kinerja perusahaan mencakup aspek finansial dan non-finansial.

Dalam merumuskan suatu strategi ada tiga tahap, pertama adalah *input stage*, kedua adalah *matching stage*, ketiga adalah *decision stage*. Pada tahap *input stage*, perusahaan menganalisis lingkungan baik secara internal maupun eksternal. Analisis lingkungan dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah menggunakan *Internal Factors Evaluation(IFE) Matrix*, *External Factors Evaluation(EFE) Matrix*, dan *Competitive Profile Matrix(CPM)*. Matriks IFE digunakan untuk menevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan yang dianggap penting. Menurut Hubeis & Najib (2014:45), lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada dalam organisasi dan secara normal memiliki implikasi langsung dan khusus pada perusahaan. Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi peluang serta ancaman yang berada di sekitar perusahaan. Menurut Fred R.David (2010:120) lingkungan eksternal berfokus pada identifikasi dan evaluasi *trend* dan kejadian yang berada di luar kendali suatu perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan

ekonomi, sosial, budaya, lingkungan, pemerintahan, hukum, politik, teknologi, persaingan pasar, serta faktor eksternal lainnya. CPM dipergunakan untuk mengetahui posisi relatif perusahaan yang dianalisis, dibandingkan dengan perusahaan pesaing dan mengetahui *key success factors* dari suatu perusahaan yang sudah tepat ataupun yang perlu diperbaiki agar dapat memenangkan persaingan.

Data-data yang dihasilkan pada tahap *input* pun akan digunakan pada *matching stage*, alat yang biasa dipakai pada tahap ini adalah *Internal-External(IE) Matrix* dan juga *SWOT Matrix*. Matriks IE merupakan salah satu alat manajemen strategik yang digunakan untuk menganalisis kondisi serta posisi strategi bisnis perusahaan saat ini. Matriks ini berdasar pada matriks IFE dan EFE yang digabung. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan(Rangkuti 2008:19). Analisis ini berdasar pada logika untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang, dengan tetap meminimalkan kelemahan dan ancaman. Pada *matching stage* akan didapatkan hasil berupa alternatif strategi. Lalu hasil alternatif strategi ini akan dimasukkan ke dalam *decision stage*. *Decision stage* menggunakan alat berupa *Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM)* untuk mendapatkan strategi yang terbaik untuk perusahaan mencapai tujuannya.