

**PERENCANAAN STRATEGI PEMASARAN PADA PENJUALAN
KOPI DENGAN MENGGUNAKAN METODE SWOT DAN QSPM DI
BY COFFEE MALANG**

SKRIPSI
Teknik Industri

Ditujukan untuk memenuhi sebagian persyaratan
Memperoleh gelar Sarjana Teknik



Elsha Vadia Findra
NIM. 175060701111039

UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS TEKNIK
MALANG
2021



LEMBAR PENGESAHAN
PERENCANAAN STRATEGI PEMASARAN PADA PENJUALAN
KOPIDENGAN MENGGUNAKAN METODE SWOT DAN QSPM DI
BY COFFEE MALANG

SKRIPSI
TEKNIK INDUSTRI

Ditujukan untuk memenuhi sebagian persyaratan

Memperoleh gelar Sarjana Teknik



Elsha Vadia Findra
NIM. 175060701111039

Skripsi ini telah direvisi dan disetujui oleh dosen pembimbing pada

27 Juli 2021

Dosen Pembimbing

Amanda Nur Cahyawati, ST., MT.

NIK. 2014058711262001

Mengetahui,
Ketua Jurusan Teknik Industri



Ir. O'ong Novareza, ST., MT., Ph.D.

NIP. 197411152006041002



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya dan berdasarkan hasil penelusuran berbagai karya ilmiah, gagasan, serta masalah ilmiah yang diteliti dan diulas di dalam Naskah Skripsi ini adalah asli dari pemikiran saya. Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi serta tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam Naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Skripsi dibatalkan serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 27 Juli 2021

Mahasiswa,



Elsha Vadia Findra

NIM. 175060701111039

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Skripsi dengan judul **“Perencanaan Strategi Pemasaran pada Penjualan Kopi dengan Menggunakan Metode SWOT dan QSPM di By Coffee Malang”** ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S-1) pada Fakultas Teknik di Jurusan Teknik Industri, Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini dapat terselesaikan berkat doa, dukungan dan bimbingan dari banyak pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan terimakasih kepada:

1. Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
2. Kedua orang tua, kakak, dan adik yang selalu memberikan doa dan motivasi, mengingatkan, memberikan semangat baik secara moral maupun materiil sehingga penulis dapat bersemangat dalam menempuh pendidikan di Teknik Industri hingga selesai.
3. Bapak Ir. Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya.
4. Ibu Rahmi Yuniarti, ST., MT., selaku Sekretaris Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya.
5. Ibu Amanda Nur Cahyanti, ST., MT. selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam memberikan bimbingan, ilmu, arahan, motivasi, saran, serta dukungan yang sangat berharga bagi penulis selama masa pengerjaan skripsi.
6. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen yang telah mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat selama penulis menempuh pendidikan di Teknik Industri
7. Seluruh karyawan Jurusan Teknik Industri, Mas Andi, Mas Reza, Mas Budiono, Pak Hidayat, Mba Anggi, dan Bu Henny yang telah membantu penulis dalam berbagai hal administrasi selama masa studi penulis dengan ramah dan baik.
8. Seluruh pihak By Coffee terutama Mas Ilham, yang telah mengizinkan, membimbing dan membantu penulis dalam melakukan proses penelitian, pengumpulan data serta berdiskusi sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik.

9. Teman-teman Oyitokwes: Wilsa, Sukma, Fika, Andiny, Clarint, Icha, Zein, dan Kiky yang selalu bersedia berkeluh kesah, berdiskusi, belajar bersama, dan bermain ke tempat yang asyik selama berada di Teknik Industri.
10. Warga ICL 17: Hasibin, Nindy, Kholid, Opal, Sukma, dan Fika yang menemani dan mengajak saya berkembang selama dalam urusan Laboratorium ICL, praktikum, dan urusan lainnya selama 3 tahun ini.
11. Warga ICL 16: Mba Naila, Mas Rangga, Mba Amal, Mba Stefani, Mba Dela, Mas Ayip, dan Mas Evan yang telah memberikan banyak saran dan pandangan, warga ICL 18 dan 19: Rio, Nova, Lazu, Ikal, Diana, Sefi, Nami, Farah, Aliya, Anis, Maul, Hafizh, Ridwan, Mathe, Dhea, Ajeng, Balqis, Nisa, Nuri, dan Rama yang telah memberi semangat dalam pengerjaan skripsi.
12. Teman kecil SALASHAFA, teman SMP Renbo, teman SMA Amanda, Meidhita, dan Senly, serta teman-teman Sayang-Rumah Sengkaling yang rajin bertanya kabar dan senantiasa memberikan dukungan satu sama lain.
13. Seluruh teman-teman Teknik Industri Angkatan 2017 yang selalu memberikan semangat dan dukungan dalam pengerjaan skripsi saya, terlebih untuk pengalaman dan cerita selama di Teknik Industri.
14. Diri saya sendiri yang terus mencoba bersemangat dengan hati yang gembira dan tersenyum (meskipun terkadang bingung dan pusing).

Penulis juga mengucapkan permohonan maaf atas segala kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Semoga kritik dan saran selalu terarah kepada hasil penelitian ini agar nantinya dapat menjadi lebih baik. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi ilmu pengetahuan kedepannya.

Malang, Juli 2021

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	xi
RINGKASAN	xiii
SUMMARY	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	7
1.3 Rumusan Masalah	7
1.4 Tujuan Penelitian	7
1.5 Manfaat Penelitian	8
1.6 Batasan Masalah	8
1.7 Asumsi Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Penelitian Terdahulu	9
2.2 Strategi	14
2.3 Manajemen Strategi	14
2.4 Pemasaran	15
2.5 Strategi Pemasaran	15
2.6 Proses Penyusunan Manajemen Strategi	15
2.7 <i>Segmenting, Targeting, dan Positioning</i>	16
2.7.1 <i>Segmenting</i>	16
2.7.2 <i>Targeting</i>	18
2.7.3 <i>Positioning</i>	18
2.8 Model Lingkungan Bisnis	19
2.8.1 Lingkungan Internal	19
2.8.1.1 Bauran Pemasaran	21
2.8.2 Lingkungan Eksternal	23
2.8.2.1 <i>Porter's Five Force Model</i>	23

2.8.2.2 Analisis PESTLE	25
2.9 Perumusan Strategi	26
2.9.1 <i>Input Stage</i>	27
2.9.1.1 Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)	27
2.9.1.2 Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE)	28
2.9.2 <i>Matching Stage</i>	29
2.9.2.1 Matriks SWOT	29
2.9.3 <i>Decision Stage</i>	31
2.9.3.1 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)	31
2.10 <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	32
2.11 STEPPS <i>Framework</i>	34
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	35
3.1 Jenis Penelitian	35
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	35
3.3 Langkah-langkah Penelitian	35
3.3.1 Tahap Pendahuluan	35
3.3.2 Tahap Pengumpulan Data	36
3.3.3 Tahap Pengolahan Data	38
3.3.4 Tahap Analisis dan Pembahasan	39
3.3.5 Tahap Kesimpulan	39
3.4 Diagram Alir Penelitian	40
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	41
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	41
4.1.1 Profil Perusahaan By Coffee	41
4.1.2 Sejarah By Coffee	41
4.1.3 Visi, Misi, dan Motto By Coffee	42
4.1.4 Struktur Organisasi By Coffee	42
4.2 Analisis <i>Segmenting, Targeting, and Positioning</i>	44
4.3 Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal	47
4.3.1 Atribut Faktor Internal	47
4.3.2 Atribut Faktor Eksternal	54
4.3.2.1 Analisis PESTLE	55
4.3.2.2 Analisis <i>Porter's Five Force Model</i>	59
4.3.3 Penentuan Responden	63

4.3.4	Rekapitulasi Hasil Kuesioner	64
4.3.4.1	Rekapitulasi Hasil Kuesioner Pihak Perusahaan	64
4.3.4.2	Rekapitulasi Hasil Kuesioner Pihak Konsumen	66
4.3.5	Pengujian Data	67
4.3.5.1	Uji Validitas	67
4.3.5.2	Uji Reliabilitas	68
4.4	<i>Input Stage</i>	69
4.4.1	Matriks IFE	69
4.4.2	Matriks EFE	71
4.5	<i>Matching Stage</i>	73
4.5.1	Matriks SWOT	74
4.6	Hubungan STP dan Matriks SWOT	78
4.7	<i>Decision Stage</i>	79
4.8	Analisis Hasil Rekomendasi Strategi	82
4.9	Analisis Hubungan dengan Visi Misi Perusahaan	93
4.10	Analisis Strategi Lama dan Strategi Baru	96
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		99
5.1	Kesimpulan	99
5.2	Saran	100
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		



(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Perbandingan Rata-rata Penjualan per Bulan pada Beberapa Kedai Kopi	5
Tabel 2.1	Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan yang Dilakukan	12
Tabel 2.2	Skala Intensitas Kepentingan Perbandingan Berpasangan	33
Tabel 4.1	Persebaran Usia di Malang Tahun 2020	46
Tabel 4.2	Daftar Atribut Faktor Internal By Coffee	54
Tabel 4.3	Jumlah Penduduk di Wilayah Malang	56
Tabel 4.4	Daftar Atribut Faktor Eksternal By Coffee	62
Tabel 4.5	Profil Responden Pihak Perusahaan	64
Tabel 4.6	Rekapitulasi Kuesioner Pihak Perusahaan Bagian 1	65
Tabel 4.7	Rekapitulasi Kuesioner Pihak Perusahaan Bagian 2	65
Tabel 4.8	Profil Responden Pihak Konsumen	66
Tabel 4.9	Rekapitulasi Kuesioner Pihak Konsumen	66
Tabel 4.10	Uji Validitas Kuesioner Konsumen	68
Tabel 4.11	Uji Reliabilitas Kuesioner Konsumen	69
Tabel 4.12	Matriks IFE	70
Tabel 4.13	Matriks EFE	72
Tabel 4.14	Alternatif Strategi Terpilih	80
Tabel 4.15	Hasil Perhitungan QSPM	81
Tabel 4.16	Laju Pertumbuhan Ekonomi di Malang	88
Tabel 4.17	Pemetaan Strategi Alternatif dari Hulu, Proses, dan Hilir	92
Tabel 4.18	Hubungan Strategi dengan Visi Misi Perusahaan	93
Tabel 4.19	Perbandingan Strategi Alternatif dengan Strategi Sebelumnya	96
Tabel 4.20	Tindakan pada Strategi	98



(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Data Konsumsi Kopi Nasional (2016 – 2021).....	2
Gambar 1.2	Grafik Rentang Usia Konsumen By Coffee.....	3
Gambar 1.3	Data Penjualan By Coffee tiap Bulan pada 2018 – 2020	4
Gambar 2.1	Model <i>Porter's Five Force</i>	23
Gambar 2.2	Kerangka Perumusan Strategi.....	27
Gambar 2.3	Matriks SWOT.....	30
Gambar 2.4	Matriks QSPM.....	32
Gambar 3.1	Diagram Alir Penelitian	40
Gambar 4.1	Logo By Coffee.....	41
Gambar 4.2	Struktur Organisasi By Coffee.....	43
Gambar 4.3	Produk By Coffee	48
Gambar 4.4	Daftar Harga By Coffee	49
Gambar 4.5	Lokasi By Coffee Kiosk Merak dan Kiosk Smanti	50
Gambar 4.6	Area Parkir By Coffee	50
Gambar 4.7	Persentase Pengguna Internet di Jawa	58
Gambar 4.8	Media Sosial yang Paling Sering Digunakan di Indonesia Januari 2021 ...	83
Gambar 4.9	Limbah Plastik Berdasarkan Industri (2016 – 2018).....	86
Gambar 4.10	Usulan <i>Design Tumbler</i>	87
Gambar 4.11	Usulan <i>Photobooth</i>	89
Gambar 4.12	Usulan desain <i>packaging coffee drip</i>	90



(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Pihak Perusahaan dan Konsumen.....	105
Lampiran 2	Hierarki dan Perhitungan AHP.....	118
Lampiran 3	Matriks SWOT.....	134
Lampiran 4	Perhitungan QSPM.....	136



RINGKASAN

Elsha Vadia Findra, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya, Juli 2021, *Perencanaan Strategi Pemasaran pada Penjualan Kopi dengan Menggunakan Metode SWOT dan QSPM di By Coffee Malang*, Dosen Pembimbing: Amanda Nur Cahyawati.

By Coffee merupakan salah satu kedai kopi yang ada di Kota Malang. By Coffee menjual minuman kopi kekinian yang banyak digemari oleh berbagai kalangan. Perkembangan kedai kopi di Malang telah berkembang dengan pesat. Hal ini menyebabkan kondisi persaingan di dunia kedai kopi semakin meningkat. Dampak dari banyaknya pesaing itu adalah penjualan kopi di By Coffee mengalami penurunan dari tahun 2018 hingga 2020. Bahkan, penjualan rata-rata per bulan By Coffee berada di bawah para pesaing selevelnya. Hal ini menunjukkan kurang maksimalnya strategi yang telah digunakan selama ini.

Pada penelitian ini digunakan kerangka perumusan strategi tiga tahap, yaitu tahap masukan, tahap pencocokan dan tahap keputusan. Dimulai dengan identifikasi STP dan dilanjutkan dengan atribut faktor internal menggunakan analisis bauran pemasaran 7P untuk kekuatan atau kelemahan. Atribut faktor eksternal menggunakan Porter's *Five Forces Model* dan PESTLE (*Politic, Economy, Social, Technology, Legal, Environment*) untuk identifikasi peluang atau ancaman. Selanjutnya dimasukkan dalam Matriks IFE dan EFE untuk mengetahui nilai dari kondisi internal dan eksternal By Coffee. Pada tahap pencocokkan digunakan Matriks SWOT untuk mendapatkan alternatif strategi yang mempertimbangkan STP perusahaan. Kemudian pada tahap keputusan digunakan Matriks QSPM untuk menentukan prioritas strategi yang dapat diterapkan By Coffee.

Berdasarkan Matriks IFE dan EFE, terdapat 59 faktor yang mempengaruhi kondisi By Coffee, terdiri dari 30 kondisi internal dan 29 kondisi eksternal. Faktor internal terdiri dari 19 faktor kekuatan dan 11 faktor kelemahan. Faktor eksternal terdiri dari 12 faktor peluang dan 17 faktor ancaman. Nilai yang didapatkan pada matriks IFE yaitu 3,342 dan untuk matriks EFE yaitu 2,968. Kemudian dilakukan analisis dengan Matriks SWOT dan didapatkan 12 strategi alternatif. Sebelum masuk tahap keputusan, dilakukan penyaringan strategi alternatif sehingga menjadi 9 strategi. Tahap terakhir yaitu tahap keputusan dengan menggunakan QSPM didapatkan prioritas strategi tertinggi dengan STAS sebesar 6,818 yaitu (1) Memaksimalkan konten dan *endorsement* dalam media sosial; diikuti (2) Bekerja sama dengan *event organizer* dan komunitas; (3) Mengeluarkan *merchandise tumbler* dan promo harga ketika menggunakannya; (4) Menerapkan *pricing strategy*; (5) Mengadakan By Coffee By You secara rutin; (6) Menambah *games* dan *photobooth*; (7) Menyediakan produk By Coffee dalam bentuk *coffee drip*; (8) Meningkatkan hubungan dan kualitas pekerja dan pemasok dengan *upgrading*; (9) Mengadakan *open kitchen* atau kelas kopi.

Kata Kunci : Faktor Eksternal, Faktor Internal, Pemasaran, Strategi, SWOT



(Halaman ini sengaja dikosongkan)

SUMMARY

Elsa Vadia Findra, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Universitas Brawijaya, July 2021, *Marketing Strategy Planning on Coffee Sales Using SWOT and QSPM Methods at By Coffee Malang*. Advisor: Amanda Nur Cahyanti.

By Coffee is one of the coffee shops in Malang City. By Coffee provides the trendy coffee that are favored by various groups. The development of the coffee shops in Malang has grown rapidly. This condition led the increasing of competition in the coffee shops world. The impact of many competitors is By Coffee's coffee sales have decreased from 2018 to 2020. In fact, By Coffee's average sales per month are below those of its competitors. These shows that the strategy that has been used so far is not optimal.

In this study, a three-step strategy formulation framework is used, namely the input stage, the matching stage and the decision stage. Starting with the identification of STP and internal factor attributes using marketing mix 7P analysis to identify the strengths and weaknesses. External factor attributes use the Porter's Five Forces Model and PESTLE Analysis (Political, Economy, Social, Technology, Legal, Environment) to identify opportunities and threats. Furthermore, it is included in IFE and EFE Matrix to determine the value of By Coffee's internal and external conditions. In the matching stage, the SWOT Matrix is used to get alternative strategies that consider the company's STP. Then in the decision stage, the QSPM Matrix is used to determine the priorities of strategies that can be applied by By Coffee.

Based on the IFE and EFE Matrix, there are 59 factors that affect the condition of By Coffee, consisting of 30 internal conditions and 29 external conditions. Internal factors consist of 19 strengths and 11 weaknesses. External factors consist of 12 opportunity factors and 17 threat factors. The value obtained from IFE Matrix is 3,342 and from EFE Matrix is 2,968. Then an analysis was carried out using SWOT Matrix and obtained 12 alternative strategies. Before going to decision stage, the alternative strategies were filtered so that they became 9 strategies. The last stage, namely the decision stage using QSPM is obtained the highest strategic priority with a STAS od 6.818, namely (1) Maximizing content and endorsement in social media; followed by (2) Partnership with event organizers and communities; (3) Launch tumbler merchandise and price promo when using it; (4) Implementing a pricing strategy; (5) Holding a By Coffee By You event regularly; (6) Adding games and photobooth; (7) Providing By Coffee products in the form of coffee drip; (8) Improve the worker and supplier's relationship and quality with upgrading; (9) Holding an open kitchen or coffee class.

Keywords: External Factors, Internal Factors, Marketing, Strategy, SWOT



BAB I

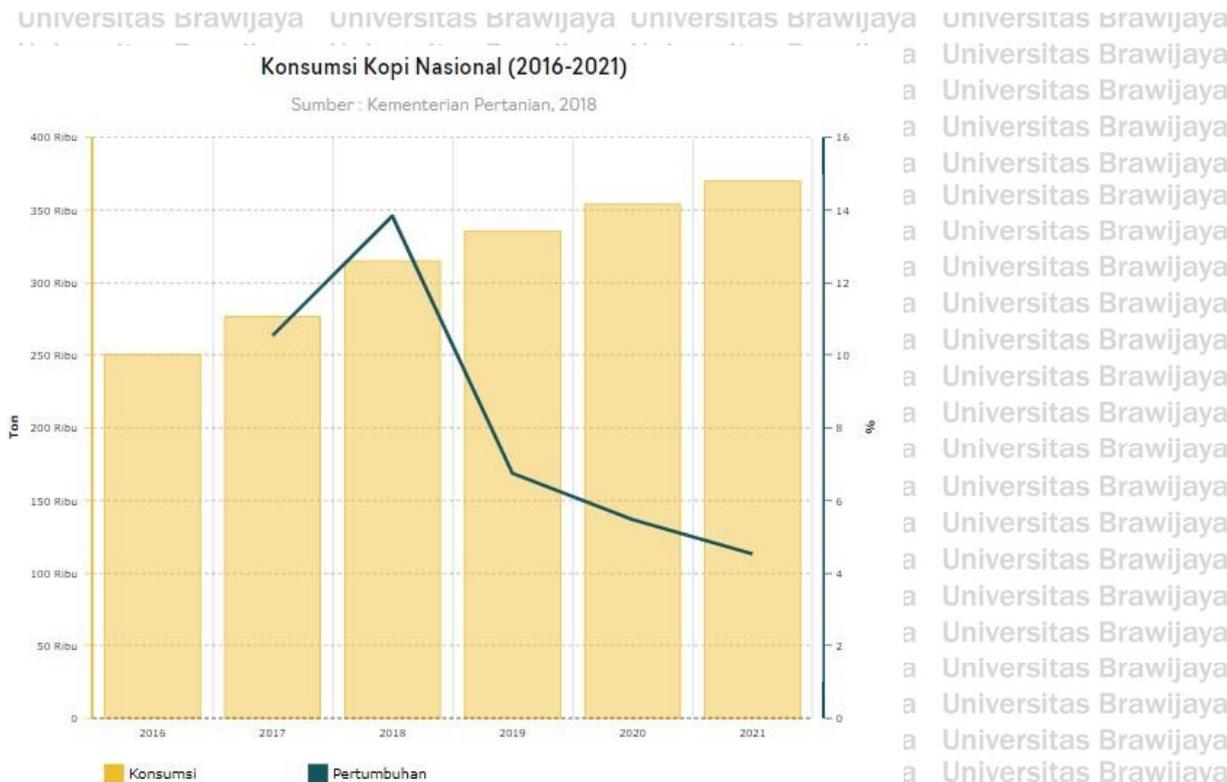
PENDAHULUAN

Pada bab ini akan membahas dasar dilakukannya penelitian yang terangkum dalam latar belakang permasalahan, identifikasi masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan batasan yang digunakan pada penelitian ini.

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan berjalannya waktu, sektor industri di Indonesia, baik jasa maupun manufaktur, menunjukkan perkembangan yang cukup pesat. Tidak heran, banyak ditemukan industri kecil menengah atau IKM yang bermunculan. Keberadaan IKM tersebut tentunya merupakan salah satu tonggak perekonomian di Indonesia yang berperan dalam pembangunan ekonomi baik di suatu daerah maupun dalam skala nasional. Selain itu, IKM juga berperan dalam mengurangi angka pengangguran karena semakin banyak IKM yang tumbuh, maka akan semakin banyak pula tenaga kerja yang terserap. Adapun salah satu bidang IKM yang juga populer dewasa ini yaitu industri kopi.

Kopi sendiri memiliki nama latin yaitu *Coffea L.* Merupakan jenis tanaman yang biasa ada di perkebunan untuk dibudidayakan. Jenis kopi yang biasanya dibudidayakan yaitu jenis arabika dan jenis robusta. Tanaman kopi ini dapat diolah dan kemudian akan menjadi minuman kopi. Tidak hanya untuk sekedar konsumsi belaka, namun minuman kopi kini sudah menjadi teman pendamping dalam aktivitas sehari-hari seperti mengerjakan tugas, rapat, bermain, dan lain-lain. Secara tidak sadar, konsumen minuman kopi bertambah dari kalangan pelajar hingga pekerja. Terlebih karena minuman kopi saat ini telah berevolusi dari stigma minuman yang pahit menjadi minuman kopi kekinian yang memadukan rasa kopi dengan susu dan gula aren atau berbagai rasa lainnya. Data Tahunan Konsumsi Kopi Indonesia 2019 yang dikeluarkan oleh *Global Agricultural Information Network* menunjukkan proyeksi konsumsi domestik (*Coffee Domestic Consumption*) pada periode tahun 2019-2020 ada di angka 294.000 ton, meningkat 13,9% dibandingkan proyeksi konsumsi di periode 2018-2019 yang berada di angka 258.000 ton. Pada 2021, konsumsi domestik kopi Indonesia diproyeksikan akan naik lagi hingga mencapai angka 370.000 ton. Adapun angka di atas dapat dilihat pada grafik yang tersaji pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Data Konsumsi Kopi Nasional (2016-2021)

Sumber: (Binus, 2019)

Adanya peningkatan konsumsi kopi tersebut didukung dengan adanya gaya hidup masyarakat yang saat ini menjadikan kopi sebagai pelengkap di segala aktivitas. Melihat potensi tersebut, tidak heran bahwa pegiat bisnis memanfaatkannya dengan membangun sebuah kedai kopi. Kedai kopi tersebut biasanya menawarkan minuman kopi kekinian dengan berbagai fasilitas yang dapat dimanfaatkan untuk mengerjakan kegiatan sehari-hari.

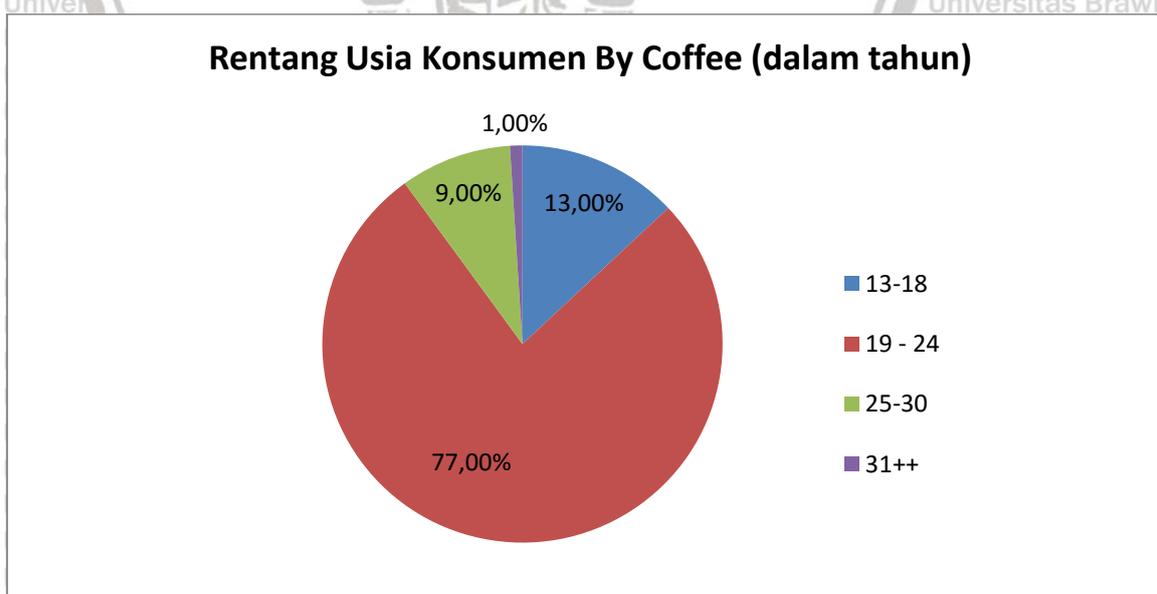
Daerah Kota Malang sendiri merupakan salah satu wilayah yang memiliki banyak kedai kopi. Sebut saja wilayah perkopian Sudimoro, Dermo, Soekarno Hatta, Merjosari, dll. yang terlihat memiliki banyak kedai kopi yang menjamur di sepanjang ruas jalannya.

Menurut Asosiasi Pengusaha Kafe dan Restoran Indonesia (Apkrindo) Malang, apabila diperkirakan, kedai kopi di Kota Malang jumlahnya bisa mencapai 1000 lebih. Peluang dalam mendapatkan pelanggan juga menjadi sangat kecil yaitu sekitar 1/1000 atau 0,001.

Disamping itu, meskipun memiliki perbedaan segmen dan kelas *value* yang diberikan, kecilnya peluang ditambah dengan adanya *brand* besar seperti Starbucks dan JCO. Hal tersebut menyebabkan persaingan dunia kedai kopi menjadi kompetitif. Selain dikarenakan jumlahnya yang banyak, persaingan juga timbul karena masing-masing kedai kopi dapat memberikan suasana, tempat, dan rasa minuman yang berbeda-beda. Sehingga, membuat konsumen memiliki lebih banyak pilihan dalam menentukan kedai kopi mana yang akan dituju. Disisi lain, dari segi operasional suatu kedai juga menentukan eksistensinya. Tidak

sedikit kedai kopi yang gulung tikar dan tutup karena dari awal hanya berniat untuk mengikuti tren tanpa mempersiapkan prospek, melihat segmen pasar, dan perencanaan finansial yang matang. Melihat kondisi tersebut, pemilik kedai kopi dituntut untuk terus bertahan dan dapat memikat konsumen di pasaran. Dengan memiliki strategi pemasaran yang tepat, maka sebuah kedai kopi akan dapat mencapai tujuannya dengan lebih mudah.

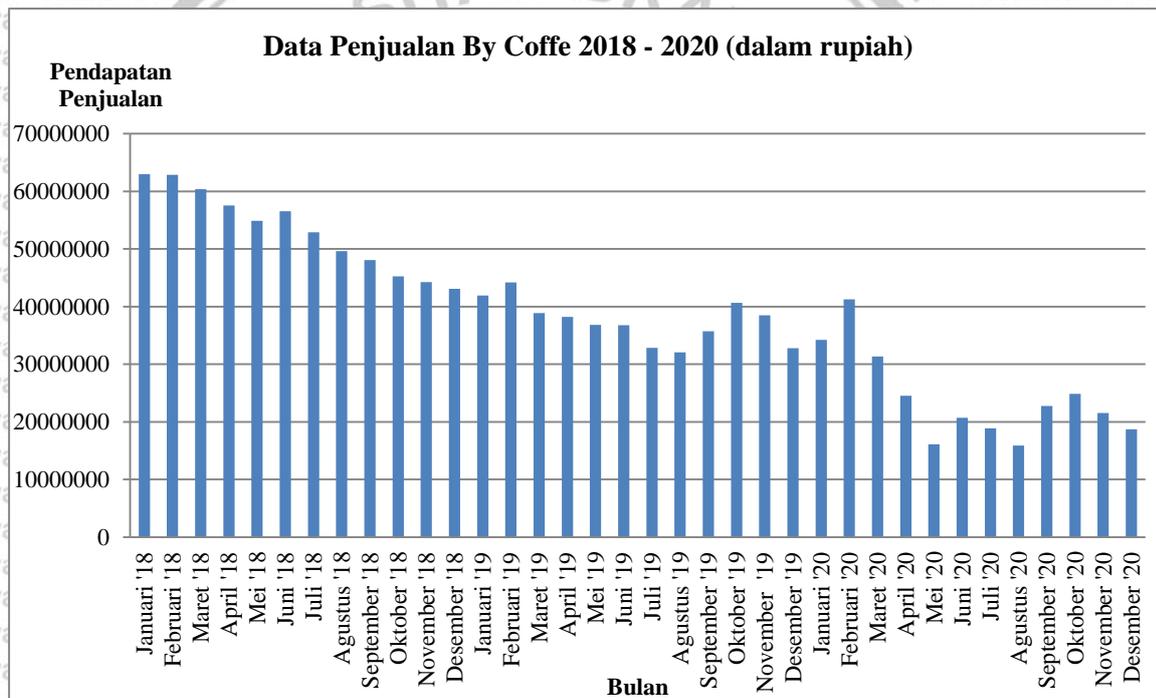
By Coffee merupakan salah satu kedai kopi yang ada di Kota Malang. Kedai kopi ini menawarkan berbagai menu minuman kopi kekinian seperti *Americano*, Kopi Susu *Blackpink*, Kopi Susu *Chocoberry*, Kopi Susu *Coconut*, *Greentea*, dan lain-lain. Di Kota Malang, By Coffee memiliki 2 cabang yaitu di Jalan Bunga Merak 2A yang diberi nama Kiosk Merak dan di Jalan Sultan Agung yang diberi nama Kiosk Smanti. Lokasi tersebut cukup strategis karena berada di pusat kota yang ramai masyarakat. Pada penjualannya, By Coffee menyediakan layanan *takeaway* dan juga diminum di tempat. Berbagai daya tarik By Coffee menjadikan kedai kopi ini digemari dan bisa dinikmati oleh berbagai kalangan. Mulai dari dari usia pelajar, mahasiswa, hingga pekerja. Data konsumen By Coffee yang didapatkan dari hasil kuesioner ini didominasi oleh kalangan mahasiswa di usia 19 – 24 dengan persentase sebanyak 77%. Namun, By Coffe ini juga memiliki penggemar yang cukup banyak di rentang usia 13 – 18 tahun sebanyak 13% di usia pelajar, usia 25 – 30 tahun sebanyak 9% yang merupaka usia pekerja, dan usia 31++ sebanyak 1%. Hal ini menunjukkan bahwa By Coffee dinikmati oleh segala usia dan pekerjaan. Berikut merupakan data rentang usia konsumen By Coffee yang tersaji dalam Gambar 1.2.



Gambar 1.2 Grafik Rentang Usia Konsumen By Coffee

Sumber: Data primer

Salah satu alasan By Coffee memiliki banyak pelanggan di berbagai kalangan tersebut adalah By Coffee termasuk ke dalam pelopor kopi *cup* yang ada di Malang. Hadirnya By Coffee di tahun 2017 memberikan konsep baru bagi perkopian di Malang dengan konsep *coffee to go*. Konsep kopi ini membuat pelanggan dapat dengan mudah mendapatkan kopi pilihannya karena berbentuk *cup*. Terdapat beberapa kedai kopi yang sekarang menjadi saingan By Coffee juga awalnya mendapatkan ilmu dari By Coffee. By Coffee juga memiliki cita rasa otentik yang menjadi *signature* rasa kopinya yaitu dengan menggunakan susu *coconut* sebagai campuran dalam minuman kopi kekinianiannya. Hal ini menjadi unggulan yang membuat By Coffee beda dengan pesaingnya. Saat ini By Coffee berfokus dalam peningkatan jumlah pelanggannya. Hal ini terjadi karena adanya beberapa faktor yang membuat penjualan kurang optimal. Dapat dilihat pada grafik di bawah yang menunjukkan data penjualan By Coffee dari tahun 2018 hingga tahun 2020 di kios By Coffee.



Gambar 1.3 Data Penjualan By Coffee tiap Bulan pada 2018 – 2020

Sumber: By Coffee

Dilihat dari data di atas, By Coffee mengalami permasalahan yaitu menurunnya penjualan. Penurunan terjadi secara berkala dilihat dari tahun 2018 hingga 2020.

Berdasarkan observasi dan wawancara, penyebabnya adalah banyaknya pesaing serupa yang menjadi ancaman bagi By Coffee. Banyaknya pesaing membuat para pelanggan memiliki banyak pilihan lain dan meningkatkan kemungkinan pelanggan untuk menikmati kopi selain By Coffee. Selain itu, adanya pandemi COVID-19 juga mengakibatkan

penurunan terhadap penjualan By Coffee terutama di tahun 2020. Kondisi *lockdown dan physical distancing* menjadikan berkurangnya pelanggan yang datang ke kedai maupun memesan secara *online* karena sulitnya kegiatan mobilisasi di luar rumah. Berbagai kebijakan pemerintah seperti adanya pembatasan jam operasional turut menyebabkan adanya penurunan pendapatan atau penjualan dari By Coffee. Ditambah dengan banyaknya pesaing tersebut menyebabkan semakin kecilnya kemungkinan pelanggan akan memilih By Coffee. Berikut merupakan data perbandingan untuk melihat penjualan By Coffee dibandingkan kompetitor yang sesuai dengan levelnya.

Tabel 1.1
Data Perbandingan Rata-rata Penjualan per Bulan pada Beberapa Kedai Kopi

No.	Nama Kedai Kopi	Rata-rata Penjualan per Bulan
1.	By Coffee	Rp 24.243.000
2.	Kopi Hashtag	Rp 49.830.000
3.	Pesenkopi	Rp. 63.000.000
4.	Jali Merah	Rp 62.072.155

Sumber: Data primer dan sekunder

Kopi Hashtag, Pesenkopi, dan Jali Merah merupakan tiga dari sekian banyak pesaing yang dimiliki oleh By Coffee. Ketiga kedai kopi tersebut hampir memiliki kemiripan menu dan konsep penjualan seperti By Coffee. Persamaan tersebut terletak pada menu yang dijual adalah es kopi susu kekinian. Rentang harga dari masing-masing kedai juga mirip, yaitu berada di rentang Rp 10.000 – Rp 15.000 untuk satu *cup*. Keempat kedai tersebut juga memiliki konsep *coffee to go* yang membuat pelanggan dapat dengan cepat dan praktis dalam mendapatkan es kopi pilihannya. Namun, masing-masing kedai juga tetap menyediakan tempat untuk bisa menikmati kopinya di sana. Lokasi dari keempat kedai juga sama-sama berada di area yang strategis yaitu di sentra perkopian yang ada di Malang. By Coffee terletak di Suhat, berdekatan dengan Pesenkopi. Daerah ini merupakan daerah yang strategis karena dekat dengan kampus dan beberapa toko serta kantor. Untuk Jali Merah juga berada di sentra perkopian Sudimoro yang dekat dengan wilayah kampus. Sedangkan Kopi Hashtag berada di daerah Dermo, sentra perkopian yang dekat dengan kampus UMM serta banyak toko di daerah sana. Keempat lokasi dari kedai kopi di atas memiliki kemiripan dari segi persebaran pasar yaitu didominasi mahasiswa, pelajar, dan pekerja. Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa rata-rata penjualan per bulan By Coffee berada di bawah rata-rata penjualan kedai kopi pesaing yang berada dalam level yang sama.

Melihat berbagai permasalahan tersebut, diperlukan adanya strategi guna mempertahankan eksistensi By Coffee dan dapat melakukan pengembangan terhadap usahanya di masa mendatang serta meningkatkan penjualannya. Seperti menurut Pasigai (2009) dalam jurnalnya, dengan persaingan yang ketat inilah mengharuskan setiap perusahaan agar lebih memperhatikan salah satu aspek vital dalam manajemen perusahaan yaitu bidang pemasaran atau *marketing*. Sehingga untuk mengatasi permasalahan yang telah dijabarkan di atas yaitu dengan merumuskan strategi pemasaran yang tepat dan sesuai dengan kondisi internal maupun eksternal yang dimiliki oleh By Coffee. Selama ini By Coffee melakukan pemasarannya melalui media sosial Instagram dan memasarkan produknya melalui aplikasi ojek *online* untuk memudahkan proses transaksi dengan para pelanggannya. Berbagai bentuk promosi juga diberikan pada momen tertentu, misalnya *buy one get one*. Meskipun By Coffee telah memiliki serangkaian bentuk pemasaran yang diterapkan, namun masih terdapat permasalahan yang terjadi. Hal itu menjadikan perusahaan kurang bisa mengetahui apa saja yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan.

Berdasarkan uraian di atas, diperlukan perencanaan strategi pemasaran yang dilakukan dengan identifikasi terhadap kondisi internal maupun kondisi eksternal untuk menemukan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi By Coffee. Identifikasi untuk kondisi internal dilakukan dengan menggunakan bauran pemasaran. Pada kondisi eksternal, identifikasi dilakukan dengan menggunakan analisis PESTLE (*Political, Economic, Social, Technology, Legal, Environment*) dan analisis *Porter's Five-Forces Model*. Selain itu dilakukan analisis terhadap *segmenting, targeting, dan positioning* perusahaan untuk menentukan arah dan sasaran konsumen sehingga perencanaan strategi lebih terarah. Hasil identifikasi tersebut kemudian dimasukkan ke dalam matriks IFE dan EFE. Dalam matriks IFE EFE, bobot dan *rating* yang diberikan pada masing-masing faktor didapatkan dari hasil kuesioner yang diberikan oleh konsumen By Coffee dan dari pihak internal By Coffee. Dari hasil kuesioner, dilakukan pembobotan *analytical hierarchy process* sehingga mendapatkan bobot yang objektif. Setelah itu dilakukan tahap pencocokan menggunakan matriks SWOT. Matriks SWOT digunakan karena dari matriks ini dapat melihat dan mempertimbangkan seluruh faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) menjadi suatu strategi yang baru. Selain itu, dengan menggunakan matriks SWOT, adanya faktor negatif bisa ditutupi dan diupayakan menjadi faktor yang positif sehingga lebih memaksimalkan strategi baru. Situasi yang direkam dalam matriks SWOT juga merupakan situasi saat ini, dengan begitu dapat memudahkan dalam merefleksikan tujuan di masa mendatang. Dibandingkan dengan *BCG Matrix* atau *Boston*

Consulting Group Matrix serta *SPACE Matrix* yang memiliki faktor lebih luas dan skala besar, matriks IE lebih cocok untuk skala perusahaan yang tidak terlalu besar seperti By Coffee. Dari strategi yang terbentuk pada matriks SWOT, dilakukan pengambilan keputusan untuk menentukan strategi mana yang paling tepat dan sesuai dan kemudian nantinya akan diimplementasikan. Pengambilan keputusan dilakukan dengan menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) yang mempertimbangkan *key success factor* internal dan eksternal. Pada setiap alternatif strategi diberikan bobot dan nilai yang kemudian dilihat *Total Attractive Score* (TAS) untuk diputuskan alternatif strategi mana yang akan diterapkan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, berikut merupakan identifikasi masalah yang timbul dalam penelitian ini:

1. Banyaknya pesaing yang menyebabkan adanya penurunan penjualan By Coffee.
2. Posisi rata-rata penjualan By Coffee yang berada di bawah kompetitor selevel.
3. Kurang maksimalnya strategi yang telah diterapkan By Coffee selama ini.

1.3 Rumusan Masalah

Dari latar belakang dan identifikasi masalah pada sub bab sebelumnya, didapatkan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pemasaran dan penjualan pada By Coffee?
2. Bagaimana rumusan strategi yang tepat dan sesuai dengan kondisi yang dimiliki oleh By Coffee sehingga dapat menjadi strategi unggulan dalam meningkatkan pemasaran dan penjualannya?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan adanya penelitian ini berdasarkan dari rumusan masalah yang telah ditetapkan adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang dapat mempengaruhi pemasaran dan penjualan pada By Coffee.
2. Merumuskan strategi yang tepat dan sesuai sehingga dapat meningkatkan pemasaran dan penjualan By Coffee.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang didapatkan dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dapat mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang mempengaruhi perusahaan sehingga dapat dirumuskan strategi pemasaran yang tepat dan sesuai.
2. Dapat memberikan saran dan solusi berupa strategi untuk perusahaan guna meningkatkan pemasaran dan penjualan perusahaan.

1.6 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini terdapat batasan masalah yang digunakan, diantaranya adalah:

1. Penelitian terfokus pada penjualan pada kedai kopi By Coffee Malang.
2. Data yang digunakan sebagai analisis penjualan By Coffee hanya pada bulan Juli 2019 hingga bulan Desember 2020.

1.7 Asumsi Penelitian

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah selama penelitian berlangsung, proses produksi seperti keadaan mesin dan pasokan bahan baku di By Coffee berjalan dengan lancar.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijelaskan terkait landasan teori yang digunakan untuk proses pengkajian dan penelitian terdahulu yang digunakan untuk pedoman atau acuan dalam memproses masalah.

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang sudah ada sebelumnya dan dijadikan sebagai pedoman atau landasan dalam penelitian ini. Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai pedoman adalah penelitian yang memiliki keterkaitan dengan penelitian yang dilakukan saat ini. Berikut merupakan beberapa penelitian terdahulu yang digunakan:

1. Wiranata, Cahyawati, & Rahman (2018) penelitian yang dilakukan adalah Analisis Strategi Pemasaran Keripik Apel CV. Kajeye Food Malang menggunakan Matrik SWOT berdasarkan Bauran Pemasaran dan *Porter's Five Forces Model*. Dilatar belakangi oleh menurunnya penjualan keripik apel CV. Kajeye Food beberapa tahun terakhir dan cukup mendatangkan pengaruh. Selain itu, selama ini strategi pemasaran yang dilakukan hanya berorientasi terhadap lingkup internal dan kurang memperhatikan aliran distribusi produk perusahaan serta adanya pesaing serupa. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *benchmarking* terhadap beberapa pesaing berdasarkan faktor-faktor dari analisis bauran pemasaran untuk analisis internal. Analisis eksternal perusahaan dilakukan dengan metode *Porter's Five Force Model*. Setelah itu, menggunakan matrik TOWS untuk mendapatkan alternatif strategi yang termasuk dalam proses pencocokan. Dari beberapa alternatif strategi yang ada dilakukan tahap keputusan terhadap prioritas strategi menggunakan QSPM. Hasilnya menunjukkan bahwa didapatkan alternatif strategi yaitu membuat *event* atau kegiatan kreatif untuk memperkenalkan produk kepada masyarakat merupakan prioritas alternatif strategi yang akan dilakukan dengan hasil *Total Attractiveness Score* (TAS) sebesar 2,845.
2. Darmawan, Tama, & Cahyawati (2019) penelitian yang dilakukan adalah Analisis Strategi untuk Meningkatkan Penjualan Jasa Perbaikan Panel pada Bengkel *Body Repair* SQ Malang. Bengkel ini sebetulnya telah memiliki beberapa strategi

untuk jasa perbaikan panel, namun hasilnya dari tahun 2016 hingga tahun 2018 mengalami penurunan. Identifikasi atribut faktor internal dan eksternal dilakukan dan kemudian dimasukkan ke dalam matriks IFE dan EFE. Masing-masing atribut diberi bobot serta *rating* sehingga diperoleh skor matriks IFE adalah 2,96 dan matriks EFE adalah 3,03. Selanjutnya, skor tersebut menjadi masukan yang dilanjutkan ke dalam matriks Internal-Eksternal (IE *Matrix*) yang menghasilkan posisi perusahaan ada pada kuadran II dengan arti keadaannya adalah *grow and build*. Dari kondisi tersebut, strategi yang cocok adalah *market penetration, product development, and backward integration*. Selanjutnya dibuat alternatif strategi untuk masing-masing tipe strategi yang dimasukkan dalam matriks SWOT. Setelah itu, dilakukan pengambilan keputusan dengan memasukkan strategi-strategi yang telah didapatkan dalam matriks QSPM. Setiap strategi diberi skor daya tarik dan dijumlahkan, sehingga didapatkan pada strategi *market penetration* memiliki skor yaitu 5,353, strategi *product development* skornya sebesar 4,239, strategi *backward integration* skornya sebesar 3,15. Strategi utama yang dipilih adalah *market penetration* dengan melakukan promosi melalui sosial media dan *billboard*, menjalin hubungan kerja sama dengan pemerintah, instansi atau komunitas, dan menjadi sponsor pada acara otomotif. Selain itu, bekerja sama dengan *showroom*, rental mobil, dan asuransi dengan menawarkan harga spesial dan potongan harga. Strategi lainnya adalah menawarkan promosi berupa diskon *membership*, hadiah *lucky draw* dengan metode pengumpulan stempel, untuk menjaga dan meningkatkan loyalitas konsumen, dan membuat *tagline* yang menarik dengan tujuan meningkatkan citra perusahaan atau *brand image* yang ingin disampaikan kepada para konsumennya.

3. Andrian (2019) penelitian yang dilakukan adalah Analisis SWOT dalam Menentukan Strategi Utama pada Perusahaan Screamous Malang. Screamous adalah salah satu bisnis *fashion*. Bisnis *fashion* kini menjadi tren usaha yang memiliki *market share* yang besar. Sehingga, persaingan bisnis menjadi semakin ketat karena banyaknya kompetitor baru yang tumbuh. Dalam analisisnya, digunakan analisis SWOT dengan terlebih dahulu melakukan tahap masukan dengan analisis matriks IFE dan EFE. Pada tahap kedua, dilakukan tahap pencocokan dengan menggunakan matriks IE. Tahap selanjutnya dilakukan tahap keputusan yaitu dengan penggunaan matriks QSPM. Dari tahap masukan, hasil matriks IFE menunjukkan bahwa total skor bobot adalah sebesar 3,10 dengan rincian nilai kekuatan sebesar 2,40 dan nilai kelemahan sebesar 0,70. Sedangkan pada hasil analisis EFE menunjukkan total skor bobot adalah sebesar 3,20

dengan rincian peluang bernilai sebesar 2,06 dan ancaman bernilai sebesar 1,14. Dari masukan tersebut, dimasukkan dalam *matching stage* yaitu dengan analisis IE.

Analisis itu memperlihatkan perusahaan berada pada posisi sel I dengan strategi yang direkomendasikan adalah strategi intensif dan integratif. Selanjutnya dilakukan tahap keputusan dengan matriks QSPM sehingga menunjukkan bahwa Screamous Malang lebih mengutamakan pada strategi penetrasi pasar.

4. Lisfiansyah (2018) penelitian yang dilakukan adalah Analisis Strategi Bersaing Restoran *Burger Shot* dalam Pasar *Burger* di Kota Malang dan Surabaya. Penelitian ini melihat pasar *burger* di Malang dan Surabaya yang sangat kompetitif. Pada tahap awal, dilakukan analisis menggunakan matriks IFE dan EFE. Respon perusahaan terhadap eksternalnya berada di atas rata-rata menurut hasil analisis lingkungan eksternalnya, tetapi masih ada beberapa peluang yang belum dimanfaatkan. Selain itu, ancaman terhadap kinerja perusahaan tidak bisa terelakkan. Nilai bobot pada kondisi eksternal ini berada di nilai 3,01. Pada analisis lingkungan internal, kekuatan yang dimiliki cukup kuat namun masih terdapat kelemahan yang menjadi masalah sehingga skor matriks IFE berada di nilai 2,66. *Burger Shot* masih tertinggal dari *Burger King* dan *Carls Jr* di pasar Surabaya dan mengungguli *Eat Two – Burger Bar* di pasar Malang. Hasil kajian pada tahap pemilihan strategi menunjukkan bahwa rencana atau strategi terbaik yang bisa digunakan adalah tumbuh dan dibangun atau strategi intensif dan penetrasi pasar dengan TAS sebesar 6,52 menjadi alternatif strategi prioritas. Penetrasi pasar nantinya akan dilakukan dengan melakukan pengaplikasian strategi pemasaran dengan tujuan meningkatkan jumlah penjual, peningkatan biaya iklan, melakukan kegiatan publikasi secara maksimal, dan membuat strategi efektif dengan pemanfaatan *digital marketing* menggunakan media sosial dan secara ekstensif menawarkan promosi pada produk *Burger Shot*.
5. Difitri & Efranto (2018), penelitian yang dilakukan adalah Analisis Strategi Pemasaran Produk Minuman pada PT. King Asia Food. Dalam sektor bisnis makanan dan minuman yang semakin kompetitif, terjadi persaingan antar pasar industri. Hal itu berdampak pada PT. King Asia Food yang memproduksi minuman dalam kemasan *white coffee* 587 yang baru dipasarkan 3 tahun terakhir. Produk ini bisa dikatakan masih baru sehingga belum terlalu dikenal oleh masyarakat. Sehingga berdampak pada menurunnya penjualan pada beberapa bulan di tahun 2017. Strategi baru dicari dengan melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor yang berpengaruh. Awalnya dilakukan tahap masukan yang terdiri dari matriks IFE dan EFE. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa total skor untuk matriks IFE adalah sebesar 2,90 dan untuk matriks EFE adalah sebesar 3,04. Skor tersebut menentukan posisi perusahaan yaitu berada di kuadran II (tumbuh dan dibangun). Strategi membuat kedai atau outlet kopi di tempat strategis merupakan salah satu bentuk strategi alternatif yang dipilih berdasarkan pertimbangan perusahaan dari hasil matriks TOWS dan IE. Selain itu terdapat juga menjadi sponsor dalam suatu acara, menggunakan media sosial dan media cetak dalam promosi, dan bekerjasama dengan retailer yang digemari dan menjadi langganan di masyarakat. Pada tahap keputusan, strategi tersebut dihitung dalam matriks QSPM dan didapatkan strategi membuat outlet kopi di lokasi yang strategis adalah strategi yang memiliki prioritas tertinggi, dilanjutkan dengan menjadi sponsor dalam suatu acara, menggunakan media sosial dan media cetak dalam promosi, dan kerja sama dengan retailer. Dengan begitu, diharapkan produk *white coffee 578* dapat menarik masyarakat dan dapat bersaing di pasaran.

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan yang Dilakukan

No.	Penulis	Objek Pengamatan	Metode	Hasil Penelitian
1.	Wiranata , Cahyawati, & Rahman (2018)	CV. Kajeye Food Malang	Bauran Pemasaran, <i>Porter's Five Force Model</i> , <i>Benchmarking</i> , TOWS, QSPM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa didapatkan alternatif strategi. Dari alternatif itu yaitu prioritasnya adalah membuat <i>event</i> atau kegiatan kreatif untuk memperkenalkan produk kepada masyarakat akan dilakukan dengan hasil <i>Total Attractiveness Score</i> (TAS) sebesar 2,845.
2.	Darmawan, Tama, & Cahyawati (2019)	Bengkel <i>Body Repair</i> SQ Malang	IFE, EFE, matriks IE, matriks SWOT, matriks QSPM	Skor untuk matriks IFE adalah 2,96 dan matriks EFE adalah 3,03 sehingga didapatkan posisi perusahaan berada pada kuadran II dengan arti keadaannya adalah <i>grow and build</i> . <i>Market penetration, product development, and backward integration</i> merupakan strategi yang cocok pada kondisi tersebut. <i>Market penetration</i> (skor QSPM sebesar 5,353) menjadi strategi utama yang dipilih yaitu dengan sosial media dan <i>billboard</i> sebagai sarana promosi, menjalin hubungan kerja sama dengan pemerintah, instansi maupun komunitas serta menjadi sponsor pada acara-acara otomotif. Selain itu, menjalin lebih banyak kerjasama dengan <i>showroom</i> , tempat sewa mobil, dan asuransi dengan penawaran harga khusus dan potongan harga juga dilakukan. Strategi selanjutnya adalah menjaga dan meningkatkan

			loyalitas konsumen dengan memberikan promosi yang menarik seperti diskon melalui <i>membership</i> , pemberian hadiah pada kosumen dengan pengumpulan stempel pada kartu <i>member</i> melalui <i>lucky draw</i> , dan meningkatkan <i>brand image</i> dengan membuat <i>tagline</i> yang menarik.	
3.	Andrian (2019)	Screamous Malang	matriks IFE EFE, matriks IE, matriks QSPM	Hasil analisis IFE menunjukkan total skor bobot adalah sebesar 3,10 dan hasil analisis EFE menunjukkan total skor bobot adalah sebesar 3,20. Analisis IE menghasilkan posisi perusahaan berada pada sel I yang berarti bahwa strategi yang dapat diterapkan adalah strategi intensif dan integratif. Selanjutnya dilakukan tahap keputusan dengan hasil analisis matriks QSPM menunjukkan bahwa Screamous Malang lebih mengutamakan untuk menggunakan strategi penetrasi pasar.
4.	Lisfiansyah (2018)	Restoran Burger Shot	matriks IFE EFE, matriks CPM, matriks SWOT, matriks QSPM	Hasil untuk matriks EFE berada di nilai 3,01 dan untuk matriks IFE berada di nilai 2,66. <i>Burger Shot</i> masih tertinggal dari <i>Burger King</i> dan <i>Carls Jr</i> di pasar Surabaya dan mengungguli <i>Eat Two = Burger Bar</i> di pasar Malang. Hasil kajian pada tahap pemilihan strategi menunjukkan bahwa rencana atau strategi terbaik yang bisa digunakan adalah tumbuh dan dibangun atau strategi intensif dan penetrasi pasar dengan TAS sebesar 6,52 menjadi alternatif strategi prioritas yang akan dilakukan dengan <i>digital marketing</i> , meningkatkan iklan, promosi.
5.	Difitri & Efranto (2018)	PT. King Asia Food	matriks IFE EFE, matriks TOWS, matriks IE, matriks QSPM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa total skor untuk matriks IFE adalah sebesar 2,90 dan untuk matriks EFE adalah sebesar 3,04. Skor tersebut menentukan posisi perusahaan yaitu berada di kuadran II (tumbuh dan dibangun). Oleh karena itu dilakukan strategi intensif dan integrasi. Pada tahap keputusan, strategi tersebut dimasukkan dalam matriks QSPM dan didapatkan membuat outlet kopi di lokasi yang strategis menjadi strategi dengan prioritas tertinggi, menjadi sponsor dalam suatu acara, melakukan promosi menggunakan media sosial dan media cetak, dan bekerjasama dengan retailer.
6.	Penelitian ini	By Coffee	bauran pemasaran, analisis PESTLE, Porter's Five Force Model,	Didapatkan 59 faktor yang mempengaruhi By Coffee yaitu 30 faktor internal dengan skor matriks IFE sebesar 3,342 dan 29 faktor eksternal dengan skor matriks EFE sebesar 2,968. By Coffee berada di sel IV

STP, matriks IFE
EFE, matriks
SWOT, QSPM

yaitu tumbuh dan membangun. Hasil analisis strategi alternatif berdasarkan matriks IE dan STP adalah mendapatkan 9 alternatif strategi. Dengan menggunakan QSPM, prioritas pertama dengan STAS 6,818 adalah memaksimalkan konten dan *endorsement* dalam media sosial diikuti dengan bekerjasama dengan *event organizer* dan komunitas, *merchandise tumbler*, *pricing strategy*, *By Coffee By You*, *coffee drip*, *upgrading*, dan *open kitchen* atau kelas kopi

2.2 Strategi

Strategi adalah suatu cara yang dipakai untuk mencapai tujuan jangka panjang (David, 2009). Dalam dunia bisnis sendiri, strategi bisa mencakup dari ekspansi geografi, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan ongkos atau biaya, dan melakukan usaha bersama. Strategi merupakan suatu aksi yang potensial yang membutuhkan keputusan dari *top management* dan banyak sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Adanya strategi dapat mempengaruhi kemakmuran sebuah organisasi dalam jangka waktu yang panjang. Strategi juga memiliki berbagai macam konsekuensi sehingga membutuhkan pertimbangan dari faktor internal maupun eksternal yang dapat berpengaruh terhadap suatu organisasi.

2.3 Manajemen Strategi

Manajemen strategi dapat diartikan sebagai sebuah seni dan ilmu dalam memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi beberapa pilihan keputusan yang dapat membuat suatu organisasi mencapai tujuannya (David, 2009). Manajemen strategi berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi yang ada guna mencapai tujuan organisasi. Adapun manfaat dengan adanya manajemen strategi diantaranya adalah meningkatkan komunikasi dari proses dialog dan partisipasi seluruh sumber daya. Dari meningkatnya komunikasi tersebut akan menjadikan pemahaman lebih mendalam karena mendapatkan pandangan dari pihak lain dan membuat perusahaan mengerti akan rencana yang akan diterapkan. Disamping itu, komitmen dalam mencapai tujuan, mengimplementasikan strategi, dan bekerja keras juga akan meningkat. Dengan adanya kerjasama dari berbagai sumber daya maka secara tidak langsung akan menunjang keberhasilan perusahaan dalam mencapai kesuksesan.

2.4 Pemasaran

Dalam perkembangan di sektor ekonomi saat ini, pemasaran memegang peran penting dalam setiap usaha atau bisnis yang dijalankan. Pemasaran digunakan untuk mengembangkan usahanya, menjaga dan mempertahankan eksistensi suatu usaha, dan untuk mendapatkan keuntungan. Menurut *American Marketing Association* (AMA), pemasaran adalah langkah perencanaan dan tindakan menetapkan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan ide, barang, dan jasa untuk menghasilkan pertukaran yang memenuhi tujuan individu atau organisasi.

2.5 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan hal yang harus dan penting dalam proses pengembangan suatu perusahaan. Strategi perusahaan harus terkait dengan tujuan dan sasaran capaian yang diinginkan oleh perusahaan. Untuk dapat dengan efektif mencapai tujuan dan sasaran tersebut, diperlukan strategi yang tepat. Kotler & Keller (2009) mendefinisikannya sebagai kaidah pemasaran dimana para pelaku bisnis berharap dengan menciptakan suatu nilai dan hubungan dengan konsumen maka bisa tercapai secara menguntungkan. Dengan perkembangan yang terus terjadi di dunia bisnis, maka strategi pemasaran sangatlah penting untuk mencapai keberhasilan dan menjadikan suatu usaha atau bisnis dinamis dan fleksibel terhadap adanya perubahan yang terjadi.

2.6 Proses Penyusunan Manajemen Strategi

Proses dalam manajemen strategi bersifat dinamis dan berkelanjutan. Perubahan dalam salah satu komponen dapat mengakibatkan adanya perubahan pada komponen lain. Untuk melakukan atau menyusun suatu manajemen strategi menurut (David & David, 2016), dibutuhkan tiga tahap yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Berikut merupakan penjabaran dari masing-masing prosesnya.

1. Formulasi Strategi

Proses formulasi strategi mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal dalam suatu organisasi, mengidentifikasi adanya peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi, menentukan tujuan jangka panjang, memulai suatu alternatif strategi, dan menentukan suatu strategi khusus untuk dicapai. Pada pemilihan alternatif strategi, perusahaan perlu memperhatikan dan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki, sehingga alternatif yang dipilih merupakan alternatif yang paling menguntungkan bagi perusahaan tersebut. Oleh

karena itu, dalam proses formulasi strategi ini, melibatkan dan mengikat suatu organisasi dengan produk, pasar, sumber daya, dan teknologi tertentu.

2. Implementasi Strategi

Proses ini mengubah strategi yang diformulasikan ke dalam tindakan. Pada tahap implementasi strategi yang sering kali disebut dengan “tahapan aksi” dalam suatu manajemen strategi, memerlukan usaha dalam pengarahannya kembali usaha pemasaran, penciptaan struktur organisasi yang efektif, persiapan anggaran, pengembangan dan penggunaan sistem informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Keberhasilan implementasi strategi bergantung pada karyawan dan terlebih pada manajer yang memiliki peran dalam memotivasi karyawan.

3. Evaluasi Strategi

Tahapan ini merupakan tahap final dalam suatu proses manajemen strategi. Penting untuk mengetahui ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik. Meninjau variabel internal dan eksternal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, memantau dan mengukur kinerja, dan mengambil tindakan perbaikan adalah tiga kegiatan penting dalam evaluasi strategi. Evaluasi strategi dibutuhkan karena adanya peluang timbul permasalahan baru dan menuntun perusahaan menuju kesuksesan.

2.7 *Segmenting, Targeting, dan Positioning*

Menurut Kotler & Keller (2009), menggabungkan suatu proses pembentukan dan penyampaian nilai pada para konsumen yaitu dalam bentuk *segmenting, targeting, dan positioning* atau biasa disebut dengan STP. STP merupakan salah satu faktor yang digunakan dalam proses pengembangan suatu usaha bagi pelaku usahanya. Berikut merupakan penjelasan masing-masing aspek pada STP.

2.7.1 *Segmenting*

Segmentasi atau *segmenting* menurut Tjiptono (2017) merupakan suatu bentuk usaha dalam menyatukan konsumen ke dalam kelompok yang didasarkan pada kebutuhannya. Tujuan dari *segmenting* adalah untuk melakukan identifikasi pada kelompok pelanggan atau konsumen yang kebutuhannya dapat dipenuhi oleh produk tertentu, dengan begitu perusahaan penyedia produk dan jasa dapat menerapkan bentuk pemasaran yang efektif serta ekonomis. Manfaat yang didapatkan dengan melakukan proses ini adalah analisis pelanggan, analisis pesaing, alokasi sumber daya secara efektif, perencanaan bentuk pemasaran yang strategis, dan memungkinkan adanya ekspansi pasar. Adapun macam-

macam dari segmentasi yaitu segmentasi bisnis dan segmentasi pasar konsumen. Berikut merupakan jenis segmentasi pasar bisnis.

1. *Undifferentiated Marketing*. Strategi ini berbentuk *mass market* yang mendefinisikan pasar tertentu sebagai pasar besar dengan kebutuhan yang serupa. Perusahaan berusaha memenuhi kebutuhan pembeli secara keseluruhan.
2. *Differentiated Marketing*. Perusahaan melakukan promosi sejumlah produk dengan bauran pemasaran yang ditujukan untuk memuaskan beberapa segmen.
3. *Concentrated Marketing*. Perusahaan memuaskan kebutuhan satu segmen pasar tunggal. Perusahaan biasanya menawarkan produk atau jasa yang terspesialisasi.
4. *Micromarketing*. Perusahaan menerapkan konsep *customization* pada produknya dan pemasaran dilakukan secara spesifik dan individual.

Sedangkan untuk segmentasi pasar konsumen terbagi dalam beberapa jenis seperti di bawah ini.

1. Segmentasi Geografis

Didasarkan pada letak geografisnya. Letak geografis terbagi menjadi beberapa bagian seperti negara, kota, desa, wilayah, dan lain-lain. Daerah yang potensial merupakan daerah yang menjadi target dari perusahaan dalam menjual produk atau jasanya.

2. Segmentasi Demografis

Segmentasi ini dilakukan dengan dasar kondisi demografis. Kondisi yang dimaksud adalah indikator yang meliputi usia, jenis kelamin, tingkat ekonomi, atau tingkat pendidikan konsumen.

3. Segmentasi *Sociocultural*

Segmentasi ini dilakukan atas dasar kondisi sosial dan budaya pada suatu wilayah. Segmentasi ini dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator, diantaranya adalah kelas sosial, budaya, gaya hidup, dan lain-lain.

4. Segmentasi Tingkah Laku

Segmentasi tingkah laku dapat diukur atau diidentifikasi dengan mengelompokkan konsumen yang memiliki pengetahuan, sikap, penggunaan, atau reaksi pembeli ketika membeli suatu produk yang ditawarkan oleh perusahaan.

5. Segmentasi *Benefit* atau Keuntungan

Pada segmentasi ini, pelanggan dikelompokkan berdasarkan dari manfaat yang dicari atau yang ingin didapatkan dari perusahaan. Adapun indikatornya adalah dari segi fungsional, nilai uang, manfaat sosial, manfaat emosi positif, dan manfaat emosi negatif.

2.7.2 Targeting

Targeting adalah suatu bentuk sasaran dari pasar yang berupa kumpulan pelanggan yang mempunyai kebutuhan yang sama. Selain itu, karakteristik pelanggan yang ingin dilayani oleh perusahaan juga sama merupakan faktor lain dari *targeting*. Menurut Tjiptono (2017), terdapat 5 jenis *targeting*, yaitu seperti dijelaskan di bawah ini.

1. Konsentrasi Segmen Tunggal

Target ini menunjukkan bahwa perusahaan memilih untuk fokus pada satu segmen tertentu. Keputusannya didasari pada dana yang terbatas, segmen yang tidak ada pesaingnya, segmen tersebut dianggap paling tepat untuk lompatan dalam melakukan ekspansi ke segmen lain.

2. Spesialisasi Selektif

Perusahaan yang menerapkan target ini adalah perusahaan yang mempunyai kapabilitas dalam kategori produk berbeda.

3. Spesialisasi Pasar

Biasanya digunakan oleh perusahaan yang memiliki pemahaman dan keahlian dalam suatu pasar tertentu. Sehingga, perusahaan mungkin untuk menawarkan program *customized* yang tidak hanya menyediakan produk, namun juga solusi untuk masalah lainnya.

4. Spesialisasi Produk

Digunakan untuk perusahaan yang memiliki keahlian dalam kategori produk tertentu. Dengan begitu dapat digunakan untuk melayani berbagai segmen pasar.

5. Cakupan Pasar Penuh

Dalam strategi ini, perusahaan melakukan segala upaya untuk dapat melayani segala jenis kelompok pelanggan dengan semua produk yang akan dibutuhkan. Strategi ini membutuhkan sumber daya yang sangat besar sehingga cocok untuk perusahaan besar.

2.7.3 Positioning

Positioning adalah tindakan atau sebuah upaya untuk identifikasi, mengembangkan, mengkomunikasikan apa yang dilakukan untuk merancang citra perusahaan sehingga perusahaan dapat menempatkan posisinya di kondisi yang beda dibandingkan para kompetitornya (Tjiptono, 2017). Dengan adanya *positioning* ini, perusahaan dapat mengembangkan produk dan bauran pemasarannya dalam kesan dan citra yang ingin diciptakan kepada konsumen. Sehingga pelanggan dapat merasakan *value* tersendiri yang didapatkan dari suatu produk atau perusahaan.

2.8 Model Lingkungan Bisnis

Proses manajemen strategi dapat dipelajari dan diaplikasikan secara paling baik dengan menggunakan suatu model. Menurut David (2009), model dapat merepresentasikan jenis proses dan pendekatan yang jelas dan praktis untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi strategi. Sehingga, model lingkungan bisnis berguna untuk menunjukkan hubungan di antara komponen-komponen yang ada dalam suatu perusahaan untuk kemudian dianalisis dan dapat dimanfaatkan untuk kemajuan perkembangan perusahaan. Model lingkungan bisnis terdiri dari dua lingkungan, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

2.8.1 Lingkungan Internal

Pada lingkungan internal, dilakukan identifikasi dan evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam fungsi-fungsi perusahaan. Audit internal ini juga bermanfaat untuk membangun tujuan dan strategi. Keinginan untuk memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi keterbatasan mendorong pengembangan suatu tujuan dan strategi. Pengumpulan dan asimilasi informasi mengenai manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, *research and development*, dan sistem informasi manajemen perusahaan dapat dilakukan dalam suatu audit internal. Menurut David & David (2016), audit internal dapat ditinjau dengan beberapa pendekatan, yaitu:

1. Tinjauan Berbasis Sumber Daya

Untuk mencapai keunggulan kompetitif, pendekatan berbasis sumber daya menegaskan bahwa beberapa sumber daya internal lebih signifikan daripada sumber daya eksternal. Sumber daya internal dikelompokkan ke dalam tiga kategori, yaitu sumber daya fisik (pabrik, peralatan, bahan mentah, dll.), sumber daya manusia (karyawan, pelatihan pengalaman, inteligensi, dll.), dan sumber daya organisasi (struktur perusahaan, proses perencanaan, paten, dll.). Mengelola sumber daya dilakukan dengan melibatkan pengembangan dan pengeksploitasi sumber daya perusahaan. Secara bertahap nantinya akan menjaga dan memperkuat sumber daya ini.

2. Mengintegrasikan Strategi dan Budaya

Hubungan di antara aktivitas yang ada di perusahaan dapat dijelaskan melalui budaya organisasi. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai pola perilaku yang telah dikembangkan oleh organisasi saat organisasi tersebut belajar untuk menyelesaikan permasalahan adaptasi eksternal dan integrasi internal untuk dianggap sah untuk diajarkan ke anggota baru sebagai cara dalam memahami, memikirkan, dan

merasakan. Budaya organisasi dapat menangkap kekuatan yang tak terlalu dominan. Budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi keputusan bisnis perusahaan.

3. Manajemen

Fungsi manajemen terdiri dari lima aktivitas dasar yang penting untuk kegiatan pengukuran dalam perencanaan strategi, karena organisasi dapat mengambil keuntungan dari kekuatan manajemen dan memperbaiki area manajemen yang lemah. Adapun kelima aktivitas dasar tersebut adalah perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan karyawan, dan pengendalian.

4. Pemasaran

Dalam pemasaran dapat diketahui apa kebutuhan dari pelanggan. Terdapat tujuh fungsi pemasaran yaitu analisis pelanggan, menjual produk dan jasa, perencanaan produk dan jasa, harga, distribusi, penelitian pemasaran, dan analisis kesempatan. Dengan memahami fungsi-fungsi tersebut akan membantu para penyusun strategi dalam proses identifikasi dan evaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran yang dilakukan oleh suatu perusahaan.

5. Keuangan dan Akuntansi

Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan perusahaan penting agar secara efektif melihat persaingan perusahaan dan daya tarik kepada investor. Dengan likuiditas, modal, profitabilitas, aliran kas, penggunaan aset, ekuitas dapat mengeliminasi beberapa alternatif strategi yang layak.

6. Produksi dan Operasi

Dalam menganalisis produksi dan operasi, *output* suatu manufaktur dapat teridentifikasi sehingga dapat menunjukkan seberapa kuat pemanfaatan kapasitasnya. Hal ini melihat dari semua aktivitas yang mengubah *input* menjadi barang dan jasa. Pada manajemen produksi dan operasi terdiri atas lima fungsi yaitu proses, kapasitas, persediaan, angkatan kerja, dan kualitas.

7. Penelitian dan Pengembangan

Penelitian dan pengembangan merupakan operasi internal yang sebaiknya diuji untuk melihat kekuatan dan kelemahan tertentu. Penelitian dan pengembangan diarahkan untuk mengembangkan produk sebelum pesang melakukannya, meningkatkan kualitas produk, meningkatkan proses produksi yang dapat mengurangi biaya. Pada akhirnya, penelitian dan pengembangan ini berperan dalam memenuhi kebutuhan dan selera konsumen, memperpendek siklus hidup produk, dan meningkatkan kompetisi.

8. Sistem Informasi Manajemen

Dengan adanya SIM dapat meningkatkan kinerja dari perusahaan. Sistem informasi manajemen menyediakan data terintegrasi untuk mendukung pembuatan keputusan.

9. Analisis Rantai Nilai

Dengan melakukan analisis rantai nilai, perusahaan dapat mengidentifikasi keuntungan atau kerugian yang terjadi di sepanjang rantai nilai, dari bahan baku ke aktivitas pelayanan pelanggan. Analisis rantai nilai memungkinkan perusahaan untuk lebih baik dalam mengidentifikasi kelemahan dan kekuatannya.

2.8.1.1 Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran merupakan alat pemasaran yang dapat digunakan dan berada dalam suatu perusahaan, dimana perusahaan mampu mengendalikannya sehingga dapat mempengaruhi respon pasar sasaran (Musfar, 2020). Umumnya, bauran pemasaran terdiri atas empat elemen P, namun bauran pemasaran dengan 4P hanya berorientasi ke produk. Sehingga, 4P belum melibatkan konsumen dalam analisisnya. Oleh karena itu, ditambahkan tiga elemen menjadi 7P (Tjiptono, 2014). Berikut merupakan penjabaran dari masing-masing elemen pada bauran pemasaran.

1. Produk (*Product*)

Produk merupakan barang yang dibuat atau diproduksi guna memenuhi permintaan dan kebutuhan dari suatu kelompok tertentu (Musfar, 2020). Produk dapat berupa barang maupun jasa, sehingga perusahaan juga harus memastikan bahwa telah memiliki jenis produk yang tepat sesuai dengan pasar yang dituju. Suatu produk memiliki siklus hidupnya sendiri, maka penting untuk perusahaan terus mengembangkan strategi yang tepat untuk merangsang naiknya permintaan terhadap produk yang disediakan.

2. Harga (*Price*)

Harga produk adalah jumlah yang harus dibayar oleh pelanggan atau konsumen sehingga dapat menikmatinya (Musfar, 2020). Harga berperan dalam menentukan keuntungan dan keberlangsungan perusahaan serta dapat mempengaruhi penjualan dan permintaan terhadap produk. Ada tiga strategi penetapan harga menurut Potter (2012) yaitu nilainya diberikan oleh konsumen, berdasarkan atas biaya yang dikeluarkan, dan berdasarkan persaingan dengan perusahaan pesaing.

3. Tempat (*Place*)

Tempat menurut Alma (2003), berarti kemana tempat atau lokasi yang dituju, bagaimana saluran distribusinya, berapa banyak saluran, dan kondisi para pernyalur yang diperlukan. Elemen tempat ini juga mencakup tempat aktivitas perusahaan dalam membuat produk bagi konsumen. Perusahaan harus bisa memposisikan dan mendistribusikan produk ke tempat yang mudah dijangkau oleh sasaran pasar maupun pelanggan potensial.

4. Promosi (*Promotion*)

Promosi merupakan salah satu faktor penentu dalam keberhasilan suatu pemasaran. Promosi menurut Simamora (2003), merupakan kegiatan menginformasikan produk, membujuk konsumen untuk melakukan permintaan, dan sebagai pengingat untuk tidak melupakan produk. Promosi merupakan elemen yang penting dalam meningkatkan *brand recognition*. Adapun bentuk promosi dalam Musfar (2020) terdiri dari berbagai cara seperti periklanan (melalui metode komunikasi *offline* maupun *online*), promosi penjualan (diskon dan hadiah langsung), publisitas, hubungan masyarakat (siaran pers, pameran, *word of mouth*), *event sponsorship*, dan penjualan langsung atau *direct selling*.

5. Orang (*People*)

Orang yang dimaksud adalah orang yang memiliki hubungan dengan bisnis atau kegiatan pemasaran (Musfar, 2020). Penting untuk mengetahui apakah terdapat banyak orang di pasar yang minat terhadap produk yang diberikan. Karyawan perusahaan merupakan salah satu hal yang penting dalam elemen orang atau *people* ini. Sebab, karyawan merupakan sumber daya manusia yang langsung berinteraksi dan memberikan layanan kepada konsumen. Maka perlu mencari karyawan yang dapat meningkatkan dan mengembangkan bisnis.

6. Proses (*Process*)

Menurut Hurriyati (2005), proses merupakan seluruh aktivitas kerja yang melibatkan berbagai prosedur kerja, tugas, jadwal, cara atau mekanisme, kegiatan serta rutinitas dengan produk atau jasa yang disalurkan kepada konsumen. Elemen proses menggambarkan metode dan rentetan waktu dimana suatu sistem bekerja dan menjabarkan bagaimana mereka berkaitan satu sama lain untuk menciptakan *value proposition* yang ditawarkan kepada pelanggan atau konsumen (Sukotjo & Radix, 2010). Selain itu, perusahaan juga harus memastikan bahwa proses yang dilakukan

telah sesuai dan dapat meminimalkan biaya. Sehingga, seluruh langkah sistematisnya dapat berjalan secara efektif.

7. Bukti Fisik (*Physical Evidence*)

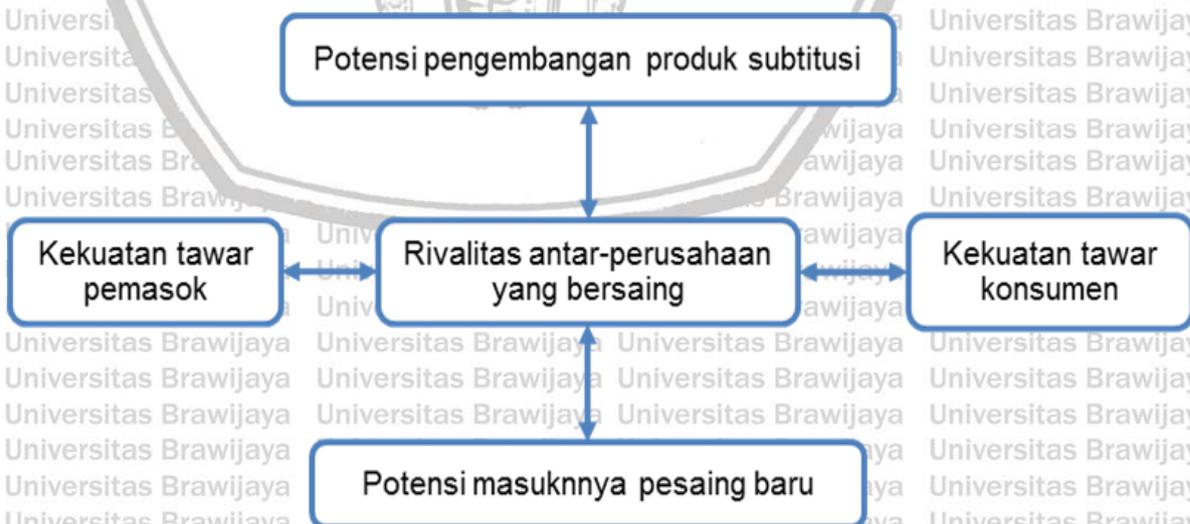
Bukti fisik merupakan suatu lingkungan dimana produk disampaikan (Potter, 2012). Adanya bukti fisik dapat mempermudah pelanggan potensial dalam melihat apa yang telah atau akan mereka beli. Dalam buku Musfar (2020) juga menjelaskan bahwa bukti fisik berkaitan dengan bagaimana bisnis dan produk itu dirasakan di pasar. Konsep ini adalah sebuah *branding*.

2.8.2 Lingkungan Eksternal

Di lingkungan eksternal berfokus untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi tren dan kejadian di luar kendali suatu perusahaan. Audit eksternal mengungkapkan kesempatan dan ancaman penting yang dihadapi oleh organisasi, sehingga manajer dapat memformulasikan strategi untuk mengambil keuntungan dari peluang dan mengurangi bahkan menghindari dampak dari ancaman yang timbul.

2.8.2.1 Porter's Five Force Model

Model Lima Kekuatan Porter atau *Porter's Five Force Model* adalah pendekatan kompetitif yang secara luas digunakan untuk mengembangkan suatu strategi dalam banyak industri (David & David, 2016).



Gambar 2.1 Model Porter's Five Force

Sumber: (David & David, 2016)

Menurut Porter, sifat persaingan dalam industri dapat dilihat sebagai gabungan dari lima kekuatan:

1. Persaingan Antar Perusahaan yang Bersaing

Strategi yang dikejar oleh satu perusahaan dapat berhasil hanya jika mereka memberikan keunggulan bersaing yang tidak dapat diikuti atau dikejar oleh perusahaan pesaing. Melihat dari kondisi perusahaan pesaing, seperti jumlah pesaing, kapabilitas pesaing, permintaan produk menurun, suatu perusahaan dapat memutuskan untuk memperkuat usaha produksi dan pemasaran untuk memanfaatkan peluang tersebut.

2. Potensi Masuknya Pesaing Baru

Adanya kemudahan dalam memasuki suatu industri tertentu menyebabkan intensitas pesaing baru muncul akan semakin bertambah. Sebaliknya, apabila industri sulit untuk dimasuki, dibutuhkan keterampilan khusus, kurangnya pengalaman, preferensi merek yang kuat menjadikan suatu pesaing baru sulit untuk dapat merebut loyalitas pelanggan. Oleh karena itu, perlu dilakukan monitor strategi perusahaan baru untuk melawan sesuai dengan kebutuhannya. Untuk dapat mempertahankan posisinya, perusahaan yang lebih dulu ada dapat mengambil tindakan seperti menurunkan harga, memperpanjang jaminan, menambah fitur dan fasilitas, dan lain-lain.

3. Potensi Pengembangan Produk Substitusi

Tingkat persaingan akan semakin ketat dengan adanya para produsen produk substitusi lainnya. Besarnya tekanan bersaing diturunkan dari pengembangan produk substitusi yang secara umum dapat dilihat dari rencana pesaing untuk meningkatkan kapasitas produksi dan penjualan mereka. Kekuatan bersaing dari produk substitusi dapat diukur dari pemantauan pangsa pasar yang diperoleh produk, dan juga rencana perusahaan untuk meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar.

4. Kekuatan Posisi Tawar Pemasok

Hal ini mempengaruhi intensitas persaingan di dalam suatu industri. Pemasok dan produsen seringkali membantu satu sama lain terkait harga, kualitas, jasa, waktu pengiriman, dan lain-lain. Usaha hubungan mitra yang dibangun oleh pemasok dan perusahaan berguna dalam mengurangi biaya persediaan, kecepatan ketersediaan, meningkatkan kualitas, dan menekankan penghematan. Perlu dilakukan strategi yang tepat untuk dapat menarik dan mengendalikannya pemasok.

5. Kekuatan Daya Tawar Konsumen

Kekuatan daya tawar konsumen dapat menunjukkan besarnya intensitas bersaing di dalam suatu industri. Perusahaan akan bersaing agar tetap menarik dan memperoleh kesetiaan dari pelanggan. Kekuatan daya tawar akan naik apabila produk yang dibeli merupakan produk standar atau produk yang tidak terdiferensiasi.

2.8.2.2 Analisis PESTLE

Analisis PESTLE merupakan metode analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal dalam lingkup makro yang mempengaruhi suatu perusahaan.

Kondisi makro ini merupakan kondisi yang berasal dari luar perusahaan yang memberikan dampak terhadap kinerja perusahaan (Kotler & Keller, 2009). Analisis ini dapat digunakan untuk mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yaitu politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum, dan lingkungan. Berikut merupakan penjabaran dari masing-masing elemen dalam PESTLE.

1. *Political*

Isu politik dapat menimbulkan keberpihakan yang kemudian menjadi masalah dalam suatu bisnis. Suatu perusahaan dapat memilih berada di pihak manapun namun tentu ada yang berada di pihak yang berbeda. Oleh karena itu, keberpihakan tersebut dapat mempengaruhi konsumen dalam memilih perusahaan yang akan dituju. Pemerintah juga merupakan regulator, pemberi subsidi, pemberi kerja. Dengan begitu, faktor-faktor politik dapat merepresentasikan kesempatan untuk menetapkan harga pasar.

2. *Economy*

Faktor ekonomi sangat berpengaruh terhadap daya tarik konsumen terhadap suatu perusahaan. Kondisi ekonomi suatu wilayah atau daerah yang buruk akan menimbulkan kondisi bisnis yang buruk pula. Namun, ketika kondisi ekonomi dalam suatu wilayah tersebut baik, maka kondisi bisnis yang terjadi akan baik pula.

3. *Sociocultural*

Perubahan sosial dalam suatu wilayah memiliki dampak yang besar baik pada produk, jasa, pasar, maupun pelanggan itu sendiri. Adanya tren sosial dan budaya dapat membentuk cara berkonsumsi dalam suatu masyarakat. Tren baru membuat munculnya jenis pelanggan yang berbeda, sehingga kebutuhan akan produk, jasa, dan strategi yang perlu diterapkan juga berbeda.

4. *Technology*

Saat ini teknologi berkembang dengan sangat pesat. Kecanggihan teknologi dapat mempengaruhi dari segala penjuru, dari sisi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses produksi, dan posisi persaingan. Kecanggihan teknologi dapat menciptakan pasar baru, pengembangan produk baru, dan bahkan menggantikan produk dan jasa yang kuno. Salah satunya dapat dilihat dengan perkembangan internet. Internet telah mengubah daur hidup produk, meningkatkan kecepatan distribusi, membuat produk dan jasa baru, menghapus adanya batasan geografis dalam pasar, dan meningkatkan fleksibilitas. Dengan terbatasnya teknologi yang dimiliki oleh suatu perusahaan, maka diperlukan perubahan dalam cara berpikir agar tetap bisa mengejar dan memperoleh keuntungan.

5. *Legalitas*

Adanya hukum dan peraturan, regulasi, prinsip, dan panduan merupakan bentuk dari adanya hukum yang berlaku (Perera, 2017). Faktor hukum ini biasanya berbeda antara satu industri dengan industri lainnya. Hukum tersebut dapat menjadi suatu kontrol yang kritis dalam kegiatan berbisnis. Dengan mematuhi hukum yang berlaku, suatu perusahaan yang terikat hukum dapat mendapatkan keuntungan strategis.

6. *Environment*

Pentingnya kepedulian terhadap lingkungan dalam suatu bisnis mengarah pada adanya pemanasan global, dampak negatif ke lingkungan, dan juga terkait *sustainability* (Perera, 2017). Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dari sisi lingkungan adalah tentang polusi terhadap lingkungan, mekanisme limbah, *eco-friendliness*, energi yang digunakan, dan lain-lain. Pemanfaatan energi yang efisien, penerapan metode yang *eco-friendly* tentunya akan mendatangkan manfaat kompetitif dan juga dapat memangkas biaya dari suatu perusahaan.

2.9 Perumusan Strategi

Menurut David & David (2016), teknik formulasi strategi dapat diintegrasikan dalam tiga kerangka kerja yang dapat membantu dalam identifikasi, evaluasi, dan pemilihan strategi. Kerangka kerja ini menyediakan alat-alat yang dapat digunakan oleh berbagai tipe organisasi dalam proses formulasi strategi sehingga dapat sesuai dengan kondisi perusahaan. Adapun ketiga kerangka kerja tersebut ditunjukkan dalam Gambar 2.2.



Gambar 2.2 Kerangka Perumusan Strategi
Sumber: (David & David, 2016)

2.9.1 Input Stage

Informasi dari tahap ini merupakan *input* informasi dasar untuk dilanjutkan ke tahap selanjutnya. Pada tahap ini diperlukan keputusan kecil terkait kepentingan relatif dari faktor internal dan eksternal sehingga strategi dapat dibuat dan dievaluasi secara efektif. Berikut merupakan alat yang digunakan di tahap ini.

2.9.1.1 Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks IFE merangkum audit internal yang mencakup kekuatan serta kelemahan dari suatu perusahaan. Kekuatan disini merupakan hal yang tidak dapat dengan mudah dimiliki oleh perusahaan pesaing sehingga dapat menjadi keunggulan dalam bersaing. Sedangkan kelemahan merupakan sesuatu yang perlu diperhatikan karena membuat perusahaan kesulitan dalam menanggapi peluang dan mengatasi ancaman yang mungkin datang. Audit internal yang diringkas dalam matriks IFE dapat digunakan sebagai dasar dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara fungsi yang ada dalam perusahaan. Dibutuhkan pemahaman yang mendalam terhadap faktor-faktor yang akan dimasukkan dalam matriks, sehingga dapat menggambarkan keadaan perusahaan. Matriks IFE dapat dikembangkan melalui langkah-langkah sebagai berikut.

- a. Membuat daftar faktor-faktor internal yang telah diidentifikasi dalam proses audit internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan perusahaan.
- b. Menentukan bobot pada masing-masing faktor. Bobot yang diberikan berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot yang diberikan menggambarkan

kepentingan relatif faktor tersebut bagi perusahaan. Semakin penting atau berdampak faktor tersebut bagi perusahaan, sebaiknya diberikan bobot yang semakin besar pula. Total dari keseluruhan bobot yang diberikan harus sama dengan 1,0.

- c. Memberikan peringkat atau *rating* dari 1 hingga 4 di masing-masing faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut merupakan sebagai faktor kelemahan utama (peringkat = 1), kelemahan kecil (peringkat = 2), kekuatan kecil (peringkat = 3), dan kekuatan utama (peringkat = 4).
- d. Mengalikan bobot di masing-masing faktor dengan peringkatnya sehingga mendapatkan skor tertimbang.
- e. Menjumlahkan skor tertimbang untuk masing-masing variabel sehingga didapatkan total skor tertimbang.

Menurut David & David (2016), nilai skor rata-rata yaitu sebesar 2,5. Total nilai skor tertimbang berada di bawah 2,5 menunjukkan bahwa organisasi atau perusahaan tersebut memiliki kelemahan internal, sedangkan apabila total nilai skor tertimbang berada di atas 2,5 menunjukkan posisi internal perusahaan yang kuat.

2.9.1.2 Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Matriks EFE digunakan dalam mengevaluasi informasi terkait eksternal perusahaan. Matriks EFE berisikan audit eksternal yang bisa didapatkan dari segi ekonomi, sosial budaya, politik dan hukum, teknologi, dan lain-lain. Dari berbagai segi tersebut dapat dilihat peluang dan ancaman yang dimiliki oleh organisasi. Peluang atau *opportunities* menggambarkan kesempatan yang datang kepada perusahaan dan biasanya bersifat menguntungkan. Sedangkan ancaman atau *threats* merupakan kebalikan dari peluang, dimana biasanya bersifat tidak menguntungkan terhadap perusahaan. Matriks EFE dapat dikembangkan melalui langkah-langkah berikut.

- a. Membuat daftar faktor-faktor eksternal yang telah diidentifikasi dalam proses audit eksternal yang mencakup peluang dan ancaman perusahaan. Faktor-faktor dideskripsikan secara spesifik] sehingga dapat menggali potensi yang mungkin bisa dilakukan oleh perusahaan.
- b. Menentukan bobot pada masing-masing faktor. Bobot yang diberikan berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot yang diberikan menggambarkan kepentingan relatif faktor tersebut bagi perusahaan. Semakin penting atau berdampak faktor tersebut bagi perusahaan, sebaiknya diberikan bobot yang

semakin besar pula. Bobot yang sesuai bisa ditentukan dengan mempertimbangkan kondisi perusahaan dibanding dengan kondisi pesaing. Total dari keseluruhan bobot yang diberikan harus sama dengan 1,0.

- c. Memberikan peringkat atau *rating* dari 1 hingga 4 di masing-masing faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut merupakan sebagai faktor yang responnya buruk (peringkat = 1), responnya rata-rata (peringkat = 2), responnya di atas rata-rata (peringkat = 3), dan responnya superior (peringkat = 4).
- d. Mengalikan bobot di masing-masing faktor dengan peringkatnya sehingga mendapatkan skor tertimbang.
- e. Menjumlahkan skor tertimbang untuk masing-masing variabel sehingga didapatkan total skor tertimbang.

Menurut David & David (2016), nilai skor rata-rata yaitu sebesar 2,5. Total skor tertimbang menunjukkan apakah suatu organisasi atau perusahaan dapat merespons dengan baik akan adanya peluang dan ancaman yang muncul. Ketika total skor tertimbang suatu perusahaan berada di nilai terbawah (1,00) maka hal tersebut mengindikasikan bahwa strategi perusahaan tidak dapat memanfaatkan peluang yang ada dan hanya menghindari ancaman yang muncul.

2.9.2 Matching Stage

Matching Stage atau tahap pencocokan terhadap internal dan eksternal perusahaan merupakan tahap yang penting dalam efektivitas pembuatan strategi, sehingga alternatif strategi yang dibuat dapat sesuai dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan. Dalam tahap pencocokan ini, dibutuhkan berbagai peyelarasan untuk setiap strategi yang dibuat yang didasari oleh faktor-faktor dan informasi yang telah diidentifikasi dari tahap masukan (*input stage*).

2.9.2.1. Matriks SWOT

Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman atau *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT) merupakan alat yang digunakan dalam tahap pencocokan, dimana penting dalam membantu mengembangkan alternatif strategi (David & David, 2016). Alternatif strategi terdapat empat tipe, yaitu strategi kekuatan-peluang (SO), strategi kelemahan-peluang (WO), strategi kekuatan-ancaman (ST), dan strategi kelemahan-ancaman (WT). Strategi SO merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan internal perusahaan dalam mengambil peluang atau kesempatan yang ada. Strategi WO merupakan strategi yang bersifat memperbaiki kelemahan internal dengan mengambil peluang yang

ada pada eksternal perusahaan. Strategi ST digunakan untuk memanfaatkan kekuatan internal perusahaan guna memperkecil dampak atau bahkan menghindari ancaman yang timbul dari pihak eksternal. Sedangkan strategi WT bertujuan untuk meminimalisir kelemahan perusahaan dan menghindari ancaman yang timbul. Sehingga bisa dikatakan strategi WT ini merupakan strategi yang bertujuan untuk langkah defensif.

Matriks ini terdiri dari sembilan sel dengan empat sel yang digunakan untuk empat faktor kunci (S, W, O, T) dan terdapat empat sel strategi yang diberi nama SO, WO, ST, dan WT. Berikut merupakan langkah yang dapat digunakan dalam mengembangkan matriks SWOT (David & David, 2016).

1. Membuat daftar peluang dari eksternal perusahaan.
2. Membuat daftar ancaman dari eksternal perusahaan.
3. Membuat daftar kekuatan yang ada pada internal perusahaan.
4. Membuat daftar kelemahan yang ada pada internal perusahaan.
5. Melakukan pencocokan kekuatan internal dengan peluang eksternal, lalu catat strategi dalam sel SO (pertemuan antara matriks S dengan matriks O).
6. Melakukan pencocokan kelemahan internal dengan peluang eksternal, lalu catat strategi dalam sel WO (pertemuan antara matriks W dengan matriks O).
7. Melakukan pencocokan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, lalu catat strategi dalam sel ST (pertemuan antara matriks S dengan matriks T).
8. Melakukan pencocokan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, lalu catat strategi dalam sel WT (pertemuan antara matriks W dengan matriks T).

Berikut merupakan gambaran dari matriks SWOT yang tersusun dari hasil resultan untuk masing-masing faktor kunci perusahaan yang ditunjukkan pada Gambar 2.3.

	IFE	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
EFE	Faktor kekuatan utama perusahaan	Faktor kelemahan utama perusahaan	
OPPORTUNITIES (O)	Faktor peluang utama perusahaan	Strategi SO 1,2,3,dst.	Strategi WO 1,2,3,dst.
THREATS (T)	Faktor ancaman utama perusahaan	Strategi ST 1,2,3,dst.	Strategi WT 1,2,3, dst.

Gambar 2.3 Matriks SWOT
Sumber: (David F. R., 2009)

2.9.3 Decision Stage

Hasil dari tahap pencocokan dapat menunjukkan strategi alternatif yang layak dan tepat. Selanjutnya hasil dari pencocokan dianalisis dan dilakukan aktivitas pemilihan sehingga mendapatkan pilihan alternatif yang layak dan sesuai kondisi. Pilihan alternatif dinilai sehingga memunculkan prioritas bagi perusahaan.

2.9.3.1 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) berfungsi untuk membuat peringkat strategi sehingga didapatkan daftar prioritas. Penentuan peringkat dan prioritas didapatkan dari menentukan daya tarik relatif dari pilihan alternatif yang layak yang mungkin dapat dimanfaatkan atau ditingkatkan. QSPM menganalisis *input* dari tahap masukan dan mencocokkan pada tahap pencocokan sehingga dapat memilih berbagai alternatif strategi secara objektif dan spesifik. Matriks QSPM tersusun dari faktor eksternal dan internal kunci dengan baris atas terdiri dari alternatif strategi yang layak (diturunkan dari matriks SWOT), kolom kiri terdiri atas informasi dari matriks IFE dan EFE, kolom berikutnya terdapat bobot masing-masing faktor, skor daya tarik (*attractiveness scores* – AS), skor daya tarik total (*total attractiveness scores* – TAS), dan jumlah daya tarik total.

Proses QSPM dilakukan secara berurutan dan tidak terdapat batasan pada jumlah strategi yang akan diuji atau dievaluasi. Untuk mendapatkan strategi dalam proses pengambilan keputusan, perlu dilakukan integrasi dari faktor internal dan eksternal. Berikut merupakan langkah yang digunakan dalam mengembangkan QSPM.

1. Membuat daftar peluang dan ancaman perusahaan, serta kekuatan dan kelemahan internal di kolom kiri.
2. Mengisi bobot tiap faktor.
3. Melakukan evaluasi terhadap matriks dari tahap pencocokan dan menentukan alternatif strategi mana yang akan dipertimbangkan oleh perusahaan untuk diimplementasikan.
4. Menentukan skor daya tarik dengan skala 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, dan 4 = sangat menarik. Masing-masing alternatif strategi dibandingkan untuk mengetahui sejauh mana perusahaan dapat memaksimalkannya.

Namun apabila faktor kunci terkait tidak memiliki pengaruh terhadap alternatif strategi yang ada, maka tidak perlu diberikan skor AS pada alternatif strategi tersebut.

5. Menghitung skor daya tarik total (TAS) yang didapatkan dari perkalian antara bobot dengan AS di masing-masing baris. Semakin tinggi TAS, maka semakin menarik alternatif strategi tersebut.
6. Menghitung jumlah skor daya tarik total dengan menambahkan TAS dalam setiap kolom. Jumlah skor daya tarik total (STAS) ini menunjukkan alternatif strategi yang paling menarik, semakin tinggi nilai STAS maka alternatif strategi tersebut semakin memiliki prioritas dan telah mempertimbangkan seluruh faktor internal dan eksternal.

Key Factors	Weight	Strategic Alternatives			
		Alternative 1		Alternative 2	
		AS	TAS	AS	TAS
Opportunities					
1					
2					
Threats					
1					
2					
Strengths					
1					
2					
Weaknesses					
1					
2					
Total					

Gambar 2.4 Matriks QSPM

Sumber: (David F. R., 2009)

2.10 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Process atau AHP merupakan suatu model pendukung keputusan yang dapat menguraikan suatu masalah yang multifaktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki sehingga dapat diatur menjadi suatu bentuk yang lebih terstruktur dan sistematis (Supriadi, dkk. 2018). AHP membantu pengambil keputusan untuk mengetahui alternatif terbaik dari banyak elemen pilihan menggunakan perbandingan yang berpasangan (*pairwise comparison*). Perbandingan berpasangan dipergunakan untuk membentuk hubungan di dalam struktur. Hasilnya akan membentuk matriks di mana skala rasio diturunkan dalam bentuk fungsi eigen (Ginting, Ginting, & Sembiring, 2020). Adapun tahapan dalam melakukan perhitungan pada metode AHP adalah sebagai berikut.

1. Melakukan identifikasi masalah atau menentukan tujuan utama terkair apa yang hendak diraih atau diwujudkan. Masalah dipecahkan secara jelas, rinci, dan juga mudah dipahami.

2. Membuat *decomposition* atau membuat hirarki dengan cara memecah persoalan yang utuh menjadi unsur-unsurnya. Dimulai dari tujuan, diikuti kriteria yang dapat dijabarkan dalam sub-sub kriteria, kemudian alternatif.
3. Membuat matriks perbandingan berpasangan atau *pairwise comparison*. Hal ini dilakukan dengan membuat penilaian tentang kepentingan relatif dua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkat di atasnya. Penilaian ini berpengaruh terhadap prioritas dari elemen-elemen yang ada. Proses perbandingan dimulai dengan memilih sebuah kriteria tingkat atas lalu dibandingkan dengan kriteria level dibawahnya. Dengan begitu nantinya dapat diketahui derajat kepentingan relatif antar kriteria.
4. Melakukan pendefinisian perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah penilaian seluruhnya sebanyak $n \times [(n-1)/2]$ buah, dengan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan. Perbandingan masing-masing elemen akan berupa angka 1 – 9 yang menunjukkan perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen. Elemen yang dibandingkan dengan dirinya sendiri diberi nilai 1. Berikut merupakan tabel skala perbandingan intensitas kepentingan yang ditunjukkan seperti di bawah ini.

Tabel 2.2

Skala Intensitas Kepentingan Perbandingan Berpasangan

Intensitas Kepentingan	Keterangan
1	Dua faktor sama penting
3	Satu faktor sedikit lebih penting
5	Satu faktor lebih penting
7	satu faktor jelas lebih penting
9	Satu faktor mutlak penting
2,4,6,8	Nilainya berdekatan dengan nilai pertimbangan yang ada
Kebalikan	Ketika faktor i mendapatkan satu angka dibandingkan faktor j, maka faktor j kebalikannya

5. Melakukan perhitungan terhadap nilai eigen dan menguji konsistensinya. Apabila hasil perhitungan didapati tidak konsisten, maka pengambilan data dapat diulangi.
6. Mengulangi langkah 3,4, dan 5 untuk setiap tingkat hirarki.
7. Menghitung vektor eigen dari setiap matriks perbandingan berpasangan yang merupakan bobot tiap elemen untuk dapat menentukan prioritas elemen pada tingkat rendah hingga ke tingkat tujuan.
8. Melakukan pemeriksaan atas konsistensi hirarki (rasio hirarki) dengan melihat indeks konsistensi. Konsistensi yang diharapkan adalah yang mendekati sempurna agar keputusan dapat mendekati valid. Setidaknya, rasio konsistensi berada di nilai kurang dari sama dengan 10%.

2.11 STEPPS Framework

STEPPS *framework* merupakan langkah kunci yang digunakan untuk meningkatkan kemungkinan penularan iklan sehingga konten yang dibuat dapat menular. *Framework* ini dikemukakan oleh Dr. Jonah Berger dalam bukunya yang berjudul *Contagious: Why Things Catch On*. Kerangka ini digunakan untuk membantu mendorong produk dan ide yang dimiliki menjadi populer, baik dari konsumen maupun terciptanya inisiatif kebijakan.

Berikut merupakan penjelasan dari enam langkah dalam STEPPS (Berger, 2013):

1. *Social Currency*

Aspek ini dijelaskan seperti orang-orang peduli dengan penampilan mereka di mata orang lain. Mereka ingin terlihat pintar, keren, dan berwawasan. Sehingga dapat menciptakan adanya kekaguman batin dan membuat orang merasa seperti sudah mengenal.

2. *Triggers*

Top of mind adalah ujung dari lidah. Hal ini dimaksudkan untuk mempertimbangkan konteks dan mengembangkan habitat sehingga orang sering terpicu untuk memikirkan produk atau ide perusahaan. Materi yang dicari adalah yang relevan dan mudah diperbincangkan sehari-hari.

3. *Emotion*

Emosi disini mengharapkan adanya sikap saat audiens peduli, maka akan berbagi. Konten emosional sering menjadi viral, jadi perlu memperhatikan perasaan dibanding fungsinya.

4. *Public*

Aspek ini menjelaskan bahwa suatu konten dibangun untuk menunjukkan dan dibangun untuk tumbuh. Semakin umum, maka semakin besar kemungkinan orang menirunya. Dengan ini perusahaan diharapkan dapat merancang produk dan inisiatif mengiklankan diri sendiri.

5. *Practical Value*

Practical value merujuk pada berita atau konten yang dapat digunakan. Dapat berupa hal-hal yang bermanfaat untuk dibagikan. Oleh karena itu, diperlukan nilai dan keahlian yang baik sehingga audiens dapat dengan mudah menyebarkannya.

6. *Stories*

Stories atau cerita merupakan wadah suatu informasi yang berjalan agar tidak tampak seperti obrolan kosong. Dengan membuat narasi atau cerita yang ingin diceritakan, maka orang akan membawa ide-ide tersebut ikut berjalan sembari menyebarkannya.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian berisikan tahapan yang dilakukan dalam meneliti suatu permasalahan sehingga nantinya dapat digunakan pada proses penyelesaian masalah yang telah ditentukan. Pada bab ini akan dijelaskan tentang tahap-tahap beserta gambaran umum dari masing-masing tahap yang dilakukan dalam penelitian.

3.1 Jenis Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang dibahas, jenis yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian secara kualitatif dan kuantitatif. Hal tersebut melihat dari pihak perusahaan (internal) dan juga pihak luar perusahaan (eksternal). Dimana dilakukan pendeksripsian dari hasil analisis terhadap objek penelitian dan juga perhitungan bobot dan *rating* pada proses formulasi strategi. Sedangkan pendekatan yang digunakan adalah pendekatan deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang berkaitan dengan pengkajian fenomena secara lebih rinci atau membedakannya dengan fenomena yang lain (Siyoto & Sodik, 2015).

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di By Coffee yang bertempat di Jalan Bunga Merak 2A, Kota Malang. Penelitian ini dilakukan mulai bulan Januari 2021 hingga Juli 2021.

3.3 Langkah-langkah Penelitian

Pada tahap ini akan dilakukan tahap pendahuluan, tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data, tahap analisis dan pembahasan, dan tahap kesimpulan. Berikut merupakan uraian dari masing-masing tahapan yang telah disebutkan.

3.3.1 Tahap Pendahuluan

Pada tahap pendahuluan, dilakukan langkah-langkah seperti berikut:

1. Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan untuk mengetahui kondisi nyata dan situasi saat ini dari perusahaan. Selain itu, studi lapangan juga berfungsi untuk memahami alur proses pengerjaan serta wewenang dari setiap divisi yang ada. Pada penelitian ini, studi lapangan dilakukan dengan observasi dan wawancara kepada pihak By Coffee.

2. Studi Pustaka

Studi pustaka berfungsi untuk menjadi dasar yang memperkuat analisis terhadap permasalahan yang dihadapi. Adanya studi pustaka membantu untuk memahami permasalahan secara teoritis kemudian dibandingkan dengan masalah yang ada di perusahaan dan implementasi metode yang digunakan untuk menyelesaikan masalah tersebut. Studi pustaka dilakukan dengan melakukan analisis terhadap penelitian terdahulu dan menemukan landasan teori yang sesuai dengan penelitian yang dikerjakan.

3. Identifikasi Masalah

Tahap ini merupakan tahap penentuan masalah yang terjadi di perusahaan. Adanya dukungan dari tahap studi lapangan dan studi pustaka menjadikan penentuan masalah di perusahaan dapat menjadi lebih mudah karena sudah mengetahui kondisi di perusahaan serta adanya teori yang mendukung untuk menjadi dasar permasalahan tersebut.

4. Perumusan Masalah

Setelah melakukan identifikasi terhadap masalah yang dialami perusahaan, selanjutnya akan dilakukan perumusan masalah yang bertujuan untuk merumuskan berbagai pertanyaan mengenai masalah yang ingin dianalisis.

5. Penentuan Tujuan Penelitian

Setelah masalah yang ingin diamati telah selesai dirumuskan, selanjutnya penulis melakukan penetapan tujuan penelitian. Tahap ini merupakan jawaban dari masalah yang telah dirumuskan sebelumnya.

3.3.2 Tahap Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan kegiatan yang dilakukan dalam penelitian untuk mengungkap atau menjangkau informasi atau kondisi sesuai dengan lingkup penelitian. Data ini akan menjadi input pada tahap pengolahan data.

A. Sumber Data

Data yang digunakan pada penelitian ini ada dua, yaitu:

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diambil dari sumbernya serta belum pernah dipublikasikan oleh instansi tertentu (Wahyudi, 2017). Umumnya data primer dihasilkan dari kegiatan survei lapangan dan dengan menggunakan instrumen seperti kuesioner, wawancara, maupun hasil diskusi. Data primer yang dikumpulkan pada penelitian ini adalah data terkait identifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang telah diolah dan dipublikasi oleh instansi tertentu (Wahyudi, 2017). Data sekunder ini biasanya didapatkan dari hasil yang telah dikumpulkan atau didapatkan oleh peneliti terdahulu. Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan adalah profil perusahaan dan data penjualan By Coffee di bulan Juli 2019 hingga Desember 2020.

B. Cara Pengumpulan Data

Adapun cara yang digunakan dalam memperoleh data adalah:

a. Wawancara

Pengumpulan data dalam wawancara didapatkan dengan cara tanya jawab secara langsung atau lisan untuk mendapatkan informasi-informasi atau keterangan dari narasumber. Wawancara pada penelitian ini dilakukan pada saat mengumpulkan informasi mengenai masalah yang dihadapi perusahaan dan mengenai kondisi atau keadaan internal dari perusahaan. Selain itu, wawancara digunakan untuk menentukan STP dari perusahaan. Wawancara ini dilakukan langsung dengan pemilik dan karyawan By Coffee.

b. Observasi

Pada observasi, data dikumpulkan dengan cara melakukan pengamatan langsung terhadap suatu kegiatan atau proses yang sedang berjalan terhadap objek penelitian. Observasi pada penelitian ini digunakan dalam rangka melihat dan mengetahui faktor eksternal perusahaan yang berupa peluang dan ancaman yang berkaitan dengan By Coffee.

c. Kuesioner

Kuesioner dilakukan untuk mendapatkan data dengan cara menggunakan serangkaian pertanyaan atau angket yang ditujukan pada pihak tertentu untuk menggali informasi yang dibutuhkan. Pada penelitian ini, digunakan kuesioner untuk mengumpulkan data terkait kondisi internal perusahaan yang diberikan

pada pekerja atau karyawan By Coffee dan kondisi eksternal perusahaan yang akan diisi oleh konsumen dari By Coffee.

3.3.3 Tahap Pengolahan Data

Setelah data terkumpul, maka selanjutnya dilakukan pengolahan data. Pada tahap ini terdapat analisis STP dan 3 (tiga) tahap perumusan strategi yaitu tahap masukan (*input stage*), tahap pencocokan (*matching stage*) dan tahap pemilihan strategi (*decision stage*).

Tahap pengolahan data dilakukan seperti berikut ini:

1. Penentuan STP

Penentuan STP dilakukan dengan menganalisis *segmenting*, *targeting*, dan *positioning* yang menjadi sasaran perusahaan. Dengan adanya STP, perusahaan dapat menyusun strategi yang dikembangkan ke arah STP berada. Masing-masing segmentasi, target, dan posisi didapatkan dengan diskusi dan wawancara dengan pihak By Coffee. Hasil dari penentuan STP ini kemudian akan menjadi *input* dalam membentuk strategi alternatif baru.

2. Tahap Masukan

Pada tahap ini, dilakukan pengamatan terhadap kondisi internal perusahaan dengan cara melakukan pengolahan terhadap hasil wawancara. Untuk kondisi eksternal, pengolahan data dilakukan berdasarkan hasil mengamati kondisi eksternal seperti ancaman dan peluang yang mungkin akan didapatkan oleh By Coffee. Data-data tersebut nantinya akan dimasukkan dalam matriks evaluasi internal (IFE) dan matriks evaluasi eksternal (EFE). Pada matriks tersebut terdapat juga bobot dari masing-masing faktor dengan membandingkan satu faktor dengan faktor lainnya. Selain terdapat bobot, terdapat *rating* untuk menilai kondisi internal dan eksternal pada masing-masing faktor. *Rating* tersebut didapatkan dari hasil kuesioner pada pihak perusahaan By Coffee dan pihak konsumen By Coffee.

3. Tahap Pencocokan

Tahap pencocokan berguna untuk melakukan pencocokan alternatif strategi yang sesuai dengan faktor internal dan eksternal By Coffee. Pada tahap ini dilakukan penyusunan matriks SWOT untuk mengembangkan alternatif strategi yang didasarkan dari STP perusahaan.

4. Tahap Pemilihan Strategi

Pada tahap pemilihan strategi, dilakukan pengambilan keputusan strategi yang memungkinkan dijalankan perusahaan sehingga perlu untuk dipilih. Metode pada

pemilihan strategi ini menggunakan metode QSPM. Metode ini didapatkan dengan menentukan bobot untuk tiap faktor, menentukan nilai dari *Attractive Score* (AS).

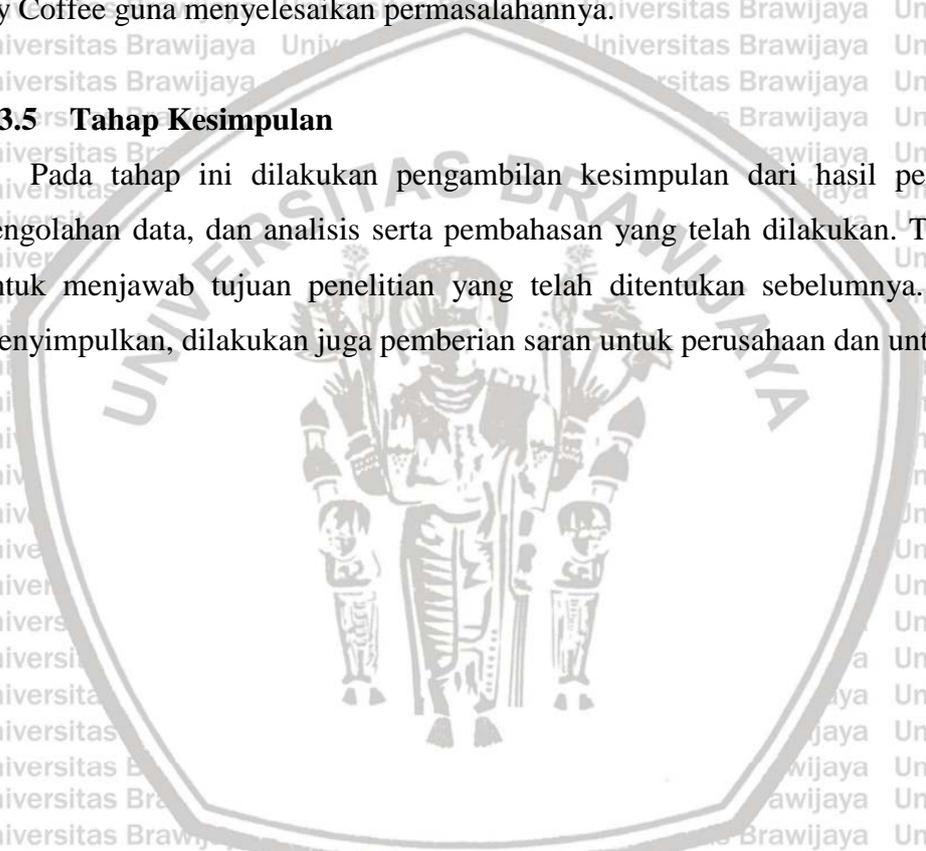
Kemudian, menentukan *Total Attractive Score* (TAS) dengan cara mengalikan bobot tiap faktor dengan nilai AS. Setelah itu, hasil TAS diberi peringkat dan nilai tertinggi akan menjadi strategi yang akan dipilih.

3.3.4 Tahap Analisis dan Pembahasan

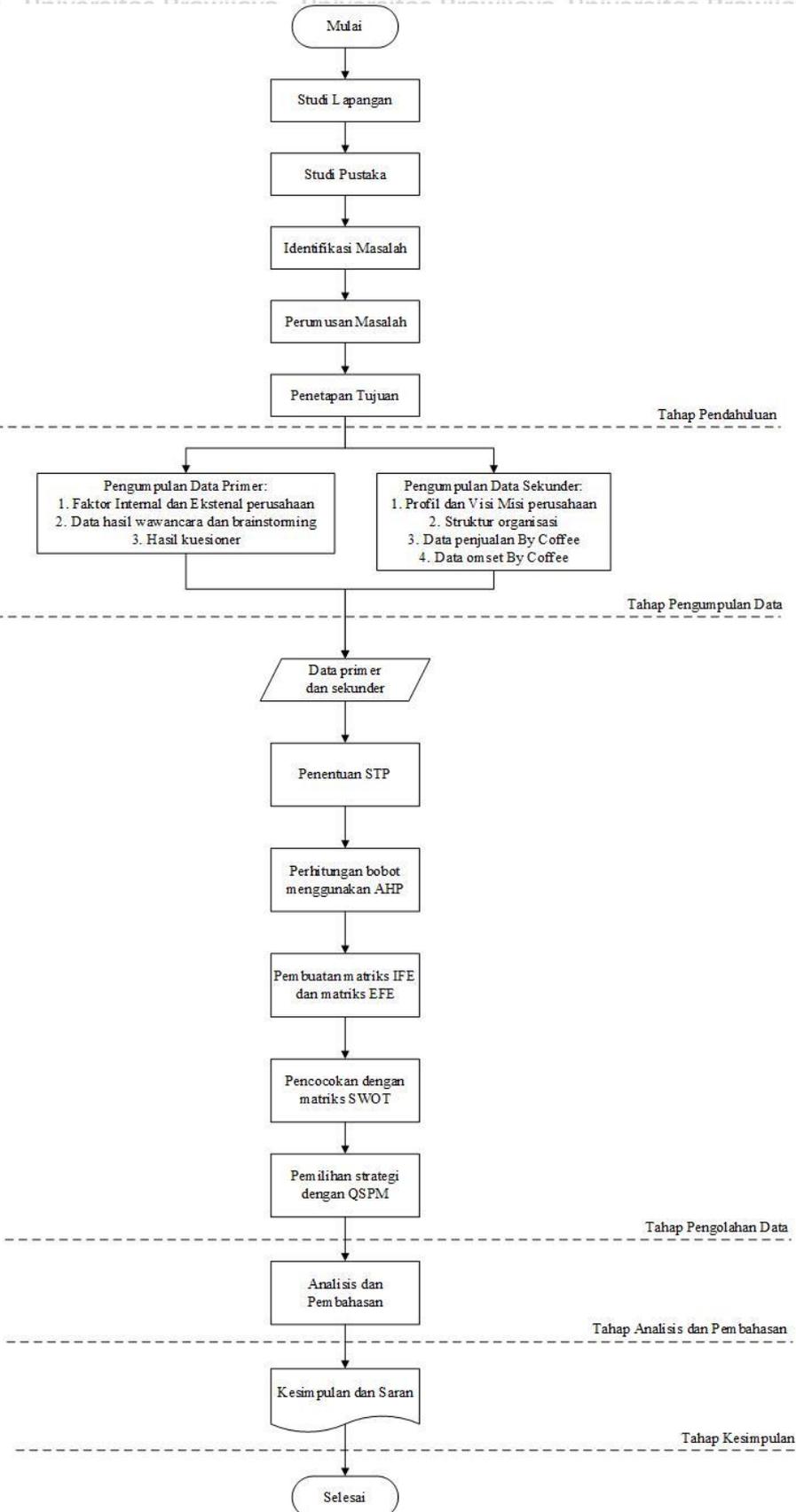
Pada tahap analisis dan pembahasan, dilakukan pembahasan terhadap hasil pengolahan data berupa alternatif strategi yang terpilih untuk kemudian dianalisis dan diterapkan pada By Coffee guna menyelesaikan permasalahannya.

3.3.5 Tahap Kesimpulan

Pada tahap ini dilakukan pengambilan kesimpulan dari hasil pengumpulan data, pengolahan data, dan analisis serta pembahasan yang telah dilakukan. Tahap ini berguna untuk menjawab tujuan penelitian yang telah ditentukan sebelumnya. Terakhir, selain menyimpulkan, dilakukan juga pemberian saran untuk perusahaan dan untuk penelitian.



3.4 Diagram Alir Penelitian



Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum dari perusahaan dan melakukan identifikasi terhadap atribut pada faktor internal dan eksternal. Atribut faktor yang telah diidentifikasi kemudian dimasukkan dalam *input stage* dan hasilnya akan dicocokkan dalam *matching stage* untuk kemudian dilanjutkan dalam *decision stage*. Hasilnya akan dianalisis dalam analisis dan pembahasan strategi.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Pada gambaran umum, perusahaan didefinisikan dalam profil perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi yang berlaku, dan fasilitas yang ada di By Coffee. Dengan adanya gambaran umum perusahaan ini, diharapkan dapat membantu peneliti dalam menganalisis kondisi yang ada di perusahaan.

4.1.1 Profil Perusahaan By Coffee

By Coffee merupakan perusahaan yang terletak di Kota Malang. By Coffee bergerak dibidang produksi kopi. By Coffee merupakan *coffee shop* dengan konsep *campaign* sunnah dengan tujuan membawa pelanggan untuk berakhlak baik. By Coffee menjual produk minuman kopi yang memiliki spesialisasi dalam minuman es kopi susu. Selain itu By Coffee juga menawarkan konsep tempat yang cozy dan nyaman untuk menjadi tempat berkumpul anak muda.



Gambar 4.1 Logo By Coffee

4.1.2 Sejarah By Coffee

Saat ini By Coffee sudah berada di tahun ke tujuh. By Coffee lahir karena pendirinya menyukai kopi. Awal berdiri, By Coffee tidak berniat membuat *coffee in a cup* seperti saat ini, namun berupa gerobak seperti kopi becak keliling seperti di Jogja. Namun, melihat modal yang dibutuhkan banyak dan juga pengetahuan terkait kopi masih belum luas,

akhirnya pendiri memilih mundur terlebih dahulu untuk mematangkan konsep dan melakukan *research* di bidang kopi. Saat pendiri mencoba bekerja di tempat kopi milik temannya, kesempatan belajar kopi sangat dimanfaatkan dan mencoba eksperimen espresso ditambahkan dengan susu kental manis, dimana pada waktu itu masih tidak biasa untuk dilakukan. Sampai pada akhirnya bertemu dengan salah satu teman yang suka berbisnis namun belum ada ide. Dari situ, dimulailah bisnis kopi ini walau sambil terus mencari resep yang pas. Perlahan By Coffee sudah mulai mencuri perhatian pelanggan dan memiliki tempat di Right Time. Setelah itu, By Coffee terus mengembangkan bisnisnya hingga saat ini.

4.1.3 Visi, Misi, dan Motto By Coffee

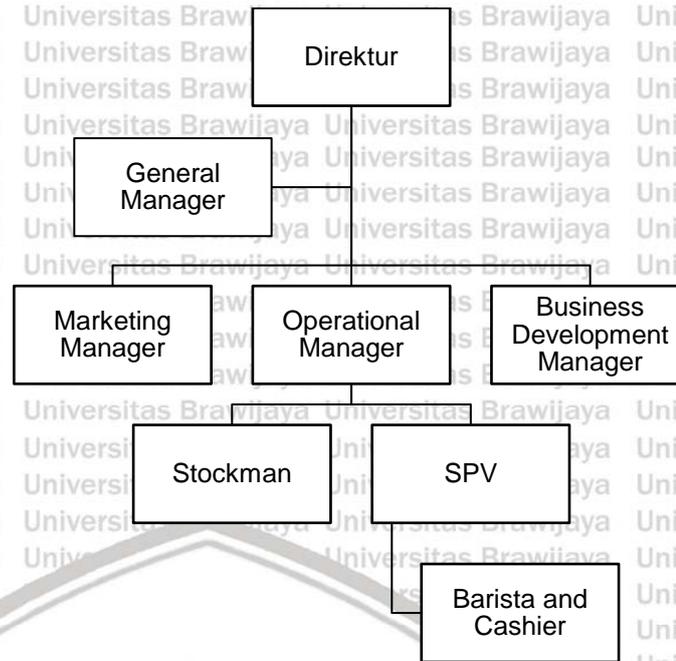
Visi dari By Coffee adalah “Menjadi perusahaan yang bermanfaat di berbagai lini dengan sistem Rabbani dan sesuai sunnah Nabi Muhammad SAW di skala internasional”. Untuk misi perusahaannya adalah sebagai berikut.

1. Memberikan pelayanan yang terbaik untuk *customer*
2. Terus mengalami perkembangan ke arah yang menguntungkan sebagai sebuah *brand*
3. Terus mengembangkan sistem operasional By Coffee ke arah yang lebih baik
4. Rutin melakukan *upgrade* menu dan berinovasi

Sedangkan motto yang dijunjung di By Coffee adalah #minumsambilduduk. Hal ini merupakan salah satu bentuk *campaign* By Coffee dalam membawa pelanggannya untuk terus melakukan hal – hal dan memiliki akhlak yang baik.

4.1.4 Struktur Organisasi By Coffee

Struktur organisasi merupakan susunan dan hubungan yang menunjukkan pengaturan pekerjaan secara formal dalam suatu organisasi. Dengan adanya struktur organisasi, sebuah perusahaan dapat menjalankan tugas dan perannya masing-masing. Dengan begitu, komponen di dalamnya dapat menjalankan kegiatan operasional dengan tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Dalam menjalankan organisasinya, By Coffee tidak hanya terpaku dalam satu bentuk struktur organisasi, namun By Coffee melakukan perubahan dinamis sesuai dengan kebutuhan dan juga ketersediaan sumber daya manusia yang ada. Meski begitu, By Coffee tetap memperhatikan setiap tugas dan tidak sembarangan dalam membentuk suatu struktur organisasi. Berikut merupakan struktur organisasi terbaru di By Coffee seperti yang ditampilkan dalam Gambar 4.2



Gambar 4.2 Struktur Organisasi By Coffee
Sumber: By Coffee

Berikut merupakan uraian *job description* dari masing-masing posisi pada By Coffee.

1. Direktur

- a. Bertanggung jawab atas segala kegiatan bisnis By Coffee
- b. Bertanggung jawab atas proses *hiring* karyawan di By Coffee
- c. Menjalin hubungan dengan pihak eksternal

2. *General Manager*

- a. Mengendalikan manajemen perusahaan
- b. Memantau dan memaksimalkan kinerja karyawan By Coffee
- c. Mengkoordinasikan seluruh departemen agar berjalan harmonis
- d. Memantau penjualan dan keuangan By Coffee

3. *Marketing Manager*

- a. Bertanggung jawab dalam strategi pemasaran dan *event* promo By Coffee
- b. Menyiapkan konten untuk media sosial
- c. Memegang akun media sosial By Coffee

4. *Operational Manager*

- a. Mengatur strategi operasional di By Coffee
- b. Mengecek tempat dan fasilitas di By Coffee
- c. Menentukan jadwal *shift* bagi para karyawan
- d. Menentukan dan membimbing persiapan *opening* dan *closing*

5. *Business Development Manager*
 - a. Melakukan evaluasi terhadap menu yang disediakan
 - b. Merencanakan *upgrade* menu secara berkala
 - c. Merencanakan inovasi untuk By Coffee
6. *Stockman*
 - a. Bertanggung jawab atas ketersediaan bahan baku di kios By Coffee
 - b. Melakukan pengecekan setiap *opening* dan *closing*
 - c. Melakukan *restock* barang dan bahan baku yang mendekati habis
7. *Supervisor*
 - a. Mengawasi kinerja dalam satu kedai atau kios By Coffee
 - b. Mengatur dan mengawasi kegiatan operasional dalam satu kios
 - c. Bertanggung jawab atas masing-masing kios
 - d. Membantu *operational manager* dalam menentukan *shift* karyawan
 - e. Mengkoordinasikan karyawan satu kios dengan kios lainnya
8. Barista dan *Cashier*
 - a. Melakukan persiapan, kebersihan, dan kenyamanan kios By Coffee
 - b. Melakukan pengecekan peralatan saat *opening* dan *closing*
 - c. Membuat pesanan sesuai dengan resep dan SOP yang berlaku
 - d. Melakukan rekap data penjualan per hari

4.2 Analisis *Segmenting, Targeting, and Positioning*

Identifikasi dilakukan dengan menggabungkan proses penciptaan dan penyampaian nilai kepada konsumen. Dengan adanya STP ini dapat membantu pihak perusahaan dalam mengembangkan produknya ke arah mana serta memudahkan perusahaan dalam merancang strategi pemasaran agar tepat sasaran. Berikut merupakan identifikasi *segmenting, targeting, dan positioning* dari By Coffee.

1. *Segmenting*

Segmentasi menurut Tjiptono (2017) adalah upaya mengelompokkan konsumen berdasarkan kebutuhan. Sehingga konsumen dengan kelompok kebutuhan yang sama dapat dipenuhi dan usaha pemasaran yang dijalankan akan lebih efektif dan ekonomis. Proses segmentasi dilakukan dengan segmentasi pasar bisnis dan segmentasi pasar konsumen.

Untuk segmentasi pasar bisnis, By Coffee termasuk ke dalam *differentiated marketing*. Perusahaan memposisikan sejumlah produk yang akan ditawarkan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan dan memuaskan beberapa segmen pasar. Dalam hal ini segmen yang

ada pada By Coffee tidak hanya berupa segmen pasar tunggal apalagi disesuaikan dengan selera individu yang cenderung mengarah pada bentuk *customization*. Sedangkan untuk segmentasi pasar konsumen By Coffee dapat diidentifikasi melalui beberapa jenis segmentasi seperti di bawah ini.

a. Segmentasi Geografis

Daerah yang menjadi segmentasi pasar untuk By Coffee adalah di wilayah Malang Raya. Hal ini didasarkan pada survey yang telah dilakukan oleh By Coffee. Konsumen tersebar dari Kota Malang, Kabupaten Malang, dan juga Kota Batu. Selain itu, wilayah Malang Raya juga sebenarnya merupakan wilayah yang potensial dalam usaha bisnis kopi. Malang Raya merupakan kota yang cukup besar dan modern serta berpotensi dalam mendatangkan pelanggan karena banyak terdapat sekolah, universitas, dan lapangan pekerjaan, dan bahkan wisatawan.

b. Segmentasi Demografis

Segmentasi demografis terbagi menjadi beberapa klasifikasi yaitu terkait dengan jenis kelamin, usia, dan tingkat ekonomi atau tingkat pendidikan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak By Coffee, segmen perusahaan tertuju pada usia produktif terutama di usia sekolah menengah atas hingga pekerja. Tingkat ekonomi yang menjadi segmen By Coffee adalah tingkat ekonomi menengah, karena By Coffee juga tidak menyediakan harga terlalu tinggi namun juga tidak terlalu murah terlebih karena untuk menjaga kualitasnya. Untuk indikator lainnya seperti jenis kelamin dan tingkat pendidikan tidak memiliki kriteria khusus karena tidak memberikan pengaruh yang signifikan.

c. Segmentasi *Sociocultural*

Segmentasi didasarkan pada kondisi sosial dan budaya. Indikator yang dapat diidentifikasi adalah terkait budaya, gaya hidup, dan status sosial. By Coffee mensegmentasikan produknya kepada kelompok individu yang memiliki gaya hidup modern dengan kelas sosial yang biasa saja.

d. Segmentasi Tingkah Laku

Segmentasi tingkah laku biasanya dapat diidentifikasi dari pengetahuan, sikap, dan penggunaan dari produk yang ditawarkan. Dalam hal ini, By Coffee tidak menentukan pihak mana yang menjadi segmennya. Indikator tersebut dianggap tidak masalah dalam proses pemasaran By Coffee.

e. Segmentasi *Benefit*

Indikator yang dapat diukur dalam segmentasi ini adalah dilihat dari manfaat yang dicari dari produk, yaitu fungsional, nilai uang, manfaat sosial, emosi positif, dan emosi negatif. Dalam hal ini, By Coffee menentukan manfaat sosial seperti adanya interaksi sosial ketika *nongkrong* menikmati kopi dan didapatkannya emosi positif ketika memiliki produk By Coffee.

2. *Targeting*

Dalam proses *targeting* perusahaan menasar sekumpulan pembeli yang mempunyai kesamaan kebutuhan dan karakteristik mana yang ingin dijadikan oleh konsumen oleh perusahaan. Berdasarkan pemaparan dari pihak By Coffee, spesialisasi produk merupakan jenis target pasar yang dituju, dimana perusahaan memiliki keahlian dalam kategori produk kopi yang digunakan untuk melayani berbagai segmen yang berbeda. By Coffee menetapkan target pasar akan produk yang ditawarkannya kepada masyarakat wilayah Malang. Kisaran umur yang menjadi target adalah usia produktif terutama di usia 18 – 35 tahun. Usia ini juga merupakan usia yang banyak ada di Malang.

Tabel 4.1
Persebaran Usia di Malang Tahun 2020

Kelompok Umur	Kota Malang	Kabupaten Malang	Kota Batu
15 – 19	62.965	199.702	15.468
20 – 24	66.789	198.188	17.111
25 – 29	67.392	185.310	16.279
30 – 34	67.857	187.277	15.302
35 – 39	67.088	198.672	15.190

Kelompok umur ini masih dianggap sering berpergian keluar rumah dan masih berpeluang memiliki waktu luang untuk menikmati kopi. Masyarakat dengan kelas ekonomi menengah juga merupakan target dari By Coffee, terutama dalam penetapan harga. Selain itu, target utama yang dibidik oleh By Coffee merupakan kelompok yang memiliki gaya hidup suka mengopi. Dengan memiliki gaya hidup tersebut, maka akan membuat manusia bergantung pada kopi sebagai teman menjalankan aktivitas sehari-hari. Dengan begitu, diharapkan By Coffee dapat menjadi pilihan untuk dijadikan teman dalam menjalankan aktivitas.

3. *Positioning*

Penentuan posisi perusahaan meliputi upaya identifikasi dan komunikasi terkait keunggulan atau citra khas yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Dilihat dari data Aprikindo Malang yang menyebutkan bahwa kedai kopi di Malang jumlahnya

mencapai 1000 lebih, By Coffee mendapati fenomena ini menyebabkan adanya kondisi pasar yang kompetitif. Fenomena ini terjadi karena kopi kekinian sedang naik daun dan menjadi tren di berbagai kalangan. Dengan melihat kondisi tersebut dan mempertimbangkan segmen dan target yang ditetapkan, By Coffee memilih sebuah karakteristik yang menjadi pembeda dengan para kompetitornya. Aspek yang membedakan tersebut adalah konsep kopi susu *takeaway*. Pada awalnya, di Malang masih belum ada kedai kopi yang mengusung konsep kopi susu *takeaway* dalam bentuk *cup*. By Coffee juga selama ini membawa konsep atau melakukan *branding* dirinya dengan “*social warrior*”. *Image* ini dimaksudkan oleh By Coffee adalah dalam menikmati kopi dan berbisnis, tidak hanya uang yang dicari, namun ingin mengangkat pesan sosial agar dapat bermanfaat bagi sekitar. By Coffee ingin memberikan kesejahteraan pada petani kopi, pekerja atau karyawannya, dan pengalaman positif kepada konsumennya. Hal ini terwujud dalam *campaign* By Coffee By Kindness yang diterapkan oleh perusahaan. Kampanye ini terkait dengan mengajak konsumen untuk melakukan akhlak yang baik seperti minum sambil duduk dan membuang sampah pada tempatnya yang selalu diucapkan oleh barista kepada pelanggannya. Konsep ini telah melekat dalam By Coffee dan menjadikan nilai plus bagi By Coffee dibandingkan kompetitornya.

4.3 Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Identifikasi faktor internal dan eksternal dilakukan untuk mendapatkan atribut-atribut yang ada pada masing-masing faktor. Dengan begitu, dapat menjadi bahan kuesioner sehingga terbentuk faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Identifikasi dilakukan oleh peneliti dengan diskusi bersama pihak perusahaan.

4.3.1 Atribut Faktor Internal

Untuk mendapatkan atribut faktor internal, dilakukan analisis terhadap bauran pemasaran. Bauran pemasaran terdiri dari 7P yaitu *product, price, place, promotion, process, people, dan physical evidence*. Menurut Rahmanto, Sugiono, & Rahman (2014) dalam jurnalnya menyebutkan bahwa bauran pemasaran merupakan kombinasi dari berbagai elemen perusahaan yang dapat disesuaikan sedemikian rupa untuk menciptakan strategi pemasaran yang diinginkan.

1. *Product*

Produk merupakan barang yang diproduksi untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. By Coffee memiliki produk utama berupa minuman kopi kekinian dan juga minuman non kopi. Minuman kopi ini memadukan rasa kopi yang dicampur dengan berbagai macam rasa. Biasanya rasa kopi ini akan dicampur dengan susu, baru kemudian ditambahkan dengan rasa lain seperti susu kelapa, stroberi, pisang, dll. By Coffee memiliki sendiri memiliki berbagai macam rasa dengan nama produk adalah *Americano*, *Cafe BonBon*, *Mocha*, *Kopi Susu*, *Pressure*, *Black Pink*, *Kopi Coklat*, *Japanese Iced Coffee*, kopi lokal dengan menu kopi hitam tubruk, kopi susu tubruk, kopi hitam saring, kopi susu saring, kopi lokal, lokal coklat, kopi susu murni, kopi *drip* dengan pilihan biji lokal maupun biji impor, non kopi seperti *matcha*, *susu*, *coklat*, *Choco Berry*, *Ice Woman*, *Yin Yang*, *Thai Tea*, *Green Tea*. By Coffee menggunakan bahan baku yang berkualitas untuk diolah menjadi produk mereka. Biji kopi yang digunakan diolah dengan baik sehingga dapat menghasilkan rasa kopi yang nikmat. Susu yang digunakan juga susu dengan kualitas yang baik dan segar.

Dari seluruh jenis produk yang ditawarkan oleh By Coffee, semuanya disajikan dalam *cup* plastik yang memiliki pilihan ukuran *medium* dan *large* dengan penutup plastik yang di *press* sehingga tidak akan mudah tumpah. Desain yang ditampilkan dalam kemasan kopinya *simple* dan *minimalis*. By Coffee juga menyediakan sedotan yang dapat digunakan untuk membuka tutup plastik sehingga minumannya bisa dinikmati. Selain dalam kemasan *cup*, By Coffee juga menyediakan kemasan botol. Bila pada satu *cup* memiliki volume sebesar 125 ml, pada kemasan botol ini berisikan 500 ml dan 1000 ml minuman. Berikut merupakan contoh bentuk produk By Coffee seperti ditunjukkan pada Gambar 4.3.



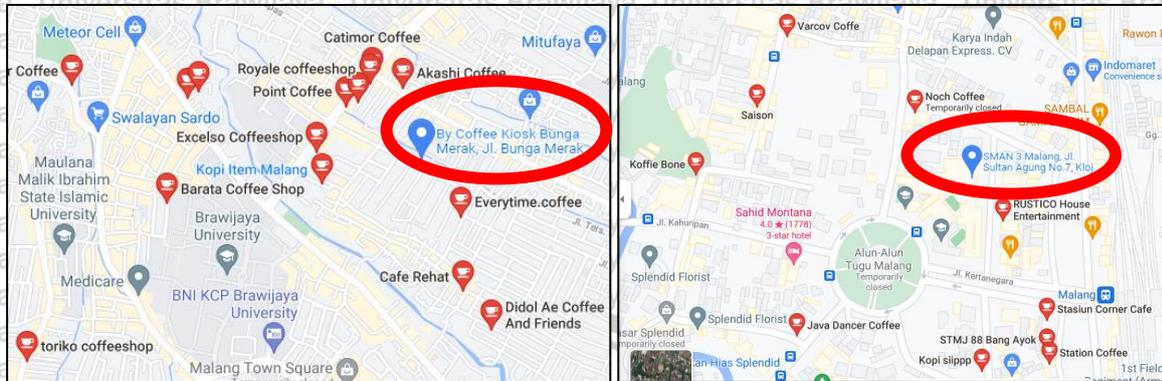
Gambar 4.3 Produk By Coffee

Sumber: Instagram By Coffee (@bycoffee_ind)

Produk By Coffee memiliki *signature* dari segi rasanya. Rasa tersebut didapatkan dari susu yang digunakan dalam setiap produk By Coffee adalah menggunakan susu *coconut*. Dibandingkan dengan para kompetitor yang biasanya menggunakan susu *original*, rasa

3. Place

Lokasi tempat melakukan proses jual beli produk By Coffee ini terletak di Jalan Bunga Merak 2A yang diberi nama Kiosk Bunga Merak dan di Jalan Sultan Agung yang diberi nama Kiosk Smanti. Keduanya terletak di Kota Malang.



Gambar 4.5 Lokasi By Coffee Kiosk Merak dan Kiosk Smanti

Sumber: Google Maps

Dilihat dari ramainya lingkungan di daerah Suhat yang ramai dan pusat aktivitas mahasiswa dan pekerja, serta kawasan Smanti yang merupakan klaster sekolah dan dekat dengan stasiun, balai kota, dan alun-alun kota membuat masing-masing kios terletak di lokasi yang sangat strategis. Mudahna akses menuju By Coffee karena jalan yang dilewati adalah jalan besar dan tidak terletak jauh dari jalan utama menjadikan By Coffee mudah untuk dijangkau baik menggunakan kendaraan pribadi maupun kendaraan umum atau layanan ojek *online*. By Coffee juga terlihat dikelilingi oleh beberapa kedai kopi lain yang dapat menjadi pesaing untuk By Coffee. Meski begitu, By Coffee tetap menjaga eksistensinya dengan produk dan konsep yang dimilikinya.



Gambar 4.6 Area Parkir By Coffee

Tempat di By Coffee juga menyediakan lahan parkir bagi kendaraan bermotor untuk para konsumennya. Walaupun tidak terlalu luas, namun lahan parkir cukup untuk menampung konsumen yang berada di By Coffee. Lokasi parkir juga memiliki visibilitas yang cukup karena dapat terlihat dari tempat duduk. Wilayah kios By Coffee juga

merupakan wilayah yang aman karena tidak berada di pinggir jalan besar dan tidak dekat dengan sungai yang berisiko menimbulkan banjir. Dengan begitu, konsumen tidak perlu khawatir ketika menikmati minumannya di By Coffee.

4. *Promotion*

Tujuan utama dari promosi adalah untuk mengkomunikasikan dan meningkatkan *awareness* konsumen terhadap produk yang dijual serta membuat konsumen tertarik dan ingin mencoba membeli produk tersebut. Promosi dapat dilakukan dengan berbagai cara sedemikian rupa hingga bisa membuat persepsi konsumen terhadap suatu produk menjadi positif. Kegiatan promosi ini juga menjadi salah satu aktivitas bisnis yang memberikan pengaruh besar terhadap perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara, By Coffee menjunjung konsep yang berbeda yaitu *campaign* minum sambil duduk dan berupaya untuk membawa pelanggan untuk berakhlak baik. By Coffee melakukan promosi dengan cara turut memeriahkan suatu kejadian dengan memberikan potongan harga atau produk gratis. Seperti misalnya pada bulan Ramadhan, By Coffee akan membuat promo *bundle buy 3 pay 30k* yang artinya ketika membeli kopi sebanyak 3 sekaligus, berapapun harga masing-masing produk, konsumen hanya perlu membayar sebanyak Rp 30.000 untuk *dine in*. Contoh lainnya yang sering ditawarkan adalah promo *buy one get one* dalam memeriahkan *event* tertentu seperti hari kemerdekaan, membantu para *driver* ojek *online*, dan lain-lain. Promosi ini diberikan dalam periode tertentu. Dengan adanya promosi tersebut, menjadikan konsumen menjadi tertarik dalam membeli produk By Coffee, selain itu juga menimbulkan dampak positif dalam saling berbagi pada promo yang membantu *driver* ojek *online*. Selain memberikan potongan harga dan produk gratis, By Coffee juga pernah mengadakan *event* BBQ Day guna menarik konsumen untuk datang. Hal ini tentunya menjadi nilai lebih dalam memberikan pelayanan lebih kepada konsumennya.

Pada aktivitas promosi ini, secara garis besar kegiatannya dilakukan melalui media sosial By Coffee di Instagram serta tergabung dalam aplikasi ojek *online* GrabFood dan GoFood. Dengan promosi *digital* ini, konsumen dapat dengan mudah mengakses informasi dari produk maupun promosi yang sedang berlangsung. Media sosial menjadi penghubung antara By Coffee dan konsumennya sehingga dapat berjalan secara efektif dalam kegiatan promosinya. Tidak hanya memberikan foto dan video dari produk By Coffee, media sosial By Coffee terkadang juga memberikan konten edukasi kopi. Promosi sebenarnya bisa apabila hanya dilakukan dengan satu cara melalui Instagram, namun apabila dapat memanfaatkan seluruh *platform* dan media promosi lainnya, maka seharusnya akan mendatangkan *awareness* konsumen yang lebih banyak dibandingkan hanya satu cara.

5. *Process*

Aspek proses merupakan gabungan dari segala aktivitas. Seluruh aktivitas itu berhubungan dengan produk dan disampaikan kepada konsumen. Aspek ini berhubungan langsung dengan pihak konsumen, oleh karena itu perlu menjadi perhatian agar kepuasan pelayanan dapat dicapai. Beberapa atribut yang dapat diidentifikasi dari aspek proses adalah kecepatan dan ketelitian pelayanan di By Coffee, kemudahan pemesanan produk, berbagai pilihan dan kemudahan dalam pembayaran, kemudahan dalam penyampaian keluhan, kritik, dan saran.

Dalam proses pemesanan minuman di By Coffee, pelanggan dapat memesan secara *online* melalui aplikasi ojek *online* maupun datang langsung ke kedai. Ketika pelanggan sampai di kedai, pelanggan dapat langsung menuju kasir untuk memesan berdasarkan menu yang tersedia, pembayaran langsung dilakukan setelah selesai memesan minuman. Setelah itu, pelanggan dapat menunggu di tempat duduknya untuk kemudian dipanggil atas nama pemesan, baru pelanggan dapat mendapatkan minumannya. Para pelanggan juga dipersilahkan untuk bertanya kepada kasir atau barista yang bertugas apabila ingin mengetahui lebih lanjut dari menu yang akan dipesan. Kasir dan barista akan menuntun pelanggan dengan berbagai pilihan ketika memesan. Selain itu, dalam proses pembayarannya, By Coffee menyediakan berbagai macam pembayaran, diantaranya adalah menggunakan uang tunai, Shopee Pay, OVO, GoPay, dan kartu debit maupun kartu kredit. Berbagai pilihan tersebut tentunya memudahkan pelanggan dalam menentukan jenis pembayaran yang akan digunakan.

6. *People*

Seluruh sumber daya manusia yang terlibat merupakan aspek orang atau *people*. Aspek ini berpengaruh dalam proses berjalannya suatu bisnis, karena pada dasarnya merekalah yang menjalankan proses yang ada dalam suatu perusahaan. Dalam menjalankan kegiatan bisnisnya, berdasarkan hasil wawancara pada pihak By Coffee, para karyawan By Coffee pernah melakukan *training* internal tentang kelas kopi *manual brewing* dan kalibrasi kopi. Dengan adanya kelas tersebut diharapkan dapat meningkatkan *skill* dan pengetahuan para barista serta secara simultan meningkatkan motivasi dalam bekerja. Dengan begitu, kualitas pelayanan akan meningkat. Kepahaman barista mengenai seluk beluk menu yang ditawarkan dan pengetahuan dasar kopi menjadi faktor penunjang dalam memberikan kepuasan pada pelanggan. Sehingga ketika pelanggan merasakan kebingungan dalam menerka rasa kopi yang akan dipilihnya, dengan arahan dari barista akan memungkinkan pelanggan merasa terbantu. Seluruh karyawan juga selalu menjaga

sikap dan penampilan ketika melayani pelanggan. Para barista akan mengenakan apron agar terlihat seragam dan rapi serta diwajibkan menggunakan sepatu dalam bekerja. Dalam melayani pelanggan, para barista dituntut untuk dapat komunikatif dan ramah. Dengan begitu, memungkinkan para pelanggan akan merasa nyaman dalam bertransaksi di By Coffee. Para barista By Coffee juga biasanya menganjurkan untuk membuang sampah pada tempatnya serta menikmati minuman kopi dengan duduk terlebih dahulu. Hal ini menjadi nilai plus dalam kegiatan pelayanan yang terjadi di By Coffee.

7. *Physical Evidence*

Physical evidence atau bukti fisik merupakan seluruh perangkat yang digunakan sebagai pendukung dalam berjalannya suatu bisnis. Adanya bukti fisik membantu pelanggan potensial dalam melihat apa yang akan mereka beli. By Coffee memiliki beberapa bukti fisik untuk meyakinkan pelanggan dalam membeli produknya. Dengan adanya bukti fisik ini, By Coffee bisa menjadikannya sebagai dasar dalam mewujudkan keinginan konsumen. Gedung atau bangunan dari By Coffee merupakan salah satu bentuk fisik. By Coffee menyediakan tempat yang tidak terlalu besar dengan lokasi *outdoor* yang memiliki beberapa kursi dan meja kecil. Bar dari By Coffee sendiri biasanya memiliki bangunan terpisah di sebelah tempat duduk. Konsep yang dihadirkan dalam By Coffee yaitu *semi outdoor* dengan tema *industrial* dan minimalis. Namun sayangnya, By Coffee tidak memiliki papan nama toko yang biasanya diletakkan di depan toko untuk memudahkan pencarian tokonya. By Coffee juga tidak menyediakan Wi-Fi bagi para pelanggannya. Hal ini menjadi kekurangan By Coffee dibandingkan dengan pesaingnya.

Selama ini, By Coffee juga mendokumentasikan katalog atau menu mereka dan kemudian dibagikan di media sosial Instagram By Coffee. Selain itu, testimoni dari para pelanggan yang sudah membeli produk By Coffee juga tidak secara rutin dimasukkan ke dalam *highlight* Instagram mereka. Terakhir dilakukan adalah sekitar satu tahun lalu pada tahun 2020 awal. Padahal dengan adanya testimoni ini dapat meningkatkan keinginan dalam membeli produk By Coffee. Hal ini dikarenakan testimoni merupakan bentuk ungkapan pelanggan ketika telah membeli produk By Coffee, dengan begitu seharusnya dapat berperan dalam meyakinkan pelanggan potensial ketika akan memutuskan untuk membeli produk By Coffee.

Berikut merupakan daftar atribut faktor internal yang telah diidentifikasi sebelumnya melalui analisis bauran pemasaran atau *marketing mix* 7P yang tersaji dalam Tabel 4.2.

Atribut faktor internal ini akan menjadi daftar pertanyaan pada kuesioner untuk menentukan *rating* dan bobot masing-masing atribut. Kuesioner akan diberikan kepada

pihak By Coffee dan juga untuk pihak konsumen By Coffee. Para responden akan menilai kesesuaian pernyataan dari tiap atribut dengan kondisi yang ada.

Tabel 4.2
Daftar Atribut Faktor Internal By Coffee

Faktor	Atribut
Product	By Coffee menyediakan minuman dengan rasa yang variatif
	By Coffee memiliki perpaduan rasa yang pas
	Kemasan minuman By Coffee menarik
Price	Ukuran minuman yang akan dipesan dapat menyesuaikan dengan kebutuhan
	Harga produk lebih murah dibandingkan dengan kompetitor
	Harga produk sesuai dengan ukuran minuman yang diberikan
Place	Harga produk sesuai dengan kualitas yang diberikan
	Kios By Coffee terletak di lokasi yang strategis
	Akses menuju kios By Coffee mudah
Promotion	Lahan parkir By Coffee luas
	Wilayah sekitar kios By Coffee aman dari bencana, pencurian, dll.
	Promosi By Coffee dilakukan pada media sosial dan aplikasi ojek <i>online</i>
Process	Promosi By Coffee dilakukan dengan cara memperingati hari-hari besar (Misal: hari kemerdekaan, Ramadhan, dll.)
	By Coffee menjunjung konsep <i>campaign</i> untuk membawa pelanggan berakhlak baik (minum sambil duduk dan membuang sampah di tempatnya)
	Promosi dilakukan dengan mengadakan <i>event</i> di By Coffee
People	By Coffee menjalin kerjasama dengan perusahaan lain
	Proses pemesanan minuman di By Coffee mudah
	Proses pembayaran di By Coffee beragam
Physical Evidence	Proses pelayanan di By Coffee cepat
	Pekerja melakukan <i>training</i> internal
	Pekerja memiliki <i>skill</i> dan pengetahuan yang baik tentang kopi
	Pekerja selalu menjaga penampilan (Misal: mengenakan apron, memakai sepatu, dll.)
	Pekerja melayani dengan ramah
	By Coffee memiliki bangunan yang luas
	Konsep bangunan dan <i>interior</i> yang dimiliki oleh By Coffee menarik
	By Coffee memiliki papan nama toko (plang nama)
	Fasilitas yang disediakan By Coffee lengkap (Misal: Wi-Fi, kamar mandi, dll.)
	Memiliki legalitas usaha yang jelas
	<i>Update</i> testimoni pelanggan secara rutin
	By Coffee memiliki akun media sosial resmi dengan tampilan yang menarik

4.3.2 Atribut Faktor Eksternal

Identifikasi atribut pada faktor eksternal dilakukan dengan menggunakan analisis PESTLE (*Political, Economy, Social, Technology, Legal, Environment*) dan analisis *Porters Five Force Model* yang terdiri dari ancaman masuknya pendatang baru, persaingan sesama perusahaan industri, ancaman produk substitusi, daya tawar menawar pemasok, dan

daya tawar menawar konsumen. Atribut yang diperoleh nantinya akan dijadikan daftar pernyataan dalam kuesioner eksternal sehingga dapat diketahui peluang dan ancaman dari By Coffee.

4.3.2.1 Analisis PESTLE

Analisis PESTLE merupakan kerangka kerja untuk menganalisis dan memantau faktor lingkungan eksternal makro yang akan berdampak pada perusahaan (Yam, 2020). Dengan menganalisis situasi makro, akan membantu perencanaan strategis karena mampu menindaklanjuti dalam menempatkan diri. Berikut merupakan identifikasi faktor eksternal perusahaan menggunakan analisis PESTLE.

1. *Political* (Politik)

Pada umumnya faktor politik cenderung dikaitkan pada peran pemerintah dalam memberikan regulasi pada suatu industri. Para pemegang kebijakan juga berperan penting dalam elemen faktor politik. Kementerian Perindustrian (Kemenperin) merupakan salah satu regulator dari bidang yang diampu oleh By Coffee. Kemenperin memberikan beberapa kebijakan dalam menghadapi perkembangan industri kopi di Indonesia. Industri pengolahan kopi yang masuk dalam industri pangan merupakan prioritas untuk dikembangkan, seperti yang dituangkan dalam PP No. 14 Tahun 2015. Kemenperin juga menyatakan dalam artikel berjudul “Kebijakan Kemperin Dorong Industri Kopi Lokal” (Walfajri, 2017) bahwa perlu adanya peningkatan pengembangan industri kopi nasional di tanah air. Selain itu, kebijakan pengembangan industri pengolahan kopi di dalam negeri yang dijalankan antara lain adalah peningkatan kapasitas sumber daya manusia (barista, *roaster*, penguji cita rasa) dan peningkatan nilai tambah biji kopi di dalam negeri serta peningkatan mutu kopi olahan terutama penguasaan teknologi *roasting* agar dapat menggairahkan ekspor produk kopi Indonesia ke pasar internasional. (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2019).

Pada bidang bisnis ini juga, Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) bagian Badan Ekonomi Kreatif bekerja sama dengan Universitas Sebelas Maret dan beberapa pendiri kopi menerbitkan sebuah buku panduan pendirian usaha kedai kopi. Hal ini dapat memberikan gambaran apa saja yang harus disiapkan dalam mendirikan kedai kopi. Dengan adanya segala bentuk kemudahan tersebut, tak dapat dipungkiri justru dapat meningkatkan persaingan bisnis yang ada karena peluang dalam mendirikan kedai kopi masih cukup besar. Maka dari itu, By Coffee harus secara cermat memanfaatkan kesempatan tersebut dengan baik.

2. *Economy* (Ekonomi)

Aspek ekonomi berperan penting dalam suatu industri. Adanya pertumbuhan ekonomi yang meningkat tentu dapat memberikan dampak pada daya beli masyarakat. Salah satu indikator dalam menilai pertumbuhan ekonomi suatu daerah adalah melalui produk domestik bruto atau PDB. Menurut Badan Pusat Statistik Kota Malang (2021), laju pertumbuhan ekonomi di Kota Malang di tahun 2019 naik sebesar 5,73% namun di tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 2,26%. Begitu pula menurut Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang (2021) yang menunjukkan adanya penurunan ekonomi di Kabupaten Malang pada tahun 2020, yaitu turun sebesar 2,68%. Dari kedua hal tersebut dapat dilihat bahwa perekonomian di wilayah Malang sedang mengalami penurunan. Adanya penurunan ini disebabkan oleh adanya pandemi COVID-19 yang melanda. Hal ini tentu dapat menyebabkan daya beli masyarakat yang melemah. Namun hal ini telah menjadi perhatian pemerintah Malang yang berupaya memperbaiki perekonomian di Malang sehingga dapat perlahan kembali ke kondisi normal, bahkan meningkat dari sebelumnya.

3. *Sociocultural* (Sosial)

Aktivitas bisnis tidak terlepas dari kehidupan sosial karena individu yang menjadi konsumen produk juga merupakan makhluk sosial dan pelaku organisasi. Jenis konsumen yang berbeda sesuai dengan faktor sosialnya ini perlu diberikan perlakuan yang berbeda pula. Dilihat dari pertumbuhan penduduk berdasarkan Badan Pusat Statistik Kota Malang dan Kabupaten Malang 2020 menunjukkan bahwa jumlah penduduk di Kota Malang adalah sebesar 933.739 jiwa dan untuk Kabupaten Malang adalah sebesar 2.622.886 jiwa. Berikut merupakan Tabel 4.3 yang menunjukkan jumlah penduduk di wilayah Malang.

Tabel 4.3

Jumlah Penduduk di Wilayah Malang

Jumlah Penduduk					
Kota Malang			Kabupaten Malang		
2018	2019	2020	2018	2019	2020
916.042	927.285	933.739	2.592.147	2.606.204	2.622.886

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Malang dan Kabupaten Malang

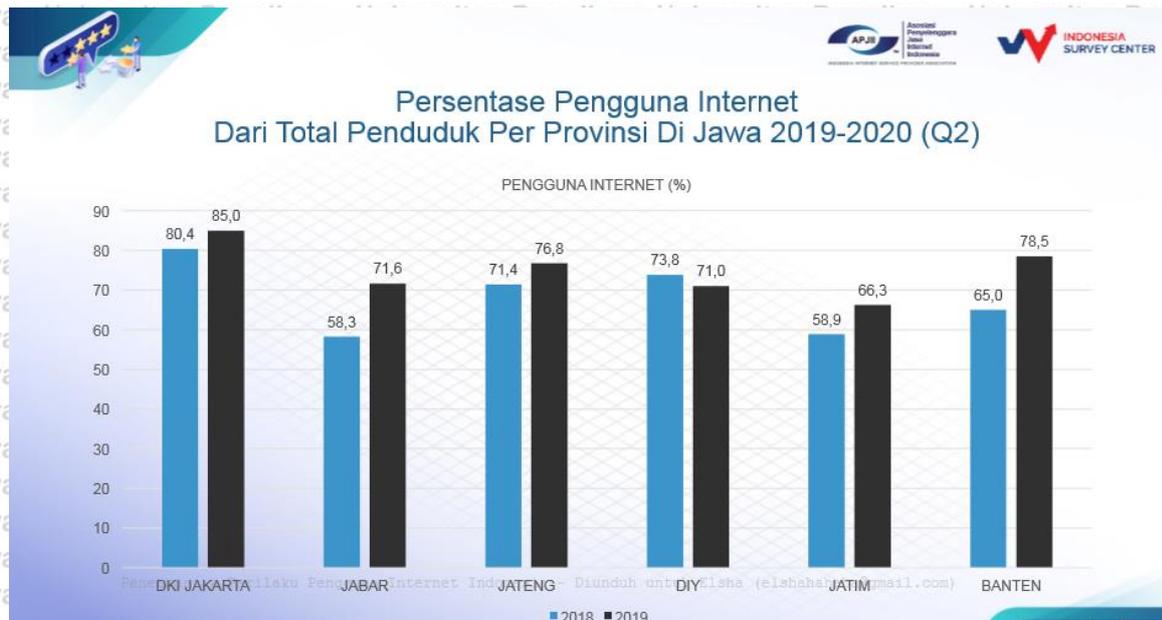
Dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya, terlihat adanya pertumbuhan penduduk, karena jumlah penduduk pada tahun 2020 meningkat daripada tahun sebelumnya. Ditambah lagi dengan adanya para pekerja dan mahasiswa yang merantau ke Malang membuat Malang menjadi semakin ramai akan penduduk. Dengan tingginya jumlah penduduk yang ada di Malang dan peningkatan di setiap tahunnya, maka kebutuhan masyarakat juga turut meningkat, terlebih untuk minuman kopi yang sudah menjadi teman

dalam beraktivitas. Pihak perusahaan seharusnya dapat memanfaatkan peluang tersebut sehingga dapat meningkatkan penjualan.

Selain adanya pertumbuhan penduduk, gaya hidup masyarakat di zaman sekarang dapat mempengaruhi pertumbuhan suatu industri. Munculnya tren menikmati kopi guna menemani aktivitas sehari-hari dan berkembangnya minuman kopi pahit menjadi minuman kopi kekinian di masyarakat menyebabkan semakin luasnya pasar dan pelanggan potensial dari konsumen minuman kopi. Dari yang dulunya minuman kopi identik hanya diminum oleh pria dewasa, kini segala kalangan mulai dari remaja hingga dewasa dan laki-laki maupun perempuan dapat menikmati minuman kopi. Tentu ini merupakan sebuah peluang bagi pelaku bisnis kopi. Selain itu, di era modern ini masyarakat sudah tidak asing dengan internet dan media sosial dalam beraktivitas. Dilansir dari Katadata (Lidwina, 2020), rata-rata penduduk Indonesia menggunakan media sosial selama 3,3 jam dalam sehari. Melihat dari fenomena tersebut, hal ini dapat dimanfaatkan dalam mengembangkan pemasaran ataupun penjualan produk By Coffee.

4. *Technology* (Teknologi)

Saat ini, teknologi telah berkembang dengan pesat. Teknologi juga berperan dalam menunjang proses bisnis suatu usaha. Kemajuan teknologi bisa mempengaruhi produk yang ditawarkan, kegiatan operasional yang berjalan, dan proses komunikasi antar pihak. Di era modern seperti sekarang, banyak masyarakat yang telah menggunakan internet dalam kehidupan sehari-hari. Menurut survei yang dilakukan oleh Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia dan *Indonesia Survey Center* pada tahun 2019-2020 diketahui bahwa pengguna internet di Indonesia ada 196.714.070 pengguna dengan penetrasi pengguna internet sebesar 73,7% dari seluruh penduduk Indonesia. Data tersebut menunjukkan adanya peningkatan dibandingkan tahun sebelumnya yaitu sebesar 64,8%. Berikut merupakan data persentase untuk pengguna internet di Pulau Jawa terutama yang menjadi fokus adalah Jawa Timur tersaji dalam Gambar 4.4 di bawah ini.



Gambar 4.7 Persentase Pengguna Internet di Jawa

Sumber: APJII

Terlihat dari gambar di atas bahwa di Jawa Timur terjadi peningkatan dari 58,9% ke 66,3%. Dilihat dari peningkatan tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa pengguna media sosial di Indonesia juga semakin meningkat. Internet dapat sangat memudahkan By Coffee dalam melakukan pengenalan produk serta promosi kepada masyarakat luas menggunakan media sosial. Oleh karena itu, ini merupakan peluang yang bagus dalam menyebarkan *awareness* terhadap By Coffee kepada pihak luar.

Teknologi secara tidak langsung juga turut menjadi perhatian para pelanggannya. Pelanggan By Coffee didominasi oleh remaja hingga pekerja yang tidak buta akan teknologi. Adanya metode pembayaran yang baru seperti menggunakan kartu debit, kartu kredit, OVO, Shopee Pay, GoPay, dan lain-lain penting untuk disediakan di By Coffee terutama karena pelanggan akan tertarik terhadap keuntungan yang didapat seperti adanya *cashback*, potongan, dan lain-lain. Hal ini guna memudahkan para pelanggan dalam melakukan pembayaran. Selain itu, hadirnya mesin kopi yang semakin canggih penting dalam membangun citra positif dan kepercayaan pelanggan terhadap By Coffee. Sedangkan saat ini, By Coffee menggunakan mesin kopi *Aeropress*. Mesin akan diganti ketika rusak saja.

5. *Legal* (Hukum)

Untuk membuat pelanggan tetap percaya pada bisnis yang dijalankan dan agar suatu bisnis tidak melanggar ketentuan, aspek hukum merupakan hal yang harus ditaati. Suatu bisnis perlu mendaftarkan dan memiliki surat izin pendirian usaha agar bisnis tersebut legal

untuk dijalankan. Pemerintah memastikan adanya kemudahan prosedur dalam mengurus izin pendirian usaha. Pemerintah juga memberikan kelonggaran perpajakan yaitu terkait pajak penghasilan. Penurunan pajak tersebut diharapkan dapat mendorong berkembangnya bisnis kecil dan menjadi taat dalam menjalankan kewajiban pajak. Selain itu, pemerintah juga memberikan kemudahan bagi para pelaku usaha yang ingin mendaftarkan hak kekayaan intelektual dengan cara membuka pendaftaran secara *online*. Dengan mendaftarkan kekayaan intelektual suatu bisnis, maka nilai investasi ekonominya terlindungi. Perlindungan pada kedai kopi bisa melalui desain industri, merk, maupun rahasia dagang.

Selain itu, dalam rangka menghadapi adanya pandemi COVID-19, pemerintah Kota Malang menerbitkan surat edaran No. 6 Tahun 2021 yang berisikan bahwa seluruh pelaku usaha dan masyarakat wajib melaksanakan protokol kesehatan. Kegiatan yang berada di resto maupun kafe juga dibatasi dengan adanya ketentuan jam operasional yang boleh dilaksanakan. Jam operasional dapat dimulai dari pukul 07.00 WIB hingga 22.00 WIB saja. Dengan adanya peraturan ini diharapkan By Coffee dapat menyesuaikan sehingga tetap bisa mempertahankan eksistensi kedainya.

6. *Environment* (Lingkungan)

Hingga sekarang, permasalahan lingkungan yang masih saja terjadi adalah mengenai *global warming* dan juga perubahan iklim. Menghadapi fenomena ini, perlu adanya kesadaran akan peduli terhadap lingkungan hidup. Sebagai pelaku bisnis, mengidentifikasi dampak aktivitas perusahaan terhadap lingkungan sangat perlu dilakukan. Untuk turut mengurangi isu tersebut, perusahaan dapat menciptakan dan menggunakan produk yang *eco-friendly* atau ramah lingkungan. Pada By Coffee sendiri masih banyak menggunakan plastik dalam kegiatan bisnisnya, mulai dari *cup* plastik, sedotan, bahkan plastik untuk membungkus minuman yang akan dibawa pulang. Selain itu, perlu juga menerapkan *recycle, reuse, dan reduce* limbah yang dihasilkan suatu bisnis, terutama dalam hal ini adalah bisnis kedai kopi.

4.3.2.2 Analisis *Porter's Five Force Model*

Porter's Five Force Model atau model lima kekuatan Porter berguna untuk mengidentifikasi lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal yang tercakup dalam model ini adalah lingkungan mikro perusahaan. Model ini dapat digunakan sebagai alat yang sederhana dalam memahami kondisi perusahaan dalam menghadapi situasi persaingan di

dunia bisnis. Berikut merupakan identifikasi faktor eksternal perusahaan lingkup mikro menggunakan analisis *Porter's Five Force Model*.

1. Persaingan Antar Perusahaan yang Bersaing

Persaingan yang terjadi antar perusahaan yang bersaing merupakan persaingan yang timbul dalam satu industri. Perusahaan melakukan penawaran akan produk dan jasa mereka dengan jenis dan bidang yang sama. Di Malang sendiri, industri kopi memiliki banyak sekali perusahaan yang bersaing di dalamnya. Karena adanya tren minum kopi dan adanya peluang bisnis yang menggiurkan menyebabkan banyaknya kompetitor dalam industri kopi. Dari hasil wawancara dengan pihak By Coffee, kewaspadaan By Coffee lebih ditujukan pada Pesenkopi, Amstirdam, dan Toko Kopi Jaya sebagai kompetitor karena termasuk sudah dikenal luas dan memiliki banyak pelanggan pula. Tidak jarang para kompetitor memberikan harga yang lebih murah untuk setiap *cup*-nya. Namun, By Coffee tidak menurunkan harga jual dikarenakan lebih mengutamakan kualitas dari minuman kopinya. Selain itu, kompetitor juga menyediakan fasilitas yang lebih unggul seperti tempat yang luas dan memberikan lokasi yang dapat digunakan berfoto atau *instagrammable*, menyediakan Wi-Fi, mushola, dan menyediakan berbagai makanan pendamping (*cookies*, kentang goreng, *brownies*, dll.). Untuk itu, By Coffee perlu untuk mengetahui kompetitor agar dapat menentukan strategi yang tepat. Untuk mengungguli pesaing, selama ini By Coffee terus mencoba meningkatkan kemampuan karyawan sehingga menghasilkan minuman kopi dengan kualitas selalu baik dan terjaga.

2. Potensi Masuknya Pesaing Baru

Tren minum kopi yang sedang ramai saat ini menjadi pemicu lahirnya kedai kopi baru. Peluang ini didukung dengan mudahnya sistem pendirian usaha yang diberikan oleh pemerintah serta keuntungan dari berbagai faktor lainnya. Hal ini berdampak pada munculnya pesaing baru yang menawarkan berbagai macam menu baru, konsep baru, dan harga yang dapat bersaing. Namun, para pesaing tersebut tidak mudah dalam memasuki pasar yang sudah terbentuk. Pasar yang tersedia berada di lingkup yang tidak terlalu luas, yaitu untuk wilayah Malang Raya dan tidak semua usia dapat mengonsumsi kopi. Terlebih bila pesaing tidak memberikan pengelolaan operasional, manajemen, pemasaran yang baik, dan justru hanya mengikuti tren, maka pesaing baru akan kesulitan untuk mempertahankan keberadaan kedai kopinya. Sebaliknya, apabila pesaing baru muncul dengan perencanaan yang matang dan dapat memanfaatkan segala peluang dan kemudahan, hal itu merupakan ancaman bagi perusahaan yang patut untuk diwaspadai.

3. Potensi Pengembangan Produk Substitusi

Produk substitusi atau produk pengganti dapat menjadi sebuah ancaman bagi perusahaan. Kesempatan pelanggan akan memilih produk saat ini menjadi berkurang karena telah hadir sebuah pengganti dari produk saat ini. Produk minuman kopi By Coffee cenderung memiliki banyak produk yang dianggap produk substitusi karena minuman kopi termasuk ke dalam minuman yang digunakan untuk menemani aktivitas sehari-hari. Barang substitusi kopi ini dapat saja muncul karena adanya kebutuhan karena tidak bisa mengonsumsi kopi disebabkan oleh faktor harga, kesehatan, rasa, dan lain-lain. Produk By Coffee dapat digantikan oleh minuman kopi tradisional tubruk yang memiliki harga lebih murah, mudah dibuat, serta rasa yang otentik dan kopi dalgona yang mudah dibuat sendiri memiliki rasa yang enak. Ada juga kopi instan yang sangat mudah didapatkan dimana saja dan praktis dalam membuatnya. Untuk meminimalisir setiap ancaman dari produk substitusi, By Coffee harus tetap menjaga kualitas produk, memberikan inovasi yang dapat meningkatkan pemasaran serta penjualan, dan menjaga kepercayaan para pelanggan.

4. Kekuatan Posisi Tawar Pemasok

Pemasok merupakan bagian penting dari proses bisnis suatu usaha. Apabila hubungan dengan pemasok memiliki hambatan, maka akan susah untuk menjalankan kegiatan operasional seperti biasa. By Coffee saat ini telah memiliki beberapa pemasok untuk tiap bahan baku yang dibutuhkan. Untuk bahan baku kopi yaitu biji kopi, By Coffee mengambil dari petani kopi secara langsung. Untuk saat ini, By Coffee tidak memiliki cadangan untuk mengambil bahan baku biji kopi dari *supplier* lain. Sedangkan untuk bahan baku yang lain, By Coffee telah memiliki pasar khusus untuk kebutuhan *supply* By Coffee. Hal yang menjadi pertimbangan dalam memilih pemasok adalah dari segi harga yang murah namun kualitas tetap terjaga. By Coffee juga perlu mewaspadaai adanya permainan harga dari *supplier* sehingga dapat diminimalisir agar tetap mendapatkan harga terbaik dengan kualitas terbaik. Selain itu, hubungan By Coffee dengan para pemasok juga perlu dibangun dan dijaga agar selalu baik. Hubungan yang baik akan mendatangkan kemudahan dan memperkecil adanya hambatan dan permainan harga dari pemasok. Dari proses wawancara, diketahui bahwa By Coffee telah menjalin hubungan dengan *supplier* dalam waktu yang sudah cukup lama.

5. Kekuatan Daya Tawar Konsumen

Kekuatan daya tawar konsumen merupakan suatu kondisi dimana konsumen terkonstentrasi dalam suatu produk atau melakukan pembelian dengan jumlah yang besar (David & David, 2016). Konsumen memiliki kuasa dalam menentukan produk yang akan

mereka beli, dilihat dari kebutuhan, kualitas, dan harga yang sesuai dengan keinginan mereka. Pihak perusahaan perlu untuk memahami kondisi pasar saat ini sehingga dapat memenuhi apa yang menjadi preferensi para konsumen. Saat ini konsumen semakin kritis dan teliti terhadap produk yang akan dikonsumsi, banyak faktor yang menjadi pertimbangan sebelum menentukan produk yang akan dikonsumsi, diantaranya adalah dari perbedaan harga, perbandingan rasa, perbandingan fasilitas yang diberikan, dan perbandingan layanan. Selain itu, konsumen juga tentunya lebih memilih perusahaan dengan reputasi yang baik, dimana sudah memiliki banyak testimoni baik atas kualitas dari perusahaan tersebut. Hal di atas merupakan hal yang seharusnya menjadi perhatian By Coffee guna menarik konsumen dalam memilih produk, menciptakan hubungan baik, dan membuat pelanggan menjadi loyal dan bertahan untuk mengonsumsi produk By Coffee.

Berikut merupakan daftar atribut faktor eksternal yang telah diidentifikasi dengan analisis PESTLE dan *Porter's Five Force Model* yang ditampilkan dalam Tabel 4.4. Atribut ini akan menjadi bahan pertanyaan pada kuesioner untuk menentukan *rating* dan bobot masing-masing atribut. Kuesioner akan diberikan kepada pihak By Coffee. Para responden akan menilai kesesuaian pernyataan dari tiap atribut dengan kondisi yang ada.

Tabel 4.4
Daftar Atribut Faktor Eksternal By Coffee

Faktor	Atribut
<i>Political</i>	Kemenperin mendukung adanya pengembangan industri kopi
<i>Economy</i>	Pertumbuhan ekonomi menurun sebesar 2,26%-2,68% sehingga daya beli masyarakat berkurang
<i>Sociocultural</i>	Meningkatnya penduduk di Malang sebesar 0,7%
	Tren menikmati kopi guna menemani aktivitas sehari-hari
	Penggunaan media sosial oleh masyarakat tinggi
	Pengguna internet di Jawa Timur meningkat 7,4%
<i>Technology</i>	Keberagaman metode pembayaran
	Mesin kopi yang semakin canggih
	Pemerintah memberikan kemudahan dalam prosedur izin pendirian usaha
	Pemerintah memberikan kelonggaran pajak penghasilan
<i>Legal</i>	Pemerintah memberikan kemudahan dalam pendaftaran hak kekayaan intelektual
	Adanya kewajiban untuk menerapkan protokol kesehatan
	Berkurangnya jam operasional karena ada pembatasan jam operasional
<i>Environment</i>	Adanya isu pencemaran lingkungan dalam penggunaan plastik
Persaingan Antara Perusahaan yang Bersaing	Pesaing menyediakan fasilitas yang lebih unggul
	Adanya perbedaan harga dengan pesaing
	Jumlah pesaing banyak
Potensi Masuknya Pesaing Baru	Pesaing baru sulit untuk menguasai pasar

Tabel 4.4

Daftar Atribut Faktor Eksternal By Coffee (Lanjutan)

Faktor	Atribut
Potensi	Produk substitusi memiliki harga yang lebih murah
Pengembangan	Produk substitusi lebih praktis dibuat sendiri
Produk Substitusi	Kualitas produk substitusi
Kekuatan Posisi	Pemasok bahan baku tetap berjumlah satu
Tawar Pemasok	Adanya permainan harga dari pemasok
	Hubungan perusahaan dengan pemasok
	Konsumen menginginkan harga yang lebih murah
Kekuatan Daya	Konsumen menginginkan kualitas produk yang baik
Tawar Konsumen	Konsumen menginginkan fasilitas yang lengkap
	Konsumen menginginkan layanan yang baik
	Konsumen mempertimbangkan reputasi perusahaan

4.3.3 Penentuan Responden

Responden pada penelitian ini ditentukan dengan menggunakan *nonprobability sampling*. *Non probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel (Anshori & Iswati, 2020). Selain itu, teknik dalam memilih responden ditentukan dengan menggunakan *purposive sampling*. Teknik ini berguna dalam menentukan sampel dengan mempertimbangkan sesuatu hal tertentu. Pertimbangan yang dipilih dapat berupa orang yang berada pada bidang tertentu sesuai dengan tujuan penelitian. Hal ini dikarenakan agar responden merupakan orang yang benar-benar paham dan mengerti serta pernah terjun langsung sebagai konsumen By Coffee. Adapun pertimbangan yang digunakan dalam menentukan responden adalah responden dengan karakteristik sebagai berikut:

1. Pria atau wanita
2. Pernah mengonsumsi produk By Coffee

Sedangkan untuk pihak internal dari By Coffee digunakan kriteria yaitu telah menjadi pegawai atau karyawan By Coffee minimal 3 bulan. Dalam penelitian ini populasi konsumen By Coffee tidak diketahui. Karena keberadaan konsumen By Coffee juga sulit untuk diketahui. Hal ini mengakibatkan sulitnya menentukan banyaknya populasi konsumen By Coffee. Berdasarkan acuan teori menurut Sugiyono (2012) menyatakan bahwa penentuan sampel yaitu minimal sebanyak 30 responden. Apabila lebih banyak maka akan lebih baik. Dalam penelitian ini digunakan 100 orang konsumen By Coffee untuk mengisi kuesioner. Sedangkan pada pihak perusahaan By Coffee, kuesioner diberikan kepada karyawan sebanyak 11 orang responden. Jumlah tersebut digunakan agar penelitian diharapkan lebih valid. Responden konsumen berguna untuk mengetahui

kesesuaian faktor yang mempengaruhi perusahaan dengan apa yang diketahui oleh konsumen. Sedangkan untuk para karyawan dipilih karena dianggap merupakan pihak yang paling mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi perusahaan.

4.3.4 Rekapitulasi Hasil Kuesioner

Rekapitulasi hasil kuesioner berisikan rekapitulasi dari kuesioner yang telah dibagikan ke pihak perusahaan maupun pihak konsumen. Kuesioner yang diberikan dapat dilihat pada Lampiran 1. Responden pihak perusahaan berjumlah 11 orang dan untuk responden pihak konsumen berjumlah 100 orang.

4.3.4.1 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Pihak Perusahaan

Kuesioner pihak perusahaan diberikan kepada karyawan By Coffee yaitu barista dan pihak manajemen By Coffee. Responden berjumlah 11 orang. Jumlah ini dianggap telah dapat mewakili kondisi dari perusahaan.

1. Bagian I

Bagian ini berisikan mengenai profil para responden dari pihak perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengetahui data diri berupa jenis kelamin, usia, dan jabatan yang dimiliki di By Coffee. Berikut merupakan tabel yang menunjukkan rekapitulasi hasil kuesioner bagian I.

Tabel 4.5

Profil Responden Pihak Perusahaan

No.	Pertanyaan	Jawaban	Jumlah
1.	Jenis Kelamin	Pria	9
		Wanita	2
2.	Usia	19 – 25 tahun	11
3.	Jabatan	Barista	9
		Staff	2

2. Bagian II

Bagian ini berisikan tentang pernyataan yang diberikan mengenai faktor internal dan eksternal perusahaan yang mempengaruhi perkembangan By Coffee. Pada bagian ini terdapat pernyataan yang harus dinilai menggunakan skala likert dari 1 hingga 4.

Berikut merupakan tabel 4.6 dan tabel 4.7 yang menunjukkan rekapitulasi hasil kuesioner untuk bagian II yang terbagi menjadi bagian 1 dan bagian 2.

Tabel 4.6
Rekapitulasi Kuesioner Pihak Perusahaan Bagian 1

Pernyataan Ke-	Rating				Jumlah
	1	2	3	4	
1	0	0	6	5	11
2	0	7	4	0	11
3	0	1	4	6	11
4	0	0	2	9	11
5	0	0	3	8	11
6	0	0	5	6	11
7	0	1	7	3	11
8	0	2	6	3	11
9	0	2	6	3	11
10	0	0	8	3	11
11	0	2	7	2	11
12	0	1	7	3	11
13	0	0	6	5	11
14	3	7	1	0	11
15	0	4	7	0	11
16	0	7	4	0	11
17	1	9	1	0	11
18	0	1	7	3	11
19	0	6	4	1	11
20	0	8	3	0	11
21	0	3	5	3	11
22	1	8	2	0	11
23	2	5	4	0	11
24	0	2	5	4	11
25	0	9	2	0	11
26	0	0	4	7	11
27	0	5	6	0	11
28	0	0	3	8	11
29	0	0	6	5	11

Tabel 4.7
Rekapitulasi Kuesioner Pihak Perusahaan Bagian 2

Pernyataan Ke-	Rating				Jumlah
	1	2	3	4	
1	0	0	2	9	11
2	0	0	5	6	11
3	0	0	1	10	11
4	0	8	3	0	11
5	0	11	0	0	11
6	0	2	9	0	11
7	0	1	6	4	11
8	0	0	4	7	11

4.3.4.2 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Pihak Konsumen

Kuesioner pihak perusahaan diberikan kepada konsumen By Coffee. Responden berjumlah 100 orang. Konsumen diharapkan memberikan penilaian terhadap faktor-faktor yang dinyatakan dalam kuesioner.

1. Bagian I

Bagian ini berisikan mengenai profil para responden dari pihak konsumen. Tujuannya adalah untuk mengetahui data diri berupa jenis kelamin, usia, dan pekerjaan. Berikut merupakan tabel yang menunjukkan rekapitulasi hasil kuesioner bagian I.

Tabel 4.8
Profil Responden Pihak Konsumen

No.	Pertanyaan	Jawaban	Jumlah
1.	Jenis Kelamin	Pria	56
		Wanita	44
2.	Usia	13 – 18	13
		19 – 24	77
		25 – 30	9
		31 – 36	1
3.	Pekerjaan	Pelajar/Mahasiswa	84
		Karyawan Swasta	10
		Wirasusaha	2
		PNS	2
		TNI	1
		BUMN	1

2. Bagian II

Bagian ini berisikan pernyataan yang berkaitan mengenai produk dan pelayanan By Coffee. Para responden konsumen diharapkan dapat menilai faktor-faktor tersebut.

Pada bagian ini terdapat pernyataan yang harus dinilai menggunakan skala likert dari 1 hingga 4. Berikut merupakan tabel 4.9 yang menunjukkan rekapitulasi hasil kuesioner pihak konsumen.

Tabel 4.9
Rekapitulasi Kuesioner Pihak Konsumen

Pernyataan Ke-	Rating				Jumlah
	1	2	3	4	
1	0	7	57	36	100
2	0	5	49	46	100
3	1	32	41	26	100
4	1	20	49	30	100
5	5	43	35	17	100
6	0	11	63	26	100
7	0	5	43	52	100
8	1	18	40	41	100
9	0	7	42	51	100
10	15	45	27	13	100

Tabel 4.9
Rekapitulasi Kuesioner Pihak Konsumen (Lanjutan)

Pernyataan Ke-	Rating				Jumlah
	1	2	3	4	
11	2	16	51	31	100
12	0	0	33	67	100
13	1	7	44	48	100
14	0	4	43	53	100
15	0	1	32	67	100
16	12	55	25	8	100
17	6	41	42	11	100
18	3	17	33	47	100
19	16	37	28	19	100
20	1	16	46	37	100
21	7	34	43	16	100
22	0	9	44	47	100

4.3.5 Pengujian Data

Pengujian data dilakukan dalam rangka untuk mengetahui apakah suatu data itu sah dalam suatu penelitian. Untuk mengukur dengan baik dapat menggunakan uji validitas dan juga reliabilitas. Sehingga dapat diukur sejauh mana data tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur dan dapat dipercaya secara konsisten. Berikut merupakan pengujian data dengan uji validitas dan uji reliabilitas dalam penelitian ini.

4.3.5.1 Uji Validitas

Validitas akan menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat mengukur apa yang seharusnya diukur (Arikunto, 2010). Apabila instrumen yang diukur dapat dikatakan valid bila mempunyai validitas yang tinggi, begitu pula sebaliknya. Perumusan hipotesis dilakukan sebelum melakukan pengujian. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan antara nilai *scale Corrected Item-Total Correlation* pada *software* SPSS dengan nilai *r* tabel. Dari perbandingan tersebut maka dapat disimpulkan dinilai hipotesis mana yang diterima. Ketika nilai pada SPSS atau *r* hitung > *r* tabel, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Apabila yang diterima hipotesis nol, maka hasil uji valid. Nilai *r* tabel ditentukan dengan tabel *R* yang menggunakan $N = 100$ dan taraf signifikansi 5%, sehingga nilai *r* tabel adalah sebesar 0,1946 untuk kuesioner konsumen. Berikut merupakan hipotesis yang dibuat.

H_0 = Tidak adanya perbedaan antara skala penilaian yang ada di kuesioner dengan kondisi internal dan eksternal By Coffee.

H_1 = Ada perbedaan antara skala penilaian yang ada di kuesioner dengan kondisi internal dan eksternal By Coffee

Berikut merupakan tabel yang menunjukkan hasil uji validitas untuk kuesioner konsumen yang tersaji di bawah ini.

Tabel 4.10
Uji Validitas Kuesioner Konsumen

Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
1	0,490	0,1946	Valid
2	0,511	0,1946	Valid
3	0,691	0,1946	Valid
4	0,496	0,1946	Valid
5	0,502	0,1946	Valid
6	0,551	0,1946	Valid
7	0,649	0,1946	Valid
8	0,592	0,1946	Valid
9	0,636	0,1946	Valid
10	0,712	0,1946	Valid
11	0,554	0,1946	Valid
12	0,533	0,1946	Valid
13	0,583	0,1946	Valid
14	0,494	0,1946	Valid
15	0,370	0,1946	Valid
16	0,619	0,1946	Valid
17	0,680	0,1946	Valid
18	0,510	0,1946	Valid
19	0,548	0,1946	Valid
20	0,385	0,1946	Valid
21	0,744	0,1946	Valid
22	0,597	0,1946	Valid

Dari hasil uji validitas konsumen di atas menggunakan $N = 100$ dan taraf signifikansi 5%, maka dapat dilihat bahwa masing-masing nilai r hitung $> r$ tabel. Dengan begitu, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Hasilnya menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara skala penilaian yang ada di kuesioner konsumen dengan kondisi internal dan eksternal By Coffee, sehingga data valid.

4.3.5.2 Uji Reliabilitas

Menurut (Arikunto, 2010), reliabilitas mengarah pada bahwa suatu instrumen dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrumen tersebut sudah baik. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk melihat sejauh mana suatu instrumen dapat memberikan hasil yang konsisten. Cara yang dapat digunakan untuk uji reliabilitas adalah dengan bantuan *software* SPSS dengan melihat skor pada *Alpha Cronbach*. Apabila nilai pada *Alpha Cronbach* pada tiap variabel $\geq 0,6$ maka variabel tersebut dapat dikatakan reliabel.

Berikut merupakan hasil uji reliabilitas untuk kuesioner konsumen seperti ditampilkan di bawah ini.

Tabel 4.11
Uji Reliabilitas Kuesioner Konsumen

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,897	22

Melihat dari gambar di atas, didapatkan hasil perhitungan reliabilitas data dengan metode *Alpha Cronbach* adalah sebesar 0,897 untuk kuesioner konsumen. Dari hasil tersebut, kuesioner konsumen memiliki nilai yang berada di atas 0,6. Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa data tersebut telah reliabel.

4.4 Input Stage

Pada *input stage* diberikan informasi awal mengenai apa saja yang dibutuhkan dalam tahap formulasi strategi. Di tahap ini menggunakan matriks IFE untuk penilaian faktor internal dan matriks EFE untuk penilaian faktor eksternal dari By Coffee. Penentuan atribut yang menjadi faktor kunci dalam masing-masing matriks didapatkan dari hasil wawancara. Setelah itu, diberikan kuesioner pada konsumen dan pihak perusahaan untuk memberikan penilaian (*rating*) di setiap faktor. Dari hasil kuesioner didapatkan Untuk bobot sendiri ditentukan berdasarkan industri yang didapatkan dari hasil diskusi dengan pihak By Coffee dan dihitung menggunakan *pairwise comparison* AHP.

4.4.1 Matriks IFE

Matriks IFE digunakan untuk merangkum kekuatan dan kelemahan dari By Coffee. Audit internal dalam matriks IFE diringkas untuk digunakan sebagai dasar dalam mengidentifikasi dan evaluasi hubungan antar fungsi yang ada dalam perusahaan. Dalam matriks IFE terdapat atribut faktor, bobot, *rating*, dan skor tertimbang. Bobot didapatkan dari hasil perhitungan menggunakan *pairwise comparison* yang terdapat pada Lampiran 2. Untuk *rating* didapatkan dari rata-rata penilaian kuesioner yang disebarkan kepada pihak perusahaan By Coffee dan konsumennya. Penilaian dilakukan untuk melihat kesesuaian pernyataan dengan kondisi yang sebenarnya terjadi di By Coffee. Skala yang dapat digunakan yaitu dari 1 hingga 4 dengan nilai 1 berarti kelemahan utama perusahaan, 2 berarti kelemahan kecil, 3 berarti kekuatan kecil, dan 4 berarti kekuatan utama perusahaan. Dalam pengisian kuesioner, dilengkapi dengan indikator yang dapat dijadikan acuan atau pedoman dalam menentukan penilaian yang terdapat pada Lampiran 1. Berikut merupakan perhitungan dalam penilaian *rating* yang didapatkan dari hasil responden kuesioner.

$$\begin{aligned} \text{Rating} &= \frac{(\sum \text{Responden } x 1) + (\sum \text{Responden } x 2) + (\sum \text{Responden } x 3) + (\sum \text{Responden } x 4)}{\text{Total jumlah responden}} \\ &= \frac{(0 \times 1) + (7 \times 2) + (57 \times 3) + (36 \times 4)}{100} \\ &= 3,29 \end{aligned}$$

Dari rumus seperti di atas, maka didapatkan nilai *rating* untuk masing-masing faktor.

Rating yang telah didapatkan kemudian dikelompokkan ke dalam faktor kekuatan dan faktor kelemahan yang didasarkan pada rata-rata *rating*. Rata-rata *rating* adalah sebesar 2,5. *Rating* yang berada di atas rata-rata akan dikelompokkan ke dalam kekuatan, sebaliknya, *rating* yang sama dan berada di bawah rata-rata akan menjadi kelemahan.

Dengan begitu, bobot dan *rating* dikalikan untuk mendapatkan skor tertimbang. Berikut merupakan Tabel 4.12 yang menunjukkan matriks IFE.

Tabel 4.12.

Matriks IFE

No.	Keterangan	Bobot	Rating	Skor tertimbang
Kekuatan				
1	By Coffee menyediakan minuman dengan rasa yang variatif	0,116	3,29	0,382
2	By Coffee memiliki perpaduan rasa yang pas	0,116	3,41	0,396
3	Ukuran minuman yang akan dipesan dapat menyesuaikan dengan kebutuhan	0,048	3,08	0,148
4	Harga produk sesuai dengan ukuran minuman yang diberikan	0,011	3,15	0,035
5	Harga produk sesuai dengan kualitas yang diberikan	0,094	3,47	0,326
6	Kios By Coffee terletak di lokasi yang strategis	0,056	3,21	0,180
7	Akses menuju kios By Coffee mudah	0,056	3,44	0,193
8	Wilayah sekitar kios By Coffee aman dari bencana, pencurian, dll.	0,007	3,11	0,022
9	Proses pemesanan minuman di By Coffee mudah	0,023	3,67	0,084
10	Proses pembayaran di By Coffee beragam	0,004	3,39	0,014
11	Proses pelayanan di By Coffee cepat	0,020	3,49	0,070
12	Pekerja melayani dengan ramah	0,016	3,66	0,059
13	By Coffee memiliki papan nama toko (plang nama)	0,001	3,24	0,003
14	Memiliki legalitas usaha yang jelas	0,006	3,19	0,019
15	By Coffee memiliki akun media sosial resmi dengan tampilan yang menarik	0,007	3,38	0,024
16	Promosi By Coffee dilakukan pada media sosial dan aplikasi ojek online	0,154	3,818	0,588
17	Promosi By Coffee dilakukan dengan cara memperingati hari-hari besar (Misal: hari kemerdekaan, Ramadhan, dll.)	0,063	3,545	0,223
18	By Coffee menjunjung konsep <i>campaign</i> untuk membawa pelanggan berakhlak baik (minum sambil duduk dan membuang sampah di tempatnya)	0,058	3,909	0,227
19	Pekerja memiliki <i>skill</i> dan pengetahuan yang baik tentang kopi	0,012	3,273	0,039
20	Pekerja selalu menjaga penampilan (Misal: mengenakan apron, memakai sepatu, dll.)	0,002	3,636	0,007

Tabel 4.12
Matriks IFE (Lanjutan)

No.	Keterangan	Bobot	Rating	Skor tertimbang
Kelemahan				
1	Kemasan minuman By Coffee kurang menarik	0,014	2,46	0,034
2	Harga produk lebih mahal dibandingkan dengan kompetitor	0,042	2,42	0,102
3	Lahan parkir By Coffee kurang luas	0,012	2,38	0,029
4	By Coffee memiliki bangunan yang kurang luas	0,004	2,29	0,009
5	Konsep bangunan dan interior yang dimiliki oleh By Coffee kurang menarik	0,004	2,48	0,010
6	Fasilitas yang disediakan By Coffee tidak lengkap (Misal: Wi-Fi, kamar mandi, dll.)	0,018	2,5	0,045
7	Jarang melakukan <i>update</i> testimoni pelanggan	0,002	2,38	0,005
8	Promosi kurang dilakukan dengan mengadakan <i>event</i> di By Coffee	0,015	2,273	0,034
9	By Coffee kurang menjalin kerjasama dengan perusahaan lain	0,015	2	0,030
10	Pekerja kurang melakukan <i>training</i> internal	0,003	2,455	0,007
Total		1,000		3,342

Dari tabel matriks IFE di atas, dapat dilihat bahwa kondisi internal By Coffee mendapatkan total skor tertimbang sebesar 3,342. Nilai tersebut termasuk ke dalam nilai yang berada di atas rata-rata. Menurut Menurut David & David (2016), nilai skor rata-rata yaitu sebesar 2,5. Dengan begitu, menunjukkan bahwa By Coffee memiliki posisi internal yang kuat.

4.4.2 Matriks EFE

Matriks EFE digunakan sebagai evaluasi informasi dari eksternal perusahaan. Matriks EFE dapat merangkum peluang dan ancaman yang mungkin berpengaruh terhadap perusahaan. Hal itu terjadi karena sebelum membentuk matriks EFE, dilakukan identifikasi faktor menggunakan analisis PESTLE dan *Porter's Five Force Model*. Sama seperti matriks IFE, pada matriks EFE juga terdapat atribut faktor, bobot, *rating*, dan skor tertimbang. Atribut faktor merupakan hasil identifikasi yang telah dilakukan sebelumnya. Bobot didapatkan dari diskusi yang dilakukan dengan pihak perusahaan yang kemudian dihitung menggunakan *pairwise comparison* pada AHP. Untuk *rating* didapatkan dari hasil kuesioner yang telah disebarakan kepada responden. Penilaian *rating* dilakukan dengan melihat respon perusahaan terhadap faktor terkait. Skala yang digunakan yaitu 1 berarti respon perusahaan terhadap faktor buruk, 2 berarti respon perusahaan terhadap faktor rata-rata, 3 berarti respon perusahaan terhadap faktor di atas rata-rata, dan 4 berarti respon perusahaan terhadap faktor sangat bagus. Kuesioner juga dilengkapi oleh indikator yang berguna sebagai acuan dalam menentukan penilaian yang terlampir pada Lampiran 1.

Sedangkan untuk skor tertimbang didapatkan dari hasil perkalian antara bobot dengan *rating* di masing-masing faktor. Berikut merupakan perhitungan dalam menentukan *rating* yang didapatkan dari hasil kuesioner.

$$\begin{aligned} \text{Rating} &= \frac{(\sum \text{Responden } x 1) + (\sum \text{Responden } x 2) + (\sum \text{Responden } x 3) + (\sum \text{Responden } x 4)}{\text{Total jumlah responden}} \\ &= \frac{(0 \times 1) + (0 \times 2) + (6 \times 3) + (5 \times 4)}{11} \\ &= 3,455 \end{aligned}$$

Perhitungan tersebut diterapkan untuk seluruh faktor. Dengan begitu, matriks EFE dapat dikerjakan. Berikut merupakan Tabel 4.13 yang menunjukkan atribut faktor, bobot, *rating*, dan skor tertimbang untuk faktor eksternal.

Tabel 4.13
Matriks EFE

No.	Keterangan	Bobot	Rating	Skor tertimbang
Peluang				
1	Kemenperin mendukung adanya pengembangan industri kopi	0,019	3,455	0,066
2	Meningkatnya penduduk di Malang sebesar 0,7%	0,012	3,455	0,041
3	Tren menikmati kopi guna menemani aktivitas sehari-hari	0,059	3,818	0,225
4	Penggunaan media sosial oleh masyarakat tinggi	0,059	3,727	0,220
5	Pengguna internet di Jawa Timur meningkat 7,4%	0,029	3,545	0,103
6	Keberagaman metode pembayaran	0,005	3,182	0,016
7	Mesin kopi yang semakin canggih	0,005	3,091	0,015
8	Pemerintah memberikan kemudahan dalam prosedur izin pendirian usaha	0,002	3,091	0,006
9	Pemerintah memberikan keringanan pajak penghasilan	0,001	3,273	0,003
10	Pemerintah memberikan kemudahan dalam pendaftaran hak kekayaan intelektual	0,001	3,000	0,003
11	Pesaing baru sulit untuk menguasai pasar	0,121	3,182	0,385
12	Hubungan perusahaan dengan pemasok	0,061	3,182	0,194
Ancaman				
1	Pertumbuhan ekonomi menurun sebesar 2,26%-2,68% sehingga daya beli masyarakat berkurang	0,206	2,364	0,487
2	Adanya isu pencemaran lingkungan dalam penggunaan plastik	0,018	1,818	0,033
3	Adanya kewajiban untuk menerapkan protokol kesehatan	0,011	3,182	0,035
4	Berkurangnya jam operasional karena ada pembatasan jam operasional	0,011	3,455	0,038
5	Kualitas produk substitusi	0,014	3,000	0,042
6	Pesaing menyediakan fasilitas yang lebih unggul	0,009	2,636	0,024

Tabel 4.13
Matriks EFE (Lanjutan)

No.	Keterangan	Bobot	Rating	Skor tertimbang
7	Adanya perbedaan harga dengan pesaing	0,021	2,364	0,050
8	Jumlah pesaing banyak	0,103	2,000	0,206
9	Produk substitusi memiliki harga yang lebih murah	0,002	2,545	0,005
10	Produk substitusi lebih praktis dibuat sendiri	0,006	2,273	0,014
11	Pemasok bahan baku tetap berjumlah satu	0,012	2,091	0,025
12	Adanya permainan harga dari pemasok	0,012	2,182	0,026
13	Konsumen menginginkan harga yang lebih murah	0,016	2,182	0,035
14	Konsumen menginginkan fasilitas yang lengkap	0,009	2,545	0,023
15	Konsumen menginginkan kualitas produk yang baik	0,110	3,636	0,400
16	Konsumen menginginkan layanan yang baik	0,039	3,727	0,145
17	Konsumen mempertimbangkan reputasi perusahaan	0,027	3,455	0,093
Total				2,958

Berdasarkan dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa By Coffee memiliki skor tertimbang sebesar 2,958 untuk matriks EFE. Menurut David & David (2016), nilai skor rata-rata yaitu sebesar 2,5 dimana menunjukkan bahwa perusahaan tersebut dapat memanfaatkan kesempatan dan meminimalisir dampak ancaman yang akan terjadi. Dilihat dari nilai matriks EFE, By Coffee dapat merespons dengan baik akan adanya peluang dan ancaman yang muncul. Skor tertimbang maksimal yang dapat diraih adalah sebesar 4,0, namun dilihat dari skor matriks IFE sebesar 3,342 dan skor matriks EFE sebesar 2,958, menandakan bahwa By Coffee masih memiliki banyak kekuatan dan peluang perusahaan yang dapat dimanfaatkan lebih baik dan meminimalisir kelemahan serta merespon ancaman sehingga dampak terminimalisir.

4.5 Matching Stage

Dari tahap *input* yang melakukan penilaian terhadap faktor internal dan faktor eksternal, selanjutnya informasi dapat dilanjutkan untuk diolah dalam *matching stage*.

Dalam tahap ini dilakukan perumusan strategi dengan melihat kondisi dan posisi dari By Coffee saat ini. Pada *matching stage* digunakan alat berupa matriks SWOT. Keluaran yang diharapkan dari tahap ini adalah mendapatkan alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi By Coffee.

4.5.1 Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat yang dapat digunakan dalam menemukan strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Kondisi perusahaan terdiri dari kondisi internal dan eksternal. Kondisi tersebut telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya yaitu pada *input stage*. Dalam matriks SWOT, terdapat empat macam strategi yang dapat dibentuk, yaitu strategi SO (*Strength-Opportunity*), strategi WO (*Weakness-Opportunity*), strategi ST (*Strength-Threats*), dan strategi WT (*Weakness-Threats*). Strategi yang dihasilkan nantinya mempertimbangkan dan menyesuaikan dengan STP yang dimiliki oleh By Coffee. Baik dari segi penentuan bentuk strategi, target sasaran, maupun cara yang digunakan untuk mencapai strategi tersebut. Dengan begitu, strategi alternatif yang diberikan akan lebih terarah dan mendetail. Berikut merupakan penjelasan dari masing masing alternatif strategi:

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

Berikut merupakan beberapa strategi yang terbentuk dari faktor *strength* dan *opportunity* seperti di bawah ini.

a. Mengadakan *open kitchen* atau kelas kopi (S1, S6, S7, S12, S16, S19, O2, O3, O7)

Selama ini By Coffee telah memiliki cita rasa yang enak dan cukup beragam. Didukung pula dengan lokasi yang strategis dan akses yang mudah, serta pelayanan dari By Coffee yang ramah dan memiliki *skill* yang baik, hal ini dapat dimanfaatkan untuk membuka kelas kopi atau *open kitchen* yang memungkinkan pelanggan dapat terjun langsung dalam mengetahui bagaimana proses pembuatan kopinya. Terlebih dengan adanya tren *ngopi*, jumlah masyarakat yang bertumbuh, dan mesin kopi yang semakin canggih akan memudahkan proses kelas kopi dan tentunya menjadi salah satu aspek yang dipercaya oleh konsumen ketika mengadakan kelas kopi atau *open kitchen* ini.

b. Menambah *channel* dan membuat konten yang relevan dengan audiens serta menarik dalam media sosial (S15, S16, S18, O4, O5)

Adanya penggunaan internet dan media sosial yang kian meningkat dari tahun ke tahun, menjadikan hal tersebut sebagai lahan pemasaran yang cukup kuat. Selama ini By Coffee telah menggunakan media sosial sebagai sarana pemasarannya, namun masih belum memaksimalkan seluruh *platform* yang ada. Adapun seperti *platform* Twitter dan TikTok yang mudah digunakan dan mudah mendapatkan *engagement* dari audiens patut untuk dicoba. Menurut hasil wawancara dengan pihak By Coffee, By Coffee memiliki *campaign* tersendiri yang bertujuan untuk membawa pelanggan

memiliki akhlak yang baik. Bentuk *campaign* ini bisa dikembangkan lebih lanjut dengan membuat konten dengan menggunakan konsep STEPPS (*social currency, triggers, emotion, public, practical value, stories*). Dengan begitu, setiap pendekatan emosional, praktis, mudah diterapkan, dan *value* yang ingin dibawa oleh By Coffee kepada audiens dapat tersampaikan melalui konten kreatif tersebut, baik foto maupun video. Memahami alur pelanggan juga perlu dalam membuat sebuah konten sehingga informasi dan tampilan dapat menarik pelanggan serta meningkatkan *brand awareness*.

c. Melakukan *endorsement* oleh *influencer* (S15, O3, O4, O5)

Peningkatan pengguna internet dari 64,8% hingga tahun 2021 sebanyak 73,7% merupakan peluang yang bagus dalam memanfaatkan media sosial sebagai media pemasaran. *Endorsement* merupakan salah satu bentuk pemasaran interaktif dalam internet yang dapat digunakan dalam media sosial. Biasanya *endorsement* dilakukan oleh *influencer* yang cukup terkenal. Dengan melakukan strategi ini, By Coffee dapat menciptakan kesadaran, ketertarikan, penyebaran informasi, membangun citra, memperkenalkan merk, dan merangsang audiens untuk mencoba produk By Coffee. Untuk skala kedai kopi seperti By Coffee tidak diperlukan *influencer* besar, namun untuk *influencer* lokal saja cukup.

2. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

Berikut merupakan beberapa strategi yang terbentuk dari faktor *weakness* dan *opportunity* seperti di bawah ini.

a. Mempertahankan konsistensi penggunaan dan meningkatkan pemasaran produk menggunakan media sosial (W7, O4, O5)

By Coffee telah memiliki media sosial yang digunakan dalam pemasarannya. Namun, informasi dan konten yang diberikan perlu dilakukan pengembangan, seperti melakukan *update* testimoni secara berkala, mengingat testimoni dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap By Coffee. Selain itu, konsistensi dalam pembuatan konten juga perlu diperhatikan agar pelanggan mengetahui informasi terkini dan mengetahui eksistensi By Coffee melalui media sosial.

b. Mengadakan *event* dengan berbagai komunitas (W8, W9, O1, O2, O3)

By Coffee selama ini jarang melakukan *event* dan kerjasama dengan pihak lain, padahal dengan meningkatnya penduduk di Malang dan adanya tren menikmati kopi ini dapat menghasilkan hubungan yang menguntungkan. Dengan mengadakan *event* dan kerjasama dengan berbagai komunitas maka akan meningkatkan jumlah

pelanggan maupun pelanggan potensial By Coffee. Selain itu, hal ini akan memperluas relasi, hubungan, dan *awareness* terhadap By Coffee sehingga berpeluang untuk mendatangkan keuntungan lainnya.

3. Strategi ST (*Strength-Threats*)

Berikut merupakan beberapa strategi yang terbentuk dari faktor *strength* dan *threat* seperti di bawah ini.

a. Meluncurkan By Coffee By You untuk kreasi cita rasa dari konsumen secara rutin (S1, S2, S9, T8, T9, T15, T17)

By Coffee By You merupakan program yang melibatkan pelanggan dalam menciptakan varian rasa buatan mereka yang kemudian dapat diperjualbelikan. Hal ini dapat menyediakan varian rasa baru yang dapat dicoba oleh seluruh pelanggan By Coffee. Program ini merupakan program yang menjadi pembeda dengan kompetitor atau pesaing lain. Pengalaman, kebanggaan, dan rasa penasaran terhadap By Coffee By You ini akan menarik relasi terdekat partisipan dan bahkan pelanggan umum untuk tertarik mencoba menu kreasi barunya sebagai bentuk *support*. Dengan begitu, perbedaan harga dengan pesaing tidak terlalu berpengaruh jika dibandingkan dengan “*pride*” yang secara tersirat hadir dalam kreasi partisipan. Rasa yang diciptakan sendiri oleh konsumen diharapkan dapat membuat ekspektasi kualitas dari By Coffee oleh para pelanggan menjadi terpenuhi. Selain itu, dengan melibatkan para konsumen secara langsung dalam proses penciptaan menu, By Coffee akan dipandang memiliki reputasi yang baik karenanya.

b. Menyediakan produk By Coffee dalam bentuk *coffee drip* (S1, S2, S3, S5, S9, T2, T3, T4, T9, T10)

Untuk menciptakan produk yang lebih praktis dibuat sendiri, By Coffee dengan rasa kopinya yang unggulnya dapat menciptakan produk By Coffee dalam bentuk *coffee drip*. Dengan adanya *coffee drip* ini, produk By Coffee akan lebih mudah dibawa kemana-mana, tahan lama, dan dapat disesuaikan dengan selera, baik rasa maupun ukuran ketika membuatnya. Hal ini tentunya memudahkan pelanggan dalam menikmati By Coffee.

4. Strategi WT (*Weakness-Threats*)

Berikut merupakan beberapa strategi yang terbentuk dari faktor *weakness* dan *threat* seperti di bawah ini.

a. Mengeluarkan *merchandise* berupa *tumbler* dan memberikan potongan saat menggunakan *tumbler* (T1, T2, T8, T13, T17, W1, W2)

Guna mengurangi sampah plastik terutama terhadap kemasan dan sedotan yang selama ini digunakan oleh By Coffee, strategi ini cocok untuk digunakan. Tidak hanya itu, *tumbler* secara tidak langsung dapat menjadi pembeda dengan produk pesaing lainnya dan memberi dukungan kepada bumi sehingga menimbulkan persepsi yang baik.

Untuk menarik pelanggan membeli dan menggunakan *tumbler* dari By Coffee, maka diberikan juga potongan atau promo saat membeli produk By Coffee menggunakan *tumbler*. Selain itu, desain yang diberikan juga tentunya harus menarik dan estetik.

Denga begitu, akan meningkatkan keinginan konsumen dalam membeli *tumbler* ini.

- b. Menerima pesanan dalam jumlah besar untuk suatu acara dalam bentuk *foodtruck* atau *stand* (W3, W4, W8, W9, T1, T4, T6, T8, T10, T14, T16)

Konsep *foodtruck* digunakan untuk mengeliminasi kekurangan By Coffee yang tidak memiliki lahan yang luas. Selain itu, strategi ini dapat menambah adanya kerjasama dengan pihak eksternal dengan mengikuti suatu acara tertentu. Konsep ini akan mengantarkan By Coffee menjemput para pelanggannya sehingga diharapkan akan meningkatkan penjualan dan tidak kalah dengan pesaing lain.

- c. Menerapkan *pricing strategy* (W2, T1, T7, T9, T13)

Berdasarkan hasil kuesioner, para pelanggan By Coffee merasa bahwa harga dari By Coffee lebih mahal apabila dibandingkan dengan kompetitornya. Oleh karena itu, *pricing strategy* ini dapat diterapkan untuk mendobrak stigma tersebut, terlebih dapat meningkatkan daya beli masyarakat. *Pricing strategy* ini dapat dilakukan dengan promo *bundling*, *comparison* atau membandingkan harga satu produk dengan produk lain sehingga terlihat seolah pelanggan dapat menentukan keputusan terbaik dalam menentukan pilihannya, *left digit effect* yang secara psikologis orang akan memperhatikan angka di sebelah kiri, jadi dari harga Rp 100.000 diubah menjadi Rp 99.990 akan memberikan efek harga sembilan puluh ribuan lebih murah dibanding sudah masuk ke harga seratus ribuan, dan *add-on* dimana ketika membeli satu produk, hanya membutuhkan tambahan sedikit biaya telah mendapatkan dua produk.

- d. Meningkatkan hubungan dan kualitas pekerja dan pemasok dengan kegiatan *upgrading* (W10, T11, T12)

Pemasok dan para pekerja merupakan salah satu faktor pendukung dalam suatu pemasaran produk. Adanya *upgrading* dapat membantu meningkatkan *skill*, pengetahuan, etika profesi, dan hubungan rekan kerja yang baik. Dengan begitu, seluruh proses juga akan berpotensi untuk turut berjalan dengan lancar.

- e. Menambah *games* dan *photobooth* di lokasi By Coffee (W5, W6, T6, T8, T14, T16, T17)

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebarakan kepada konsumen By Coffee, kondisi bangunan yang dimiliki oleh By Coffee saat ini terbilang tidak terlalu luas dan konsepnya kurang menarik. Untuk menyiasati hal tersebut, perlu dilakukan pengembangan konsep dan bentuk layanan di By Coffee dengan menambah *games* seperti kartu, monopoli, *lucky draw*, dan lain-lain serta *photobooth*. Tujuan dari strategi ini adalah membuat pelanggan tetap merasa nyaman dan tertarik untuk datang menikmati hiburan yang disediakan. Selain itu, strategi ini akan menciptakan pengalaman dan memori indah yang dimiliki oleh pelanggan ketika berada di By Coffee. Fasilitas yang unik dan berbeda dari pesaing ini akan menjadi keunggulan dari para pesaing By Coffee. Dengan begitu, pelanggan dapat merasa dilayani dan terpenuhi secara baik sehingga berdampak pada reputasi perusahaan yang baik.

4.6 Hubungan STP dan Matriks SWOT

Bentuk strategi dalam SWOT juga perlu dicocokkan dengan STP dari By Coffee. Hal ini dilakukan untuk membuat strategi alternatif yang dihasilkan menjadi lebih sesuai dengan pasar yang akan dituju. Selain itu, dengan pertimbangan STP, By Coffee menjadi mudah dalam merancang dan mengembangkan strategi pemasarannya akan dibawa ke arah mana sehingga bisa tepat sasaran. Dengan begitu, strategi alternatif yang dihasilkan oleh matriks SWOT dapat menjadi suatu usaha pemasaran yang lebih efektif dan ekonomis.

Pada pembuatan strategi alternatif dalam matriks SWOT, seluruh strategi telah dirancang dengan mempertimbangkan STP By Coffee. Wilayah Malang yang menjadi target utama By Coffee dapat dijangkau serta diperluas dengan adanya strategi bekerja sama dengan *event organizer* dan komunitas. Penggunaan dan pemanfaatan media sosial serta *endorsement* dari *influencer* juga dirancang untuk menjangkau segmen By Coffee secara luas yang tinggal di berbagai tempat. Selain itu, usia 18 – 35 tahun dianggap masih aktif bermain media sosial terlebih di era gaya hidup modern seperti saat ini. By Coffee juga dapat menunjukkan posisi perusahaannya sebagai kedai kopi yang ingin mengajak pelanggannya berbuat kebaikan dalam konten-konten yang disajikan dalam media sosialnya. Segmen By Coffee dengan tingkat ekonomi yang menengah juga dibantu dengan adanya strategi *pricing strategy*. Di sisi lain, gaya hidup suka menikmati kopi didukung dengan adanya strategi penambahan *games* dan *photobooth*, mengadakan By Coffee By You agar ada partisipasi aktif dari pelanggan, dan adanya *coffee drip* diharap

dapat menjadi strategi yang memudahkan pelanggan dalam menikmati By Coffee dimanapun dan kapanpun secara praktis. Strategi membuka kelas kopi atau *open kitchen* juga awalnya melihat segmen By Coffee yang mencari *benefit* yaitu dengan adanya manfaat yang didapatkan serta mendapatkan emosi positif. Posisi By Coffee sebagai kedai kopi yang ingin mengajak pelanggan untuk berperilaku baik juga dapat terlihat dalam strategi pembuatan *tumbler* dimana hal ini tentu turut membantu bumi dari ancaman plastik. Kegiatan *upgrading* untuk pemasok dan para karyawan juga merupakan bentuk niat baik kedai dalam meningkatkan *skill*, pengetahuan, etika profesi, dan hubungan kerja internalnya. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi yang dibentuk telah mempertimbangkan STP By Coffee dan juga posisi perusahaan dalam matriks IE. Dengan begitu, strategi alternatif dapat dilanjutkan dalam tahap selanjutnya yaitu dalam tahap pemilihan atau *decision stage*.

4.7 Decision Stage

Setelah mendapatkan alternatif strategi pada tahap *matching*, selanjutnya perlu dilakukan pemilihan strategi pada *decision stage*. Pemilihan strategi dilakukan untuk melihat strategi alternatif mana yang layak dan tepat bagi perusahaan. Pemilihan strategi pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* atau QSPM. Menurut David (2009), metode QSPM ini nantinya akan membuat peringkat strategi yang kemudian diperoleh daftar prioritas. Penentuan peringkat dan prioritas didapatkan dari penilaian daya tarik terhadap masing-masing strategi alternatif. Penilaian strategi ini merupakan hasil diskusi dengan pihak By Coffee yaitu dengan pemilik dan tim *marketing*.

Sebelum melakukan penilaian terhadap strategi alternatif, perlu juga dilakukan identifikasi terhadap masing-masing strategi alternatif. Identifikasi ini bertujuan untuk melihat dan mempertimbangkan batasan yang dimiliki oleh pihak perusahaan. Selain itu, identifikasi juga dilakukan agar tidak terdapat alternatif yang memiliki tujuan atau bentuk strategi yang sama. Dengan begitu, hasil identifikasi tersebut dapat dihilangkan atau digabungkan sesuai dengan kondisi perusahaan. Berikut merupakan Tabel 4.14 yang menunjukkan hasil strategi alternatif yang terpilih untuk kemudian dinilai.

Tabel 4.14

Alternatif Strategi Terpilih

No.	Nama Strategi	Keterangan
1	Strategi SO-a	Mengadakan <i>open kitchen</i> atau kelas kopi
2	Strategi SO-b, SO-c, WO-a	Memaksimalkan konten dan <i>endorsement</i> dalam media sosial
3	Strategi WO-b, WT-b	Bekerja sama dengan <i>event organizer</i> dan komunitas
4	Strategi ST-a	Mengadakan <i>By Coffee By You</i> untuk kreasi cita rasa dari konsumen secara rutin
5	Strategi ST-b	Menyediakan produk <i>By Coffee</i> dalam bentuk <i>coffee drip</i>
6	Strategi WT-a	Mengeluarkan <i>merchandise tumbler</i> dan promo harga ketika menggunakannya
7	Strategi WT-c	Menerapkan <i>pricing strategy</i>
8	Strategi WT-d	Meningkatkan hubungan dan kualitas pekerja serta pemasok dengan <i>upgrading</i>
9	Strategi WT-e	Menambah <i>games</i> dan <i>photobooth</i> di <i>By Coffee</i>

Penggabungan strategi SO-b, SO-c, dan WO-a dilakukan karena strategi tersebut memiliki tujuan yang sama yaitu untuk meningkatkan performa *By Coffee* melalui media sosial. Strategi tersebut memiliki teknis yaitu menyajikan konten yang menarik dan informatif sesuai dengan audiens yang dimiliki oleh *By Coffee*. Sedangkan untuk strategi WO-b dan strategi WT-b dapat digabungkan karena keduanya memiliki hubungan dengan pihak eksternal. Strategi WO-b dan WT-b sama-sama menjalin kerjasama dengan suatu *event* maupun komunitas untuk meluaskan jaringan relasi dan pasarnya. Dengan begitu masing-masing strategi alternatif yang terbentuk menjadi efisien dan terhindar dari pengaplikasian strategi yang serupa.

Berdasarkan hasil identifikasi strategi alternatif tersebut, maka selanjutnya dilakukan penilaian terhadap strategi alternatif untuk mendapatkan skor daya tarik. *Attractiveness Score* (AS) diisi dengan angka 1 hingga 4. Nilai 1 diartikan strategi tidak menarik, nilai 2 diartikan sebagai strategi agak menarik, nilai 3 diartikan sebagai strategi cukup menarik, dan strategi 4 diartikan sebagai strategi sangat menarik. Nilai diberikan dengan melihat dari berbagai strategi berdasarkan sejauh mana faktor kunci ditingkatkan. Penilaian tingkat menarik dari suatu alternatif strategi dilihat dari indikator yang telah ditetapkan dengan tujuan untuk menyamakan persepsi. Adapun indikator pemberian nilai AS adalah sebagai berikut.

Nilai 1 = Berhubungan dengan faktor kunci terkait namun tidak memungkinkan strategi alternatif membuat perusahaan memanfaatkan kekuatan, memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang, atau menghindari ancaman

Nilai 2 = Berhubungan dengan faktor kunci terkait dan strategi alternatif memungkinkan dipertimbangkan untuk membuat perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan, memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang, atau menghindari ancaman

Nilai 3 = Berhubungan dengan faktor kunci terkait dan strategi alternatif memungkinkan dipakai untuk membuat perusahaan memanfaatkan kekuatan, memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang, atau menghindari ancaman

Nilai 4 = Berhubungan dengan faktor kunci terkait dan dapat dipastikan strategi alternatif dapat membuat perusahaan memanfaatkan kekuatan, memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang, atau menghindari ancaman

Apabila suatu faktor kunci tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan strategi yang dibuat, maka nilai *attractiveness score* atau AS dapat dikosongkan. Strategi yang mendapatkan total daya tarik (STAS) tertinggi merupakan alternatif strategi yang dianggap paling menarik dan merupakan prioritas utama bagi perusahaan. Perhitungan STAS didapatkan dari total perkalian antara nilai bobot dengan *rating* QSPM. Berikut merupakan perhitungan dalam menentukan STAS.

$$STAS = \sum(Bobot\ faktor\ 1 \times AS) + (Bobot\ faktor\ 2 \times AS) + \dots + (Bobot\ faktor\ n \times AS)$$

$$STAS = \sum(0,116 \times 0) + (0,116 \times 2) + \dots + (0,009 \times 2) \\ = 1,851$$

Perhitungan tersebut diterapkan untuk seluruh strategi alternatif. Untuk melihat perhitungan lengkap dari QSPM dapat dilihat pada Lampiran 4. Berikut merupakan Tabel 4.15 yang menunjukkan hasil perhitungan QSPM yang telah dilakukan untuk strategi alternatif.

Tabel 4.15
Hasil perhitungan QSPM

No.	Strategi Alternatif	Keterangan	STAS	Prioritas
1	Strategi SO-a	Mengadakan <i>open kitchen</i> atau kelas kopi	1,851	9
2	Strategi SO-b, SO-c, WO-a	Memaksimalkan konten dan <i>endorsement</i> dalam media sosial	6,818	1
3	Strategi WO-b, WT-b	Bekerja sama dengan <i>event organizer</i> dan komunitas	5,489	2
4	Strategi ST-a	Mengadakan <i>By Coffee By You</i> untuk kreasi cita rasa dari konsumen secara rutin	4,965	5
5	Strategi ST-b	Menyediakan produk <i>By Coffee</i> dalam bentuk <i>coffee drip</i>	3,998	7
6	Strategi WT-a	Mengeluarkan <i>merchandise tumbler</i> dan promo harga ketika menggunakannya	5,304	3
7	Strategi WT-c	Menerapkan <i>pricing strategy</i>	4,979	4
8	Strategi WT-d	Meningkatkan hubungan dan kualitas pekerja serta pemasok dengan <i>upgrading</i>	2,037	8
9	Strategi WT-c	Menambah <i>games</i> dan <i>photobooth</i> di <i>By Coffee</i>	4,949	6

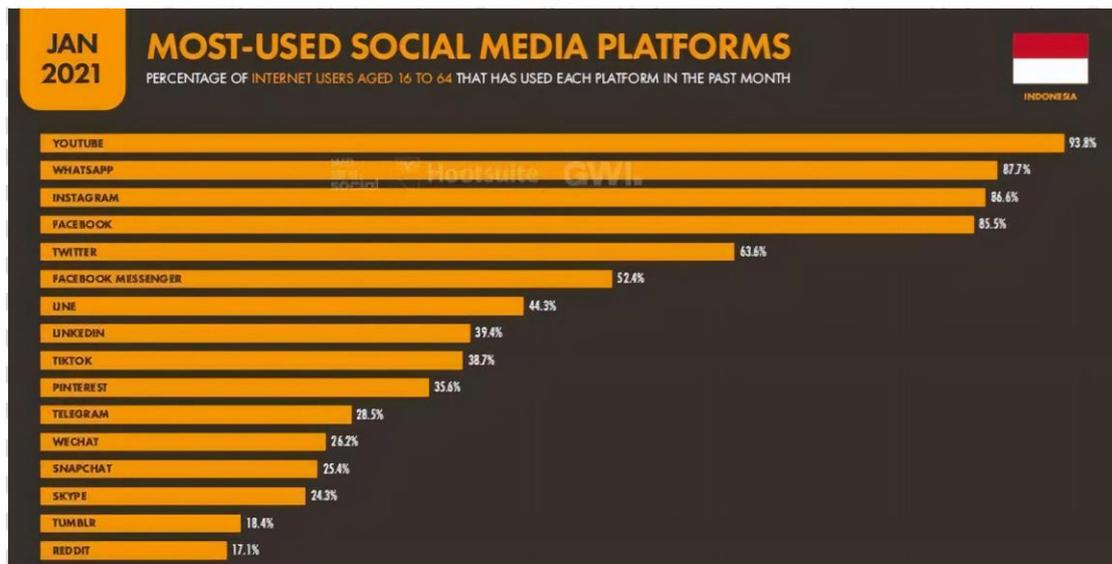
Hasil tabel di atas menunjukkan bahwa nilai STAS tertinggi berada pada strategi alternatif 2 yaitu memaksimalkan konten dan *endorsement* dalam media sosial dengan nilai 6,818. Nilai ini menunjukkan bahwa strategi kedua tersebut merupakan strategi yang paling memungkinkan jika dibandingkan dengan strategi lainnya untuk membuat perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan, memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang, dan menghindari ancaman. Strategi kedua memiliki daya tarik relatif yang paling tinggi dari berbagai strategi berdasarkan sejauh mana faktor kunci dapat ditingkatkan. Oleh karena itu, prioritas yang didapatkan pada strategi ini adalah prioritas pertama. Selanjutnya baru diikuti oleh strategi 3, strategi 7, strategi 8, strategi 4, strategi 9, strategi 5, strategi 8, dan strategi 1.

4.8 Analisis Hasil Rekomendasi Strategi

Dari hasil QSPM didapatkan strategi alternatif dengan STAS dan urutan prioritasnya masing-masing. Berdasarkan hasil tersebut, maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah melakukan analisis hasil strategi yang terpilih. Berikut penjabaran untuk alternatif yang terpilih untuk dapat diimplementasikan oleh pihak By Coffee untuk meningkatkan pemasaran dari produknya.

1. Memaksimalkan konten dan *endorsement* dalam media sosial

Dalam memanfaatkan media sosial, By Coffee saat ini masih berfokus menggunakan *platform* Instagram. Saat ini *followers* pada Instagram By Coffee berjumlah 5.274. Jumlah yang tidak sedikit untuk akun media sosial kedai kopi. Dalam mengelola media sosial By Coffee mulai dari *shooting*, *editing*, dan *posting* foto maupun video, By Coffee telah memiliki tim sendiri yang masuk dalam departemen *marketing*. Penggunaan media sosial berdampak pada meningkatkan *brand awareness* By Coffee. Dilihat dari pengguna internet di Indonesia terutama Jawa Timur yang terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Untuk penetrasi pengguna internet pada tahun 2019 ke tahun 2020 sendiri naik sebanyak 7,4%. Disamping Instagram, sebenarnya masih terdapat media sosial lain yang dapat membantu memaksimalkan pemasaran yang dijalankan. Diantaranya adalah Youtube, Twitter, dan TikTok yang merupakan media sosial yang cocok dalam pemasaran. Berikut merupakan data media sosial yang paling sering dipakai hingga Januari 2021.



Gambar 4.8 Media Sosial yang Paling Sering Digunakan di Indonesia Januari 2021

Sumber: *We Are Social* (2021)

Dengan mempertimbangkan faktor internal, eksternal, dan STP By Coffee, perusahaan bisa mengembangkan dan memaksimalkan *platform* Twitter dan TikTok yang merupakan 10 besar dalam media sosial yang paling sering digunakan. Apalagi apabila konten video yang diunggah dalam TikTok bisa masuk ke dalam *fyp* atau *for your page*, perolehan *views* dan *likes* akan dapat dengan mudah meningkat. Menggunakan jasa *influencer* dalam proses *endorsement* tentunya juga memberikan dampak pada *engagement* By Coffee. Dalam memilih *influencer*, dapat dicari KOL atau *key opinion leader* yaitu figur yang memahami atau ahli di bidangnya atau menggunakan *selebgram* lokal Malang. *Engagement* dalam media sosial dapat diukur dari jumlah *followers*, *likes*, *views*, dan *interactions* lainnya yang dapat dengan mudah dipantau melalui media sosial By Coffee. Oleh karena itu, dalam pembuatan konten, By Coffee dapat menggunakan *STEPPS framework* yang dikemukakan oleh Jonah Berger. *STEPPS* terdiri dari *social currency* yang berarti membuat konten yang berharga bagi audien seperti halnya tren yang dibicarakan oleh orang dan membuat kontennya menjadi luar biasa. Hal yang bisa dilakukan pada tahap ini adalah membuat video tren dalam membuat kopi, membuat konten yang *relatable* dengan kehidupan perkopian, dan membuat penasaran sehingga terkesan eksklusif. *Triggers* berarti memiliki *branding* yang bagus dan konsisten sehingga audiens mengingat produk. Tahap ini dapat dilakukan dengan mengaitkan konten dengan kehidupan sehari-hari yang sedang terjadi, misalnya adanya fenomena *BTS meal* yang sempat ramai, By Coffee dapat membuat *campaign* BTS juga yaitu ByCoffee Tigaribu Satu. *Emotion* yang berarti bumbu yang ditambahkan agar konten mendapatkan kesan atau perasaan yang diinginkan.

Penerapannya bisa dengan menambahkan unsur sosial yang menyentuh dan damai dalam konten, seperti misalnya *event* membantu *driver* ojek *online*, berbagi kebahagiaan dengan video *project* ‘Alasan Bahagia’ yang melibatkan para konsumen. *Public* yaitu topik dan informasi yang dibagikan kepada audiens bisa dilakukan dengan pembuatan konten yang memperhatikan STP agar audiens tepat sasaran. *Practical value* yaitu konten yang memiliki nilai praktis, relevan, dan informatif yang bisa diwujudkan dengan membuat konten infografis atau *microblog* mengenai fakta unik seputar kopi, pengetahuan kopi, dan lain-lain. Tahap terakhir yaitu *stories* yaitu menjadikan informasi produk dalam bentuk cerita agar mudah diserap. Penerapan yang bisa dilakukan adalah dengan membuat konten dengan konsep ‘*memories when I was here*’ sehingga bisa terbentuk cerita yang dapat membangkitkan perasaan para pelanggan. Penggunaan *framework* ini didukung pula dengan hasil kuesioner yang menunjukkan bahwa By Coffee memiliki media sosial resmi dengan tampilan yang menarik dan By Coffee yang dikenal dengan *campaign* membawa kebaikan. Selain mendukung perwujudan *positioning*, hal ini menjadi konsep andalan yang dapat membedakan By Coffee dengan pesaing kedai kopinya. Dibandingkan dengan pesaingnya, media sosial para pesaing kebanyakan hanya memberikan informasi produk dengan tujuan memasarkan produknya secara *hard selling*. Sedangkan dengan konsep yang dimiliki By Coffee dalam strategi ini dapat menjadikan promosi dilakukan dengan *soft selling* karena pemasaran produk dibungkus dan dikemas dengan cerita dan pesann yang dapat memberikan pengalaman yang berbeda serta tepat mengenai sasaran segmen konsumennya. Dengan begitu, memaksimalkan konten dengan membawa *campaign* By Coffee untuk berperilaku baik dapat menjadi konsep andalan yang dikemas kedalam foto, video, maupun *challenge*. Konten yang menarik dan interaktif tentunya akan memancing audiens penasaran dan berpotensi untuk mengikuti By Coffee. Contohnya adalah dengan memberikan *games this or that*, menggunakan fitur *question box*, dan *reminder-reminder* yang ditujukan kepada audiens.

Strategi alternatif terpilih ini juga telah sesuai bila dihubungkan dengan STP yang dimiliki perusahaan. Strategi ini cocok digunakan untuk target pasar By Coffee yang merupakan masyarakat usia produktif berkisar di usia 18 – 35 tahun. Pemilihan KOL atau *influencer* dalam proses *endorsement* juga dipilih dengan menyesuaikan STP By Coffee.

Selain untuk mengurangi biaya *endorsement* agar tidak terlalu mahal, pemilihan KOL atau selebgram lokal Malang dipilih karena dapat menyesuaikan dengan STP yaitu target pasar di wilayah Malang dengan gaya hidup suka mengopi. Pertimbangan citra KOL atau selebgram lokal yang dapat memberikan *positive vibes* dan suka melakukan aksi sosial

juga membantu perwujudan *positioning* perusahaan. Dengan begitu, diharapkan penyampaian akan lebih masuk dan tepat sasaran. Disamping itu, sebagai kedai kopi yang membawa pesan-pesan sosial, hal ini dapat dituangkan dalam konten yang diunggah ke media sosial By Coffee. Sehingga, *image* yang diharapkan perusahaan untuk ditangkap oleh konsumen akan lebih mudah tersampaikan.

Pelaksanaan atau eksekusi strategi ini memiliki kendala yang diketahui berdasarkan hasil diskusi dengan pihak By Coffee, yaitu sulitnya koordinasi dengan *owner* sebagai pengambil keputusan. Hal ini dikarenakan *owner* sedang tidak berada di Malang untuk waktu yang cukup lama. Untuk memudahkan proses koordinasi, tim *marketing* yang menangani media sosial dapat membuat *timeline* dan *action plan* untuk periode waktu tertentu. Dengan adanya *content plan* tersebut dapat memudahkan *owner* dalam memproyeksi dan mengawasi berjalannya media sosial By Coffee. Pengajuan *plan* tersebut ada baiknya dilakukan di awal agar proses koordinasi tidak bertele-tele.

2. Bekerja sama dengan *event organizer* dan komunitas

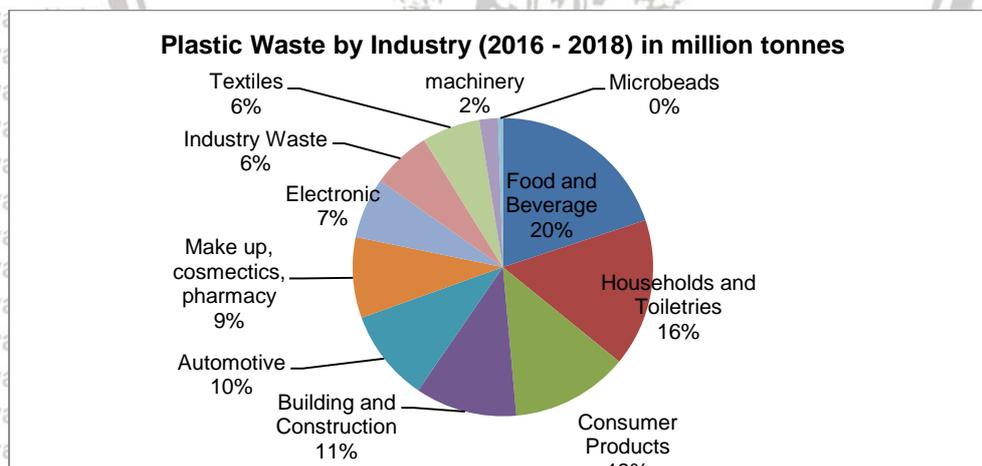
Menjalin kerjasama dengan berbagai komunitas dapat meningkatkan jumlah pelanggan maupun pelanggan potensial By Coffee. Selain itu, hal ini akan memperluas relasi, hubungan, dan *awareness* terhadap By Coffee sehingga berpeluang untuk mendatangkan keuntungan lainnya. Wilayah Malang merupakan wilayah yang memiliki banyak penduduk. Berbanding lurus dengan jumlah penduduknya, jumlah komunitas di Malang juga banyak. By Coffee dapat memilih komunitas mana yang dapat memberikan dampak baik sehingga mampu mendatangkan keuntungan. Langkah yang dapat dilakukan adalah dengan menghubungi komunitas tertentu dan membuat *plan* kerjasama. Contoh yang sedang marak akhir-akhir ini adalah komunitas sepeda, strategi ini dapat dijalankan dengan menjadikan By Coffee sebagai titik kumpul, bisa juga komunitas *thrift* yang nantinya juga bisa membuka lapak di By Coffee.

Pada *event organizer*, terdapat banyak EO yang biasanya mengadakan acara. Acara yang cocok untuk By Coffee sebenarnya beragam, antara lain adalah konser, *bazaar* pameran baju (Kickfest atau Jakcloth), hingga acara *fashion week*. Pertimbangan acara tersebut tentunya didasarkan pada STP By Coffee yang merupakan usia produktif dan bergaya hidup modern. Hal ini didukung dengan hasil kuesioner yang menunjukkan bahwa By Coffee memiliki rasa yang pas dan tentu karyawan yang selalu menjaga penampilan juga menjadi faktor pendukung yang bagus. Namun di masa COVID-19 saat ini, tak banyak acara yang diselenggarakan. Oleh karena itu, bentuk kerja sama yang dapat dijangkau di masa saat ini adalah dengan menghubungi *wedding organizer* untuk

menawarkan *booth* By Coffee turut ikut menjadi hidangan pada acara pernikahan. Seperti dilansir dari *website* Filosofi Kopi, akhir-akhir ini terdapat *trend* hidangan di pesta pernikahan menggunakan makanan dan minuman kekinian terutama kopi susu. Didukung dengan jumlah *wedding organizer* di Malang yang mencapai 40 lebih. Apabila berhasil bekerja sama, maka pesanan yang didapatkan tentunya dalam jumlah besar, dengan begitu keuntungan yang didapatkan dalam satu kali acara dapat berlipat-lipat dibandingkan penjualan biasa. Berdasarkan data dari By Coffee, dalam satu hari penjualan bisa mencapai 150 – 180 *cups*, sedangkan dalam satu kali pesanan *wedding*, bisa mencapai 200 – 500 porsi tergantung dengan pesanan porsi. Dengan begitu, dapat diasumsikan bahwa By Coffee akan memperoleh keuntungan 33 – 177% lebih banyak dalam satu harinya.

3. Mengeluarkan *merchandise tumbler* dan promo harga ketika menggunakannya

Berkembangnya usaha kopi di Indonesia ternyata juga menimbulkan dampak negatif bagi lingkungan. Penggunaan gelas atau *cup*, sedotan, dan kemasan lain berbahan plastik menjadi penyumbang sampah plastik yang cukup besar, mengingat bahwa Indonesia adalah negara dengan konsumsi kopi tertinggi nomor enam di dunia. Berdasarkan data Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, per tahunnya, Indonesia menghasilkan sebanyak 64 juta ton sampah. Diantaranya terdapat 15% berupa sampah plastik. Angka ini meningkat dari 11% pada tahun 2015. Berikut merupakan Gambar 4.7 yang menunjukkan asal sampah plastik di Indonesia.



Gambar 4.9 Limbah Plastik berdasarkan Industri (2016 – 2018)

Sumber: Data diolah

Grafik di atas menunjukkan bahwa sektor makanan dan minuman merupakan penyumbang plastik terbesar yaitu sebanyak 20%. By Coffee yang menjadi bagian dari industri makanan dan minuman seharusnya turut mengambil tindakan. Strategi ini merupakan jawaban untuk membantu mengurangi limbah plastik. *Tumbler* yang didesain

secara menarik akan mendorong pelanggan untuk membeli dan menjadi jawaban atas hasil kuesioner yang menunjukkan bahwa kemasan By Coffee kurang menarik. *Tumbler* diusulkan untuk didesain secara minimalis dengan tulisan By Coffee dan sentuhan *paint spray* yang modern. Selain mengurangi penggunaan plastik *cup*, keuntungan yang didapatkan oleh By Coffee juga bertambah dengan penjualan *merchandise tumbler* ini. Terlebih dapat mengurangi biaya pembuatan plastik *cup*. Potongan ketika pembeli menggunakan *tumbler* juga diberikan agar timbul keinginan dan kesadaran untuk terus menggunakan *tumbler*. Berikut merupakan rancangan desain yang diusulkan untuk *tumbler* By Coffee.



Gambar 4.10 Usulan Design tumbler

Salah satu kendala yang timbul dalam menjalankan strategi ini adalah By Coffee belum mempunyai *vendor* untuk produksi *tumbler*. Hal ini dapat diatasi dengan menghubungi relasi dan melakukan riset terhadap *vendor* produksi *tumbler* di Malang. Pertimbangan dalam memilih *vendor* tersebut bisa berdasarkan harga, kualitas, dan *benefit* yang didapatkan By Coffee ketika menggunakan *vendor* tersebut untuk produksi *tumbler*. Untuk menekan biaya produksi, By Coffee juga dapat menjalin bentuk kerja sama atau kontrak untuk mendapatkan potongan harga atau bonus lain. Sebelum menentukan *vendor* yang akan dipilih, perlu dilakukan MoU agar meminimalisir kemungkinan terburuk seperti kemoloran waktu produksi atau kualitas yang tidak sesuai.

4. Menerapkan *pricing strategy*

Pertumbuhan ekonomi di Kota Malang di tahun 2019 naik sebesar 5,73% namun di tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 2,26%. Begitu pula menurut Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang (2021) yang menunjukkan adanya penurunan ekonomi di Kabupaten Malang pada tahun 2020, yaitu turun sebesar 2,68%.

Tabel 4.16
Laju Pertumbuhan Ekonomi di Malang

Laju Pertumbuhan Ekonomi (%)					
Kota Malang		Kabupaten Malang		Kota Batu	
2019	2020	2019	2020	2019	2020
5,73	-2,26	5,49	-2,68	6,51	-6,46

Sumber: Badan Pusat Statistik

Pertumbuhan ekonomi suatu daerah dapat mempengaruhi daya beli masyarakatnya. Dapat dilihat bahwa ketiga wilayah mengalami penurunan laju pertumbuhan ekonomi, dengan begitu daya beli masyarakat juga akan turun. Selain itu, dari hasil kuesioner yang disebarkan sebelumnya menunjukkan bahwa 48% konsumen merasa harga By Coffee tidak lebih murah dibandingkan dengan kompetitornya. Sedangkan keinginan konsumen untuk mendapatkan harga murah adalah sebesar 81%. Padahal, harga merupakan faktor penting dalam dunia pemasaran untuk suatu bisnis karena menunjukkan besarnya pengorbanan yang dikeluarkan untuk mendapatkan *value* dalam produk. Beberapa hal di atas menunjukkan adanya urgensi dalam membentuk strategi yang tepat. Strategi *pricing strategy* ini dapat membantu memudahkan pelanggan untuk menentukan keputusan pembelian. *Pricing strategy* ini dapat dilakukan dengan promo *bundling* yaitu menjadikan beberapa produk dikelompokkan bersama dengan satu harga, *comparison* atau membandingkan harga satu produk dengan produk lain sehingga terlihat seolah pelanggan dapat menentukan keputusan terbaik dalam menentukan pilihannya, *left digit effect* yang secara psikologis orang akan memperhatikan angka di sebelah kiri, jadi dari harga Rp 100.000 diubah menjadi Rp 99.990 akan memberikan efek harga puluhan puluhan ribu masih lebih murah dibanding harga yang sudah masuk ke ratusan ribu, dan *add-on* dimana ketika membeli satu produk, hanya membutuhkan tambahan sedikit biaya telah mendapatkan dua produk. Strategi *add-on* mendorong pembeli untuk berpikir bahwa hanya menambah sedikit, produk yang didapatkan akan lebih banyak.

5. Mengadakan By Coffee By You suntuk kreasi cita rasa dari konsumen secara rutin

By Coffee By You merupakan program dari By Coffee yang berbasis sayembara dalam membuat menu untuk By Coffee. Sayembara ini dapat diikuti oleh seluruh konsumen yang mendaftar dan akan mendapatkan *package* untuk menciptakan sendiri menu kreasi buatannya. Menu yang menang dalam sayembara ini akan dijual selama periode tertentu. Pemenangnya juga mendapatkan royalti dalam setiap penjualannya. Dengan adanya program ini, By Coffee berpotensi mendapatkan menu baru yang bervariasi dan dapat mengurangi *research and development cost*. Tidak hanya itu,

peningkatan penjualan akan didapatkan karena pemenang dapat memberikan *trigger* kepada relasinya untuk turut mencoba. Pengalaman, kebanggaan, dan rasa penasaran terhadap By Coffee By You ini akan menarik relasi terdekat partisipan dan bahkan pelanggan umum untuk tertarik mencoba menu kreasi barunya sebagai bentuk *support*.

6. Menambah *games* dan *photobooth* di By Coffee

Atmosfer yang diciptakan dalam suatu kedai kopi tentu berpengaruh terhadap kesan yang diterima oleh pelanggan. Pernyataan ini dibuktikan dalam jurnal dengan judul “Pengaruh Atmosfer Kedai Kopi terhadap Emosi dan Keputusan Pembelian Ulang” oleh Vania Prammatya, Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor. Dari jurnal tersebut, disebutkan bahwa 45,83% atmosfer kedai kopi berpengaruh. Faktor yang menjadi pengaruh terbesar adalah *human variable*, interior, dan emosi. *Games* dan *photobooth* secara tidak langsung masuk ke dalam interior yang mencakup fasilitas kedai kopi. Selain itu, emosi yang ditimbulkan apabila strategi ini diterapkan adalah terbentuk emosi positif. Emosi ini timbul sebagai bentuk rasa senang ketika memainkan *games*. Disamping itu, memori positif tersebut dapat diabadikan menggunakan *photobooth*. *Games* yang sering dimainkan dan terjangkau contohnya adalah kartu, *lucky draw*, monopoli, dan lain-lain. Sedangkan dalam pengadaan *photobooth*, By Coffee dapat menyewa dan membentuk MoU dengan jasa penyedia *photobooth*. Terbukti di Toko Kopi Djawa, kedai kopi yang menyediakan *photobox* ini menjadi viral dan membuat penasaran dan mengundang rasa ingin mencoba para pelanggannya untuk datang. Adanya strategi ini juga dapat menjadi pembeda antara By Coffee dengan kedai kopi lain. Berikut merupakan contoh bentuk *photobooth* yang diusulkan dalam penelitian ini.



Gambar 4.11 Usulan *photobooth*

7. Menyediakan produk By Coffee dalam bentuk *coffee drip*

Coffee drip merupakan strategi yang dapat menjawab atas 72% konsumen dari kuesioner yang merasa bahwa By Coffee tidak lebih praktis dibandingkan produk substitusinya yaitu kopi instan. Rasa, variasi, dan keterampilan pegawai By Coffee yang

baik juga menjadi faktor pendukung dalam adanya *coffee drip*. Dengan adanya *coffee drip* By Coffee, pelanggan dapat dengan mudah menyeduh kopinya sendiri. Kepraktisan yang tidak mengabaikan cita rasa By Coffee ini merupakan daya tarik utama dari *coffee drip*. Ukuran kemasan yang kecil, ringan, bisa dimasukkan dimana saja sehingga bisa dinikmati dimanapun dan kapanpun. Tanpa perlu meluangkan banyak waktu untuk mengunjungi By Coffee dan uang ekstra untuk membeli mesin atau alat seduh tertentu, *coffee drip* By Coffee ini ekonomis dan *on-the-go* untuk dinikmati. Kemasan yang digunakan dapat berupa *coffee drip bags* yaitu kantong berisi bubuk kopi dan racikan ala By Coffee yang siap untuk diseduh. Kemasan dibuat menarik dan tentunya ramah lingkungan.



Gambar 4.12 Usulan desain *packaging coffee drip*

Usulan desain di atas menunjukkan kemasan paling luar hingga tampilan *coffee drip*. Desain yang diangkat pada *coffee drip* ini modern minimalis. Pada *packaging* utama menggunakan bahan botol aluminium untuk menjaga ketahanan dari *coffee drip*. Warna silver dan stiker berwarna putih menunjukkan kesan minimalis dan modern. Di bagian dalam terdapat beberapa *pouch* yang menjadi bungkus pada *coffee drip*. Bungkus ini menggunakan *ziplock* agar mudah dibuka dan praktis diseduh.

8. Meningkatkan hubungan dan kualitas pekerja serta pemasok dengan *upgrading*

Strategi ini dilakukan untuk mengembangkan *skill*, pengetahuan, etika, dan hubungan kerja dari para pekerja serta pemasok. Kegiatan ini dikemas dalam bentuk *upgrading* yang mencakup *training* internal dan juga *bonding*. Disamping itu, tujuan adanya strategi ini adalah sebagai wadah untuk memperbaiki hubungan kerja sehingga *teamwork* akan terbentuk. Sebagai dampaknya, loyalitas para pekerja tetap terjaga sehingga dapat menurunkan tingkat *turnover* karyawan. Bukan tanpa alasan, berdasarkan hasil kuesioner yang telah dibagikan, sebanyak 99% responden menjawab bahwa pekerja di By Coffee melayani dengan ramah, 90,9% menyatakan bahwa pekerja di By Coffee memiliki *skill* dan pengetahuan yang baik, dan 100% responden menyatakan bahwa pekerja selalu

menjaga penampilannya. Hal ini merupakan nilai positif yang perlu terus dipertahankan dan dikembangkan agar dapat maksimal. Dengan begitu, kredibilitas para pekerja dapat terjamin dan pelanggan merasa nyaman berinteraksi selama proses pemesanan.

Upgrading juga perlu dilakukan terhadap pemasok. By Coffee saat ini memiliki satu pemasok utama untuk biji kopinya. Berdasarkan hasil kuesioner, sebanyak 81% menyatakan bahwa hubungan dengan pemasok baik dan sisanya merasa tidak baik. Meskipun sebagian besar telah merasa hubungannya baik-baik saja, 19% yang menyatakan bahwa tidak baik perlu untuk diusut penyebabnya. Masalah yang timbul pada pemasok tidak dapat dihiraukan begitu saja, karena pemasok memegang peranan penting dalam operasional By Coffee. Kegiatan ini dilakukan dengan peningkatan mutu kopi, *bonding* dengan pemasok, dan *follow up* secara rutin terkait proses pengadaan bahan baku biji kopi. Untuk menambah pemasukan, By Coffee juga bisa memasarkan biji kopi utuh ke dalam kedai. Dengan begitu, pemasok juga merasakan ketergantungan dengan adanya By Coffee. Hal ini berdampak pada permainan harga yang dilakukan dapat diminimalisir.

9. Mengadakan *open kitchen* atau kelas kopi

Melihat antusiasme masyarakat Malang dalam menyambut kopi kekinian yang terproyeksi dalam jumlah kedai kopi di Malang mencapai 1000 lebih menurut Asosiasi Pengusaha Kafe dan Restoran Indonesia (Apkrindo) Malang, menjadikan hal ini merupakan peluang yang sangat bagus dalam mengembangkan bisnis By Coffee. Dengan mengadakan *open kitchen* atau kelas kopi ini tentunya dapat menghidupkan kembali antusiasme masyarakat terutama pecinta kopi. Adapun dalam pelaksanaannya, perlu juga memperhatikan kenyamanan dalam fasilitas yang diberikan By Coffee. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan pengaturan suhu, melihat kelembapan dan kebersihan udara, mengguakan penerangan yang baik, sirkulasi udara baik, dan mencegah adanya kebisingan (Hartoyo et al, 2015). Dengan pertimbangan faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi, By Coffee dapat mengembangkan pemasarannya. Publikasi dilakukan dengan gencar sehingga informasi dapat menyebar dengan luas. Hal ini akan berdampak dengan adanya peningkatan *awareness* terhadap By Coffee.

Berdasarkan sembilan alternatif strategi yang telah dibentuk, dilakukan pemetaan alternatif strategi. Pemetaan ini dilakukan dengan memasukkan tiap alternatif strategi ke dalam hulu, proses, atau hilir. Dengan adanya pemetaan ini, pihak By Coffee dapat dengan mudah menilai strategi alternatif diterapkan di bagian mana. Berikut Tabel 4.17 yang memperlihatkan strategi dari hulu, proses, dan hilir.

Tabel 4.17
Pemetaan Strategi Alternatif dari Hulu, Proses, dan Hilir

Hulu	Proses	Hilir
Menerapkan <i>pricing strategy</i>	Menambah <i>games</i> dan <i>photobooth</i> di By Coffee	Mengadakan <i>open kitchen</i> atau kelas kopi
Memaksimalkan konten dan <i>endorsement</i> dalam media sosial	Mengeluarkan <i>merchandise tumbler</i> dan promo harga ketika menggunakannya	Bekerja sama dengan <i>event organizer</i> dan komunitas
Meningkatkan hubungan dan kualitas pekerja serta pemasok dengan <i>upgrading</i>		Mengadakan By Coffee By You untuk kreasi cita rasa dari konsumen secara rutin
		Menyediakan produk By Coffee dalam bentuk <i>coffee drip</i>

Bagian hulu strategi yang digunakan adalah *pricing strategy*, memaksimalkan konten dan *endorsement* dalam media sosial, dan meningkatkan hubungan dan kualitas pekerja serta pemasok dengan *upgrading*. Harga merupakan faktor yang penting dalam suatu bisnis karena menunjukkan seberapa besar pengorbanan yang dikeluarkan konsumen untuk mendapatkan *value* dan bagi perusahaan adalah seberapa besar keuntungan yang bisa didapatkan. Dengan mengubah harga saat ini dengan *pricing strategy*, berdampak pada penjualan selanjutnya yang akan mempengaruhi bentuk pemasaran lain di By Coffee.

Adapun hal yang perlu dipertimbangkan adalah dengan memperhatikan harga yang ada di pasaran. Media sosial merupakan media yang sangat *powerful* dalam suatu pemasaran.

Memaksimalkan media sosial dan *endorsement* diharapkan dapat meningkatkan *brand awareness* sehingga selanjutnya berdampak pada peningkatan penjualan. Selain itu, faktor yang tidak kalah penting adalah terkait dengan sumber daya yang dimiliki By Coffee yaitu para pekerja dan pemasok. Tingkat keterampilan dan pengetahuan yang baik akan berpengaruh terhadap proses dan tujuan yang akan dicapai. Hubungan yang baik antar *stakeholder* memberikan pengaruh yang baik pula dalam keberlangsungan proses bisnis.

Pada bagian proses, strategi yang diterapkan adalah menambah *games* dan *photobooth* serta mengeluarkan *merchandise tumbler*. Kedua strategi ini bertujuan untuk mempersiapkan tujuan agar lebih mudah diraih. Dengan adanya *games*, *photobooth*, dan *tumbler* ini dapat menarik minat pelanggan serta menimbulkan rasa penasaran untuk datang dan mencoba. Apabila emosi positif dan kesan yang diharapkan dapat tersampaikan dengan baik, efek yang diberikan adalah pada akhirnya By Coffee lebih dikenal dan kemudian terjadi pembelian ulang.

Terakhir pada bagian hilir, terdapat strategi membuka *open kitchen* atau kelas kopi, kerja sama dengan *event organizer* dan komunitas, mengadakan By Coffee By You secara rutin, dan menyediakan By Coffee dalam bentuk *coffee drip*. Seluruh strategi yang berada

di bagian hilir ini akan menjadi lompatan dalam mencapai tujuan By Coffee. Adanya peningkatan penjualan By Coffee diharapkan menjadi dampak yang timbul dari adanya strategi-strategi ini. Strategi-strategi tersebut dimasukkan pada bagian hilir karena dibutuhkan persiapan yang matang pada bagian hulu dan proses, yaitu dari penentuan harga, kekuatan sumber daya, media pemasaran yang kuat, dan *value* lebih yang ingin diberikan ke pelanggan By Coffee.

4.9 Analisis Hubungan dengan Visi Misi Perusahaan

Visi merupakan suatu bentuk komitmen yang ditentukan oleh suatu organisasi dan pernyataan tersebut mengandung jawaban dan gambaran akan kondisi dan citra perusahaan yang ingin diwujudkan pada masa mendatang (David F. R., 2009). Dibutuhkan keterlibatan seluruh anggota perusahaan dalam memberikan pandangan dan masukan sehingga visi perusahaan dapat disepakati dan dipahami bersama. Dengan begitu, proses perwujudan dari visi tersebut dapat dilakukan bersama pula. Perwujudan dari visi dapat dilakukan dengan berbagai rincian hal-hal pokok atau yang biasa disebut dengan misi. Perumusan strategi adalah hal penting yang membutuhkan kekuatan visi misi yang jelas. Untuk melihat bagaimana korelasi antara strategi yang dibuat dengan visi misi perusahaan By Coffee, dapat dilihat pada Tabel 4.18 di bawah ini.

Tabel 4.18
Hubungan Strategi dengan Visi Misi Perusahaan

Bentuk Strategi	Visi		Misi	
	Menjadi perusahaan yang bermanfaat di berbagai lini dengan sistem Rabbani	Memberikan pelayanan yang terbaik untuk <i>customer</i>	Terus mengalami perkembangan ke arah yang menguntungkan sebagai sebuah <i>brand</i>	Rutin melakukan <i>upgrade</i> menu dan berinovasi
Strategi 1	v	v		v
Strategi 2	v	v	v	
Strategi 3	v		v	
Strategi 4	v	v		v
Strategi 5	v		v	v
Strategi 6	v		v	v
Strategi 7	v		v	v
Strategi 8	v		v	
Strategi 9	v	v		

Proses formulasi strategi yang harus berpedoman pada visi misi perusahaan namun juga tetap dinamis sesuai dengan kondisi perusahaan. Seluruh strategi berkaitan dengan visi perusahaan karena dilihat dari parameter oleh By Coffee yaitu bermanfaat dalam segi

repository.ub.ac.id

dapat mengajak pekerja dan pelanggannya dalam melakukan hal yang baik. Strategi 1 yaitu mengadakan *open kitchen* atau kelas kopi tentunya bermanfaat untuk pelanggan yang ingin menambah keterampilan dan pengetahuannya dalam bidang kopi. Bagi perusahaan, ini merupakan wadah untuk menyalurkan ilmu kepada sesama. Strategi ini juga memerlukan adanya pelayanan terbaik bagi *customer* agar partisipan dapat dengan nyaman menerima materi yang disampaikan. Selain itu, kelas kopi atau *open kitchen* ini tidak selalu ada di setiap kedai kopi, sehingga termasuk dalam inovasi yang diadakan oleh By Coffee.

Pada strategi 2, pembuatan konten tidak hanya sebatas informasi dan promosi produk By Coffee, namun berdasarkan konsep STEPPS, By Coffee dapat membentuk sebuah cerita yang dapat dirasakan emosi positifnya oleh audiens. Selain itu, By Coffee dapat mengimplementasikan *positioning* By Coffee sebagai perusahaan yang ingin mengajak pelanggannya melakukan hal baik dengan memberikan konten *reminder*, ajakan, dan anjuran sehingga dapat memberikan manfaat tersirat bagi para audiens. Hal ini tentu sejalan dengan visi yang dimiliki By Coffee. Disamping itu, peran *influencer* dalam *endorsement* juga dapat mempengaruhi para audiens untuk mengikuti apa yang diiklankan. Konten yang diberikan di By Coffee secara tidak langsung merupakan bentuk pelayanan yang diberikan pada pelanggan, apabila konten yang diberikan baik, maka pelayanan akan baik pula. Dengan memanfaatkan dan memaksimalkan seluruh fungsi dari media sosial, By Coffee akan tumbuh dan berkembang baik dari segi keuntungan maupun dalam segi membentuk citra *brand*.

Strategi 3 yaitu bekerja sama dengan *event organizer* dan komunitas tentunya sejalan dengan visi By Coffee. Dengan semakin menjalin hubungan kerjasama yang saling menguntungkan dengan banyak pihak, By Coffee dapat menebarkan manfaat untuk satu sama lain. Strategi ini juga akan mengembangkan By Coffee karena dapat memperluas relasi dan cakupan *market share* dengan adanya kerja sama dengan pihak luar. Selain nama By Coffee yang semakin dikenal, kemungkinan peningkatan keuntungan atau penjualan akan sangat mungkin terjadi. Terutama apabila berhasil menjalin kerjasama dengan *wedding organizer* yang dapat meningkatkan keuntungan dari 33% hingga 177% dalam satu kali pesanan.

Pada strategi 4 atau menambah *games* dan *photobooth*, secara tidak langsung By Coffee berperan dalam memberikan sarana hiburan dan menjadi pembuat memori bagi pengunjungnya. Hiburan dan memori indah menciptakan kesan positif yang bermanfaat dalam kondisi psikologis seseorang. Dengan adanya *games* dan *photobooth* yang jarang ada di kedai kopi lainnya, hal ini menjadi pembeda dan merupakan inovasi bagus. Selain

itu, pelanggan akan merasakan fasilitas dan pelayanan yang diberikan oleh By Coffee dapat memenuhi kebutuhan emosional pengunjungnya.

Strategi dalam mengadakan By Coffee By You pada strategi 5 memiliki manfaat dalam mengajak pelanggan untuk turut aktif memberikan kontribusi kepada By Coffee. Para pelanggan dapat menyalurkan kreatifitasnya dalam menciptakan cita rasanya sendiri. Selain itu, pemenang pun juga mendapatkan keuntungan dalam bentuk royalti. Selain itu, program ini tidak ada di kedai kopi lain dan merupakan inovasi oleh By Coffee. Para peserta akan memberikan berbagai menu baru yang tentunya unik dan menekan adanya biaya *research and development*. Hal ini merupakan terobosan By Coffee dalam menjalankan misi yaitu melakukan pengembangan yang menguntungkan sebagai sebuah *brand*.

Pada strategi 6 yaitu menyediakan By Coffee dalam bentuk *coffee drip*, visi perusahaan dapat terbantu. *Coffee drip* yang merupakan bentuk kopi instan siap seduh sangat memudahkan seluruh pelanggan dalam menikmati By Coffee. Tidak hanya itu, kemudahan dan kepraktisan itu adalah bentuk inovasi dan *upgrade* menu dari By Coffee yang selama ini hanya di *cup* dan botol. Dengan begitu, hal yang baru akan membuat penasaran dan memancing pelanggan untuk mencoba. Sehingga, berdampak pada perkembangan By Coffee yang semakin dikenal dan mendatangkan keuntungan.

Mengeluarkan *merchandise tumbler* dalam strategi 7 secara tidak langsung adalah upaya perusahaan dalam mengajak para pembelinya untuk turut menyelamatkan bumi dari ancaman pencemaran plastik. Para pelanggan yang menggunakan *tumbler* juga akan diberi potongan sehingga mendorong pelanggan yang lain untuk turut memakai *tumbler*. Desain yang menarik serta desain yang fungsional merupakan bentuk perkembangan By Coffee ke arah yang menguntungkan dan inovasi yang patut dilaksanakan dalam menunjang tercapainya visi dan misi perusahaan.

Pemberlakuan *pricing strategy* tidak lain adalah strategi 8 yang menjadikan pelanggan merasa diuntungkan atau diberikan manfaat. Hal itu dirasakan dari adanya bonus yang didapatkan dan biaya yang dikeluarkan terlihat lebih sedikit namun mendapatkan lebih banyak produk. Dampak penggunaan *pricing strategy* ini tentunya menjadikan pelanggan lebih mudah dalam menentukan pilihannya. Dengan begitu, keuntungan akan didapatkan oleh By Coffee.

Pada strategi 9 yaitu meningkatkan hubungan dan kualitas kerja dari para pekerja dan pemasok melalui kegiatan *upgrading* secara berkala akan memberikan manfaat pada pekerja dan pemasok. Selain hubungan kerja yang baik, bertambahnya ilmu dan

keterampilan akan menjadi modal bagi pekerja dan pemasok. Timbal baliknya, diharapkan memberikan manfaat juga untuk perusahaan yaitu tingkat *turnover* karyawan dapat diminimalisir dan permainan harga dari pemasok menjadi lebih terkontrol. Strategi ini juga mendukung terwujudnya misi perusahaan yaitu pekerja dapat memberikan pelayanan yang terbaik untuk *customer* karena pekerja telah mendapatkan ilmu terkait pengetahuan dan etika dalam bekerja.

4.10 Analisis Strategi Lama dan Strategi Baru

By Coffee selama ini telah menerapkan beberapa strategi dalam melakukan pemasarannya. Bentuk strategi yang digunakan saat ini adalah menggunakan media sosial Instagram. Proses pemasaran di Instagram dilakukan kurang rutin, terlihat dari konten yang diunggah memiliki jarak waktu yang cukup jauh antara satu *post* dengan yang lainnya. Selain itu, pada bagian *highlight* untuk testimoni pelanggan sudah lama tidak diperbarui. Informasi tempat dan jam operasional By Coffee juga tidak dicantumkan yang terbaru. Hal ini membuat pelanggan bingung dan dapat mengurangi kepercayaan pelanggan. By Coffee juga melakukan penjualan melalui aplikasi ojek *online* untuk memudahkan proses jual beli dengan pelanggan, terlebih di situasi pandemi seperti ini. Bentuk promosi yang digunakan biasanya adalah pada hari besar tertentu seperti Ramadhan, Hari Kemerdekaan, dan lain-lain, By Coffee menawarkan *buy one get one*. Selain itu, pernah juga dilakukan bayar seikhlasnya yang ditujukan untuk memberi minuman gratis kepada para *driver* ojek *online*. Namun, dengan serangkaian bentuk tersebut, By Coffee merasa masih kurang maksimal. Oleh karena itu, perlu untuk mempertimbangkan strategi alternatif yang telah dibentuk untuk diterapkan di By Coffee. Berikut merupakan Tabel 4.19 yang menunjukkan analisis perbandingan antara strategi alternatif dengan strategi yang telah digunakan saat ini.

Tabel 4.19
Perbandingan Strategi Alternatif dengan Strategi Sebelumnya

Strategi	Strategi Sebelum	Strategi Alternatif
1	By Coffee pernah melakukan kelas kopi hanya untuk pekerja	<u>Mengadakan <i>open kitchen</i> atau kelas kopi.</u> Pada strategi alternatif, kelas kopi atau <i>open kitchen</i> dibuka untuk kalangan umum dengan tujuan berbagi ilmu dan meningkatkan loyalitas konsumen
2	Penggunaan media sosial Instagram	<u>Memaksimalkan konten dan <i>endorsement</i> dalam media sosial.</u> Penggunaan media sosial ditambah Twitter, Youtube, dan Tiktok. Menerapkan konsep konten STEPPS agar dapat memberi <i>value</i> dan cerita sehingga menjadi pembeda dengan pesaing. Membuat <i>timeline</i> agar rutin dilakukan. Menggunakan jasa <i>influencer</i> dalam <i>endorsement</i> agar meningkatkan <i>brand awareness</i> By Coffee

Tabel 4.19

Perbandingan Strategi Alternatif dengan Strategi Sebelumnya (Lanjutan)

Strategi	Strategi Sebelum	Strategi Alternatif
3	By Coffee tidak pernah melakukan kerja sama dengan pihak luar	<u>Bekerja sama dengan event organizer dan komunitas.</u> Dilakukan dengan mengikuti <i>event</i> dan bekerja sama dengan <i>wedding organizer</i> untuk mengisi <i>stand</i> makanan. Menjalin hubungan mutualisme dengan komunitas untuk memperluas relasi dan menjangkau berbagai kalangan
4	By Coffee satu kali mengadakan By Coffee By You	<u>Mengadakan By Coffee By You untuk kreasi cita rasa dari konsumen secara rutin.</u> By Coffee By You sebagai strategi unggul karena tidak terdapat di pesaing lain. Dilakukan secara rutin agar menghadirkan peran serta konsumen secara rutin sehingga menu jadi <i>fresh</i> dan inovasi terkumpul
5	By Coffee tidak memiliki produk dalam bentuk lain	<u>Menyediakan produk By Coffee dalam bentuk coffee drip</u> Bentuk <i>coffee drip</i> membantu konsumen untuk mendapatkan kepraktisan menikmati By Coffee dimanapun dan kapanpun. Selain untuk meningkatkan minat pembeli, strategi ini tidak dimiliki pesaing lain
6	By Coffee tidak memiliki produk dalam bentuk lain	<u>Mengeluarkan merchandise tumbler dan promo harga ketika menggunakannya.</u> Mendorong pelanggan untuk berbuat baik kepada bumi dan mengurangi penggunaan plastik. Promo diberikan agar pelanggan tidak ragu membeli <i>tumbler</i> yang dirancang dengan desain menarik dan estetis
7	By Coffee menerapkan bundling produk	<u>Menerapkan pricing strategy.</u> Selain melakukan <i>bundling</i> , By Coffee dapat menerapkan <i>pricing strategy</i> berupa <i>comparison</i> , <i>left digit effect</i> , dan <i>add-on</i> untuk memaksimalkan bentuk harga yang dimiliki By Coffee
8	By Coffee pernah melakukan kelas kopi hanya untuk pekerja	<u>Meningkatkan hubungan dan kualitas pekerja serta pemasok dengan upgrading.</u> Kelas kopi untuk pekerja dan pemasok perlu dilakukan untuk mengasah terus <i>skill</i> dan pengetahuan sehingga dapat meningkatkan <i>hardskill</i> dan <i>softskill</i> yang berdampak pada perkembangan performa. <i>Upgrading</i> juga dilakukan dengan tujuan meningkatkan <i>bonding</i> antar pekerja sehingga loyalitas meningkat
9	By Coffee tidak menyediakan fasilitas hiburan selain musik melalui speaker	<u>Menambah games dan photobooth di By Coffee.</u> Selain untuk melengkapi fasilitas, dengan adanya <i>games</i> dan <i>photobooth</i> yang jarang dimiliki oleh pesaing lain, keberadaannya akan menambah kenyamanan dan menciptakan memori baik dan indah terhadap By Coffee.

Dari hasil perbandingan di atas, terlihat beberapa perbedaan yang ada pada strategi alternatif. Adanya strategi alternatif diharapkan dapat memberikan peningkatan dampak pada perusahaan ke arah yang menguntungkan. Oleh karena itu, didapatkan tindakan yang dilakukan pada strategi saat ini yang juga mempertimbangkan strategi alternatif seperti ditunjukkan dalam Tabel 4.20 di bawah ini.

Tabel 4.20
Tindakan pada Strategi

No.	Bentuk Strategi	Tindakan
1	Penggunaan media sosial Instagram	Dikembangkan pada strategi 2
2	Penggunaan aplikasi ojek <i>online</i>	Dilanjutkan
3	Mengadakan <i>event</i>	Dikembangkan dengan strategi 3
4	Melakukan peringatan hari besar	Dilanjutkan
5	By Coffee pernah melakukan kelas kopi hanya untuk pekerja	Dikembangkan dengan strategi 1 dan strategi 8
6	By Coffee satu kali mengadakan By Coffee By You	Dikembangkan dengan strategi 4
7	Menyediakan produk By Coffee dalam bentuk <i>coffee drip</i>	Baru dikembangkan dalam strategi 5
8	Mengeluarkan <i>merchandise tumbler</i> dan promo harga ketika menggunakannya	Baru dikembangkan dalam strategi 5
9	Menerapkan <i>bundling</i> produk	Dikembangkan dengan strategi 7
10	Menambah <i>games</i> dan <i>photobooth</i> di By Coffee	Baru dikembangkan dalam strategi 9

Adanya tindakan tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran pada pihak By Coffee terhadap perlakuan strategi yang ada. Dengan begitu, strategi dapat secara maksimal meningkatkan pemasaran By Coffee yang berdampak pada peningkatan penjualan. Strategi yang telah dibentuk juga dapat menjadi bentuk kekuatan dalam menghadapi para pesaing.



BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Kesimpulan akan menjawab tujuan dan rumusan permasalahan yang telah ditentukan sebelumnya. Saran akan berisi masukan untuk kedepannya berdasarkan hasil dari penelitian ini.

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, didapatkan kesimpulan sebagai berikut.

1. Berdasarkan identifikasi faktor internal yang telah diidentifikasi menggunakan bauran pemasaran 7P dan identifikasi faktor eksternal menggunakan PESTLE dan *Porter's Five Force Model* didapatkan total 59 faktor yang memengaruhi By Coffee. Diantaranya terdapat 30 faktor internal dengan 20 faktor kekuatan dan 10 faktor kelemahan serta 29 faktor eksternal dengan 12 faktor peluang dan 17 faktor ancaman. Selanjutnya dilakukan penilaian *rating* dan bobot pada matriks IFE dan EFE. Nilai matriks IFE yang didapatkan untuk By Coffee adalah sebesar 3,342. Sedangkan untuk nilai matriks EFE yang didapatkan untuk By Coffee adalah sebesar 2,968. Dari skor tersebut menandakan bahwa By Coffee masih memiliki banyak kekuatan dan peluang perusahaan yang dapat dimanfaatkan lebih baik dan menekan kelemahan serta merespon ancaman sehingga dampak terminimalisir.
2. Tahap yang dilakukan setelah mendapatkan nilai pada matriks IFE dan EFE adalah *matching stage* dengan menggunakan matriks SWOT. Keluaran yang dibentuk adalah berupa strategi alternatif yang mempertimbangkan STP perusahaan By Coffee. Strategi alternatif yang dibentuk yaitu 12 strategi alternatif. Kedua belas strategi alternatif kemudian disaring dengan cara digabungkan atau dihilangkan sebelum dilakukan *decision stage* sehingga strategi alternatif yang terbentuk menjadi 9. Strategi alternatif terpilih tersebut kemudian dihitung dengan QSPM yang menghasilkan urutan prioritas pertama yaitu memaksimalkan konten dan *endorsement* dalam media sosial dengan STAS sebesar 6,818. Kemudian diikuti oleh

strategi bekerja sama dengan *event organizer* dan komunitas, mengeluarkan *merchandise tumbler* dan promo harga ketika menggunakannya, menerapkan *pricing strategy*, mengadakan *By Coffee By You* untuk kreasi cita rasa dari konsumen secara rutin, menambah *games* dan *photobooth* di *By Coffee*, menyediakan produk *By Coffee* dalam bentuk *coffee drip*, meningkatkan hubungan dan kualitas pekerja serta pemasok dengan *upgrading*, dan mengadakan *open kitchen* atau kelas kopi.

5.2. Saran

Dari hasil penelitian yang dilakukan, berikut merupakan saran yang diberikan untuk pihak perusahaan dan penelitian selanjutnya, yaitu seperti di bawah ini.

1. Pihak *By Coffee* diharapkan dapat mempertimbangkan seluruh strategi yang telah dibentuk dengan tujuan meningkatkan penjualan dan pemasaran *By Coffee*.
2. Pada penelitian selanjutnya, peneliti diharapkan dapat mengembangkan dan berpikir kreatif terhadap alternatif strategi yang dihasilkan sehingga dapat tepat pada sasaran perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Alma, B. (2003). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Edisi 2. Bandung: Alfabeta.
- Andrian, D. (2019). *Analisis SWOT dalam Menentukan Strategi Utama pada Perusahaan Screamous Malang*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Anshori, M., & Iswati, S. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif Edisi 2*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia. (2020). *Laporan Survei Internet APJII 2019-2020 (Q2)*. Jakarta: Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia.
- Badan Pusat Statistik. (2021). *Laju Pertumbuhan Ekonomi Kota Malang*. dari Badan Pusat Statistik Kota Malang: <https://malangkota.bps.go.id/indicator/52/88/1/laju-pertumbuhan-ekonomi-kota-malang-menurut-lapangan-usaha.html> (diakses 10 Mei 2021)
- Badan Pusat Statistik. (2021). *Pertumbuhan Ekonomi (Persen), 2018-202*. dari Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang: <https://malangkab.bps.go.id/indicator/52/33/1/pertumbuhan-ekonomi-.html> (diakses 10 Mei 2021)
- Dahwilani, D.M. (2019). *Data dan Fakta Tren Menjamurnya Kedai Kopi Kekinian di Indonesia*. <https://www.inews.id/travel/kuliner/data-dan-fakta-tren-menjamurnya-kedai-kopi-kekinian-di-indonesia> (diakses 18 Januari 2021)
- Darmawan, R. (2019). Analisis Strategi Untuk Meningkatkan Penjualan Jasa Perbaikan Panel pada Bengkel Body Repair SQ Malang.
- David, F. R. (2009). *Strategic Management Concepts and Cases*. New Jersey: Pearson.
- David, F., & David, F. (2016). *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing - Konsep, Edisi 15*. Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Difitri, A. B. (2018). *Analisis Strategi Pemasaran Produk Minuman pada PT. King Asia Food*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Ginting, D. Y., Ginting, R. b., & Sembiring, D. J. (2020). *Sistem Pendukung Keputusan dengan Menggunakan Metode Analytic Hierarchy Process (AHP)*. Yogyakarta: ANDI.
- Hartoyo, Edi, Sholihah, Q., Fauzia, R., & Rachmah, D. N., 2015, *Sarapan Pagi dan Produktivitas*, Malang: UB Press.

- Hidayat, A. A. (2021). *Menyusun Instrumen Penelitian & Uji Validitas-Reliabilitas*. Surabaya: Health Books.
- Hurriyati, R. (2005). *Bauran Pemasaran dan Loyalitas Konsumen*. Bandung: Alfabeta.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Manajemen Pemasaran, Edisi 13, Jilid I*. Jakarta: Erlangga.
- Lisfiansyah, A. (2018). *Analisis Strategi Bersaing Restoran Burger Shot dalam Pasar Burger di Kota Malang dan Surabaya*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Musfar, T. F. (2020). *Manajemen Pemasaran Bauran Pemasaran sebagai Materi Pokok dalam Manajemen Pemasaran*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Pasigai, M. A. (2009). Pentingnya Konsep dan Strategi Pemasaran dalam Menghadapi Persaingan Bisnis. *Jurnal Ilmu Ekonomi Studi Pembangunan Vol. 1 No. 1*, 53.
- Perera, R. (2017). *The PESTLE Analysis*. Puwaktipitiya: Nerdynaut.
- Potter, N. (2012). *The Library Marketing Toolkit*. London: Facet.
- Rahmanto, V., Sugiono, & Rahman, A. (2014). Analisis Pengaruh Lingkungan Pemasaran dan Marketing Mix Terhadap Kepuasan Pelanggan Menggunakan Structural Equation Modelling (Studi Kasus: CV. Dea Cake & Bakery). *Jurnal Rekayasa dan Manajemen Sistem Industri*, 58.
- Simamora, B. (2003). *Memenangkan pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitabel. Cetakan Kedua*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Siyoto, S., & Sodik, M. A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing.
- Sukotjo, H., & Radix, S. A. (2010). Analisa Marketing Mix-7P (Product, Price, Promotion, Place, Partisipant, Process, dan Physical Evidence) terhadap Keputusan Pembelian Produk Klinik Kecantikan Teta di Surabaya. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis, Vol. 1, No. 2*, 216-228.
- Supriadi, A., Rustandi, A., Komarlina, D. H., & Ardiani, G. T. (2018). *Analytical Hierarchy Process (AHP) Teknik Penenruan Strategi daya Saing Kerajinan Bordir*. Yogyakarta: Deepublish.
- Tjiptono, F. (2014). *Pemasaran Jasa: Prinsip, Penerapan, dan Penelitian*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Tjiptono, F. (2017). *Strategi Pemasaran Edisi ke-4*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Toffin. (2020). *Riset Toffin*. <https://toffin.id/riset-toffin/> (diakses 17 Januari 2021)

Tugu Malang. (2019). *Kafe di Malang yang Tumbuh dan Tumbang*.

[https://kumparan.com/tugumalang/kafe-di-malang-yang-tumbuh-dan-tumbang-](https://kumparan.com/tugumalang/kafe-di-malang-yang-tumbuh-dan-tumbang-1551768038570428054)

[1551768038570428054](https://kumparan.com/tugumalang/kafe-di-malang-yang-tumbuh-dan-tumbang-1551768038570428054) (diakses 18 Januari 2021)

Wahyudi, S. T. (2017). *Statistika Ekonomi: Konsep, Teori, dan Penerapan*. Malang: UB Press.

Wiranata, G. A. (2018). Analisis Strategi Pemasaran Keripik Apel pada CV. Kajeje Food Malang Menggunakan Matrik SWOT Berdasarkan Bauran Pemasaran dan Porter's Five Forces Model. *Jurnal Rekayasa dan Manajemen Sistem Industri*.

Yam, J. H. (2020). *Manajemen Strategi: Konsep & Implementasi*. Yogyakarta: Nas Media Pustaka.





(Halaman ini sengaja dikosongkan.)

Lampiran 1 Kuesioner Pihak Perusahaan dan Konsumen
Kuesioner untuk Pihak Perusahaan

KUESIONER PENELITIAN

PERENCANAAN STRATEGI PEMASARAN PADA PENJUALAN KOPI DENGAN MENGGUNAKAN METODE SWOT DAN QSPM DI BY COFFEE MALANG

Kepada Yth.

Bapak/Ibu responden

Saya, Elsha Vadia, mahasiswa Teknik Industri Universitas Brawijaya sedang melakukan penelitian untuk menyelesaikan tugas akhir skripsi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pendapat responden terkait dengan penilaian kondisi faktor internal dan kondisi faktor eksternal pada By Coffee. Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dengan sebaik baiknya sesuai dengan kondisi yang sudah ada.

Atas partisipasinya, saya ucapkan Terima Kasih.

1. Identitas Responden

Nama :

Usia :

Jenis Kelamin : L/P*

Jabatan* : Pemilik / Karyawan/Lainnya..... (*coret yang tidak perlu)

2. Kuesioner

Berilah tanda centang (✓) pada jawaban yang Bapak/Ibu pilih, jawaban akan menilai seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor eksternal. Jawaban disusun dengan skala likert dimana:

1 = Respon perusahaan terhadap faktor eksternal sangat kurang

2 = Respon perusahaan terhadap faktor eksternal kurang

3 = Respon perusahaan terhadap faktor eksternal baik

4 = Respon perusahaan terhadap faktor eksternal sangat baik

No.	Faktor	Atribut Pernyataan	Skala Likert			
			1	2	3	4
1	<i>Political</i>	Kemenperin mendukung adanya pengembangan industri kopi				
2	<i>Economy</i>	Pertumbuhan ekonomi menurun sebesar 2,26%-2,68% sehingga daya beli masyarakat berkurang				
3	<i>Sociocultural</i>	Meningkatnya penduduk di Malang sebesar 0,7%				
4		Tren menikmati kopi guna menemani aktivitas sehari-hari				
5		Penggunaan media sosial oleh masyarakat tinggi				
6	<i>Technology</i>	Pengguna internet di Jawa Timur meningkat 7,4%				
7		Keberagaman metode pembayaran				
8		Mesin kopi yang semakin canggih				
9	<i>Legal</i>	Pemerintah memberikan kemudahan dalam prosedur izin pendirian usaha				
10		Pemerintah memberikan kelonggaran pajak penghasilan				
11		Pemerintah memberikan kemudahan dalam pendaftaran hak kekayaan intelektual				
12		Adanya kewajiban untuk menerapkan protokol kesehatan				
13		Berkurangnya jam operasional karena ada pembatasan jam operasional				
14	<i>Environment</i>	Adanya isu pencemaran lingkungan dalam penggunaan plastik				
15	Persaingan Antara Perusahaan yang Bersaing	Pesaing menyediakan fasilitas yang lebih unggul				
16		Adanya perbedaan harga dengan pesaing				
17		Jumlah pesaing banyak				
18	Potensi Masuknya Pesaing Baru	Pesaing baru sulit untuk menguasai pasar				
19	Potensi Pengembangan Produk Substitusi	Produk substitusi memiliki harga yang lebih murah				
20		Produk substitusi lebih praktis dibuat sendiri				
21		Kualitas produk substitusi				
22	Kekuatan Posisi Tawar Pemasok	Pemasok bahan baku tetap berjumlah satu				
23		Adanya permainan harga dari pemasok				
24		Hubungan perusahaan dengan pemasok				
25	Kekuatan Daya Tawar Konsumen	Konsumen menginginkan harga yang lebih murah				
26		Konsumen menginginkan kualitas produk yang baik				
27		Konsumen menginginkan fasilitas yang lengkap				
28		Konsumen menginginkan layanan yang baik				
29		Konsumen mempertimbangkan reputasi perusahaan				

BAGIAN 2

Berilah tanda centang (\surd) pada jawaban yang Bapak/Ibu pilih, Jawaban disusun dengan skala likert dimana:

- 1 = menunjukkan pernyataan “Sangat Tidak Sesuai” dengan kondisi yang sebenarnya.
- 2 = menunjukkan pernyataan “Tidak Sesuai” dengan kondisi yang sebenarnya.
- 3 = menunjukkan pernyataan “Sesuai” dengan kondisi yang sebenarnya.
- 4 = menunjukkan pernyataan “Sangat Sesuai” dengan kondisi yang sebenarnya.

No.	Faktor	Atribut Pernyataan	Skala Likert			
			1	2	3	4
1	Promotion	Promosi By Coffee dilakukan pada media sosial dan aplikasi ojek <i>online</i>				
2		Promosi By Coffee dilakukan dengan cara memperingati hari-hari besar (Misal: hari kemerdekaan, Ramadhan, dll.)				
3		By Coffee menjunjung konsep <i>campaign</i> untuk membawa pelanggan berakhlak baik (minum sambil duduk dan membuang sampah di tempatnya)				
4		Promosi dilakukan dengan mengadakan <i>event</i> di By Coffee				
5		By Coffee menjalin kerjasama dengan perusahaan lain				
6	People	Pekerja melakukan <i>training</i> internal				
7		Pekerja memiliki <i>skill</i> dan pengetahuan yang baik tentang kopi				
8		Pekerja selalu menjaga penampilan (Misal: mengenakan apron, memakai sepatu, dll.)				

Kuesioner untuk Pihak Konsumen

KUESIONER PENELITIAN PERENCANAAN STRATEGI PEMASARAN PADA PENJUALAN KOPI DENGAN MENGGUNAKAN METODE SWOT DAN QSPM DI BY COFFEE MALANG

Kepada Yth.

Bapak/Ibu responden

Saya, Elsha Vadia, mahasiswa Teknik Industri Universitas Brawijaya sedang melakukan penelitian untuk menyelesaikan tugas akhir skripsi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pendapat responden terkait dengan penilaian kondisi faktor internal dan kondisi faktor eksternal pada By Coffee. Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dengan sebaik baiknya sesuai dengan kondisi yang sudah ada.

Atas partisipasinya, saya ucapkan Terima Kasih.

1. Identitas Responden

Nama :
Usia :
Jenis Kelamin : L/P*
Pekerjaan :

2. Kuesioner

Berilah tanda centang (\checkmark) pada jawaban yang Bapak/Ibu pilih, Jawaban disusun dengan skala likert dimana:

1 = menunjukkan pernyataan “Sangat Tidak Sesuai” dengan kondisi yang sebenarnya.

2 = menunjukkan pernyataan “Tidak Sesuai” dengan kondisi yang sebenarnya.

3 = menunjukkan pernyataan “Sesuai” dengan kondisi yang sebenarnya.

4 = menunjukkan pernyataan “Sangat Sesuai” dengan kondisi yang sebenarnya.

Skala tersebut akan diolah menjadi kelemahan dan kekuatan dari perusahaan, Menurut

David (2009) nilai 1 adalah kelemahan major, nilai 2 adalah kelemahan minor, nilai 3 adalah kekuatan minor dan nilai 4 adalah kekuatan mayor.

No.	Faktor	Atribut Pernyataan	Skala Likert			
			1	2	3	4
1	<i>Product</i>	By Coffee menyediakan minuman dengan rasa yang variatif				
2		By Coffee memiliki perpaduan rasa yang pas				
3		Kemasan minuman By Coffee menarik				
4		Ukuran minuman yang akan dipesan dapat menyesuaikan dengan kebutuhan				
5	<i>Price</i>	Harga produk lebih murah dibandingkan dengan kompetitor				
6		Harga produk sesuai dengan ukuran minuman yang diberikan				
7		Harga produk sesuai dengan kualitas yang diberikan				
8	<i>Place</i>	Kios By Coffee terletak di lokasi yang strategis				
9		Akses menuju kios By Coffee mudah				
10		Lahan parkir By Coffee luas				
11		Wilayah sekitar kios By Coffee aman dari bencana, pencurian, dll.				
12	<i>Process</i>	Proses pemesanan minuman di By Coffee mudah				
13		Proses pembayaran di By Coffee beragam				
14		Proses pelayanan di By Coffee cepat				
15	<i>People</i>	Pekerja melayani dengan ramah				
16	<i>Physical Evidence</i>	By Coffee memiliki bangunan yang luas				
17		Konsep bangunan dan <i>interior</i> yang dimiliki oleh By Coffee menarik				
18		By Coffee memiliki papan nama toko (plang nama)				
19		Fasilitas yang disediakan By Coffee lengkap (Misal: Wi-Fi, kamar mandi, dll.)				
20		Memiliki legalitas usaha yang jelas				
21		<i>Update</i> testimoni pelanggan secara rutin				
22		By Coffee memiliki akun media sosial resmi dengan tampilan yang menarik				

A. Indikator Kuesioner Konsumen

No	Rating			
	1	2	3	4
1.	Minuman memiliki 3 variasi rasa	Minuman memiliki 5 variasi rasa	Minuman memiliki 10 variasi rasa	Minuman memiliki >10 variasi rasa
2.	Minuman memiliki perpaduan rasa yang tidak cocok sama sekali	Minuman memiliki perpaduan rasa yang kurang cocok	Minuman memiliki perpaduan rasa yang cukup (biasa saja)	Minuman memiliki perpaduan rasa yang sangat cocok
3.	Kemasan produk memiliki desain yang tidak menarik	Kemasan produk memiliki desain yang cukup menarik	Kemasan produk memiliki desain yang menarik	Kemasan produk memiliki desain yang sangat menarik
4.	Minuman memiliki 1 kategori ukuran	Minuman memiliki 2 kategori ukuran	Minuman memiliki 3 kategori ukuran	Minuman memiliki >3 kategori ukuran
5.	Harga produk lebih mahal (2 kali lipat) dibanding produk kompetitor	Harga produk sedikit lebih mahal (1,5 kali lipat) dibanding produk kompetitor	Harga produk sedikit lebih murah (0,75 kali lipat) dibanding produk kompetitor	Harga produk lebih murah (0,5 kali lipat) dibanding produk kompetitor
6.	Harga produk tidak sesuai dengan ukuran minuman	Harga produk cukup sesuai dengan ukuran minuman	Harga produk sesuai dengan ukuran minuman	Harga produk sangat sesuai dengan ukuran minuman
7.	Harga produk tidak sesuai dengan kualitas produk	Harga produk cukup sesuai dengan kualitas produk	Harga produk sesuai dengan kualitas produk	Harga produk sangat sesuai dengan kualitas produk
8.	Lokasi kios By Coffee terpencil	Lokasi kios By Coffee kurang strategis	Lokasi kios By Coffee strategis	Lokasi kios By Coffee sangat strategis
9.	Akses menuju By Coffee sangat sulit	Akses menuju By Coffee sulit	Akses menuju By Coffee mudah	Akses menuju By Coffee sangat mudah
10.	Lahan parkir By Coffee tidak ada	Lahan parkir By Coffee sempit	Lahan parkir By Coffee cukup	Lahan parkir By Coffee luas
11.	Wilayah sekitar By Coffee sering terjadi bencana dan pencurian	Wilayah sekitar By Coffee jarang terjadi bencana dan pencurian	Wilayah sekitar By Coffee hanya berpotensi terjadi bencana dan pencurian	Wilayah sekitar By Coffee aman dan tidak pernah terjadi bencana dan pencurian
12.	Proses pemesanan produk sangat sulit	Proses pemesanan produk sulit	Proses pemesanan produk mudah	Proses pemesanan produk sangat mudah
13.	Proses pembayaran hanya dapat dilakukan dengan 1 cara	Proses pembayaran hanya dapat dilakukan dengan 2 cara	Proses pembayaran hanya dapat dilakukan dengan 3 cara	Proses pembayaran hanya dapat dilakukan dengan >3 cara
14.	Proses pelayanan sangat lambat	Proses pelayanan lambat	Proses pelayanan cepat	Proses pelayanan sangat cepat
15.	Pekerja selalu tidak ramah saat melayani	Pekerja jarang ramah saat melayani	Pekerja cukup ramah saat melayani	Pekerja selalu ramah saat melayani
16.	Bangunan By Coffee sangat sempit	Bangunan By Coffee sempit	Bangunan By Coffee cukup	Bangunan By Coffee luas
17.	Bangunan dan interior By Coffee tidak menarik	Bangunan dan interior By Coffee kurang menarik	Bangunan dan interior By Coffee cukup menarik	Bangunan dan interior By Coffee sangat menarik
18.	Tidak terdapat papan nama	Terdapat spanduk kecil	Terdapat papan nama dengan ukuran kecil	Terdapat papan nama dengan ukuran besar
19.	Fasilitas yang disediakan sangat kurang	Fasilitas yang diberikan sedikit	Fasilitas yang diberikan cukup	Fasilitas yang diberikan lengkap
20.	Belum memiliki legalitas usaha yang jelas	Memiliki legalitas usaha yang belum tercantum dengan jelas	Memiliki legalitas usaha yang sudah terdapat di kemasan produk	Sudah memiliki legalitas usaha yang jelas dan diakui masyarakat

No	Rating			
	1	2	3	4
21.	Testimoni pelanggan tidak pernah diperbarui	Testimoni pelanggan jarang diperbarui (1-2 kali sebulan)	Testimoni pelanggan seringkali (3-5 kali sebulan) diperbarui	Testimoni pelanggan rutin diperbarui
22.	Tidak memiliki media sosial resmi	Media sosial resmi milik sedang dalam tahap pengembangan	Media sosial resmi sudah ada dengan tampilan biasa saja, dengan konten yang sudah <i>update</i>	Media sosial resmi sudah di <i>update</i> dengan desain yang menarik



B. Indikator Kuesioner Perusahaan
BAGIAN 1

No	Rating			
	1	2	3	4
1.	By Coffee tidak mengetahui dan tidak punya rencana akan adanya dukungan dari pemerintah	By Coffee masih mencari harus berbuat apa terhadap adanya dukungan pemerintah	By Coffee memiliki strategi yang belum efektif dalam memanfaatkan adanya dukungan pemerintah	By Coffee telah memiliki strategi efektif dengan adanya dukungan pemerintah
2.	By Coffee tidak mengetahui dan tidak punya rencana akan adanya pertumbuhan ekonomi yang menurun	By Coffee masih mencari harus berbuat apa terhadap pertumbuhan ekonomi yang menurun	By Coffee memiliki strategi yang belum efektif dalam pertumbuhan ekonomi yang menurun	By Coffee telah memiliki strategi efektif terhadap pertumbuhan ekonomi yang menurun
3.	By Coffee tidak mengetahui dan tidak punya rencana akan adanya peningkatan penduduk di Malang	By Coffee masih mencari harus berbuat apa terhadap peningkatan penduduk di Malang	By Coffee memiliki strategi yang belum efektif terhadap peningkatan penduduk di Malang	By Coffee telah memiliki strategi efektif terhadap peningkatan penduduk di Malang
4.	By Coffee tidak mengetahui dan tidak punya rencana akan adanya tren menikmati kopi	By Coffee masih mencari harus berbuat apa terhadap adanya tren menikmati kopi	By Coffee memiliki strategi yang belum efektif terhadap adanya tren menikmati kopi	By Coffee telah memiliki strategi efektif terhadap adanya tren menikmati kopi
5.	By Coffee tidak mengetahui dan tidak punya rencana akan adanya penggunaan media sosial yang tinggi	By Coffee masih mencari harus berbuat apa terhadap adanya penggunaan media sosial yang tinggi	By Coffee memiliki strategi yang belum efektif terhadap adanya penggunaan media sosial yang tinggi	By Coffee telah memiliki strategi efektif terhadap adanya penggunaan media sosial yang tinggi
6.	By Coffee tidak mengetahui dan tidak punya rencana akan adanya penggunaan internet yang meningkat	By Coffee masih mencari harus berbuat apa terhadap adanya penggunaan internet yang meningkat	By Coffee memiliki strategi yang belum efektif terhadap adanya penggunaan internet yang meningkat	By Coffee telah memiliki strategi efektif terhadap adanya penggunaan internet yang meningkat
7.	By Coffee menerapkan 1 metode pembayaran	By Coffee menerapkan 2 metode pembayaran	By Coffee menerapkan 3 metode pembayaran	By Coffee menerapkan >3 metode pembayaran
8.	By Coffee tidak mengetahui adanya mesin kopi yang canggih	By Coffee tidak ingin memiliki mesin kopi yang canggih	By Coffee berencana akan mengganti jadi mesin kopi yang canggih	By Coffee telah memiliki mesin kopi yang canggih
9.	By Coffee tidak mengetahui dan tidak punya rencana akan adanya kemudahan izin pendirian usaha	By Coffee masih mencari harus berbuat apa terhadap adanya kemudahan izin pendirian usaha	By Coffee By Coffee memiliki strategi yang belum efektif terhadap adanya kemudahan izin pendirian usaha	By Coffee telah memiliki strategi efektif terhadap adanya kemudahan izin pendirian usaha
10.	By Coffee tidak mengetahui dan tidak punya rencana akan adanya kelonggaran pajak penghasilan	By Coffee masih mencari harus berbuat apa terhadap adanya kelonggaran pajak penghasilan	By Coffee memiliki strategi yang belum efektif terhadap adanya kelonggaran pajak penghasilan	By Coffee telah memiliki strategi efektif terhadap adanya kelonggaran pajak penghasilan

No	Rating			
	1	2	3	4
11.	By Coffee tidak mengetahui dan tidak punya rencana akan adanya kemudahan pendaftaran HKI	By Coffee masih mencari harus berbuat apa terhadap adanya kemudahan pendaftaran HKI	By Coffee memiliki strategi yang belum efektif terhadap kemudahan pendaftaran HKI	By Coffee telah memiliki strategi efektif terhadap adanya kemudahan pendaftaran HKI
12.	By Coffee tidak pernah menjalankan protokol kesehatan	By Coffee 1-2 kali dalam seminggu menjalankan protokol kesehatan	By Coffee 3-4 kali dalam seminggu menjalankan protokol kesehatan	By Coffee selalu menerapkan protokol kesehatan
13.	By Coffee tidak pernah menjalankan jam operasional	By Coffee 1-2 kali dalam seminggu menjalankan jam operasional	By Coffee 3-4 kali dalam seminggu menjalankan jam operasional	By Coffee selalu menerapkan protokol jam operasional
14.	By Coffee tidak mengetahui dan tidak punya rencana akan adanya isu lingkungan tentang plastik	By Coffee masih mencari rencana terhadap adanya isu lingkungan tentang plastik	By Coffee memiliki strategi yang belum efektif terhadap isu lingkungan tentang plastik	By Coffee telah memiliki strategi efektif terhadap adanya isu lingkungan tentang plastik
15.	By Coffee tidak mengetahui dan tidak punya rencana akan pesaing memiliki fasilitas yang lebih unggul	By Coffee tidak berencana menambah fasilitas yang lebih unggul dari pesaing	By Coffee berencana menambah fasilitas yang lebih unggul dari pesaing	By Coffee telah memberikan fasilitas yang lebih unggul dari pesaing
16.	By Coffee tidak mengetahui dan tidak punya rencana akan harga pesaing	By Coffee masih mencari cara untuk mempertimbangkan harga pesaing	By Coffee mempertimbangan harga pesaing	By Coffee merubah harga
17.	By Coffee tidak mengetahui dan tidak punya rencana akan banyaknya kompetitor	By Coffee masih mencari rencana terhadap banyaknya kompetitor	By Coffee memiliki strategi yang belum efektif terhadap banyaknya kompetitor	By Coffee telah memiliki strategi efektif terhadap banyaknya kompetitor
17.	By Coffee tidak mengawasi adanya pesaing baru	By Coffee tidak tahu apa yang harus dilakukan terhadap pesaing yang masuk pasar	By Coffee berencana mempertahankan keberadaannya	By Coffee telah memiliki strategi efektif untuk menguasai pasar
18.	By Coffee tidak mengetahui dan tidak punya rencana akan harga produk substitusi	By Coffee masih mencari cara untuk mempertimbangkan harga produk substitusi	By Coffee mempertimbangkan harga produk substitusi	By Coffee merubah harga sesuai dengan harga produk substitusi
19.	By Coffee tidak mempedulikan produk substitusi yang praktis dibuat sendiri	By Coffee masih mencari terhadap produk substitusi yang praktis dibuat sendiri	By Coffee memiliki strategi yang belum efektif terhadap kepraktisan produk substitusi	By Coffee mengembangkan produknya agar mudah dibuat sendiri
20.	By Coffee tidak mempedulikan kualitas produk substitusi	By Coffee masih mencari untuk menyaingi kualitas produk substitusi	By Coffee memiliki strategi yang belum efektif terhadap kualitasnya dibanding dengan kualitas produk substitusi	By Coffee telah memiliki kualitas yang baik dibandingkan dengan produk substitusi

No	Rating			
	1	2	3	4
21.	By Coffee tidak memiliki dan mengetahui tentang pemasok tetap	By Coffee menggantungkan apapun yang terjadi pada satu pemasok	By Coffee mempertahankan dan tahu apa yang harus dilakukan apabila terjadi sesuatu pada pemasok	By Coffee memiliki cadangan pemasok
22.	By Coffee mengikuti semua permainan harga pemasok	By Coffee melakukan penawaran terhadap permainan harga pemasok	By Coffee memiliki cadangan pemasok dengan harga yang lebih sesuai	By Coffee yang berperan dalam menentukan harga dari pemasok
23.	By Coffee pernah terlibat masalah dengan pemasok	By Coffee memiliki hubungan yang kurang baik dengan pemasok	By Coffee memiliki hubungan yang cukup baik dengan pemasok	By Coffee memiliki hubungan yang erat dengan pemasok
24.	By Coffee tidak mengetahui dan tidak punya rencana akan bahwa konsumen ingin harga yang lebih murah	By Coffee masih mencari konsumen ingin harga yang lebih murah	By Coffee memiliki strategi yang belum efektif terhadap konsumen ingin harga yang lebih murah	By Coffee telah memiliki strategi efektif untuk konsumen yang ingin harga lebih murah
25.	By Coffee menurunkan kualitas produknya	By Coffee tetap pada kualitas produknya	By Coffee masih dalam tahap pengembangan untuk kualitas produknya	By Coffee telah memiliki kualitas produk yang baik
26.	By Coffee mengurangi fasilitas yang ada	By Coffee tidak berencana menambah fasilitas	By Coffee dalam tahap melengkapi fasilitas	By Coffee telah memiliki fasilitas yang lengkap
27.	By Coffee tidak mempedulikan layanan	Layanan di By Coffee tetap	Layanan di By Coffee masih dalam masa pengembangan	Layanan di By Coffee sudah baik
28.	By Coffee membuat masalah yang berakibat pada reputasi perusahaan	By Coffee tidak berusaha memperbaiki reputasi perusahaan	By Coffee memiliki reputasi yang baik	By Coffee selalu mengembangkan agar reputasinya sangat baik

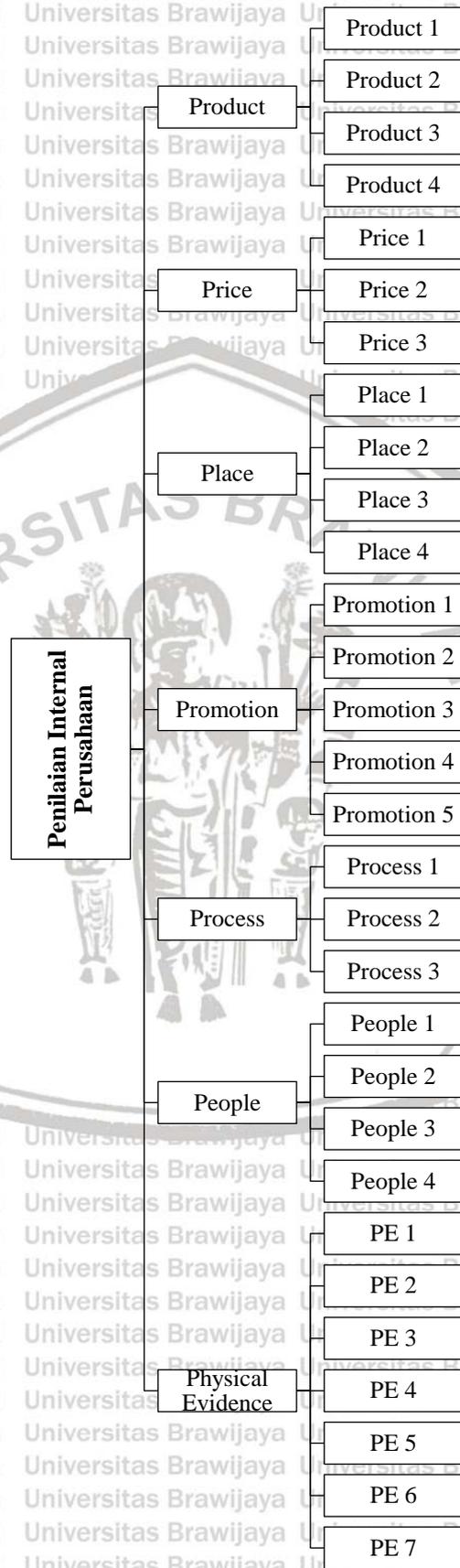
BAGIAN 2

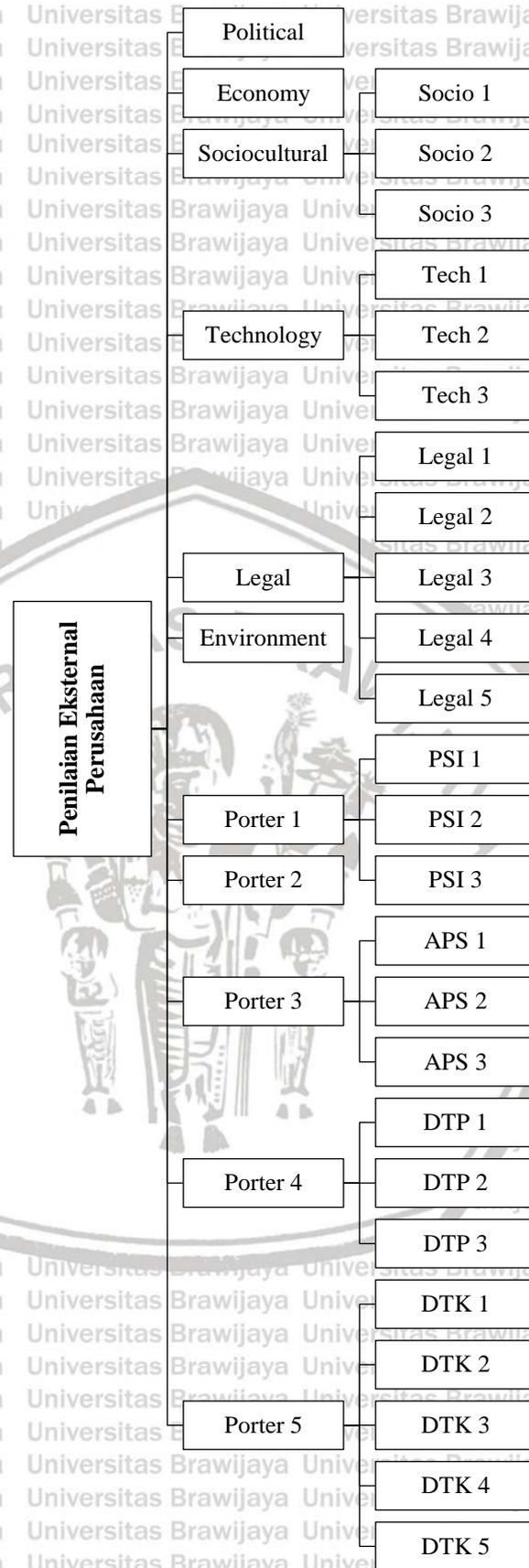
No	Rating			
	1	2	3	4
1.	Promosi produk pernah (1-5 kali) dilakukan melalui media sosial dan ojek <i>online</i>	Promosi produk beberapa kali (6-10 kali) dilakukan melalui media sosial dan ojek <i>online</i>	Promosi produk seringkali (11-20 kali) dilakukan melalui media sosial dan ojek <i>online</i>	Promosi produk selalu dilakukan melalui media sosial dan ojek <i>online</i>
2.	Promosi produk pernah (1 kali) dilakukan untuk memperingati hari besar	Promosi produk beberapa kali (1-2 kali) dilakukan untuk memperingati hari besar	Promosi produk seringkali (3-5 kali) dilakukan untuk memperingati hari besar	Promosi produk selalu dilakukan untuk memperingati hari besar
3.	Promosi produk pernah (0-1 kali dalam sehari) dilakukan dalam konsep <i>campaign</i> membawa pelanggan berakhlak baik	Promosi produk beberapa kali (2-4 kali dalam sehari) dilakukan dalam konsep <i>campaign</i> membawa pelanggan berakhlak baik	Promosi produk seringkali (5-8 kali dalam sehari) dilakukan dalam konsep <i>campaign</i> membawa pelanggan berakhlak baik	Promosi produk selalu dilakukan dalam konsep <i>campaign</i> membawa pelanggan berakhlak baik
4.	Promosi produk pernah (0-1 kali) dilakukan dengan membuat <i>event</i> di By Coffee	Promosi produk beberapa kali (2-3 kali) dilakukan dengan membuat <i>event</i> di By Coffee	Promosi produk seringkali (4-5 kali) dilakukan dengan membuat <i>event</i> di By Coffee	Promosi produk selalu (lebih dari 5 kali) dilakukan dengan membuat <i>event</i> di By Coffee

No	Rating			
	1	2	3	4
5.	Promosi produk tidak dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan perusahaan lain	Promosi produk dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan 1 perusahaan lain	Promosi produk dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan 2 perusahaan lain	Promosi produk dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan >2 perusahaan lain
6.	Pekerja tidak pernah melakukan <i>training</i> internal	Pekerja pernah (1 kali) melakukan <i>training</i> internal	Pekerja beberapa kali (2-3 kali) melakukan <i>training</i> internal	Pekerja rutin melakukan <i>training</i> internal
7.	Pekerja tidak bisa dan tidak mengerti mengenai kopi	Pekerja sedikit bisa dan sedikit mengerti mengenai kopi	Pekerja bisa dan mengerti mengenai kopi	Pekerja ahli dan sangat mengerti secara mendetil mengenai kopi
8.	Pekerja tidak pernah menjaga penampilannya	Pekerja kurang menjaga penampilannya	Pekerja cukup menjaga penampilannya	Pekerja selalu menjaga penampilannya



Lampiran 2 Hierarki dan Perhitungan AHP





Perhitungan Bobot AHP Faktor Internal dan Eksternal

A. Perhitungan Bobot Internal

Berikut merupakan perhitungan bobot untuk keseluruhan faktor internal dan masing-masing atribut.

1. Bobot Total Internal

	Product	Price	Place	Promotion	Process	People	Physical Evidence
Product	1	3	5	1	7	7	3
Price	1/3	1	1	1/3	7	7	3
Place	1/5	1	1	1/3	5	7	3
Promotion	1	3	3	1	7	7	9
Process	1/7	1/7	1/5	1/7	1	1	3
People	1/7	1/7	1/7	1/7	1	1	1
Physical Evidence	1/3	1/3	1/3	1/9	1/3	1	1
Jumlah	3,152	8,619	10,676	3,063	28,333	31,000	23,000

Matriks Normalisasi

	Product	Price	Place	Promotion	Process	People	Physical Evidence	Bobot	Ranking
Product	0,317	0,348	0,468	0,326	0,247	0,226	0,130	0,295	2
Price	0,106	0,116	0,094	0,109	0,247	0,226	0,130	0,147	3
Place	0,063	0,116	0,094	0,109	0,176	0,226	0,130	0,131	4
Promotion	0,317	0,348	0,281	0,326	0,247	0,226	0,391	0,305	1
Process	0,045	0,017	0,019	0,047	0,035	0,032	0,130	0,046	5
People	0,045	0,017	0,013	0,047	0,035	0,032	0,043	0,033	7
Physical Evidence	0,106	0,039	0,031	0,036	0,012	0,032	0,043	0,043	6
Jumlah	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,000	

Konsistensi Rasio

	Product	Price	Place	Promotion	Process	People	Physical Evidence	Jumlah	Bobot	
Product	0,295	0,440	0,653	0,305	0,325	0,233	0,128	2,380	0,295	8,075
Price	0,098	0,147	0,131	0,102	0,325	0,233	0,128	1,164	0,147	7,929
Place	0,059	0,147	0,131	0,102	0,232	0,233	0,128	1,032	0,131	7,896
Promotion	0,295	0,440	0,392	0,305	0,325	0,233	0,385	2,376	0,305	7,782
Process	0,042	0,021	0,026	0,044	0,046	0,033	0,128	0,341	0,046	7,336
People	0,042	0,021	0,019	0,044	0,046	0,033	0,043	0,248	0,033	7,449
Physical Evidence	0,098	0,049	0,044	0,034	0,015	0,033	0,043	0,316	0,043	7,393
									Rata - rata	7,694
									CI	0,116
									CR	0,088

2. Bobot Product

	Product 1	Product 2	Product 3	Product 4
Product 1	1	1	7	3
Product 2	1	1	7	3
Product 3	1/7	1/7	1	1/5
Product 4	1/3	1/3	5	1
Jumlah	2,476	2,476	20	7,2

Matriks Normalisasi

	Product 1	Product 2	Product 3	Product 4	Bobot	Bobot Lokal
Product 1	0,404	0,404	0,350	0,417	0,394	0,116
Product 2	0,404	0,404	0,350	0,417	0,394	0,116
Product 3	0,058	0,058	0,050	0,028	0,048	0,014
Product 4	0,135	0,135	0,250	0,139	0,165	0,048

Konsistensi Rasio

	Product 1	Product 2	Product 3	Product 4	Jumlah	Bobot	
Product 1	0,394	0,394	0,338	0,494	1,619	0,394	4,113
Product 2	0,394	0,394	0,338	0,494	1,619	0,394	4,113
Product 3	0,056	0,056	0,048	0,033	0,194	0,048	4,010
Product 4	0,131	0,131	0,241	0,165	0,668	0,165	4,062
						Rata	4,075
						CI	0,025
						CR	0,028

3. Bobot Price

	Price 1	Price 2	Price 3
Price 1	1	5	1/3
Price 2	1/5	1	1/7
Price 3	3	7	1
Jumlah	4,200	13,000	1,476

Matriks Normalisasi

	Price 1	Price 2	Price 3	Bobot	Bobot lokal
Price 1	0,238	0,385	0,226	0,283	0,042
Price 2	0,048	0,077	0,097	0,074	0,011
Price 3	0,714	0,538	0,677	0,643	0,094

Konsistensi Rasio

	Price 1	Price 2	Price 3	Jumlah	Bobot	
Price 1	0,283	0,369	0,214	0,866	0,283	3,062
Price 2	0,057	0,074	0,092	0,222	0,074	3,013
Price 3	0,849	0,516	0,643	2,008	0,643	3,121
					Rata rata	3,066
					CI	0,033
					CR	0,056

4. Bobot Place

	Place 1	Place 2	Place 3	Place 4
Place 1	1	1	7	7
Place 2	1	1	7	7
Place 3	1/7	1/7	1	3
Place 4	1/7	1/7	1/3	1
Jumlah	2,286	2,286	15,333	18,000

Matriks Normalisasi

	Place 1	Place 2	Place 3	Place 4	Bobot	Bobot lokal
Place 1	0,44	0,44	0,457	0,389	0,43	0,056
Place 2	0,44	0,44	0,457	0,389	0,43	0,056
Place 3	0,06	0,06	0,065	0,167	0,09	0,012
Place 4	0,06	0,06	0,022	0,056	0,05	0,007

Konsistensi Rasio

	Place 1	Place 2	Place 3	Place 4	Jumlah	Bobot	
Place 1	0,430	0,430	0,625	0,354	1,839	0,430	4,275
Place 2	0,430	0,430	0,625	0,354	1,839	0,430	4,275
Place 3	0,061	0,061	0,089	0,152	0,364	0,089	4,078
Place 4	0,061	0,061	0,030	0,051	0,203	0,051	4,018
Rata rata							4,162
CI							0,054
CR							0,060

5. Bobot Promotion

	Promotion 1	Promotion 2	Promotion 3	Promotion 4	Promotion 5
Promotion 1	1	3	5	7	7
Promotion 2	1/3	1	1	5	5
Promotion 3	1/5	1	1	5	5
Promotion 4	1/7	1/5	1/5	1	1
Promotion 5	1/7	1/5	1/5	1	1
Jumlah	1,819	5,400	7,400	19,000	19,000

Matriks Normalisasi

	Promotion 1	Promotion 2	Promotion 3	Promotion 4	Promotion 5	Bobot	Bobot Lokal
Promotion 1	0,550	0,556	0,676	0,368	0,368	0,504	0,154
Promotion 2	0,183	0,185	0,135	0,263	0,263	0,206	0,063
Promotion 3	0,110	0,185	0,135	0,263	0,263	0,191	0,058
Promotion 4	0,079	0,037	0,027	0,053	0,053	0,050	0,015
Promotion 5	0,079	0,037	0,027	0,053	0,053	0,050	0,015

Konsistensi Rasio

	Promotion 1	Promotion 2	Promotion 3	Promotion 4	Promotion 5	Jumlah	Bobot	
Promotion 1	0,504	0,618	0,957	0,347	0,347	2,772	0,508	5,455
Promotion 2	0,168	0,206	0,191	0,248	0,248	1,061	0,213	4,974
Promotion 3	0,101	0,206	0,191	0,248	0,248	0,994	0,189	5,272
Promotion 4	0,072	0,041	0,038	0,050	0,050	0,251	0,045	5,566
Promotion 5	0,072	0,041	0,038	0,050	0,050	0,251	0,045	5,566
							Rata rata	5,366
							CI	0,092
							CR	0,082

6. Bobot *Process*

	Process 1	Process 2	Process 3
Process 1	1	7	1
Process 2	1/7	1	1/5
Process 3	1	5	1
Jumlah	2,143	13,000	2,200

Matriks Normalisasi

	Process 1	Process 2	Process 3	Bobot	Bobot Lokal
Process 1	0,467	0,538	0,455	0,487	0,023
Process 2	0,067	0,077	0,091	0,078	0,004
Process 3	0,467	0,385	0,455	0,435	0,020

Konsistensi Rasio

	Process 1	Process 2	Process 3	Jumlah	Bobot	
Process 1	0,487	0,547	0,435	1,469	0,487	3,019
Process 2	0,070	0,078	0,087	0,235	0,078	3,003
Process 3	0,487	0,391	0,435	1,313	0,435	3,016
Rata rata						3,013
CI						0,006
CR						0,011

7. Bobot *People*

	People 1	People 2	People 3	People 4
People 1	1	1/5	3	1/9
People 2	5	1	5	1
People 3	1/3	1/5	1	1/7
People 4	9	1	7	1
Jumlah	15,333	2,400	16,000	2,254

Matriks Normalisasi

	People 1	People 2	People 3	People 4	Bobot	Bobot Lokal
People 1	0,065	0,083	0,188	0,049	0,096	0,003
People 2	0,326	0,417	0,313	0,444	0,375	0,012
People 3	0,022	0,083	0,063	0,063	0,058	0,002
People 4	0,587	0,417	0,438	0,444	0,471	0,016

Konsistensi Rasio

	People 1	People 2	People 3	People 4	Jumlah	Bobot
People 1	0,096	0,075	0,173	0,052	0,397	0,096
People 2	0,482	0,375	0,289	0,471	1,616	0,375
People 3	0,032	0,075	0,058	0,067	0,232	0,058
People 4	0,867	0,375	0,404	0,471	2,117	0,471
						Rata rata
						4,236
						CI
						0,079
						CR
						0,088

8. Bobot *Physical Evidence*

	PE 1	PE 2	PE 3	PE 4	PE 5	PE 6	PE 7
PE 1	1	1	5	1/5	1/3	5	1/3
PE 2	1	1	5	1/5	1/3	5	1/3
PE 3	1/5	1/5	1	1/9	1/3	1	1/5
PE 4	5	5	9	1	5	5	5
PE 5	3	3	3	1/5	1	3	1
PE 6	1/5	1/5	1	1/5	1/3	1	1/3
PE 7	3	3	5	1/5	1	3	1
Jumlah	13,400	13,400	29,000	2,111	8,333	23,000	8,200

Matriks Normalisasi

	PE 1	PE 2	PE 3	PE 4	PE 5	PE 6	PE 7	Bobot	Bobot Lokal
PE 1	0,075	0,075	0,172	0,095	0,040	0,217	0,041	0,102	0,004
PE 2	0,075	0,075	0,172	0,095	0,040	0,217	0,041	0,102	0,004
PE 3	0,015	0,015	0,034	0,053	0,040	0,043	0,024	0,032	0,001
PE 4	0,373	0,373	0,310	0,474	0,600	0,217	0,610	0,422	0,018
PE 5	0,224	0,224	0,103	0,095	0,120	0,130	0,122	0,145	0,006
PE 6	0,015	0,015	0,034	0,095	0,040	0,043	0,041	0,040	0,002
PE 7	0,224	0,224	0,172	0,095	0,120	0,130	0,122	0,155	0,007

Rasio Konsistensi

	PE 1	PE 2	PE 3	PE 4	PE 5	PE 6	PE 7	Jumlah	Bobot	
PE 1	0,102	0,102	0,161	0,084	0,048	0,202	0,052	0,752	0,102	7,366
PE 2	0,102	0,102	0,161	0,084	0,048	0,202	0,052	0,752	0,102	7,366
PE 3	0,020	0,020	0,032	0,047	0,048	0,040	0,031	0,240	0,032	7,469
PE 4	0,510	0,510	0,289	0,422	0,727	0,202	0,777	3,439	0,422	8,139
PE 5	0,306	0,306	0,096	0,084	0,145	0,121	0,155	1,215	0,145	8,355
PE 6	0,020	0,020	0,032	0,084	0,048	0,040	0,052	0,298	0,040	7,370
PE 7	0,306	0,306	0,161	0,084	0,145	0,121	0,155	1,280	0,155	8,238
									Rata-rata	7,585
									CI	0,097
									CR	0,074

B. Perhitungan Bobot Eksternal

	Political	Economy	Sociocultural	Technology	Legal	Environment	Porter 1	Porter 2	Porter 3	Porter 4	Porter 5
Political	1	1/9	1/9	1/5	1/3	3	1/9	1/7	1/2	1/5	1/9
Economy	9	1	2	7	6	7	3	3	7	3	1
Sociocultural	9	1/2	1	5	7	5	1	1	7	3	1/2
Technology	5	1/7	1/5	1	3	2	1/5	1/3	2	1/7	1/5
Legal	3	1/6	1/7	1/3	1	2	1/7	1/5	2	1/5	1/9
Environment	1/3	1/7	1/5	1/2	1/2	1	1/7	1/5	1	1/7	1/9
Porter 1	9	1/3	1	5	7	7	1	1	5	5	1/2
Porter 2	7	1/3	1	3	5	5	1	1	5	7	1/3
Porter 3	2	1/7	1/7	1/2	1/2	1	1/5	1/5	1	1/5	1/7
Porter 4	5	1/3	1/3	7	5	7	1/5	1/7	5	1	1/3
Porter 5	9	1	2	5	9	9	2	3	7	3	1
Jumlah	59,333	4,206	8,130	34,533	44,333	49,000	8,997	10,219	42,500	22,886	4,343

Matriks Normalisasi

	Political	Economy	Sociocultural	Technology	Legal	Environment	Porter 1	Porter 2	Porter 3	Porter 4	Porter 5	Bobot	Ranking
Political	0,017	0,026	0,014	0,006	0,008	0,061	0,012	0,014	0,012	0,009	0,026	0,019	10
Economy	0,152	0,238	0,246	0,203	0,135	0,143	0,333	0,294	0,165	0,131	0,230	0,206	2
Sociocultural	0,152	0,119	0,123	0,145	0,158	0,102	0,111	0,098	0,165	0,131	0,115	0,129	5
Technology	0,084	0,034	0,025	0,029	0,068	0,041	0,022	0,033	0,047	0,006	0,046	0,039	7
Legal	0,051	0,040	0,018	0,010	0,023	0,041	0,016	0,020	0,047	0,009	0,026	0,027	8
Environment	0,006	0,034	0,025	0,014	0,011	0,020	0,016	0,020	0,024	0,006	0,026	0,018	11
Porter 1	0,152	0,079	0,123	0,145	0,158	0,143	0,111	0,098	0,118	0,218	0,115	0,133	3
Porter 2	0,118	0,079	0,123	0,087	0,113	0,102	0,111	0,098	0,118	0,306	0,077	0,121	4
Porter 3	0,034	0,034	0,018	0,014	0,011	0,020	0,022	0,020	0,024	0,009	0,033	0,022	9
Porter 4	0,084	0,079	0,041	0,203	0,113	0,143	0,022	0,014	0,118	0,044	0,077	0,085	6
Porter 5	0,152	0,238	0,246	0,145	0,203	0,184	0,222	0,294	0,165	0,131	0,230	0,201	1
Jumlah	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000		

Konsistensi Rasio

	Political	Economy	Sociocultural	Technology	Legal	Environment	Porter 1	Porter 2	Porter 3	Porter 4	Porter 5	Jumlah	Bobot	
Political	0,019	0,023	0,014	0,008	0,009	0,055	0,015	0,017	0,011	0,017	0,022	0,210	0,019	11,318
Economy	0,167	0,206	0,258	0,276	0,162	0,128	0,398	0,363	0,152	0,256	0,201	2,567	0,206	12,443
Sociocultural	0,167	0,103	0,129	0,197	0,189	0,091	0,133	0,121	0,152	0,256	0,100	1,639	0,129	12,710
Technology	0,093	0,029	0,026	0,039	0,081	0,037	0,027	0,040	0,043	0,012	0,040	0,468	0,039	11,842
Legal	0,056	0,034	0,018	0,013	0,027	0,037	0,019	0,024	0,043	0,017	0,022	0,311	0,027	11,497
Environment	0,006	0,029	0,026	0,020	0,014	0,018	0,019	0,024	0,022	0,012	0,022	0,212	0,018	11,610
Porter 1	0,167	0,069	0,129	0,197	0,189	0,128	0,133	0,121	0,108	0,426	0,100	1,768	0,133	13,322
Porter 2	0,130	0,069	0,129	0,118	0,135	0,091	0,133	0,121	0,108	0,596	0,067	1,698	0,121	14,031
Porter 3	0,037	0,029	0,018	0,020	0,014	0,018	0,027	0,024	0,022	0,017	0,029	0,255	0,022	11,752
Porter 4	0,093	0,069	0,043	0,276	0,135	0,128	0,027	0,017	0,108	0,085	0,067	1,049	0,085	12,307
Porter 5	0,167	0,206	0,258	0,197	0,244	0,165	0,265	0,363	0,152	0,256	0,201	2,473	0,201	12,316
														Rata - rata
														12,286
														CI
														0,129
														CR
														0,085

1. Bobot Sociocultural

	Socio 1	Socio 2	Socio 3
Socio 1	1/5	1/5	
Socio 2	1/5	1	
Socio 3	1/5	1	
Jumlah	11,000	2,200	2,200

Matriks Normalisasi

	Socio 1	Socio 2	Socio 3	Bobot	Bobot Lokal
Socio 1	0,091	0,091	0,091	0,091	0,012
Socio 2	0,455	0,455	0,455	0,455	0,059
Socio 3	0,455	0,455	0,455	0,455	0,059

Konsistensi Rasio

	Socio 1	Socio 2	Socio 3	Jumlah	Bobot	
Socio 1	0,091	0,091	0,091	0,273	0,091	3,000
Socio 2	0,455	0,455	0,455	1,364	0,455	3,000
Socio 3	0,455	0,455	0,455	1,364	0,455	3,000
					Rata-rata	3,000
					CI	0,000
					CR	0,000

2. Bobot *Technology*

	Tech 1	Tech 2	Tech 3
Tech 1	7	5	1
Tech 2	1/7	1	1
Tech 3	1/5	1	1
Jumlah	1,343	9,000	7,000

Matriks Normalisasi

	Tech 1	Tech 2	Tech 3	Bobot	Bobot Lokal
Tech 1	0,745	0,778	0,714	0,746	0,029
Tech 2	0,106	0,111	0,143	0,120	0,005
Tech 3	0,149	0,111	0,143	0,134	0,005

Konsistensi Rasio

	Tech 1	Tech 2	Tech 3	Jumlah	Bobot	
Tech 1	0,746	0,841	0,672	2,258	0,746	3,028
Tech 2	0,107	0,120	0,134	0,361	0,120	3,005
Tech 3	0,149	0,120	0,134	0,404	0,134	3,005
					Rata-rata	3,013
					CI	0,006
					CR	0,011

3. Bobot Legal

	Legal 1	Legal 2	Legal 3	Legal 4	Legal 5
Legal 1	1	3	3	1/7	1/7
Legal 2	1/3	1	1	1/8	1/8
Legal 3	1/3	1	1	1/9	1/9
Legal 4	7	8	9	1	1
Legal 5	7	8	9	1	1
Jumlah	15,667	21,000	23,000	2,379	2,379

Matriks Normalisasi

	Legal 1	Legal 2	Legal 3	Legal 4	Legal 5	Bobot	Bobot Lokal
Legal 1	0,064	0,143	0,130	0,060	0,060	0,091	0,002
Legal 2	0,021	0,048	0,043	0,053	0,053	0,043	0,001
Legal 3	0,021	0,048	0,043	0,047	0,047	0,041	0,001
Legal 4	0,447	0,381	0,391	0,420	0,420	0,412	0,011
Legal 5	0,447	0,381	0,391	0,420	0,420	0,412	0,011
Jumlah	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,027

Konsistensi Rasio

	Legal 1	Legal 2	Legal 3	Legal 4	Legal 5	Jumlah	Bobot	
Legal 1	0,091	0,130	0,123	0,059	0,059	0,463	0,091	5,064
Legal 2	0,030	0,043	0,041	0,051	0,051	0,218	0,043	5,015
Legal 3	0,030	0,043	0,041	0,046	0,046	0,207	0,041	5,022
Legal 4	0,640	0,348	0,370	0,412	0,412	2,182	0,412	5,298
Legal 5	0,640	0,348	0,370	0,412	0,412	2,182	0,412	5,298
							Rata-rata	5,139
							CI	0,035
							CR	0,031

4. Bobot Porter 1 – Persaingan Antara Perusahaan yang Bersaing

	PSI 1	PSI 2	PSI 3
PSI 1	1	1/3	1/9
PSI 2	3	1	1/7
PSI 3	9	7	1
Jumlah	13,000	8,333	1,254

Matriks Normalisasi

	PSI 1	PSI 2	PSI 3	Bobot	Bobot Lokal
PSI 1	0,077	0,040	0,089	0,069	0,009
PSI 2	0,231	0,120	0,114	0,155	0,021
PSI 3	0,692	0,840	0,797	0,777	0,103

Konsistensi Rasio

	PSI 1	PSI 2	PSI 3	Jumlah	Bobot
PSI 1	0,069	0,052	0,086	0,206	0,069
PSI 2	0,206	0,155	0,111	0,471	0,155
PSI 3	0,617	1,084	0,777	2,477	0,777
				Rata-rata	3,082
				CI	0,041
				CR	0,071

5. Bobot Porter 3 – Potensi Pengembangan Produk Substitusi

	APS 1	APS 2	APS 3
APS 1	1	1/5	1/7
APS 2	5	1	1/3
APS 3	7	3	1
Jumlah	13,000	4,200	1,476

Matriks Normalisasi

	APS 1	APS 2	APS 3	Bobot	Bobot Lokal
APS 1	0,077	0,048	0,097	0,074	0,002
APS 2	0,385	0,238	0,226	0,283	0,006
APS 3	0,538	0,714	0,677	0,643	0,014

Konsistensi Rasio

	APS 1	APS 2	APS 3	Jumlah	Bobot	
APS 1	0,074	0,057	0,092	0,222	0,074	3,013
APS 2	0,369	0,283	0,214	0,866	0,283	3,062
APS 3	0,516	0,849	0,643	2,008	0,643	3,121
Rata-rata						3,066
CI						0,033
CR						0,056

6. Bobot Porter 4 – Kekuatan Posisi Tawar Pemasok

	DTP 1	DTP 2	DTP 3
DTP 1	1	1	1/5
DTP 2	1	1	1/5
DTP 3	5	5	1
Jumlah	7,000	7,000	1,400

Matriks Normalisasi

	DTP 1	DTP 2	DTP 3	Bobot	Bobot Lokal
DTP 1	0,143	0,143	0,143	0,143	0,012
DTP 2	0,143	0,143	0,143	0,143	0,012
DTP 3	0,714	0,714	0,714	0,714	0,061

Konsistensi Rasio

	DTP 1	DTP 2	DTP 3	Jumlah	Bobot	
DTP 1	0,143	0,143	0,143	0,429	0,143	3,000
DTP 2	0,143	0,143	0,143	0,429	0,143	3,000
DTP 3	0,714	0,714	0,714	2,143	0,714	3,000
					Rata-rata	3,000
					CI	0,000
					CR	0,000

7. Bobot Porter 5 – Kekuatan Daya Tawar Konsumen

	DTK 1	DTK 2	DTK 3	DTK 4	DTK 5
DTK 1	1	1/7	3	1/3	1/3
DTK 2	7	1	7	5	5
DTK 3	1/3	1/7	1	1/5	1/3
DTK 4	3	1/5	5	1	2
DTK 5	3	1/5	3	1/2	1
Jumlah	14,333	1,686	19,000	7,033	8,667

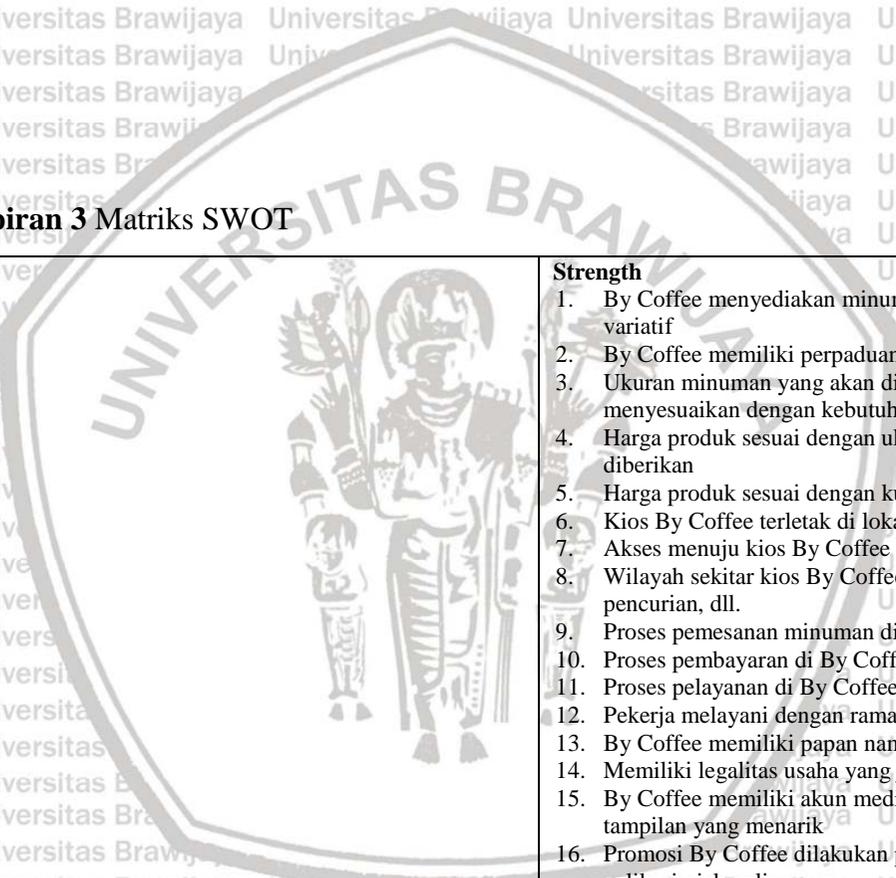
Matriks Normalisasi

	DTK 1	DTK 2	DTK 3	DTK 4	DTK 5	Bobot	Bobot Lokal
DTK 1	0,070	0,085	0,158	0,047	0,038	0,080	0,016
DTK 2	0,488	0,593	0,368	0,711	0,577	0,548	0,110
DTK 3	0,023	0,085	0,053	0,028	0,038	0,046	0,009
DTK 4	0,209	0,119	0,263	0,142	0,231	0,193	0,039
DTK 5	0,209	0,119	0,158	0,071	0,115	0,134	0,027
Jumlah	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,201

Konsistensi Rasio

	DTK 1	DTK 2	DTK 3	DTK 4	DTK 5	Jumlah	Bobot	
DTK 1	0,080	0,078	0,137	0,064	0,045	0,403	0,080	5,066
DTK 2	0,558	0,548	0,319	0,964	0,672	3,060	0,548	5,588
DTK 3	0,027	0,078	0,046	0,039	0,045	0,234	0,046	5,135
DTK 4	0,239	0,110	0,228	0,193	0,269	1,038	0,193	5,382
DTK 5	0,239	0,110	0,137	0,096	0,134	0,716	0,134	5,324
							Rata-rata	5,299
							CI	0,075
							CR	0,067

Lampiran 3 Matriks SWOT

	Strength	Weakness
	<ol style="list-style-type: none"> 1. By Coffee menyediakan minuman dengan rasa yang variatif 2. By Coffee memiliki perpaduan rasa yang pas 3. Ukuran minuman yang akan dipesan kurang dapat menyesuaikan dengan kebutuhan 4. Harga produk sesuai dengan ukuran minuman yang diberikan 5. Harga produk sesuai dengan kualitas yang diberikan 6. Kios By Coffee terletak di lokasi yang strategis 7. Akses menuju kios By Coffee mudah 8. Wilayah sekitar kios By Coffee aman dari bencana, pencurian, dll. 9. Proses pemesanan minuman di By Coffee mudah 10. Proses pembayaran di By Coffee beragam 11. Proses pelayanan di By Coffee cepat 12. Pekerja melayani dengan ramah 13. By Coffee memiliki papan nama toko (plang nama) 14. Memiliki legalitas usaha yang jelas 15. By Coffee memiliki akun media sosial resmi dengan tampilan yang menarik 16. Promosi By Coffee dilakukan pada media sosial dan aplikasi ojek online 17. Promosi By Coffee dilakukan dengan cara memperingati hari-hari besar (Misal: hari kemerdekaan, Ramadhan, dll.) 18. By Coffee menjunjung konsep campaign untuk membawa pelanggan berakhlak baik (minum sambil duduk dan membuang sampah di tempatnya) 19. Pekerja memiliki skill dan pengetahuan yang baik tentang kopi 20. Pekerja selalu menjaga penampilan (Misal: mengenakan apron, memakai sepatu, dll.) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemasan minuman By Coffee kurang menarik 2. Harga produk lebih mahal dibandingkan dengan kompetitor 3. Lahan parkir By Coffee kurang luas 4. By Coffee memiliki bangunan yang kurang luas 5. Konsep bangunan dan interior yang dimiliki oleh By Coffee kurang menarik 6. Fasilitas yang disediakan By Coffee tidak lengkap (Misal: Wi-Fi, kamar mandi, dll.) 7. Jarang melakukan update testimoni pelanggan 8. Promosi kurang dilakukan dengan mengadakan event di By Coffee 9. By Coffee kurang menjalin kerjasama dengan perusahaan lain 10. Pekerja kurang melakukan training internal
<p>Opportunity</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemenperin mendukung adanya pengembangan industri kopi 2. Meningkatnya penduduk di Malang sebesar 0,7% 3. Tren menikmati kopi guna menemani aktivitas sehari-hari 4. Penggunaan media sosial oleh masyarakat tinggi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan <i>open kitchen</i> atau kelas kopi bagi konsumen (S1, S6, S7, S12, S16, S19, O2, O3, O7) 2. Menambah <i>channel</i> dan membuat konten yang relevan dengan audiens serta menarik dalam media sosial (S15, S16, S18, O4, O5) 3. Melakukan <i>endorsement</i> oleh <i>influencer</i> (S15, O3, O4, O5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan konsistensi penggunaan dan meningkatkan pemasaran produk menggunakan media sosial (W7, O4, O5) 2. Mengadakan <i>event</i> dengan berbagai komunitas (W8, W9, O1, O2, O3)

<ol style="list-style-type: none"> 5. Pengguna internet di Jawa Timur meningkat 7,4% 6. Keberagaman metode pembayaran 7. Mesin kopi yang semakin canggih 8. Pemerintah memberikan kemudahan dalam prosedur izin pendirian usaha 9. Pemerintah memberikan kelonggaran pajak penghasilan 10. Pemerintah memberikan kemudahan dalam pendaftaran hak kekayaan intelektual 11. Pesaing baru sulit untuk menguasai pasar 12. Hubungan perusahaan dengan pemasok 		
<p>Threat</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan ekonomi menurun sebesar 2,26% - 2,68% sehingga daya beli masyarakat berkurang 2. Adanya isu pencemaran lingkungan dalam penggunaan plastik 3. Adanya kewajiban untuk menerapkan protokol kesehatan 4. Berkurangnya jam operasional karena ada pembatasan jam operasional 5. Kualitas produk substitusi 6. Pesaing menyediakan fasilitas yang lebih unggul 7. Adanya perbedaan harga dengan pesaing 8. Jumlah pesaing banyak 9. Produk substitusi memiliki harga yang lebih murah 10. Produk substitusi lebih praktis dibuat sendiri 11. Pemasok bahan baku tetap berjumlah satu 12. Adanya permainan harga dari pemasok 13. Konsumen menginginkan harga yang lebih murah 14. Konsumen menginginkan fasilitas yang lengkap 15. Konsumen menginginkan kualitas produk yang baik 16. Konsumen menginginkan layanan yang baik 17. Konsumen mempertimbangkan reputasi perusahaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melangsungkan ByCoffeeByYou untuk kreasi cita rasa dari konsumen secara rutin (S1, S2, S9, T8, T9, T15, T17) 2. Menyediakan produk By Coffee dalam bentuk <i>coffee drip</i> (S1, S2, S3, S5, S9, T2, T3, T4, T9, T10) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengeluarkan <i>merchandise</i> berupa <i>tumbler</i> dan memberikan potongan saat menggunakan <i>tumbler</i> (T1, T2, T8, T13, T17, W1, W2) 2. Menerima pesanan dalam jumlah besar untuk suatu acara dalam bentuk <i>foodtruck</i> atau <i>stand</i> (W3, W4, W8, W9, T1, T4, T6, T8, T10, T14, T16) 3. Menerapkan <i>pricing strategy</i> (W2, T1, T7, T9, T13) 4. Meningkatkan hubungan dan kualitas pekerja dan pemasok dengan kegiatan <i>upgrading</i> (W10, T11, T12) 5. Menambah <i>games</i> dan <i>photobooth</i> di lokasi By Coffee (W5, W6, T6, T8, T14, T16, T17)

Lampiran 4 Perhitungan QSPM

	Keterangan Faktor	Bobot	Alternatif Strategi 1		Alternatif Strategi 2	
			AS	TAS	AS	TAS
Strength						
1	By Coffee menyediakan minuman dengan rasa yang variatif	0,116	0	4	0,464	
2	By Coffee memiliki perpaduan rasa yang pas	0,116	2	0,232	4	0,464
3	Ukuran minuman yang akan dipesan kurang dapat menyesuaikan dengan kebutuhan	0,048	0	4	0,192	
4	Harga produk sesuai dengan ukuran minuman yang diberikan	0,011	0	3	0,033	
5	Harga produk sesuai dengan kualitas yang diberikan	0,094	3	0,282	4	0,376
6	Kios By Coffee terletak di lokasi yang strategis	0,056	4	0,224	4	0,224
7	Akses menuju kios By Coffee mudah	0,056	3	0,168	3	0,168
8	Wilayah sekitar kios By Coffee aman dari bencana, pencurian, dll.	0,007	3	0,021	3	0,021
9	Proses pemesanan minuman di By Coffee mudah	0,023	0	4	0,092	
10	Proses pembayaran di By Coffee beragam	0,004	0	4	0,016	
11	Proses pelayanan di By Coffee cepat	0,020	0	4	0,08	
12	Pekerja melayani dengan ramah	0,016	0	4	0,064	
13	By Coffee memiliki papan nama toko (plang nama)	0,001	0	2	0,002	
14	Memiliki legalitas usaha yang jelas	0,006	0	2	0,012	
15	By Coffee memiliki akun media sosial resmi dengan tampilan yang menarik	0,007	4	0,028	4	0,028
16	Promosi By Coffee dilakukan pada media sosial dan aplikasi ojek online	0,154	0	4	0,616	
17	Promosi By Coffee dilakukan dengan cara memperingati hari-hari besar (Misal: hari kemerdekaan, Ramadhan, dll.)	0,063	0	4	0,252	
18	By Coffee menjunjung konsep campaign untuk membawa pelanggan berakhlak baik (minum sambil duduk dan membuang sampah di tempatnya)	0,058	0	3	0,174	
19	Pekerja memiliki skill dan pengetahuan yang baik tentang kopi	0,012	4	0,048	3	0,036
20	Pekerja selalu menjaga penampilan (Misal: mengenakan apron, memakai sepatu, dll.)	0,002	0	4	0,008	
Weakness						
1	Kemasan minuman By Coffee kurang menarik	0,014	0	4	0,056	
2	Harga produk lebih mahal dibandingkan dengan kompetitor	0,042	0	3	0,126	
3	Lahan parkir By Coffee kurang luas	0,012	0	2	0,024	
4	By Coffee memiliki bangunan yang kurang luas	0,004	0	2	0,008	
5	Konsep bangunan dan interior yang dimiliki oleh By Coffee kurang menarik	0,004	0	0	0	
6	Fasilitas yang disediakan By Coffee tidak lengkap (Misal: Wi-Fi, kamar mandi, dll.)	0,018	0	0	0	
7	Jarang melakukan <i>update</i> testimoni pelanggan	0,002	0	4	0,008	
8	Promosi kurang dilakukan dengan mengadakan event di By Coffee	0,015	4	0,06	4	0,06
9	By Coffee kurang menjalin kerjasama dengan perusahaan lain	0,015	0	4	0,06	

10	Pekerja kurang melakukan training internal	0,003	2	0,006	0
Opportunity					
1	Kemenperin mendukung adanya pengembangan industri kopi	0,019		0	4 0,076
2	Meningkatnya penduduk di Malang sebesar 0,7%	0,012		0	4 0,048
3	Tren menikmati kopi guna menemani aktivitas sehari-hari	0,059		0	4 0,236
4	Penggunaan media sosial oleh masyarakat tinggi	0,059		0	4 0,236
5	Pengguna internet di Jawa Timur meningkat 7,4%	0,029		0	4 0,116
6	Keberagaman metode pembayaran	0,005		0	4 0,02
7	Mesin kopi yang semakin canggih	0,005	4	0,02	2 0,01
8	Pemerintah memberikan kemudahan dalam prosedur izin pendirian usaha	0,002		0	0
9	Pemerintah memberikan kelonggaran pajak penghasilan	0,001		0	0
10	Pemerintah memberikan kemudahan dalam pendaftaran hak kekayaan intelektual	0,001		0	0
11	Pesaing baru sulit untuk menguasai pasar	0,121	2	0,242	4 0,484
12	Hubungan perusahaan dengan pemasok	0,061		0	0
Threat					
1	Pertumbuhan ekonomi menurun sebesar 2,26%-2,68% sehingga daya beli masyarakat berkurang	0,206		0	4 0,824
2	Adanya isu pencemaran lingkungan dalam penggunaan plastik	0,018	3	0,054	0
3	Adanya kewajiban untuk menerapkan protokol kesehatan	0,011		0	2 0,022
4	Berkurangnya jam operasional karena ada pembatasan jam operasional	0,011		0	0
5	Kualitas produk substitusi	0,014		0	4 0,056
6	Pesaing menyediakan fasilitas yang lebih unggul	0,009	4	0,036	4 0,036
7	Adanya perbedaan harga dengan pesaing	0,021		0	4 0,084
8	Jumlah pesaing banyak	0,103	4	0,412	3 0,309
9	Produk substitusi memiliki harga yang lebih murah	0,002		0	3 0,006
10	Produk substitusi lebih praktis dibuat sendiri	0,006		0	2 0,012
11	Pemasok bahan baku tetap berjumlah satu	0,012		0	0
12	Adanya permainan harga dari pemasok	0,012		0	2 0,024
13	Konsumen menginginkan harga yang lebih murah	0,016		0	0
14	Konsumen menginginkan fasilitas yang lengkap	0,009	2	0,018	0
15	Konsumen menginginkan kualitas produk yang baik	0,110		0	3 0,33
16	Konsumen menginginkan layanan yang baik	0,039		0	3 0,117
17	Konsumen mempertimbangkan reputasi perusahaan	0,027		0	4 0,108
STAS				1,851	6,818

	Keterangan Faktor	Bobot	Alternatif Strategi 3		Alternatif Strategi 4	
			AS	TAS	AS	TAS
Strength						
1	By Coffee menyediakan minuman dengan rasa yang variatif	0,116	3	0,348	2	0,232
2	By Coffee memiliki perpaduan rasa yang pas	0,116	4	0,464		0
3	Ukuran minuman yang akan dipesan kurang dapat menyesuaikan dengan kebutuhan	0,048	3	0,144		0
4	Harga produk sesuai dengan ukuran minuman yang diberikan	0,011	4	0,044		0
5	Harga produk sesuai dengan kualitas yang diberikan	0,094	4	0,376	3	0,282
6	Kios By Coffee terletak di lokasi yang strategis	0,056		0	4	0,224
7	Akses menuju kios By Coffee mudah	0,056		0	4	0,224
8	Wilayah sekitar kios By Coffee aman dari bencana, pencurian, dll.	0,007		0	2	0,014
9	Proses pemesanan minuman di By Coffee mudah	0,023		0	2	0,046
10	Proses pembayaran di By Coffee beragam	0,004		0		0
11	Proses pelayanan di By Coffee cepat	0,020	4	0,08	4	0,08
12	Pekerja melayani dengan ramah	0,016	4	0,064	4	0,064
13	By Coffee memiliki papan nama toko (plang nama)	0,001		0	3	0,003
14	Memiliki legalitas usaha yang jelas	0,006		0	4	0,024
15	By Coffee memiliki akun media sosial resmi dengan tampilan yang menarik	0,007	4	0,028	4	0,028
16	Promosi By Coffee dilakukan pada media sosial dan aplikasi ojek online	0,154	4	0,616	4	0,616
17	Promosi By Coffee dilakukan dengan cara memperingati hari-hari besar (Misal: hari kemerdekaan, Ramadhan, dll.)	0,063		0	4	0,252
18	By Coffee menjunjung konsep campaign untuk membawa pelanggan berakhlak baik (minum sambil duduk dan membuang sampah di tempatnya)	0,058		0	3	0,174
19	Pekerja memiliki skill dan pengetahuan yang baik tentang kopi	0,012	4	0,048		0
20	Pekerja selalu menjaga penampilan (Misal: mengenakan apron, memakai sepatu, dll.)	0,002	4	0,008	2	0,004
Weakness						
1	Kemasan minuman By Coffee kurang menarik	0,014		0	4	0,056
2	Harga produk lebih mahal dibandingkan dengan kompetitor	0,042	4	0,168	2	0,084
3	Lahan parkir By Coffee kurang luas	0,012	4	0,048	2	0,024
4	By Coffee memiliki bangunan yang kurang luas	0,004	4	0,016	4	0,016
5	Konsep bangunan dan interior yang dimiliki oleh By Coffee kurang menarik	0,004	4	0,016	3	0,012
6	Fasilitas yang disediakan By Coffee tidak lengkap (Misal: Wi-Fi, kamar mandi, dll.)	0,018	4	0,072	2	0,036
7	Jarang melakukan <i>update</i> testimoni pelanggan	0,002		0	3	0,006
8	Promosi kurang dilakukan dengan mengadakan event di By Coffee	0,015	4	0,06	4	0,06
9	By Coffee kurang menjalin kerjasama dengan perusahaan lain	0,015	4	0,06		0
10	Pekerja kurang melakukan training internal	0,003		0		0

Opportunity						
1	Kemenperin mendukung adanya pengembangan industri kopi	0,019	4	0,076	2	0,038
2	Meningkatnya penduduk di Malang sebesar 0,7%	0,012	4	0,048	4	0,048
3	Tren menikmati kopi guna menemani aktivitas sehari-hari	0,059	4	0,236	4	0,236
4	Penggunaan media sosial oleh masyarakat tinggi	0,059	4	0,236	3	0,177
5	Pengguna internet di Jawa Timur meningkat 7,4%	0,029	4	0,116	2	0,058
6	Keberagaman metode pembayaran	0,005	2	0,01		0
7	Mesin kopi yang semakin canggih	0,005	2	0,01	2	0,01
8	Pemerintah memberikan kemudahan dalam prosedur izin pendirian usaha	0,002	3	0,006		0
9	Pemerintah memberikan kelonggaran pajak penghasilan	0,001	3	0,003		0
10	Pemerintah memberikan kemudahan dalam pendaftaran hak kekayaan intelektual	0,001	2	0,002		0
11	Pesaing baru sulit untuk menguasai pasar	0,121	4	0,484	4	0,484
12	Hubungan perusahaan dengan pemasok	0,061	4	0,244		0
Threat						
1	Pertumbuhan ekonomi menurun sebesar 2,26% - 2,68% sehingga daya beli masyarakat berkurang	0,206		0	3	0,618
2	Adanya isu pencemaran lingkungan dalam penggunaan plastik	0,018		0		0
3	Adanya kewajiban untuk menerapkan protokol kesehatan	0,011	3	0,033	2	0,022
4	Berkurangnya jam operasional karena ada pembatasan jam operasional	0,011	4	0,044	2	0,022
5	Kualitas produk substitusi	0,014	4	0,056	3	0,042
6	Pesaing menyediakan fasilitas yang lebih unggul	0,009	3	0,027	4	0,036
7	Adanya perbedaan harga dengan pesaing	0,021	4	0,084		0
8	Jumlah pesaing banyak	0,103	4	0,412	3	0,309
9	Produk substitusi memiliki harga yang lebih murah	0,002	2	0,004		0
10	Produk substitusi lebih praktis dibuat sendiri	0,006	3	0,018		0
11	Pemasok bahan baku tetap berjumlah satu	0,012		0		0
12	Adanya permainan harga dari pemasok	0,012	4	0,048		0
13	Konsumen menginginkan harga yang lebih murah	0,016		0	2	0,032
14	Konsumen menginginkan fasilitas yang lengkap	0,009	4	0,036	4	0,036
15	Konsumen menginginkan kualitas produk yang baik	0,110	4	0,44	2	0,22
16	Konsumen menginginkan layanan yang baik	0,039	4	0,156		0
17	Konsumen mempertimbangkan reputasi perusahaan	0,027		0		0
STAS				5,489		4,949

	Keterangan Faktor	Bobot	Alternatif Strategi 5		Alternatif Strategi 6	
			AS	TAS	AS	TAS
Strength						
1	By Coffee menyediakan minuman dengan rasa yang variatif	0,116	4	0,464		0
2	By Coffee memiliki perpaduan rasa yang pas	0,116		0	2	0,232
3	Ukuran minuman yang akan dipesan kurang dapat menyesuaikan dengan kebutuhan	0,048		0		0
4	Harga produk sesuai dengan ukuran minuman yang diberikan	0,011	3	0,033		0
5	Harga produk sesuai dengan kualitas yang diberikan	0,094		0	4	0,376
6	Kios By Coffee terletak di lokasi yang strategis	0,056	4	0,224		0
7	Akses menuju kios By Coffee mudah	0,056	4	0,224		0
8	Wilayah sekitar kios By Coffee aman dari bencana, pencurian, dll.	0,007		0		0
9	Proses pemesanan minuman di By Coffee mudah	0,023		0	2	0,046
10	Proses pembayaran di By Coffee beragam	0,004		0	2	0,008
11	Proses pelayanan di By Coffee cepat	0,020		0		0
12	Pekerja melayani dengan ramah	0,016		0	2	0,032
13	By Coffee memiliki papan nama toko (plang nama)	0,001	2	0,002		0
14	Memiliki legalitas usaha yang jelas	0,006	2	0,012		0
15	By Coffee memiliki akun media sosial resmi dengan tampilan yang menarik	0,007	4	0,028	4	0,028
16	Promosi By Coffee dilakukan pada media sosial dan aplikasi ojek online	0,154	4	0,616	4	0,616
17	Promosi By Coffee dilakukan dengan cara memperingati hari-hari besar (Misal: hari kemerdekaan, Ramadhan, dll.)	0,063		0		0
18	By Coffee menjunjung konsep campaign untuk membawa pelanggan berakhlak baik (minum sambil duduk dan membuang sampah di tempatnya)	0,058		0		0
19	Pekerja memiliki skill dan pengetahuan yang baik tentang kopi	0,012	4	0,048	4	0,048
20	Pekerja selalu menjaga penampilan (Misal: mengenakan apron, memakai sepatu, dll.)	0,002		0		0
Weakness						
1	Kemasan minuman By Coffee kurang menarik	0,014	4	0,056		0
2	Harga produk lebih mahal dibandingkan dengan kompetitor	0,042	4	0,168	4	0,168
3	Lahan parkir By Coffee kurang luas	0,012		0		0
4	By Coffee memiliki bangunan yang kurang luas	0,004		0	4	0,016
5	Konsep bangunan dan interior yang dimiliki oleh By Coffee kurang menarik	0,004		0	4	0,016
6	Fasilitas yang disediakan By Coffee tidak lengkap (Misal: Wi-Fi, kamar mandi, dll.)	0,018		0	3	0,054
7	Jarang melakukan <i>update</i> testimoni pelanggan	0,002	4	0,008		0
8	Promosi kurang dilakukan dengan mengadakan event di By Coffee	0,015	4	0,06		0
9	By Coffee kurang menjalin kerjasama dengan perusahaan lain	0,015		0		0
10	Pekerja kurang melakukan training internal	0,003		0		0

Opportunity						
1	Kemenperin mendukung adanya pengembangan industri kopi	0,019	4	0,076		0
2	Meningkatnya penduduk di Malang sebesar 0,7%	0,012		0	4	0,048
3	Tren menikmati kopi guna menemani aktivitas sehari-hari	0,059	4	0,236	4	0,236
4	Penggunaan media sosial oleh masyarakat tinggi	0,059	4	0,236	4	0,236
5	Pengguna internet di Jawa Timur meningkat 7,4%	0,029	4	0,116		0
6	Keberagaman metode pembayaran	0,005		0	4	0,02
7	Mesin kopi yang semakin canggih	0,005		0		0
8	Pemerintah memberikan kemudahan dalam prosedur izin pendirian usaha	0,002		0	4	0,008
9	Pemerintah memberikan kelonggaran pajak penghasilan	0,001	4	0,004	4	0,004
10	Pemerintah memberikan kemudahan dalam pendaftaran hak kekayaan intelektual	0,001		0		0
11	Pesaing baru sulit untuk menguasai pasar	0,121	4	0,484	4	0,484
12	Hubungan perusahaan dengan pemasok	0,061		0		0
Threat						
1	Pertumbuhan ekonomi menurun sebesar 2,26%-2,68% sehingga daya beli masyarakat berkurang	0,206	4	0,824	4	0,824
2	Adanya isu pencemaran lingkungan dalam penggunaan plastik	0,018		0		0
3	Adanya kewajiban untuk menerapkan protokol kesehatan	0,011	4	0,044		0
4	Berkurangnya jam operasional karena ada pembatasan jam operasional	0,011		0		0
5	Kualitas produk substitusi	0,014	3	0,042		0
6	Pesaing menyediakan fasilitas yang lebih unggul	0,009		0	3	0,027
7	Adanya perbedaan harga dengan pesaing	0,021		0		0
8	Jumlah pesaing banyak	0,103	4	0,412		0
9	Produk substitusi memiliki harga yang lebih murah	0,002		0		0
10	Produk substitusi lebih praktis dibuat sendiri	0,006		0	4	0,024
11	Pemasok bahan baku tetap berjumlah satu	0,012		0		0
12	Adanya permainan harga dari pemasok	0,012		0		0
13	Konsumen menginginkan harga yang lebih murah	0,016		0		0
14	Konsumen menginginkan fasilitas yang lengkap	0,009		0	4	0,036
15	Konsumen menginginkan kualitas produk yang baik	0,110	4	0,44	3	0,33
16	Konsumen menginginkan layanan yang baik	0,039		0		0
17	Konsumen mempertimbangkan reputasi perusahaan	0,027	4	0,108	3	0,081
STAS				4,965		3,998

	Keterangan Faktor	Bobot	Alternatif Strategi 7		Alternatif Strategi 8	
			AS	TAS	AS	TAS
Strength						
1	By Coffee menyediakan minuman dengan rasa yang variatif	0,116	4	0,464	4	0,464
2	By Coffee memiliki perpaduan rasa yang pas	0,116	4	0,464	4	0,464
3	Ukuran minuman yang akan dipesan dapat menyesuaikan dengan kebutuhan	0,048	4	0,192	3	0,144
4	Harga produk sesuai dengan ukuran minuman yang diberikan	0,011	3	0,033	4	0,044
5	Harga produk sesuai dengan kualitas yang diberikan	0,094	3	0,282	3	0,282
6	Kios By Coffee terletak di lokasi yang strategis	0,056		0		0
7	Akses menuju kios By Coffee mudah	0,056	4	0,224		0
8	Wilayah sekitar kios By Coffee aman dari bencana, pencurian, dll.	0,007	4	0,028		0
9	Proses pemesanan minuman di By Coffee mudah	0,023	3	0,069	3	0,069
10	Proses pembayaran di By Coffee beragam	0,004		0	3	0,012
11	Proses pelayanan di By Coffee cepat	0,020	4	0,08	4	0,08
12	Pekerja melayani dengan ramah	0,016	4	0,064	4	0,064
13	By Coffee memiliki papan nama toko (plang nama)	0,001		0		0
14	Memiliki legalitas usaha yang jelas	0,006		0		0
15	By Coffee memiliki akun media sosial resmi dengan tampilan yang menarik	0,007	4	0,028	2	0,014
16	Promosi By Coffee dilakukan pada media sosial dan aplikasi ojek online	0,154	4	0,616	3	0,462
17	Promosi By Coffee dilakukan dengan cara memperingati hari-hari besar (Misal: hari kemerdekaan, Ramadhan, dll.)	0,063	2	0,126	4	0,252
18	By Coffee menjunjung konsep campaign untuk membawa pelanggan berakhlak baik (minum sambil duduk dan membuang sampah di tempatnya)	0,058	4	0,232		0
19	Pekerja memiliki skill dan pengetahuan yang baik tentang kopi	0,012		0		0
20	Pekerja selalu menjaga penampilan (Misal: mengenakan apron, memakai sepatu, dll.)	0,002		0		0
Weakness						
1	Kemasan minuman By Coffee kurang menarik	0,014	4	0,056	2	0,028
2	Harga produk lebih mahal dibandingkan dengan kompetitor	0,042	3	0,126	4	0,168
3	Lahan parkir By Coffee kurang luas	0,012	4	0,048		0
4	By Coffee memiliki bangunan yang kurang luas	0,004	3	0,012		0
5	Konsep bangunan dan interior yang dimiliki oleh By Coffee kurang menarik	0,004	3	0,012	2	0,008
6	Fasilitas yang disediakan By Coffee tidak lengkap (Misal: Wi-Fi, kamar mandi, dll.)	0,018	4	0,072	2	0,036
7	Jarang melakukan <i>update</i> testimoni pelanggan	0,002		0		0
8	Promosi kurang dilakukan dengan mengadakan event di By Coffee	0,015	4	0,06	4	0,06
9	By Coffee kurang menjalin kerjasama dengan perusahaan lain	0,015		0		0
10	Pekerja kurang melakukan training internal	0,003		0		0

Opportunity						
1	Kemenperin mendukung adanya pengembangan industri kopi	0,019	4	0,076	2	0,038
2	Meningkatnya penduduk di Malang sebesar 0,7%	0,012	4	0,048	2	0,024
3	Tren menikmati kopi guna menemani aktivitas sehari-hari	0,059	4	0,236	3	0,177
4	Penggunaan media sosial oleh masyarakat tinggi	0,059	4	0,236	4	0,236
5	Pengguna internet di Jawa Timur meningkat 7,4%	0,029	4	0,116	2	0,058
6	Keberagaman metode pembayaran	0,005	4	0,02	4	0,02
7	Mesin kopi yang semakin canggih	0,005		0		0
8	Pemerintah memberikan kemudahan dalam prosedur izin pendirian usaha	0,002	4	0,008		0
9	Pemerintah memberikan kelonggaran pajak penghasilan	0,001	4	0,004		0
10	Pemerintah memberikan kemudahan dalam pendaftaran hak kekayaan intelektual	0,001		0		0
11	Pesaing baru sulit untuk menguasai pasar	0,121		0	2	0,242
12	Hubungan perusahaan dengan pemasok	0,061		0		0
Threat						
1	Pertumbuhan ekonomi menurun sebesar 2,26% - 2,68% sehingga daya beli masyarakat berkurang	0,206	4	0,824	3	0,618
2	Adanya isu pencemaran lingkungan dalam penggunaan plastik	0,018	4	0,072		0
3	Adanya kewajiban untuk menerapkan protokol kesehatan	0,011		0		0
4	Berkurangnya jam operasional karena ada pembatasan jam operasional	0,011		0	2	0,022
5	Kualitas produk substitusi	0,014		0	2	0,028
6	Pesaing menyediakan fasilitas yang lebih unggul	0,009		0		0
7	Adanya perbedaan harga dengan pesaing	0,021	4	0,084	4	0,084
8	Jumlah pesaing banyak	0,103		0	3	0,309
9	Produk substitusi memiliki harga yang lebih murah	0,002	4	0,008	4	0,008
10	Produk substitusi lebih praktis dibuat sendiri	0,006		0		0
11	Pemasok bahan baku tetap berjumlah satu	0,012		0		0
12	Adanya permainan harga dari pemasok	0,012		0	2	0,024
13	Konsumen menginginkan harga yang lebih murah	0,016	4	0,064	4	0,064
14	Konsumen menginginkan fasilitas yang lengkap	0,009		0		0
15	Konsumen menginginkan kualitas produk yang baik	0,110	2	0,22	2	0,22
16	Konsumen menginginkan layanan yang baik	0,039		0	4	0,156
17	Konsumen mempertimbangkan reputasi perusahaan	0,027		0		0
STAS				5,304		4,979

	Keterangan Faktor	Bobot	Alternatif Strategi 9	
			AS	TAS
Strength				
1	By Coffee menyediakan minuman dengan rasa yang variatif	0,116	4	0,464
2	By Coffee memiliki perpaduan rasa yang pas	0,116		0
3	Ukuran minuman yang akan dipesan dapat menyesuaikan dengan kebutuhan	0,048	2	0,096
4	Harga produk sesuai dengan ukuran minuman yang diberikan	0,011		0
5	Harga produk sesuai dengan kualitas yang diberikan	0,094	3	0,282
6	Kios By Coffee terletak di lokasi yang strategis	0,056		0
7	Akses menuju kios By Coffee mudah	0,056		0
8	Wilayah sekitar kios By Coffee aman dari bencana, pencurian, dll.	0,007		0
9	Proses pemesanan minuman di By Coffee mudah	0,023		0
10	Proses pembayaran di By Coffee beragam	0,004	2	0,008
11	Proses pelayanan di By Coffee cepat	0,020		0
12	Pekerja melayani dengan ramah	0,016		0
13	By Coffee memiliki papan nama toko (plang nama)	0,001		0
14	Memiliki legalitas usaha yang jelas	0,006		0
15	By Coffee memiliki akun media sosial resmi dengan tampilan yang menarik	0,007		0
16	Promosi By Coffee dilakukan pada media sosial dan aplikasi ojek online	0,154		0
17	Promosi By Coffee dilakukan dengan cara memperingati hari-hari besar (Misal: hari kemerdekaan, Ramadhan, dll.)	0,063	2	0,126
18	By Coffee menjunjung konsep campaign untuk membawa pelanggan berakhlak baik (minum sambil duduk dan membuang sampah di tempatnya)	0,058	2	0,116
19	Pekerja memiliki skill dan pengetahuan yang baik tentang kopi	0,012	4	0,048
20	Pekerja selalu menjaga penampilan (Misal: mengenakan apron, memakai sepatu, dll.)	0,002	3	0,006
Weakness				
1	Kemasan minuman By Coffee kurang menarik	0,014	4	0,056
2	Harga produk lebih mahal dibandingkan dengan kompetitor	0,042	1	0,042
3	Lahan parkir By Coffee kurang luas	0,012		0
4	By Coffee memiliki bangunan yang kurang luas	0,004		0
5	Konsep bangunan dan interior yang dimiliki oleh By Coffee kurang menarik	0,004		0
6	Fasilitas yang disediakan By Coffee tidak lengkap (Misal: Wi-Fi, kamar mandi, dll.)	0,018		0
7	Jarang melakukan <i>update</i> testimoni pelanggan	0,002	3	0,006
8	Promosi kurang dilakukan dengan mengadakan event di By Coffee	0,015		0
9	By Coffee kurang menjalin kerjasama dengan perusahaan lain	0,015	3	0,045
10	Pekerja kurang melakukan training internal	0,003	4	0,012

Opportunity				
1	Kemenperin mendukung adanya pengembangan industri kopi	0,019		0
2	Meningkatnya penduduk di Malang sebesar 0,7%	0,012		0
3	Tren menikmati kopi guna menemani aktivitas sehari-hari	0,059		0
4	Penggunaan media sosial oleh masyarakat tinggi	0,059		0
5	Pengguna internet di Jawa Timur meningkat 7,4%	0,029		0
6	Keberagaman metode pembayaran	0,005		0
7	Mesin kopi yang semakin canggih	0,005		0
8	Pemerintah memberikan kemudahan dalam prosedur izin pendirian usaha	0,002		0
9	Pemerintah memberikan kelonggaran pajak penghasilan	0,001		0
10	Pemerintah memberikan kemudahan dalam pendaftaran hak kekayaan intelektual	0,001		0
11	Pesaing baru sulit untuk menguasai pasar	0,121		0
12	Hubungan perusahaan dengan pemasok	0,061	4	0,244
Threat				
1	Pertumbuhan ekonomi menurun sebesar 2,26% - 2,68% sehingga daya beli masyarakat berkurang	0,206		0
2	Adanya isu pencemaran lingkungan dalam penggunaan plastik	0,018		0
3	Adanya kewajiban untuk menerapkan protokol kesehatan	0,011	3	0,033
4	Berkurangnya jam operasional karena ada pembatasan jam operasional	0,011		0
5	Kualitas produk substitusi	0,014	3	0,042
6	Pesaing menyediakan fasilitas yang lebih unggul	0,009	4	0,036
7	Adanya perbedaan harga dengan pesaing	0,021		0
8	Jumlah pesaing banyak	0,103		0
9	Produk substitusi memiliki harga yang lebih murah	0,002		0
10	Produk substitusi lebih praktis dibuat sendiri	0,006		0
11	Pemasok bahan baku tetap berjumlah satu	0,012	3	0,036
12	Adanya permainan harga dari pemasok	0,012	4	0,048
13	Konsumen menginginkan harga yang lebih murah	0,016		0
14	Konsumen menginginkan fasilitas yang lengkap	0,009	3	0,027
15	Konsumen menginginkan kualitas produk yang baik	0,110		0
16	Konsumen menginginkan layanan yang baik	0,039	4	0,156
17	Konsumen mempertimbangkan reputasi perusahaan	0,027	4	0,108
STAS				2,037