

## FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA CAFE

### FORMULATION OF BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGIES IN CAFE

Fina Windayani<sup>\*)1</sup>, Popong Nurhayati<sup>\*</sup>, Sufrin Hannan<sup>\*\*)</sup>

<sup>\*)</sup> Sekolah Bisnis IPB, IPB University  
Jl Pajajaran Bogor, 16151, Indonesia

<sup>\*\*)</sup> Sekolah Pascasarjana, Universitas Pakuan  
Jl. Pakuan PO Box 452 Bogor 16143, Indonesia

#### Riwayat artikel:

Diterima

8 Agustus 2023

Revisi

19 April 2024

Diterima

23 April 2024

Tersedia online

31 Mei 2024

*This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)*



#### Abstract:

**Background:** The rise of coffee shops in Bogor City is increasing every year. In the middle of a tightly populated café industry with coffee commodities, business actors are still recovering due to the impact of COVID-19.

**Purpose:** This study aims to analyze the internal using the VRIO analysis method through a resource-based view (RBV) approach and external factors using the Porter's Five-Forces approach a PEST Analysis (politic, economy, social, and technology) of The Coffee Companion in facing competition, formulate suitable strategies, and determine priority strategies that can be implemented by the company.

**Design/methodology/approach:** The analytical tools for this research include; the IFE matrix, EFE matrix, VRIO, PEST, and QSPM.

**Findings/Result:** The results of the IE matrix analysis show alternative strategies that can be execute; intensive strategies (market penetration, market development, and product development) or integrative (backward integration, forward integration, and horizontal integration). There are four alternative strategies; improving the quality of existing products, increasing supplier control, improving marketing strategies, and expanding product distribution channels. The results of the QSPM analysis show that the best alternative strategy is to improve the quality of existing products which is 6.57 greater than the other three alternative strategies.

**Conclusion:** The main strategy suggested to companies is to improve the quality of existing products. Followed by increasing control over suppliers, improving marketing strategies, and expanding distribution channels.

**Originality/value (State of the art):** In implementing strategies that have been formulated by adapting to current conditions and making improvements to financial conditions and managing capabilities in facing changing consumer trends.

**Keywords:** PEST analysis, RBV, strategy formulation, VRIO

<sup>1</sup> Alamat Korespondensi:  
Email: [finawindayani@gmail.com](mailto:finawindayani@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Sektor pertanian dan perkebunan di Indonesia memberikan sumbangsih yang cukup besar dalam pertumbuhan ekonomi. Berdasarkan data BPS Tahun 2021 Perekonomian Indonesia dengan indikator besaran Produk Domestik Bruto (PDB) tumbuh sebesar 3,69 persen dibandingkan pada tahun 2020. Kontribusi sektor pertanian, peternakan, perburuan, dan jasa pertanian terhadap PDB nasional pada tahun 2021 sebesar 9,85 persen dan subsektor perkebunan berkontribusi sebesar 3,94 persen. Pada subsektor perkebunan memiliki jenis tanaman perkebunan yang beragam seperti kelapa sawit, karet, kelapa, kakao, kopi dan lainnya. Komoditi kopi merupakan komoditas perkebunan yang ikut serta dalam pertumbuhan ekonomi negara baik dari aktivitas impor dan ekspor. Kopi menjadi salah satu komoditas ekspor Indonesia yang cukup penting sebagai penyumbang devisa negara selain minyak dan gas. Direktorat Jenderal Perkebunan dibawah Kementerian Pertanian mendata selama kurun waktu tahun 2017 sampai dengan tahun 2021 jumlah total produksi kopi di seluruh Indonesia dari tiga jenis pengusahaannya menghasilkan produksi kopi dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Tahun 2017 Indonesia menghasilkan sebanyak 717,962 ton meningkat di tahun 2018 sebanyak 756,051 ton dan mengalami penurunan di tahun 2019 dengan produksi sebanyak 752,551 ton. Pada dua tahun terakhir mengalami peningkatan dimana produksi sebanyak 752,941 ton tahun 2020 dan tahun 2021 sebanyak 765,415 ton seperti yang ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Produksi kopi di Indonesia selama Tahun 2017– 2021

Tahun	Total Produksi/Ton
2017	717.962
2018	756.051
2019	752,551
2020	753,941
2021	765,415

Sumber: Direktorat Jenderal Perkebunan Kementerian Pertanian Tahun 2021

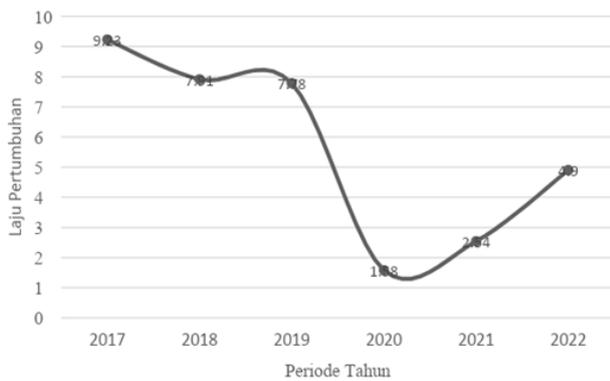
Usaha di bidang makanan dan minuman masih menjadi sektor strategis dalam menopang pertumbuhan ekonomi Indonesia di masa mendatang. Pada sektor ini tidak hanya meliputi perusahaan dengan skala besar tetapi sudah menjangkau di industri kecil dan menengah.

Pemerintah mendorong pengusaha untuk meningkatkan kinerja yang berorientasi ekspor, peningkatan mutu dan produktivitas, dan peningkatan sumber daya manusia serta pengembangan di sektor makanan dan minuman. Menurut data BPS (2022) industri makanan dan minuman berkontribusi menyumbangkan 37.77% pada Triwulan 1 tahun 2022 dari PDB Industri Pengolahan Non-migas yang diikuti dengan industri lainnya. Pada Tahun 2020 terlihat penurunan yang sangat drastis yang disebabkan oleh pandemi COVID-19 yang digambarkan pada Gambar 1.

Di pertengahan tahun 2000, bisnis pada bidang *Food & Beverages* yang berfokus pada komoditi kopi baik lokal maupun internasional menjadi usaha yang menjanjikan. Usaha *coffee shop* atau kedai kopi menjadi usaha bisnis yang sedang tren di kalangan pengusaha. Bisnis kedai kopi ini meningkat dari tahun ke tahunnya.

Kedai kopi ini memiliki konsepnya masing-masing untuk dapat memikat konsumen untuk loyal mengunjungi. Dahulu kedai kopi identik dengan kedai kecil dan tradisional dimana kopi yang ditawarkan hanya kopi hitam. Berjalannya waktu kedai kopi berkembang menjadi tempat yang nyaman untuk dikunjungi dengan penawaran berbagai jenis kopi asli nusantara atau minuman dengan campuran kopi. Beberapa kedai kopi menawarkan rasa kopi khas menjadi daya tariknya, serta adapun kedai yang menawarkan tempat yang nyaman dan *ambience* dari *coffee shop*. Konsep kedai kopi lainnya adalah *grab and go*, dimana konsumen hanya bisa membawa pulang produknya dan tidak menyediakan tempat untuk *dine-in*. Strategi pencegahan COVID-19 yang berlaku di restoran saat ini menurut Xu (2022) dilakukan penggunaan fasilitas tanpa sentuhan dan penerapan ketentuan layanan tanpa kontak fisik.

The Coffee Companion merupakan kedai kopi yang berdiri pada tahun 2017 berlokasi di Jalan Artzimar, Bogor Jawa Barat. The Coffee Companion sebelumnya merupakan *micro roaster* yang memasok biji kopi ke resto *Baked and Brewed* yang masih dibawah manajemen yang sama. Tujuan mengembangkan *micro roaster* sendiri, owner dapat menyediakan varian biji kopi yang dianggap sesuai dengan identitas *coffee shop* serta dapat menjaga kualitas biji kopi yang akan digunakan.



Gambar 1. PDB Lapangan Usaha berdasarkan industri makanan dan minuman (Periode tahun 2017– 2022)

Kondisi ketidakstabilan dalam dunia bisnis menjadi tantangan tersendiri bagi pengusaha. Pandemi COVID-19 sudah berjalan dua tahun lebih menyebar ke seluruh dunia dan masuk ke Indonesia pada akhir Februari tahun 2020. Pada 11 Maret 2020, menurut Kementerian Keuangan (2021) *World Health Organization* (WHO) telah resmi mengumumkan kejadian luar biasa virus korona atau *Coronavirus Disease 2019* (COVID-19) selama berjalan satu tahun virus berkembang pesat tersebar setidaknya di 219 negara dengan total infeksi 171,5 juta kasus dan 3,7 juta kematian. Tingginya kecepatan penyebaran wabah ini memberikan dampak negatif luar biasa besar bagi seluruh negara, baik dari sisi kesehatan, sosial, kesejahteraan, maupun ekonomi. Pandemi COVID-19 tentunya juga membawa dampak sangat serius pada perekonomian Indonesia, termasuk mengganggu kesejahteraan masyarakat. Courtney *et. al* (2021) menyatakan banyak restoran yang memilih untuk beralih ke model pengiriman atau akhirnya ditutup sementara karena untuk keselamatan karyawan dan pelanggan mereka. Selama pandemi berjalan The Coffee Companion sangat merasakan dampaknya. Dengan kegiatan aktivitas yang dibatasi, maka berpengaruh pendapatan dan kegiatan bisnis. Strategi yang dilakukan di masa pandemi ini, The Coffee Companion melakukan berbagai strategi dengan melakukan penawaran kepada konsumen untuk *take away* dan melakukan pemasaran via media sosial, *whatsapp*, *marketplace*, dan aplikasi layanan pesan antar makanan seperti Gojek Go-Food dan Grab-Food. Persaingan usaha *coffee shop* di tengah kondisi pandemi COVID-19, perusahaan dituntut untuk menyusun, merencanakan dan mengimplementasikan strategi berjangka panjang sehingga dapat unggul di tengah persaingan pasar. Persaingan bisnis yang intensif, untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan

kompetitif menjadi hal yang sulit untuk dilakukan (Ilinova *et. al* 2021). Manajemen strategik didefinisikan sebagai memformulasikan, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya (Pearce dan Robinson 2014).

Jumlah bisnis *coffee shop* di Bogor terus meningkat seiring dengan potensi usaha yang prospektif serta permintaan atas kebutuhan dari masyarakat dan antusiasme untuk mengunjungi *coffee shop* yang juga potensial. Hal ini juga menimbulkan persaingan antar pelaku bisnis di bidang kopi. Supriyadi (2021) bisnis kuliner merupakan bisnis yang peka terhadap perubahan sehingga banyak perusahaan yang akhirnya tidak dapat bertahan akibat dari kalah persaingan.

Dengan tingginya kebutuhan dan juga tingginya persaingan bagi pelaku usaha di bidang kuliner ini, The Coffee Companion dituntut untuk mengembangkan manajemen dan strategi untuk mencapai tujuan dari perusahaan sekaligus dapat meningkatkan laba yang sebelumnya mengalami penurunan dampak dari pandemi COVID-19. Strategi yang sebelumnya telah dilakukan perusahaan masih belum bisa mengembalikan profit sebelum pandemi. Selain itu, peningkatan usaha kedai kopi di Bogor maka meningkat pula permintaan pasar atas komoditi kopi maka menjadi hal penting bagi perusahaan untuk menyusun strategi yang tepat untuk dapat bertahan di tengah persaingan dan membangun bisnis yang berkelanjutan.

Penyusunan strategi mendorong perusahaan untuk menciptakan keunggulan dari perusahaan dan dapat menghasilkan *value* yang berbeda dari kompetitor. Dengan mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal perusahaan akan membantu perusahaan dapat menghasilkan kekuatan, kelemahan internal dan peluang dan ancaman sehingga dapat bertahan dengan tetap meningkatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Permasalahan yang sering muncul dalam melakukan analisis lingkungan internal menurut Wandriani (2011) perusahaan ketika menentukan sumber daya internal mana yang merupakan kekuatan atau kelemahan dimana terkadang kurang memiliki dasar cukup beralasan untuk menentukan sumber daya internal. Dalam menganalisis lingkungan organisasi menurut Hubeis dan Najib (2008) manajemen perusahaan perlu memperhatikan beberapa hal yang mendukung terciptanya daya saing secara efektif dan efisien. Untuk mengidentifikasi faktor internal

menggunakan analisis internal dengan pendekatan sumber daya dan kapabilitas dengan empat elemen yaitu *financial capital*, *physical capital*, *humancapital*, dan *organizational capital* serta analisis VRIO merujuk pada teori Barney dan Hesterly (2020) yang dilanjutkan dengan melakukan analisis faktor eksternal (PEST) dan analisis *Porter's Five Force* merujuk dari teori Porter (2008). Berdasarkan penjelasan latar belakang maka tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis faktor internal dan eksternal The Coffee Companion dalam menghadapi persaingan; memformulasikan strategi bisnis yang sesuai dengan faktor eksternal dan internal dari The Coffee Companion; dan menentukan strategi prioritas yang dapat diimplementasikan The Coffee Companion.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan dilakukan pada bulan Januari hingga Juli 2023 dari mulai proses penyusunan, penjajakan, pengumpulan data, hingga analisis data. Penelitian ini dilakukan di *coffee shop* The Coffee Companion yang berlokasi di Kota Bogor, Jalan Arzimar 1 No 16B. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja atau *purposive*.

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data serta informasi pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif. Metode kuantitatif dilakukan melalui pembobotan nilai dari pengambilan data menggunakan kuesioner. Sedangkan metode kualitatif dilakukan dengan cara wawancara kepada responden untuk pengambilan data yang didukung dengan studi pustaka. Penentuan responden pada penelitian ini dilakukan secara sengaja atau *purposive sampling* dimana penulis memilih responden dengan pertimbangan bahwa responden merupakan orang yang mengetahui perusahaan secara mendalam (Sugiyono 2014). Responden yang dipilih memiliki kriteria mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan atau pakar di bidangnya. Responden dalam penelitian ini terdiri responden internal dan eksternal. Responden internal berasal dari pihak eksekutif dari The Coffee Companion. Sedangkan, responden eksternal merupakan pihak eksternal atau ahli yang memiliki kapasitas dalam dunia bisnis *coffee shop* untuk menggambarkan keadaan lingkungan eksternal yang dapat memberikan pengaruh dari bisnis *coffee shop*.

Pada penelitian ini data yang dianalisa akan menghasilkan keluaran formulasi strategi yang melalui tiga tahapan perumusan strategi. Tahapan perumusan strategi pada *coffee shop* The Coffee Companion, yaitu tahapan pengumpulan data (*the input stage*), tahapan pencocokan (*the matching stage*), dan tahapan pengambilan keputusan (*the decision stage*). Teknik analisis data dilakukan pada penelitian untuk menjawab rumusan masalah serta tujuan dari penelitian. Teknik analisis yang diterapkan pada penelitian ini adalah analisis faktor internal yaitu sumber daya dan kapabilitas dan analisis VRIO, analisis faktor eksternal menggunakan analisis *porter's five forces* dan analisis PEST, analisis penentuan faktor internal dan eksternal menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) untuk faktor internal sedangkan matriks EFE (*External Factor Evaluation*), menentukan *positioning* perusahaan dengan dan strategi alternatif dengan matriks IE, dan pada penentuan strategi prioritas menggunakan metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Kerangka pemikiran penelitian selengkapnya pada Gambar 2.

## HASIL

### Analisis Internal

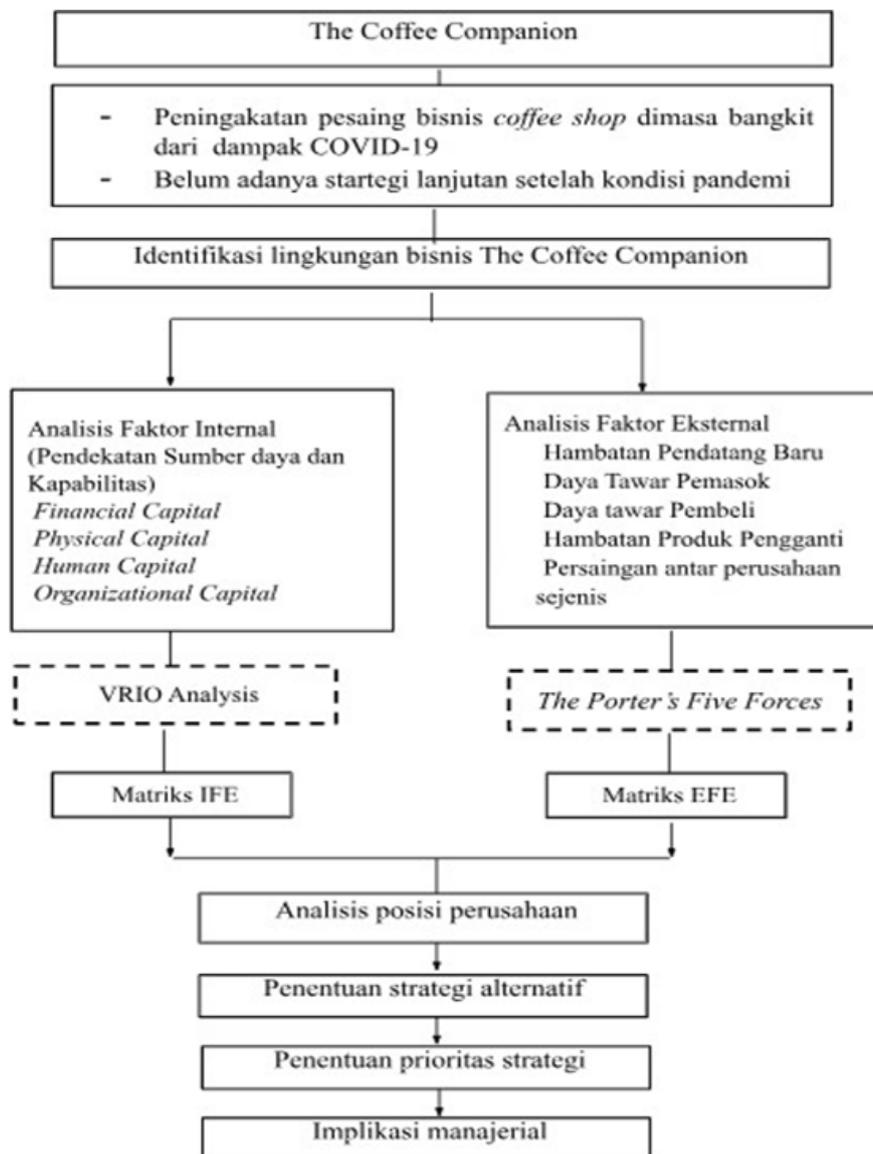
Tahapan input dilakukan analisis faktor internal, analisis faktor eksternal, dan evaluasi faktor internal dan eksternal. Analisis faktor internal dilakukan menggunakan analisis VRIO merujuk pada Barney dan Hesterly (2020) dengan pendekatan sumber daya dan kapabilitas yaitu *human resource*, *physical resource*, *financial resource*, dan *organizational resource*. Berbeda pada penelitian sebelumnya, Supriyadi (2021) melakukan penelitian strategi usaha kedai kopi menggunakan metode *Business Model Canvas*. Dilatarbelakangi kondisi keuangan dari usaha kedai kopi setelah berjalan satu tahun tidak memuaskan atau hanya untuk menutupi biaya operasional. Analisis VRIO digunakan untuk mengembangkan seperangkat alat dalam menganalisis sumber daya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pengumpulan data dilakukan wawancara mendalam kepada 7 (tujuh) responden internal yang memiliki kapasitas, pengetahuan, kewenangan dari The Coffee Companion menggunakan kuesioner dijabarkan sebagai berikut.

Human resource

Sumber daya manusia menjadi poros dalam berjalannya suatu perusahaan. Peranan sumber daya manusia dalam menjalankan kegiatan operasional, pencapaian tujuannya, serta dapat memperoleh keunggulan yang kompetitif. Sumber daya dan kapabilitas telah diimplementasikan untuk menganalisis keunggulan kompetitif, (Amaya 2022). The Coffee Companion merekrut karyawan yang memiliki kemampuan pada bidangnya masing-masing salah satunya seorang barista. The Coffee Companion merekrut seorang barista dengan kualifikasi khusus. Hal lain yang menjadi penting, The Coffee Companion mendukung karyawannya dalam meningkatkannya kemampuannya dengan mengikuti sertakan dalam kompetisi *event-event* yang cukup bergengsi.

Physical resource

Dalam analisis sumber daya fisik perusahaan menurut Del Canto dan Gonzalez (1999), selain ukuran atau skala pabrik, perlu juga memperhitungkan peralatan, fasilitas manufaktur, dan bangunan yang digunakan perusahaan. The Coffee Companion memiliki lokasi strategis di tengah kota sehingga memudahkan konsumen untuk mencari lokasinya. Bangunan The Coffee Companion memiliki konsep semi-industrial yang menyajikan *ambience* tenang dan nyaman. Target pasar dari The Coffee Companion merupakan konsumen dengan usia produktif dimana The Coffee Companion menawarkan suasana tenang dan nyaman untuk bekerja dan melakukan meeting dan diskusi. Fasilitas meja, kursi, dan koneksi internet yang diperlukan konsumen cukup memadai.



Gambar 2. Kerangka pemikiran

### *Financial resource*

Sumber daya keuangan merupakan semua aspek finansial atau keuangan yang ada didalam perusahaan dalam mengelola bisnisnya. Finansial dianggap sebagai roda dalam pertumbuhan bisnis yang mencakup mengenaipemasukan, pengeluaran, pinjaman, arus kas, pemegang saham, pinjaman, dan lainnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan ketujuh responden internal kondisi keuangan dari The Coffee Companion mengalami penurunan yang cukup drastis dari sebelum hingga pandemi ini berjalan meskipun masih dalam keadaan yang positif. Dampak dari pandemi COVID-19 ini sangat dirasakan dengan penurunannya penjualan dan aktivitas pengunjung karena terbatasnya aktivitas masyarakat dalam melakukan kegiatan sehari-hari. Setelah pandemi ini mereda di akhir 2022 penjualan sudah mulai meningkat dibandingkan tahun-tahun sebelumnya meskipun belum bisa menyamai kondisi keuangan sebelum pandemi.

### *Organizational resource*

Berbeda dengan sumber daya manusia, sumber daya organisasi adalah sumber daya perusahaan yang luas mencakup perencanaan perusahaan, citra perusahaan yang sudah melekat, evaluasi dan monitoring, hubungan dengan konsumen, hubungan dengan kompetitor, dan hubungan dengan karyawan. The Coffee Companion menjalankan dua unit bisnisnya yaitu bisnis *roastery* dan bisnis *cafe shop*. Unit bisnis *roastery* ini memasarkan jasa untuk *roasting* biji kopi dan menjual produk kopi baik yang dalam bentuk biji hingga yang sudah menjadi bubuk yang sudah dikemas. Pada penelitian ini hasil analisis VRIO menyimpulkan bahwa hanya satu faktor internal yang memiliki implikasi *sustain competitive advantage* atau sumber daya yang memiliki keunggulan daya saing yaitu kepemilikan *roastery*. Hal ini ditunjukkan bahwa The Coffee Companion merupakan salah satu dan tidak banyak *coffee shop* yang memiliki *roasting* dan membuka jasa *roasting*. The Coffee Companion memanfaatkan sumber daya ini menjadi daya tarik tersendiri dimata kompetitornya dan konsumen.

Dari hasil analisis VRIO mendapati hasil 15 faktor kunci internal dengan klasifikasi 6 (enam) bersifat kelemahan dan 9 (sembilan) bersifat kekuatan. Hasil analisis VRIO menyimpulkan bahwa hanya satu faktor internal yang memiliki *sustain competitive advantage*

atau sumber daya yang memiliki keunggulan daya saing yaitu kepemilikan *roastery*. Faktor internal memberikan pelatihan bagi karyawan, pemberian intensif bagi karyawan, kondisi keuangan, sumber pendanaan dari luar, pinjaman, dan kemampuan menghadapi tren konsumen dikategorikan sebagai *competitive disadvantage* atau sumber daya yang tidak memiliki keunggulan sehingga menjadi faktor kelemahan. Evaluasi pada faktor internal dilakukan dalam penelitian ini merujuk dari (David dan David 2016) yang disimpulkan dalam matriks yang disajikan pada Tabel 2.

Berdasarkan hasil matriks IFE pada Tabel 2 dengan total penjumlahan pembobotan yang dibobot berkisar pada rentang 4,00 sampai dengan 1,00 dimana 4,00 akan menunjukkan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan faktor internal secara baik begitu juga sebaliknya. Hasil evaluasi faktor internal pada penelitian di The Coffee Companion ini menghasilkan total skor tertimbang 2,768 yang menunjukkan bahwa perusahaan sudah memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan dari perusahaan dengan sangat baik diatas rata-rata 2,50. Kekuatan utama dengan skor tertimbang 0,336 yaitu kepemilikan *roastery* menjadi nilai tambah. Kepemilikan *roastery* menjadi sumber daya yang unik dan sulit ditiru karena memerlukan keahlian dan teknologi yang menunjang.

### *Analisis Eksternal*

Analisis faktor eksternal dilakukan pada penelitian ini menggunakan gabungan analisis PEST (Politik, Ekonomi, Sosial, dan Teknologi) merujuk pada Cox 2020 dan analisis persaingan industri menggunakan analisis *Porter's Five-Forces* dari teori Porter (2008) untuk mengidentifikasi ancaman pendatang baru, tingkat persaingan industri, ancaman produk substitusi, daya tawar pemasok, dan daya tawar pembeli. Hasil analisis persaingan menunjukkan bahwa persaingan antar perusahaan sejenis, ancaman produk substitusi, dan daya tawar konsumen mempengaruhi industri bisnis *cafe*. Thompson dan Martin (2023) analisis PEST hanyalah kerangka kerja yang mengkategorikan pengaruh lingkungan sebagai kekuatan politik, ekonomi, sosial dan teknologi. Ho (2014) mengkaji analisis eksternal menggunakan empat aspek dimana politik digambarkan bagaimana bentuk intervensi pemerintah pada usaha. Faktor ekonomi mencakup ekonomi makro, faktor sosial digambarkan sebagai budaya lingkungan eksternal dan teknologi bentuk

perubahan teknologi. Analisis PEST dilakukan untuk untuk menindaklanjuti bagaimana sebuah organisasi dan proses bisnis harus menghadapi pengaruh dari lingkungan. Analisis PEST ditentukan dari hasil wawancara dengan responden dan *Porter's Five-Forces* dihasilkan dari hasil analisis. Keuntungan metode analisis PEST menurut Tatyana *et.al* (2018) adalah

kemudahan penggunaannya Berdasarkan hasil analisis faktor eksternal yang dilakukan, terdapat 15 faktor kunci eksternal dimana diklasifikasikan sembilan faktor kunci bersifat ancaman dan enam bersifat peluang bagi perusahaan. Keseluruhan faktor kunci kemudian dilakukan evaluasi menggunakan analisis matriks EFE yang disajikan pada Tabel 3.

Tabel 2. Matriks IFE The Coffee Companion

Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Nilai tertimbang
<b>Kekuatan</b>			
Kepemilikan roastery	0,084	4	0,336
Karyawan yang berpengalaman	0,070	4	0,280
Mengikutsertakan karyawan dalam kompetisi	0,072	4	0,287
Tempat penyimpanan yang memadai	0,072	3	0,216
Kemampuan karyawan dalam menguasai Teknologi	0,065	3	0,194
Penilaian kinerja karyawan	0,062	3	0,187
Alat yang digunakan untuk produksi yang terbaru	0,060	4	0,240
Tempat produksi yang digunakan memadai	0,064	3	0,193
Memiliki fasilitas (parkir, toilet, mushola, dll) yang menunjang	0,063	3	0,188
Pelatihan secara berkala kepada karyawan	0,061	3	0,183
<b>Kelemahan</b>			
Insentif bagi karyawannya	0,064	1	0,064
Kondisi keuangan	0,065	1	0,135
Sumber pendanaan dari luar pendapatan	0,068	2	0,065
Pinjaman dari pihak lain	0,068	2	0,135
Kemampuan perusahaan menghadapi perubahan Tren	0,062	1	0,062
Total			2,768

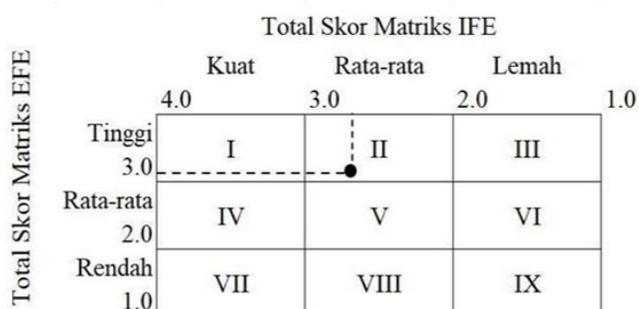
Tabel 3. Hasil analisis EFE The Coffee Companion

Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Nilai tertimbang
<b>Ancaman</b>			
Tingkat diferensiasi produk	0,071	4	0,282
Rendahnya diferensiasi produk dengan perusahaan pesaing	0,067	4	0,268
Produk yang unik	0,069	3	0,206
Biaya peralihan yang rendah (switching cost)	0,071	3	0,213
Para pemasok tidak ke industri yang sama	0,034	3	0,103
Proyeksi pertumbuhan ekonomi yang lambat	0,054	3	0,161
Tingkat inflasi memberikan dampak pada daya beli masyarakat	0,053	3	0,159
Peningkatan persaingan dari bisnis kopi	0,050	4	0,199
Kebijakan PPKM oleh pemerintah	0,042	4	0,166
<b>Peluang</b>			
Kebijakan bantuan dari pemerintah	0,087	3	0,261
Penerapan kebijakan Work From Home	0,084	4	0,334
Perubahan gaya hidup masyarakat untuk melakukan pekerjaan di cafe atau WFC	0,087	4	0,350
Perubahan tren konsumsi kekinian	0,082	3	0,245
Kepemilikan alat roastery	0,080	4	0,321
Berkembangnya revolusi industri dengan munculnya marketplace atau start-up	0,070	3	0,210
Total	1		3,481

Hasil analisis evaluasi faktor eksternal pada Tabel 3 dari The Coffee Companion pada Tabel menunjukkan bahwa total skor tertimbang 3,481 yang mengartikan bahwa perusahaan sudah memanfaatkan peluang dan dapat meminimalkan ancaman dengan cukup baik. Peluang utama dengan skor sebesar 0,350 melihat bahwa perubahan gaya hidup masyarakat untuk melakukan *work form cafe* menjadi peluang utama yang bisa dimanfaatkan secara baik. Didukung dengan kebijakan mengenai pekerjaan yang dilakukan secara *hybrid* akan menjadi peluang bagi perusahaan untuk bisa mengembangkan perusahaan.

### Matriks IE (Internal Eksternal)

Tahapan pencocokan atau *matching stage* dimana penyusunan faktor kunci yang diidentifikasi ke dalam matriks IE untuk mengetahui *position* bisnis dan akan menghasilkan alternatif strategi yang sesuai dari hasil analisis faktor internal dan eksternal yang sudah dianalisis di tahap input. Matriks IE atau *Internal External* merupakan sebuah metode analisis untuk mengetahui posisi perusahaan sebagai dasar dalam menyusun strategi dengan cara mengkombinasikan matriks EFE dan IFE David (2011). Kedua hasil matriks tersebut dikombinasikan ke dalam matriks menggunakan total skor tertimbang dimana total skor matriks EFE berada pada garis vertikal dan total matriks internal berada pada garis vertikal. Terdapat tiga wilayah Pada penelitian ini menghasilkan total skor tertimbang pada matriks IFE 2,768 dan hasil total skor dari matriks EFE 3,481. Maka posisi The Coffee Companion pada matriks IE digambarkan pada Gambar 3.



Gambar 3. Matriks IE The Coffee Companion

Hasil analisis matriks IE pada Gambar 9 menunjukkan *positioning* The Coffee Companion berada pada kuadran dua yang mengartikan strategi *Grow and Build* dapat digambarkan sebagai tumbuh dan kembang. Rekomendasi strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal). Pada strategi integrasi diklasifikasikan menjadi strategi ke depan, strategi ke belakang, dan strategi horizontal terkadang mengacu pada strategi vertikal dimana perusahaan memungkinkan mendapatkan kontrol atas distribusi, pemasok, dan pesaing. Untuk strategi intensif dilakukan strategi penetrasi pasar dimana perusahaan meningkatkan pangsa pasar lewat pemasaran yang besar dan strategi pengembangan pasar, dan pengembangan produk.

### Alternatif Strategi

Tahapan ini menjadi tahapan terakhir yang menjawab tujuan dari penelitian ini yakni menentukan prioritas strategi menggunakan metode QSPM atau *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) (David dan David, 2019). Riyanto (2022) menjelaskan keuntungan penggunaan matriks QSPM dalam penyusunan strategi, matriks QSPM menyediakan kerangka kerja dengan memprioritaskan strategi sehingga dapat membandingkan setiap strategi di tingkat apapun. Analisis faktor internal dan eksternal diintegrasikan ke dalam proses pengambilan keputusan dalam aplikatif menjadi kelebihan dalam penelitian. Penggunaan metode QSPM dapat dikembangkan untuk organisasi bisnis kecil dan besar termasuk juga dalam organisasi nirlaba. Menentukan Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Scores-AS*) didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dan Total Nilai Daya Tarik atau *Total Attractiveness Score* (TAS) mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing alternatif strategi, dengan hanya mempertimbangkan pengaruh faktor keberhasilan kunci internal atau eksternal yang terdekat. Total penjumlahan Nilai Daya Tarik (STAS) akan mengungkapkan strategi manayang paling menarik dari setiap set alternatif.

Berdasarkan hasil analisis QSPM pada Tabel 4 menunjukkan alternatif strategi yang menarik dilakukan terlebih dahulu adalah meningkatkan kualitas produk yang sudah ada dengan hasil 6,57 lebih besar dibandingkan tiga alternatif strategi lainnya. Hal ini didukung dengan kekuatan yang dimiliki The

Coffee Companion seperti memiliki karyawan yang kompeten, kepemilikan *roastery* sendiri sehingga dapat melakukan inovasi-inovasi produk bahan baku biji kopi yang berbeda serta menghasilkan produk yang berbeda-beda. Strategi ini juga dapat mengatasi kelemahan dari The Coffee Companion dalam kemampuan menghadapi tren dari konsumen. Dengan memperhatikan tren yang sedang berkembang melalui *research and development* maka pengembangan produk yang sudah ada perlu dilakukan.

### Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dalam penelitian ini adalah menyusun formulasi strategi pengembangan bisnis pada bisnis The Coffee Companion berdasarkan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan dalam upaya peningkatan keuntungan dan pengembangan bisnis yang lebih luas akibat dari pandemi COVID-19 serta menciptakan kompetensi inti. Nugroho (2018) kompetensi inti berasal dari sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan. Ada saat awal COVID-19, The Coffee Companion sedang melakukan pengembangan bisnisnya dengan memperluas tempat dan melakukan pengembangan produk tetapi akibat COVID-19 strategi tidak berjalan dengan baik. Permasalahan lainnya yang dialami oleh The Coffee Companion terjadinya penurunan pendapatan pada awal dan selama COVID-19 berlangsung. Ditengah kondisi tersebut, peningkatan usaha *coffee shop* di Bogor juga meningkat secara signifikan khususnya di Bogor karena besarnya permintaan atas konsumsi kopi dan makanan dengan layanan pesan antar sedang meningkat. Hal ini menuntut The Coffee Companion untuk menyusun strategi yang tepat. Menurut Feranika et.al (2022) di masa pandemic COVID-19 ini, khususnya bagi pelaku bisnis seperti usaha bisnis cafe harus mempersiapkan diri untuk menghadapi kemungkinan-kemungkinan seperti dampak penurunan omset karena adanya larangan konsumen untuk menikmati makanan ditempat, agar mengurangi penularan virus. Strategi yang paling ideal untuk dilakukan saat ini setelah COVID-19 berdasarkan hasil analisis matriks IE

adalah melakukan strategi penetrasi pasar dengan meningkatkan produk dan bahan baku, peningkatan saluran distributif, dan peningkatan strategi pemasaran. Pada kondisi pasca COVID-19 ini, kondisi keuangan sudah menunjukkan adanya peningkatan meskipun belum sepenuhnya seperti sebelum saat COVID-19. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal. Hasil analisis menunjukkan bahwa hal ini terjadi karena kondisi keuangan yang menurun mengakibatkan terbatasnya aktivitas masyarakat akibat kebijakan PPKM dalam rangka penurunan kasus COVID-19 serta adanya peningkatan jumlah resto dan *coffee shop* yang cukup signifikan. Peningkatan kualitas produk menjadi strategi yang tepat untuk mengatasi permasalahan. Menyediakan kemasan yang mudah untuk dibawa pulang dan meningkatkan layanan pesan melalui saluran distribusi dengan menggunakan *marketplace* yang sudah tersedia sehingga memberikan konsumen untuk menjangkau. Selain itu, dapat melakukan inovasi dengan menggunakan bahan dasar kopi dengan jenis yang bervariasi. Seperti pada penelitian sebelumnya oleh Kartika (2018) dalam mengembangkan usaha kopi arabik untuk peningkatan penjualan produk kopi dengan memperbaiki dan memodifikasi produk saat ini dengan melakukan riset pengembangan produk.

Peningkatan strategi pemasaran menjadi penting dilakukan dalam menghadapi persaingan bisnis. Menurut Lukito et.al (2021) kesulitan dalam menghadapi persaingan ini dapat diatasi dengan melakukan *branding*. Kendala dalam melakukan *branding* kesulitan akan akses untuk memiliki identitas. Penggunaan jasa desainer profesional menjadi salah satu alternatif karena pemilik usaha cenderung menganggap besarnya alokasi modal untuk merancang identitas dan media pemasaran. Selain itu branding dapat menjadi alat untuk menentukan posisi pasar di benak konsumen. The Coffee Companion mencoba untuk melakukan bentuk kerjasama dengan agensi media sosial untuk menggunakan jasanya dalam memasarkan produknya dengan membuat konten di media sosial.

Tabel 4. Analisis Strategi The Coffee Companion

Alternatif Strategi	Total TAS	Peringkat
Meningkatkan kualitas produk yang sudah ada	6,57	1
Meningkatkan kontrol atas pemasok	6,34	2
Meningkatkan strategi pemasaran	5,68	3
Memperluas saluran distribusi produk	5,54	4

Strategi alternatif lainnya adalah strategi integrasi ke belakang dimana perusahaan melakukan pengembangan produk dengan membuka kebun kopi serta untuk meningkatkan kendali pemasok. Owner dari The Coffee Companion sedang melakukan pengembangan kebun percontohan dengan varietas kopi guna memahami lebih luas mengenai bahan baku kopi ini dari mulai melakukan pembibitan hingga saat pembuahan yang memakan waktu kurang lebih 2 tahun. Hal ini menjadi bentuk strategi dimana perusahaan berusaha masuk dan meningkatkan kontrol atas pemasok. Tidak hanya pada produk kopi, The Coffee Companion berusaha meningkatkan kendali dengan memproduksi *bakery* yang diolah sendiri yang kemudian dapat dikembangkan untuk bisa memasokkan *custome-made bakery* bagi pelaku usaha yang membutuhkannya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Hasil total pembobotan pada matriks EFE menghasilkan 3,481 menunjukkan perusahaan sudah memanfaatkan peluang dengan baik seperti memanfaatkan kebijakan dari *Work from Home*, perubahan gaya hidup, dan memanfaatkan kepemilikan *roastery* dan mengendalikan ancaman dengan baik seperti ancaman proyeksi ekonomi, persaingan bisnis, dan ancaman lainnya. Hasil matriks IFE menghasilkan total penjumlahan pembobotan 2,768 yang menunjukkan bahwa perusahaan sudah menggunakan kekuatan dengan cukup baik seperti memanfaatkan kepemilikan *roastery*, memiliki karyawan yang kompeten dan mengatasi kelemahan dari perusahaan dengan sangat baik diatas rata-rata 2,50.

Hasil analisis matriks IE menunjukkan *positioning* The Coffee Companion berada pada kuadran dua yang mengartikan strategi *Grow and Build* dimana divisi yang masuk dalam sel II dapat digambarkan sebagai tumbuh dan kembangkan. Terdapat empat alternatif strategi, yaitu meningkatkan kualitas produk yang sudah ada, meningkatkan kontrol atas pemasok, meningkatkan strategi pemasaran, dan memperluas saluran distribusi produk.

Hasil analisis QSPM menunjukkan alternatif strategi yang menarik dilakukan terlebih dahulu adalah meningkatkan kualitas produk yang sudah ada dengan hasil 6,57 lebih besar dibandingkan tiga alternatif

strategi lainnya. Disusul dengan meningkatkan kontrol atas pemasok, meningkatkan strategi pemasaran, dan memperluas saluran distribusi.

### Saran

Mengenai pengembangan bisnis dari The Coffee Companion dapat mengimplementasikan strategi yang telah diformulasikan dari penelitian ini dengan menyesuaikan dengan keadaan saat ini dan melakukan perbaikan untuk kondisi keuangan dan mengelola kemampuan dalam menghadapi perubahan tren dari konsumen. Pihak manajemen The Coffee Companion dan *owner* dari perusahaan melakukan evaluasi lebih mendalam untuk melakukan perkembangan usaha *café*. Ditengah peningkatan usaha *café* khususnya di Bogor. Saran lebih lanjut untuk peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian lebih lanjut berkaitan dengan pengaruh konsumen, kualitas layanan dari The Coffee Companion untuk dapat meningkatkan usaha bisnisnya di tengah meningkatnya persaingan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amaya N. 2022. Role of internal resources on the competitive advantage building in a knowledge-intensive organisation in an emerging market. *Vine Journal of Information and Knowledge Management System* Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-01-2022-0029>
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2020. *Statistik Kopi Indonesia Tahun 2020*. Jakarta: BPS.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2021. *Berita Resmi Statistik No. 14/02/Th. XXV*. Jakarta: BPS.
- Courtney LN. Taylor SJ. Taylor DC. 2021. How the restaurant industry adapted during COVID-19 restrictions. *International Hospitality Review* 35(2): 132-155. <https://doi.org/10.1108/IHR-09-2020-0052>
- Cox J. The higher education environment driving academic library strategy: A political, economic, social and technological (PEST) analysis. *The Journal of Academic Librarianship* 47(2021): 102-219. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2020.102219>
- David FR. 2009. *Manajemen Strategi: Konsep*. 7th ed. Jakarta: Pearson Education Asia
- David FR. 2011. *Strategic Management: Concepts And Cases*. 13th ed. New Jersey: Pearson Prentice

- Hall.
- David FR, David FR. 2019. *Konsep Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Del Canto JG, Gonzalez IS. 1999. A resource-based analysis of the factors determining a firm's. *Research Policy* 28(1): 891-905.
- Feranika A, Ramadhani N, Sulastri M, Ramdhani MP, Komalasari S. 2022. Analisis strategi pemasaran dengan pendekatan lingkungan eksternal dan internal dalam menghadapi kompetitor di masa pandemi Covid 19 Pada Franchise Forestree Coffe Jambi. *Jurnal Ekonomi Bisnis* 1(3):12-18. <https://doi.org/10.55784/jueb.v1i3.214>
- Hubeis, Musa Najib. 2008. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Ho JKK. Formulation of a systemic pest analysis for strategic analysis. *European Academic Research* 2(5): 6478-492
- Ilinova A, Dmitrieva D, Kraslawski A. 2021. Influence of covid-19 pandemic on fertilizer companies: the role of competitive advantages. *Resources Policy* 71(1): 102019. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102019>
- [KEMNKEU] Kementerian Keuangan. 2021. Merekam Pandemi COVID-19 dan Memahami Kerja Keras Pengawal APBN.
- [KEMENTAN] Kementerian Pertanian. 2021. Produksi Kopi Menurut Provinsi di Indonesia 2017-2021. Jakarta: Kementerian Pertanian.
- Lukito W, Prabawa B, Swasty W. 2021. Peningkatan daya saing umkm minuman olahan kopi melalui strategi branding (studi kasus: Laskar Kopi Arjasari). *Jurnal Desain Komunikasi Visual UNIKOM* 10(1): 216-225. <https://doi.org/10.34010/visualita.v10i1.4813>
- Nugroho TT. 2018. Penentuan Daya Saing Berbasis Analisis su Inti. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan* 12(1).
- Pearce JA, Robinson RB. 2014. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Porter ME. 2008. *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. USA: Harvard Business View.
- Riyanto S. 2022. *Analisis Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Gramedia.
- Tatyana VS, Mikhailo MB, Amirbekuly Y, kubassova GS, Kaskin TT, Toiboldinova AZ. 2018. Methods of analysis of the external environment of business activities. *Gerencia Management* 39(12).
- Sidiq RA, Jatmiko S. 2022. Analisis strategi manajemen PT. Gadai Syariah Indonesia dengan Pendekatan SWOT dan PEST. *Jurnal Manajemen dan Bisnis* 13(2):191-202.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi*. Bandung: Alfabeta
- Supriyadi. 2021. Analisis Strategi Usaha Kedai Kopi menggunakan Business Model Canvas dan 360° Business Model Innovation [Tesis]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Thompson J, Scott JM, Martin F. 2023. *Strategic Management: Awareness and Change, Tenth Edition*. UK: British Library.
- Wandrial S. 2011. Analisis internal perusahaan (*strength & weakness*), menggunakan konsep 'resource-based view of the firm' dengan kerangka VRIO. *Journal Bisnis Review* 2(2): 627-637.
- Kartika YD. 2018. Strategi pengembangan usaha kopi arabika (studi kasus PT Golden Malabar). *Jurnal Aplikasi Manajemen Bisnis* 4(2): 212-219.
- Xu F. 2022. Consumers perceived effectiveness of covid-19 mitigation strategies in restaurants: what went well and what could we do better. *International Journal of Hospitality Management*. 103(1):103-126. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103206>