



ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA *COFFEE SHOP* DI BOGOR
(Studi kasus pada Ruang Kopi dan *Syhaba Coffee*)

Skripsi

Dibuat Oleh :
Valiant Veritya
021113723

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR
2019**

ABSTRAK

VALIANT VERITYA. 0211 13 723. Manajemen. Manajemen Pemasaran. Analisis Strategi Pemasaran pada *Coffee Shop* di Bogor (Studi Kasus pada Ruang Kopi dan *Syahaba Coffee*). Mandiri. FERDISAR ADRIAN dan YUARY FARRADIA. Tahun 2019.

Kopi merupakan minuman yang diminati oleh sebagian besar orang. Saat ini *coffee shop* di kota Bogor mengalami pertumbuhan yang signifikan. Ruang Kopi dan *Syahaba Coffee* adalah dua diantara beberapa *coffee shop* di Bogor yang menjual kopi nusantara. Perkembangan *coffee shop* yang semakin meningkat dari tahun ketahun mengharuskan pihak manajemen untuk menyiapkan alternatif strategi pemasaran agar dapat bertahan pada posisinya. Tujuan dari penelitian ini yaitu menganalisis keterkaitan atau hubungan rencana pemasaran pada Ruang Kopi dan *Syahaba Coffee* di Kota Bogor dan mengidentifikasi faktor-faktor internal maupun eksternal serta menganalisa alternatif strategi yang digunakan dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang untuk mengatasi kelemahan dan ancaman. Metode analisis yang digunakan yaitu metode analisis deskriptif. Jenis data yang digunakan terdiri dari data primer dan sekunder. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks IFAS, matriks EFAS, matriks SWOT, dan *space matrix*. Hasil analisis menunjukkan bahwa Ruang Kopi dan *Syahaba Coffee* pada posisi perusahaan Agresif. Berdasarkan identifikasi dari analisis matriks SWOT dihasilkan 10 alternatif strategi pemasaran.

Kata kunci: Kopi, Matriks EFAS, Matriks IFAS, Matriks SWOT, *Space Matrix*, Strategi Pemasaran.

ABSTRACT

VALIANT VERITYA. 0211 13 723. Management. Marketing Management. Analysis of Marketing Strategies at Coffee Shop in Bogor (Case Study in the Ruang Kopi and Syahaba Coffee). Mandiri. FERDISAR ADRIAN and YUARY FARRADIA. 2019

Coffee is a drink that is in demand by most people. At this time, the coffee shops in the city of Bogor have experienced significant growth. In Bogor, Ruang Kopi and Syahaba Coffee are two of the few coffee shops that sell archipelago coffee. The development of coffee shops, which increasing from year to year, requires management to prepare alternative marketing strategies in order to survive. The purposes of this study are two analyze the relationship of marketing plans, identify internal and external faxtors, to analyze alternative strategies used by utiliting strengths and opportunities, and to overcome either of weaknesses and threats in both of the Ruang Kopi and Syahaba Coffee. For analytical, this study is using descriptive analysis method. The type of data, which used in the study, are consists of primary and secondary data. The methods were using IFAS matrix, EFAS matrix, SWOT matrix and space matrix. The analysis result show that Ruang Kopi and Syahaba Coffee are the company in the aggressive position. Base on the SWOT matrix analysis, there are ten alternative marketing strategies.

Keyword: Coffee, EFAS Matrix, IFAS Matrix, Marketing Strategy, Space Matrix, SWOT Matrix

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA *COFFEE SHOP* DI BOGOR
(Studi Kasus pada Ruang Kopi dan Syahaba Coffee)

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan
Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Program Studi

(Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., CA)

(Tutus Rully, S.E, M.M.)

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA *COFFEE SHOP* DI BOGOR
(Studi Kasus pada Ruang Kopi dan Syahaba Coffee)

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus

Pada hari : Selasa

Tanggal : 23 April 2019

Valiant Veritya
021113723

Menyetujui,

Ketua Sidang,

(Dra. Hj. Sri Hartini, M.M.)

Ketua Komisi Pembimbing

Anggota Komisi Pembimbing

(Ferdisar Adrian, S.E, M.M.)

(Yuary Farradia, Ir, M.S.c)

Hak Cipta Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Tahun 2019
Hak Cipta dilindungi Undang-undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, pemilihan kritik, atau tinjauan suatu masalah dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan yang wajar Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.

Dilarang mengumumkan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonmi Universitas Pakuan.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan pada Allah SWT karena atas rahmat-NYA penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul "**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA *COFFEE SHOP* DI BOGOR (Studi Kasus pada Ruang Kopi dan Syahaba Coffee)**".

Penyusunan skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Pakuan Bogor.

Penyusunan skripsi ini ditunjang oleh beberapa referensi bahan yang berkaitan dengan pembahasan yang dilakukan, serta atas bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Ayahanda Drs. H. Aim Halim Hermana, MM dan Ibunda Dra. Hj. Tjutju Rachdinar, MM yang selalu memberikan doa, kasih sayang, perhatian, semangat, dan dukungan, baik secara moril maupun materil.
2. Bapak Ferdisar Adrian, SE, MM dan Ibu Yuary Farradia, Ir, M.S.c selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, serta dukungan yang membangun dalam penyelesaian penulisan skripsi ini.
3. Abang Rimon Sidabuntar selaku pemilik Ruang Kopi dan Abang Abdul Rohim selaku pemilik Syahaba *Coffee* yang telah memberikan izin penelitian ini dan juga atas kerjasamanya.
4. Bapak Martin S.H selaku ketua tata usaha, Bapak Agus, Bapak Owo dan Ibu Rini selaku staf tata usaha.
5. Simpei dan Bunda yang selalu memberikan semangat dan dorongan kepada penulis.
6. Adinda Vela Niswa Mustaqbali dan Adinda Valenzi Rahi Rahmani atas motivasi yang diberikan.
7. drg. Esa Wahyu Insani yang selalu menemani, menyemangati dan memberikan dukungan selama penyelesaian skripsi ini.
8. Rekan-rekan mahasiswa Manajemen Kelas Eksekutif, atas persahabatan dan kebersamaanya di dalam seluruh kegiatan perkuliahan.

Penulis sangat menyadari bahwa hasil penyusunan skripsi ini jauh dari sempurna dikarenakan keterbatasan data dan referensi maupun kemampuan penulis. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik serta saran yang membangun dari berbagai pihak. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Bogor, April 2019

Penulis

Valiant Veritya

DAFTAR ISI

JUDUL	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
HAK CIPTA	v
PRAKATA.....	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	5
1.4. Kegunaan Penelitian	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Strategi Pemasaran	7
2.2. Keputusan Strategi	12
2.3. Model Analisis Strategi	31
2.4. <i>Market Positioning</i>	44
2.5. Penelitian Sebelumnya	51
2.6. Kerangka Penelitian	52
BAB 3 METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis Penelitian	53
3.2. Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian.....	53
3.3. Sumber Data Penelitian	54
3.4. Operasional Variabel	54
3.5. Metode Penarikan Sampel	54
3.6. Metode Pengumpulan Data	55
3.7. Metode Pengolahan atau Analisis Data	56
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN BAHASAN	
4.1. Gambaran Umum <i>Coffee Shop</i>	60
4.1.1. Sejarah dan Perkembangan.....	60
4.1.2. Kegiatan Usaha.....	61
4.1.3. Sumber Daya Manusia.....	61
4.1.4. Sarana Prasarana.....	61
4.2. Hasil dan Pembahasan	62
4.2.1. Analisis Lingkungan Internal	62
4.2.2. Analisis Lingkungan Eksternal.....	70
4.2.3. Penerapan Strategi Pemasaran.....	77
BAB 5 PENUTUP	
5.1. Simpulan.....	86
5.2. Saran	86
DAFTAR PUSTAKA.....	87
JADWAL PENELITIAN	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 PDRB per kapita penduduk Kota Bogor 2013-2017	2
Tabel 1.2 Konsumsi kopi di Indonesia pada tahun 2002 –2014.....	3
Tabel 1.3 Data penjualan pada Ruang Kopi Bogor	4
Tabel 1.4 Data penjualan pada Syahaba <i>Coffee</i> Bogor.....	4
Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya.....	51
Tabel 3.1 Operasional Variabel	54
Tabel 3.2 <i>Eksternal Factors Analysis Summary</i> (EFAS)	56
Tabel 3.3 <i>Internal Factors Analysis Summary</i> (IFAS)	57
Tabel 4.1 Faktor Internal Ruang Kopi dan <i>Syahaba Coffee</i>	65
Tabel 4.2 Hasil Analisis Matriks <i>IFAS</i> pada Ruang Kopi	69
Tabel 4.3 Hasil Analisis Matriks <i>IFAS</i> pada Syahaba Coffee	70
Tabel 4.4 <i>Coffee Shop</i> JL. Pandu Raya.....	73
Tabel 4.5 Hasil Analisis Matriks EFAS pada Ruang Kopi.....	75
Tabel 4.6 Hasil Analisis Matriks EFAS pada Syahaba Coffee.....	76
Tabel 4.7 .Matriks <i>Strengths, Weakness, Opportunities, Threats</i> (SWOT).....	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Perkembangan kedai kopi di Kota Bogor	3
Gambar 2.1 Contoh Tabel EFAS	36
Gambar 2.2 Contoh Tabel IFAS	41
Gambar 2.3 Tabel SWOT	42
Gambar 2.4 Space Matrix	44
Gambar 2.5 Tabel GE Matrix	46
Gambar 2.6. Kerangka Pemikiran.....	52
Gambar 3.1 <i>Matrix Space</i>	58

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pengolahan Analisis IFAS dan EFAS

Lampiran 2. Daftar Pertanyaan Wawancara

Lampiran 3. Dokumentasi Penelitian.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pola hidup masyarakat yang rata - rata bekerja sejak dini hari hingga malam hari, serta perkembangan teknologi dan internet menjadi mendorong perubahan gaya hidup menjadi serba *instan* (cepat). Sehingga, masyarakat Indonesia saat ini cenderung lebih menyukai dan memenuhi kebutuhan pangan mereka dengan mengkonsumsi makanan yang dibeli dari luar. Perubahan pola dan gaya hidup ini menjadi peluang bisnis bagi para pelaku bisnis di Indonesia.

Tujuan dari sebuah bisnis yaitu membuat konsumen merasa puas, karena mempertahankan kepuasan konsumen merupakan hal yang sangat penting bertujuan untuk menaikkan pendapatan perusahaan (Gonius, 2013; 7). Salah satu cara untuk mencapai tujuan perusahaan adalah dengan mengetahui apa kebutuhan dan keinginan konsumen atau pasar dalam menentukan sasaran serta memberikan kepuasan yang diharapkan secara lebih efektif dan efisien dibandingkan para pesaing (Kotler, 2004;17).

Manajemen pemasaran sangat penting untuk diperhatikan karena merupakan kegiatan penganalisisan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian yang dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang. Perencanaan yang dimaksud adalah segala kegiatan dalam pemasaran seperti kegiatan produksi, penetapan harga, promosi dan distribusi. Pemasaran dapat diartikan sebagai suatu sistem keseluruhan dari kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang serta jasa yang memuaskan kebutuhan konsumen (Manullang, 2004;133).

Berdasarkan pada fakta di atas, banyak perusahaan yang tertarik untuk membuka bisnis kuliner untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Selain dari nilai investasi yang cenderung lebih kecil, juga adanya potensi pasar yang besar. Inilah yang menjadi salah satu pemicu berkembangnya wisata kuliner yang setiap tahunnya meningkat sebesar 14% (CNN, 2017).

Salah satu jenis usaha kuliner yang diduga akan mengalami peningkatan adalah *coffee shop*. *Coffee shop* merupakan suatu industri minuman yang cukup menarik untuk dijadikan salah satu objek wisata kuliner di Bogor, karena mempunyai keunggulan yaitu suatu tempat makan dan minum yang bernuansa *modern* dan dapat dijadikan tempat santai atau kumpul bersama keluarga dan kerabat.

Kopi merupakan minuman yang hampir diminati oleh sebagian besar orang. Bukan hanya dinikmati oleh penikmat kopi, tapi kopi sudah menjadi kebutuhan karena pola hidup masyarakat yang rata-rata membutuhkan energi tambahan untuk bekerja di malam hari. Kopi adalah minuman hasil seduhan buah kopi yang telah

melalui proses penjemuran, pengelupasan kulit, penyangraian dan dihaluskan menjadi bubuk. Kopi merupakan salah satu komoditas di dunia yang dibudidayakan lebih dari 50 negara. Kopi merupakan komoditi unggulan Indonesia dan merupakan sumber devisa, penyedia lapangan kerja dan sebagai sumber pendapatan bagi petani serta pelaku ekonomi lainnya yang berhubungan dengan pembudidayaan, pengolahan, dan pemasaran biji kopi, khususnya di daerah-daerah penghasil kopi terbesar seperti Sumatera Selatan, Lampung, Sumatera Utara, dan Jawa Timur.

Nilai PDRB dapat mencerminkan gambaran perekonomian wilayah secara umum serta tingkat kesejahteraan masyarakatnya. Ukuran PDRB yang dapat menggambarkan tingkat kesejahteraan masyarakat secara kasar adalah nilai PDRB per kapita. Pada tahun 2017 PDRB per kapita penduduk Kota Bogor adalah 26,51 juta rupiah per tahun.

Tabel 1.1 PDRB per kapita penduduk Kota Bogor 2013-2017**

Tahun	PDRB per kapita (Juta Rupiah)	Pertumbuhan PDRB per kapita (persen)
2013	22.2	4.16
2014	23.12	4.19
2015	24.14	4.4
2016	25.36	5.05
2017*	26.51	4.52

Catatan: *angka sementara

Sumber: BPS Kota Bogor, 2018

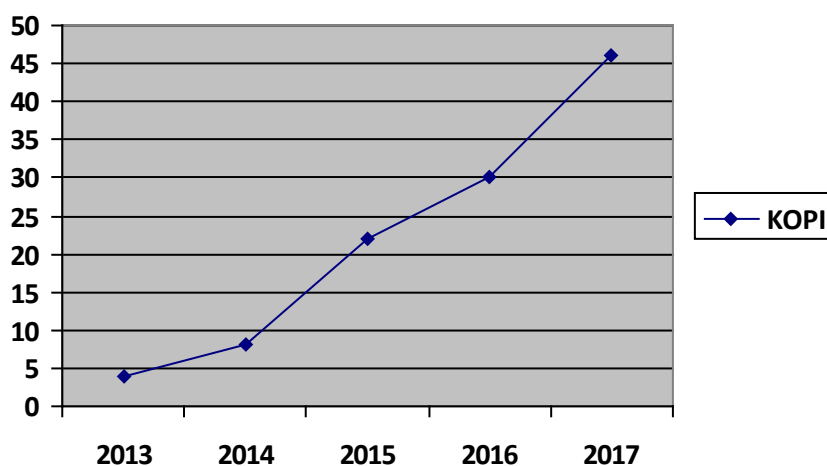
Ditinjau dari nilai PDRB per kapita pada Tabel 1.1, nilai menunjukkan terjadi peningkatan dari tahun ke tahun menandakan terjadinya peningkatan kemakmuran masyarakat Kota Bogor secara umum sebagai akibat dari peningkatan output produksi sektor ekonominya.

Bisnis kuliner kopi di Indonesia menjadi bisnis yang signifikan berkembang. Berkembangnya peminat kopi menjadikan permintaan kopi di Indonesia kian meningkat. Kementerian perindustrian dan perdagangan pada siaran pers (2017) menyatakan bahwa produksi kopi nusantara merupakan ketiga terbesar di Dunia. Menurut ketua Kompartemen Industri dan Kopi Spesial Asosiasi Eksportir dan Industri Kopi Indonesia (AEKI) Pranoto Soenarko memperkirakan konsumsi kopi di pasar domestik Indonesia akan mencapai 1.6 kg -1.7 kg per kapita. Proyeksi tersebut meningkat pesat dibandingkan dengan kondisi pada 10-12 tahun lalu yang hanya 0.8 kg per kapita. Pengamat kopi dari AEKI, Eris Susandi, melihat adanya peningkatan jumlah penikmat kopi berkualitas di Indonesia, sebagian besar jumlahnya masih didominasi oleh kalangan anak muda (Tabel 1.2) (Republika, 2017).

Tabel 1.2 Konsumsi kopi di Indonesia pada tahun 2010 – 2016 (AEKI, 2014)

Tahun	Konsumsi (ton)
2010	190
2011	210
2012	230
2013	250
2014	260
2015	280
2016	300

Peningkatan konsumsi kopi dari tahun ketahun menunjukkan meningkatnya permintaan konsumen terhadap kopi. Seiring meningkatnya permintaan kopi dan berkembangnya zaman, kopi dapat dinikmati tak hanya di warung pinggir jalan, namun dikemas menjadi lebih modern dengan adanya kedai kopi atau *coffee shop*. *Coffee shop* di kota bogor pun semakin meningkat. Berdasarkan data Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Bogor tahun 2014, hanya ada sebanyak tiga *coffee shop* yang terdata mulai tahun 2010-2014. Saat ini *coffee shop* di kota Bogor mengalami pertumbuhan yang signifikan. Diduga terdapat 46 *coffee shop* pada tahun 2017 yang ada di kota Bogor (Gambar 1.1).

**Gambar 1.1** Perkembangan kedai kopi di Kota Bogor. Sumber : Firmansyah (2017)

Salah satu *coffee shop* yang sangat terkenal adalah *Starbuck Coffee*. *Coffee shop* ini menjual kopi internasional dengan menggunakan mesin otomatis. Letak *coffee shop* ini pun berada di pusat kota dan pusat perbelanjaan. Namun tak kalah dari *starbuck coffee*, kini banyak *coffee shop* yang menjual kopi nusantara dengan proses manual. Kopi ini telah banyak peminatnya.

Ruang Kopi dan Syahaba *Coffee* adalah dua diantara beberapa *coffee shop* yang menjual kopi nusantara dengan proses manual yang ada di Kota Bogor. Dua *coffee shop* ini terletak di lokasi yang cukup berdekatan, menu yang ditawarkan tidak jauh berbeda dengan *coffee shop* yang lainnya dan harga yang terjangkau untuk semua lapisan masyarakat. Ruang Kopi menyediakan kopi dari beberapa jenis biji kopi Nusantara. Penjualan di Ruang Kopi mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Pada tabel 1.3 menyebutkan bahwa terjadi kenaikan penjualan dengan persentase pada Ruang Kopi sebesar 53,4% pada Tahun 2017 dan 41,4% sampai dengan Tahun 2018. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan kepada pemilik Ruang Kopi menjelaskan bahwa semenjak tahun 2015 hingga kini, Ruang Kopi mengalami kenaikan harga dari Rp 2.000,00 - Rp 3.000,00 / produk. Adapun data penjualan pada Ruang Kopi akan dijelaskan lebih terinci pada tabel 1.3.

Tabel 1.3 Data penjualan pada Ruang Kopi Bogor.

Cofee shop	Tahun		Persentase (%) kenaikan	Tahun 2018 (Rp/Jt)	Persentase (%) kenaikan
	2016 (Rp/Jt)	2017 (Rp/Jt)			
Ruang Kopi	387	594	53.4	840	41.4

Sumber : Data Primer, 2019

Syahaba *coffee* merupakan *coffee shop* yang terletak tidak jauh dari Ruang Kopi. Data penjualan di Syahaba *Coffee* adalah sebagai berikut:

Tabel 1.4 Data penjualan pada Syahaba *Coffee* Bogor.

Cofee shop	Tahun		Persentase (%) kenaikan	Tahun 2018 (Rp/Jt)	Persentase (%) kenaikan
	2016 (Rp/Jt)	2017 (Rp/Jt)			
Syahaba <i>Coffee</i>	360	540	50	720	33.3

Sumber : Data Primer, 2019

Tabel 1.4 menyebutkan bahwa terjadi kenaikan penjualan dengan persentase pada Syahaba *Coffee* 50% (2017) dan 33,3 (hingga 2018). Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan kepada pemilik Syahaba *Coffee* menjelaskan bahwa semenjak tahun 2013 hingga kini, Syahaba *Coffee* mengalami kenaikan harga Rp 3.000,00 – Rp 5.000, 00 pada seluruh menu yang ditawarkan

Perusahaan harus mempunyai pemasaran yang bisa meningkatkan pangsa pasarnya. Strategi yang dibuat oleh perusahaan harus menyesuaikan dengan visi dan misi, sehingga arah tujuan yang ingin dicapai dalam persaingan bisnis dapat dengan mudah dilakukan. Penjualan merupakan hal terpenting dalam kegiatan pemasaran. Penjualan merupakan sumber keuntungan yang akan diperoleh sebuah perusahaan.

Perusahaan dalam menjalankan kegiatan bisnisnya harus melakukan kegiatan-kegiatan yang dapat menunjang penjualan produknya. Kegiatan tersebut dapat dilakukan dengan cara inovasi produk, periklanan, dan penetapan harga.

Semakin meningkatnya jumlah *coffee shop* di kota Bogor menunjukkan persaingan yang semakin ketat pada industri kuliner ini, oleh karena itu perlu diperhatikan strategi pemasaran yang digunakan. Salah satu aspek yang perlu mendapatkan perhatian yaitu aspek penetapan harga. Perusahaan harus menetapkan harga dengan mempertimbangkan faktor internal dan faktor eksternal. Strategi dalam pengambilan keputusan harga akan mempengaruhi kondisi persaingan.

Ruang Kopi didirikan sejak tahun 2015. Ruang Kopi menawarkan kopi yang sangat bervariasi dari seluruh nusantara dengan olahan yang beragam. Untuk menarik konsumen, Ruang Kopi tidak hanya menyediakan minuman dengan olahan kopi namun juga minuman dengan olahan *non-coffee* tersedia di *coffee shop* ini. Sebagai pelengkap menu, Ruang Kopi memiliki menu makanan-makanan ringan. Syahaba *Coffee* telah didirikan terlebih dahulu sebelum Ruang Kopi yaitu pada tahun 2013. Berbeda dengan Ruang Kopi, Syahaba *Coffee* memiliki ciri khas yaitu hanya menjual satu jenis kopi saja, yaitu kopi Aceh. Syahaba *Coffee* tidak memiliki menu minuman *non-coffee* dan makanan ringan. Berdasarkan tabel 1.3 dan tabel 1.4, terlihat bahwa Ruang Kopi memiliki data penjualan lebih tinggi dibandingkan Syahaba *Coffee*.

Dari latar belakang tersebut maka peneliti tertarik untuk meneliti penerapan strategi pemasaran dari beberapa *coffee shop* yang terdapat di Kota Bogor. Maka pada fokus penelitian ini adalah “*Analisis Strategi Pemasaran pada Coffee Shop di Bogor (Studi Kasus pada Ruang Kopi dan Syahaba Coffee)*”.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan berbagai permasalahan yang dapat diidentifikasi, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian ini sebagai berikut: Bagaimana penerapan strategi pemasaran dalam menghadapi persaingan yang dilakukan pada Ruang Kopi dan Syahaba *Coffee*?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Menganalisis keterkaitan atau hubungan rencana pemasaran pada Ruang Kopi dan Syahaba *Coffee* di Kota Bogor sehingga permasalahan yang ada diharapkan dapat diselesaikan atau terpecahkan.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah dijabarkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui penerapan strategi pemasaran terbaik pada Ruang Kopi dan Syahaba *Coffee*.

1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan atau manfaat yang akan dicapai dari hasil penelitian ini antara lain adalah:

1.4.1. Teoritis

Untuk memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu, khususnya pada bidang pemasaran. Memberi informasi ilmiah di bidang ekonomi khususnya dalam bidang pemasaran, mengenai strategi pemasaran pada *coffee shop* di Bogor.

1.4.2. Praktis

Studi ini diharapkan dapat dijadikan salah satu landasan dan acuan untuk dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai strategi pemasaran khususnya pada *coffee shop* serta menjadi bahan pertimbangan masukan oleh manajemen Ruang Kopi dan Syahaba_Coffee untuk meningkatkan dan mengembangkan usahanya sehingga kepuasan konsumen/pelanggan juga meningkat.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi Pemasaran

2.1.1 Definisi Strategi Pemasaran

Manajemen pemasaran merupakan proses untuk melakukan suatu perencanaan, sebagai langkah awal berbagai tindakan dalam melakukan kegiatan pemasaran. Perencanaan yang dimaksud adalah segala kegiatan dalam pemasaran seperti kegiatan produksi, penetapan harga, promosi dan distribusi. Berikut ini pengertian manajemen pemasaran menurut beberapa ahli.

Ahli manajemen pemasaran Kotler *et all* (2014; 27) mengungkapkan bahwa *“Marketing manajement as the art and science of choosing target markets and getting keeping, and growing custumer trough creating, delivering and communicating suverior costumer value”*. Menurut Hassan (2014; 1) berpendapat bahwa pemasaran adalah proses mengidentifikasi, menciptakan dan mengkomunikasikan nilai, serta memelihara hubungan yang memuaskan pelanggan untuk memaksimalkan keuntungan perusahaan.

Ahmad (2010 : 5) menjelaskan tentang manajemen pemasaran, yaitu sebagai analisis, perencanaan, implementasi, dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan membangun dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran demi mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen pemasaran mencakup berbagai kegiatan secara terpadu dari produk, pendistribusian dan penetapan harga promosi yang bertujuan untuk mengembangkan rencana-rencana strategi yang menciptakan pertukaran yang menguntungkan guna memenuhi tujuan perusahaan.

Manajemen pemasaran bertujuan untuk menarik dan mempertahankan pelanggan dengan menawarkan produk yang sesuai dengan minat pelanggan. Manajemen pemasaran memiliki empat tugas yaitu:

- a. Mengenali target pasar, dalam menentukan target pasar perlu disesuaikan dengan kemampuan perusahaan untuk melayani.
- b. Riset pemasaran, pengumpulan informasi terbaru mengenai kebutuhan pelanggan, bagaimana pelanggan membeli dan apa yang ditawarkan oleh pesaing pada target pasar yang sama.

- c. Pengembangan produk, sangat penting untuk menarik target pelanggan agar melakukan pembelian dengan menawarkan produk yang dapat memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan target pelanggan.
- d. Mengawasi, perusahaan perlu melakukan pengawasan atas posisi produknya di pasar mengenai kepuasan konsumen atas produk dan program bauran pemasaran yang ditetapkan perusahaan. Bauran pemasaran yaitu seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan pemasarannya di pasar sasaran.

Setiap fungsi manajemen memberikan kontribusi tertentu pada saat penyusunan strategi pada level yang berbeda. Pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak paling besar dengan lingkungan eksternal, padahal perusahaan hanya memiliki kendali yang terbatas terhadap lingkungan eksternal. Oleh karena itu pemasaran memainkan peranan penting dalam pengembangan strategi.

Perencanaan dan pembuatan keputusan pemasaran berpijak pada empat hal :

- a. Segmentasi pasar.

Segmentasi pasar merupakan upaya pemasaran untuk mengenali dan membagi kelompok-kelompok pasar berdasarkan kriteria tertentu. Sedangkan segmen pasar adalah kelompok pembeli dalam pasar yang mempunyai ciri-ciri khusus dan berperan penting bagi penetapan strategi pemasaran. Dengan segmentasi, perusahaan dapat menawarkan produk yang lebih sesuai dan menetapkan strategi harga, distribusi, serta saluran komunikasi dengan tepat.

- b. Menentukan target pasar.

Penentuan target pasar didasarkan pada tingkat kemenarikan suatu segmen pasar untuk dikelola, sesuai dengan kemampuan perusahaan. Target pasar berfungsi untuk lebih memfokuskan upaya perusahaan dalam memenuhi kebutuhan potensial konsumen.

- c. *Market positioning*

Positioning merupakan tindakan merancang tawaran dan citra perusahaan sehingga membedakan perusahaan dari pesaing di dalam benak target pasar.

- d. Perencanaan pemasaran.

Manajemen perusahaan perlu mengembangkan rencana untuk menerapkan positioning perusahaan dan mengembangkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan potensial target pasar.

Menurut Chandra (2012; 193) strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktifitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar

sasaran tertentu. Strategi pemasaran merupakan suatu manajemen yang disusun untuk mempercepat pemecahan persoalan pemasaran dan membuat keputusan-keputusan yang bersifat strategis.

Strategi pemasaran terdiri atas lima elemen-elemen yang saling berkait. Kelima elemen tersebut adalah : (Tjiptono, 2012; 162).

- a. Pemilihan pasar, yaitu memilih pasar yang akan dilayani. Keputusan ini didasarkan pada faktor-faktor berikut ini. 1) Persepsi terhadap fungsi produk dan pengelompokan teknologi yang dapat diproteksi dan didominasi; 2) Keterbatasan sumber daya internal yang mendorong perlunya pemusatan (fokus) yang sempit ; 3) Pengalaman kumulatif yang didasarkan pada *trial-and-error* di dalam menanggapi peluang dari akses terhadap sumber daya langka atau pasar yang terproteksi. Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi pasar dan kemudian memilih pasar sasaran yang paling memungkinkan untuk dilayani oleh perusahaan.
- b. Perencanaan produk, meliputi spesifik yang terjual, pembentukan lini produk dan desain penawaran individual pada masing-masing lini. Produk itu sendiri menawarkan manfaat total yang dapat diperoleh pelanggan dengan melakukan pembelian. Manfaat tersebut meliputi produk itu sendiri, nama merek produk, ketersediaan produk, jaminan atau garansi, jasa reparasi dan bantuan teknis yang disediakan penjual, serta hubungan personal yang mungkin terbentuk diantara pembeli dan penjual;
- c. Penetapan harga, yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan;
- d. Sistem distribusi, yaitu saluran perdagangan grosir dan eceran yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya;
- e. Komunikasi pemasaran (promosi), yang meliputi periklanan, *personal selling*, promosi penjualan, *direct marketing* dan *public relations*.

2.1.2 Tujuan Strategi Pemasaran

Menurut Tjiptono (2008; 6) strategi pemasaran adalah alat *fundamental* yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang dipakai untuk melayani pasar sasarannya. Setiap perusahaan menjalankan strategi pemasaran untuk mencapai tujuan yang diharapkan. 3 (tiga) tahap yang ditempuh perusahaan untuk menetapkan strategi pemasaran, yaitu:

- (1) Memilih konsumen yang dituju,

- (2) Mengidentifikasi keinginan konsumen,
- (3) Menentukan bauran pemasaran.

Strategi pemasaran yang berhasil umumnya ditentukan dari satu atau beberapa *marketing mix* (bauran pemasaran). Untuk berhasilnya strategi pemasaran yang dijalankan, dibutuhkan 2 (dua) hal yang sangat penting dan saling berkaitan, yaitu:

- (1) Target pasar yang dituju,
- (2) Bauran pemasaran yang dijalankan untuk mencapai target pasar tersebut.

Dalam peranan strategisnya, pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencari pemecahan atas masalah penentuan dua pertimbangan pokok, yaitu (Tjiptono, 2008; 6):

- a. Bisnis ada yang digeluti perusahaan pada saat ini dan jenis bisnis apa yang dapat dimasuki di masa mendatang.
- b. Bagaimana bisnis yang telah dipilih tersebut dapat dijalankan dengan sukses dalam lingkungan yang kompetitif atas dasar perspektif produk, harga promosi dan distribusi (bauran pemasaran) untuk melayani pasar sasaran.

2.1.3 Proses Strategi Pemasaran

Proses manajemen strategi merupakan suatu cara yang digunakan oleh manajemen dalam merumuskan sasaran, kebijakan dan keputusan dalam pengambilan strategi yang akan digunakan. Perusahaan perlu mendeteksi dan mengembangkan strategi yang berhasil dalam pasar yang dinamis agar tetap menjadi yang terdepan dalam kompetisi dan tetap menjadi relevan. Namun hal tersebut bukan hal yang mudah bahkan menjadi suatu tantangan.

Menurut Aaker (2013), pakar strategi (ahli siasat) memerlukan sebuah perspektif, perangkat, serta konsep yang baru untuk mengembangkan kompetensi yang ada. Yang dimaksud dengan kompetensi tersebut, yaitu:

1. Analisis strategis (*strategic analysis*)

Analisis strategi ini untuk mendeteksi kebutuhan para pelanggan serta mengetahui permasalahan strategis seperti analisis lingkungan eksternal (peluang dan ancaman), serta analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan).

2. Inovasi

Inovasi merupakan salah satu kunci keberhasilan sebuah perusahaan untuk dapat bertahan di pasar yang dinamis. Oleh karena itu suatu

perubahan wajib dilakukan perusahaan untuk mengembangkan tujuan perusahaan.

3. Mengendalikan lebih dari satu bisnis (*multiple bussinesses*)

Banyak perusahaan yang melakukan lebih dari satu unit bisnis karenasemakin banyaknya kebutuhan serta keinginan konsumen. Hal ini menjadi kunci bagi perusahaan untuk mengoptimalkan keuntungan perusahaan, dan dapat bersaing di pasar yang dinamis.

4. Menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantages-SCA*)

Untuk menyasiasi berbagai macam ancaman yang ada seperti kompetitor, maka suatu perusahaan harus menciptakan kompetitif yang berkelanjutan.

5. Mengembangkan dasar pertumbuhan (*developing growth platforms*)

Sebuah perusahaan yang sehat adalah perusahaan yang dapat berkembang dalam sebuah lingkungan yang dinamis, sehingga perusahaan tersebut mampu tumbuh dan dapat menyesuaikan dengan kondisi pasar yang berubah-ubah. Salah satu cara untuk dapat mengembangkannya yaitu dengan revitalisasi.

Sedangkan menurut David (2016 : 18) menyatakan bahwa proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu :

1. Formulasi strategi

Mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, serta menciptakan tujuan jangka panjang perusahaan.

2. Implementasi strategi

Memerlukan perumusan tujuan tahunan, kebijakan yang memotivasi karyawan, dan pengalokasian sumber daya perusahaan, sehingga strategi yang diformulasikan dapat dilakukan. Tahapan ini disebut dengan tahapan aksi dari manajemen strategik, dimana perusahaan mengimplementasikan dan mengembangkan strategi-strategi yang ada, dan manajer mengubah strategi yang diformulasikan ke dalam tindakan. Pada tahap ini sering kali dianggap tahap yang paling sulit dalam manajemen strategik, karena membutuhkan disiplin, komitmen, dan pengorbanan personal. Keberhasilan implementasi strategi bergantung kepada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan yang lebih merupakan seni dibandingkan sains.

3. Evaluasi strategi

Tahapan final dalam manajemen strategi. Tahapan ini membantu manajer untuk mengetahui strategi yang tidak bekerja dengan baik, sehingga dapat mengevaluasi dan mengetahui cara yang tepat dalam menjalankan semua strategi untuk di masa yang akan datang yang senantiasa berubah-ubah. Tiga aktivitas fundamental evaluasi strategi adalah:

- a. Meninjau faktor eksternal dan internal yang merupakan basis untuk strategi saat ini
- b. Mengukur kinerja
- c. Mengambil tindakan korektif

2.2 Keputusan Strategi

2.2.1 Strategi STP (*Segmenting, Targeting, Positioning*)

1. *Segmenting* (Segmentasi)

Menurut Tjiptono *et all* (2012; 162), segmentasi adalah membagi pasar menjadi kelompok pembeli berbeda yang mempunyai kebutuhan, karakteristik, atau perilaku yang berbeda dan yang mungkin memerlukan produk atau program pemasaran terpisah. Karena sifatnya yang heterogen maka akan sulit bagi produsen untuk melayaninya, oleh karena itu pemasar harus memilih segmen-segmen tertentu saja dan meninggalkan bagian pasar lainnya. Bagian segmen yang dipilih pun harus disesuaikan dengan kemampuan dari produsen serta bagian yang dipilih ini merupakan bagian homogen yang memiliki ciri-ciri yang sama.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa segmentasi memiliki peran penting dalam sebuah perusahaan karena beberapa alasan. Pertama, segmentasi memungkinkan perusahaan untuk lebih *focus* mengalokasikan sumber daya. Dengan membagi pasar menjadi segmen-segmen, akan memberikan gambaran bagi perusahaan untuk menetapkan segmen mana yang akan dilayani. Selain itu segmentasi memungkinkan perusahaan mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai peta kompetisi serta menentukan posisi pasar perusahaan. Kedua, segmentasi merupakan dasar untuk menentukan komponen-komponen strategi. Segmentasi yang disertai dengan pemilihan target market akan memberikan acuan dalam penentuan *positioning*. Ketiga, segmentasi merupakan faktor kunci untuk mengalahkan pesaing dengan memandang pasar dari sudut yang unik dan cara yang berbeda dari yang dilakukan pesaing. Berikut ini adalah dasar-dasar untuk mensegmentasikan pasar konsumen.

- a. Mensegmentasi pasar konsumen
 - 1) Segmentasi Geografik

Segmentasi geografik adalah membagi pasar menjadi beberapa unit secara geografik seperti Negara, regional, Negara bagian, kota atau kompleks perumahan. Sebuah perusahaan mungkin memutuskan untuk beroperasi dalam satu atau beberapa wilayah geografik ini atau beroperasi disemua wilayah tetapi lebih memperhatikan perbedaan kebutuhan dan keinginan yang dijumpai. Banyak perusahaan dewasa ini “meregionalkan” program perusahaan mereka, melokalkan produk, iklan, promosi, dan usaha penjualan agar sesuai dengan kebutuhan masing-masing wilayah.

2) Segmentasi Demografi

Segmentasi demografik adalah suatu proses yang membagi-bagi pasar menjadi kelompok-kelompok berdasarkan variable-variable demografi seperti umur, jenis kelamin, siklus hidup keluarga, pendapatan, pekerjaan, pendidikan, tempat tinggal, agama, ras dan kebangsaan. Variable-variabel demografis merupakan dasar yang paling populer dalam menentukan kelompok-kelompok pelanggan, karena keinginan dan kebutuhan, serta tingkat pemakaian konsumen seringkali berkaitan sangat erat dengan variable demografis dan juga lebih mudah diukur dibandingkan variabel lain.

3) Segmentasi Psikografis

Dalam segmentasi psikografis maka pembeli dibagi menjadi kelompok yang berbeda berdasarkan kelas sosial, gaya hidup dan kepribadian.

b. Mensegmentasi pasar industri

Pembeli dipasar industri dapat disegmentasikan secara geografis atau menurut manfaat yang dicari, status pengguna, tingkat penggunaan dan status loyalitas. Dalam industri terpilih sebuah perusahaan dapat mensegmentasi lebih lanjut berdasarkan ukuran pelanggan atau lokasi geografik.

c. Mensegmentasi pasar internasional

Hanya sedikit perusahaan mempunyai sumber daya atau bersedia beroperasi di seluruh dunia. Beroperasi di banyak Negara menghadirkan banyak tantangan baru. Satu Negara dengan Negara lain berbeda bahkan yang letaknya berdekatan dapat berlainan dalam susunan ekonomi, budaya dan politiknya sehingga perusahaan internasional perlu mengelompokkan pasar dunia menjadi segmen dengan kebutuhan dan perilaku yang khas. Perusahaan dapat mensegmentasi pasar internasional dengan menggunakan satu variabel atau suatu kombinasi dari beberapa variabel.

Pasar dunia dapat disegmentasi berdasarkan faktor-faktor ekonomi, misalnya berdasarkan tingkat pendapatan atau tingkat perkembangan ekonomi

negara yang bersangkutan. Selain itu segmentasi juga dapat berdasarkan faktor-faktor politik dan peraturan seperti tipe dan stabilitas pemerintah, penerimaan terhadap perusahaan asing, peraturan moneter dan jumlah birokrasi. Faktor-faktor budaya juga dapat digunakan untuk mensegmentasi pasar, missal agama, bahasa, nilai-nilai, sikap, kebiasaan dan perilaku.

a. Syarat segmentasi yang efektif

Dalam melakukan segmentasi perusahaan perlu memperhatikan efektifitas segmentasi tersebut. Agar dapat berguna secara maksimal, maka setiap segmen pasar harus menunjukkan 5 (lima) karakteristik, yaitu:

- 1) Dapat diukur (*Measurable*), seperti ukuran, daya beli dan profil pasar harus dapat diukur dengan tingkat tertentu.
- 2) Dapat dijangkau (*Accessible*), yaitu segmen pasar dapat dijangkau dan dilayani secara efektif.
- 3) Cukup besar (*Substansial*), yakni segmentasi pasar cukup besar atau cukup memberi laba yang dapat dilayani. Suatu segmen merupakan kelompok homogen yang cukup bernilai untuk dilayani oleh program pemasaran yang sesuai.
- 4) Dapat dibedakan (*Differentiable*), yakni segmen tersebut dapat dibedakan dengan jelas.
- 5) Dapat dilaksanakan (*Actionable*), yaitu segmen tersebut dapat dijangkau atau dilayani dengan sumber daya yang memiliki perusahaan.

b. Evaluasi segmen pasar

Perusahaan harus mengevaluasi berbagai segmen dan memutuskan berapa banyak dan segmen mana yang akan dijadikan sasaran. Dalam mengevaluasi segmen pasar yang berbeda, sebuah perusahaan harus memperhatikan tiga faktor, yaitu:

1) Ukuran dan pertumbuhan segmen

Apakah segmen potensial memiliki karakteristik, ukuran dan pertumbuhan yang tepat. Perusahaan harus dapat mengumpulkan dan menganalisa data mengenai tingkat penjualan saat ini, tingkat pertumbuhannya dan kemampuannya memperoleh laba yang diharapkan beberapa segmen. Perusahaan akan tertarik pada segmen yang mempunyai ukuran dan karakteristik pertumbuhan yang tepat dan ini merupakan hal yang relatif.

2) Daya tarik struktural segmen

Perusahaan harus meneliti beberapa faktor struktural utama yang mempengaruhi daya tarik segmen dalam jangka panjang, misalnya suatu

segmen tidak akan menarik jika sudah dimasuki oleh pesaing yang kuat dan agresif, banyak produk pengganti yang potensial, kekuatan tawar menawar pembeli besar terhadap penjual serta pemasok yang kuat yang dapat mengendalikan harga atau mengurangi mutu atau jumlah barang dan jasa yang dipesan.

3) Sasaran dan sumber daya perusahaan

Bila suatu segmen cocok dengan sasaran perusahaan, selanjutnya perusahaan harus memastikan apakah mempunyai keterampilan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk sukses dalam segmen tersebut. Perusahaan dituntut mempunyai keterampilan dan sumber daya yang lebih baik dari pada pesaingnya.

c. Menyeleksi segmen pasar

Setelah mengevaluasi segmen pasar, perusahaan memutuskan segmen mana dan beberapa segmen yang akan dilayani. Ini merupakan seleksi pasar sasaran yaitu kumpulan pembeli dengan kebutuhan atau karakteristik yang sama yang akan dilayani perusahaan. Ada tiga strategi cakupan pasar yang dapat digunakan, yaitu:

1) Pemasaran tanpa pembedaan

Dengan menggunakan strategi tanpa pembedaan, sebuah perusahaan dapat memutuskan untuk mengabaikan perbedaan segmen pasar dan menawarkan satu macam produk ke seluruh pasar. Tawaran itu akan berfokus pada apa yang serupa bukannya pada apa yang berbeda. Perusahaan merancang suatu produk dan program pemasaran yang ditujukan pada jumlah pembeli yang paling besar. Perusahaan mengandalkan distribusi massal dan iklan massa, serta keinginan menanamkan citra superior dalam benak konsumen mengenai produknya.

2) Pemasaran dengan pembedaan

Dengan melakukan strategi pemasaran dengan pembedaan, sebuah perusahaan memutuskan untuk memilih beberapa segmen pasar dan merancang barang yang berbeda untuk masing-masing segmen. Dengan menawarkan variasi produk di pasar, perusahaan berharap menjual lebih banyak dan memperoleh posisi lebih kuat dalam setiap segmen. Perusahaan juga mengharapkan pembelian yang lebih loyal karena menawarkan barang yang lebih cocok dengan keinginan konsumen.

3) Pemasaran terkonsentrasi

Strategi pemasaran konsentrasi menarik apabila sumber daya perusahaan terbatas. Strategi pemasaran terkonsentrasi merupakan strategi peliputan dasar dimana sebuah perusahaan memutuskan untuk mencari pangsa pasar besar dalam satu atau beberapa sub pasar. Pemasaran terkonsentrasi menawarkan cara yang baik sekali bagi perusahaan kecil untuk memperoleh pijakan dalam menghadapi pesaing yang jauh lebih banyak sumber daya.

2. *Targeting* (Menetapkan Target)

Menurut Tjiptono (2012; 155) *Targeting* adalah proses mengevaluasi dan memilih satu atau beberapa segmen pasar yang dinilai paling menarik untuk dilayani dengan program pemasaran spesifik perusahaan. Adapun lima pola pemilihan pasar sasaran, yaitu:

1) Konsentrasi pada segmen tunggal

Perusahaan memilih sebuah segmen tunggal yang memiliki segmen alami pada kunci persyaratan untuk sukses di segmen ini.

2) Spesialisasi selektif

Perusahaan memilih beberapa segmen masing-masing dilihat daya tariknya dan kesesuaian dengan tujuan dan sumber daya perusahaan.

3) Spesialisasi produk

Perusahaan berkonsentrasi pada pembuatan satu produk tertentu yang dijual ke beberapa segmen pasar. Melalui strategi ini perusahaan membangun reputasi tinggi dalam satu area produk yang khusus, namun resiko akan muncul bila produk tersebut dikalahkan oleh teknologi yang lebih baru.

4) Spesialisasi pasar

Perusahaan berkonsentrasi untuk melayani berbagai kebutuhan dari suatu kelompok tertentu. Perusahaan mencapai reputasi yang tinggi dalam spesialisasi pelayanan kelompok pelanggan.

5) Jangkauan pasar secara penuh

Perusahaan berusaha untuk melayani semua kelompok pelanggan dengan semua produk yang diperlukan. Perusahaan besar dapat menjangkau pasar dengan beberapa cara yaitu:

a) Pemasaran yang tidak dibedakan (*Undifferentiated Marketing*)

Perusahaan mengabaikan perbedaan segmen pasar dan melayani keseluruhan pasar dengan satu penawaran. Pemasaran ini akan menghemat biaya persediaan (lini produk yang sempit) dan biaya pengangkutan.

b) Pemasaran yang dibedakan (*Differentiated Marketing*)

Perusahaan memilih untuk beroperasi pada beberapa segmen pasar dan merancang program pemasaran yang berbeda untuk setiap segmen.

c) Pemasaran terpusat

Perusahaan mencari pangsa pasar atau *market share* yang besar dalam sebuah sub pasar dari pada mengejar pangsa pasar yang kecil dalam sebuah pasar yang besar. Strategi ini cocok bagi perusahaan yang sumber dananya terbatas.

3. *Positioning* (Penentuan Posisi Pasar)

Menurut Tjiptono *et all* (2012; 1) *positioning* merupakan cara produk, merek atau organisasi perusahaan dipersepsikan secara relatif dibandingkan dengan produk, merek atau organisasi pesaing oleh pelanggan saat ini maupun calon pelanggan. Adapun strategi penentuan posisi pasar yaitu sebagai berikut (Kotler, 2006; 265)

- 1) Penentuan posisi menurut atribut produk, seperti harga murah, rasa yang enak dan manfaat yang diberikan.
- 2) Penentuan posisi menurut penggunaan atau penerapan : memposisikan produk sebagai yang terbaik untuk sejumlah penggunaan atau penerapan.
- 3) Penentuan posisi menurut pemakai : memposisikan produk sebagai yang terbaik untuk sejumlah kelompok pemakai.
- 4) Penentuan posisi menurut pesaing : produk memposisikan diri lebih baik daripada pesaing yang disebutkan namanya atau tersirat.
- 5) Penentuan posisi menurut kategori produk : produk diposisikan sebagai pemimpin dalam suatu kategori produk.
- 6) Penentuan posisi menurut kualitas atau harga : produk di posisikan menawarkan nilai terbaik.

Faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam *positioning*, antara lain sebagai berikut:

- 1) *Be Creative*: Perusahaan harus kreatif dalam mencuri perhatian target market (konsumen)
- 2) *Simplicity* : Komunikasi dalam pemasaran sebuah produk harus jelas dan sederhana

- 3) *Consistent yet flexible* : Perusahaan harus konsisten dan melihat kondisi.
- 4) *Own, dominate, protect* : Perusahaan harus memiliki satu atau beberapa kata ampuh di benak pelanggan atau dalam bahasa lain sebuah produk harus memiliki *tag line*.
- 5) *Use their language* :Harus menggunakan bahasa pelanggan. Misalnya sebuah produk target pasarnya adalah anak-anak, maka bahasa yang digunakan harus mudah dicerna oleh anak-anak.

2.2.2 Strategi Bauran Pemasaran/Marketing Mix

Menurut Kotler *et all* (2014; 76), *Marketing Mix* mendeskripsikan suatu kumpulan alat-alat yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi penjualan. Pengertian bauran pemasaran menurut Zeithaml (2013:48) adalah merupakan elemen-elemen organisasi perusahaan yang dapat dikontrol oleh perusahaan dalam melakukan komunikasi dengan konsumen dan akan dipakai untuk memuaskan konsumen. Hurriyati (2010:48) menyimpulkan bahwa *marketing mix* merupakan unsur-unsur pemasaran yang saling terkait, dibaurkan, diorganisir, dan digunakan dengan tepat, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan pemasaran dengan efektif, sekaligus memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen.

Menurut Kotler *et all* (2016; 47) bauran pemasaran adalah alat pemasaran yang digunakan untuk mencapai tujuan pemasaran di pasar sasaran yang meliputi:

A. Product

Dalam kegiatan pemasaran produk merupakan hasil dari suatu perusahaan yang dapat ditawarkan ke pasar untuk dikonsumsi dan merupakan alat dari suatu perusahaan untuk mencapai tujuan dari perusahaannya. Suatu produk harus memiliki keunggulan dari produk-produk yang lain baik dari segi kualitas, desain, bentuk, ukuran, kemasan, pelayanan, garansi, dan rasa agar dapat menarik minat konsumen untuk mencoba dan membeli produk tersebut. Yang termasuk dalam pengertian produk yaitu:

- a. *Goods*: Barang-barang fisik
- b. *Services*: Jasa/pelayanan yang bersifat non fisik, yang menyertai atau tidak menyertai produk barang fisik.
- c. *Experiences*: Pengalaman kegiatan atau seseorang yang dapat dinikmati oleh orang lain.
- d. *Events*: Kegiatan atau peristiwa yang dibutuhkan oleh orang banyak
- e. *Persons*: Keahlian atau ketenaran seseorang.

- f. *Places*: Tempat atau kota yang memiliki keunggulan, keunikan (sejarah) atau keindahan.
- g. *Properties*: Hak kepemilikan bisa berupa benda nyata (real estate) atau finansial (saham dan obligasi).
- h. *Organizations*: Lembaga atau wadah yang dapat memberikan citra atau nilai jual dari suatu produk.
- i. *Information*: informasi yang dapat diproduksi dan dipasarkan (sekolah, surat kabar)
- j. *Ideas*: gagasan yang menghasilkan produk yang diminati oleh konsumen.

Produk yang dibeli oleh konsumen akhir sebagai konsumsi pribadi. Produk bagi konsumen ini dibagi menjadi lima, yaitu:

- a. Produk kebutuhan sehari-hari (*convenience products*). Produk yang biasanya dibeli oleh konsumen secara rutin, segera, dan dengan perbandingan serta usaha yang minimum dalam pembeliannya. Contoh: rokok, sabun, garam dan lain-lain.
- b. Produk belanjaan (*shopping products*). Produk yang dalam proses memilih dan membelinya mengharuskan konsumen membanding-bandingkan berdasarkan kesesuaian mutu, harga, dan modelnya. Contoh: pakaian, perabotan rumah tangga, sepatu, perhiasan.
- c. Produk khusus (*specialty products*). Produk yang memiliki ciri unik dan atau merek khas dimana sekelompok pelanggan bersedia berusaha lebih keras dalam proses pembelian. Contoh: telepon genggam, mobil, motor dan lain-lain.
- d. Produk yang tidak dicari (*unsought products*). Produk yang sudah diketahui atau tidak diketahui pelanggan, tetapi pada umumnya tidak terpikir untuk membeli. Contoh: asuransi jiwa, donor darah, tanah kuburan.
- e. Produk bagi industri (*industrial products*). Produk yang dibeli oleh individu organisasi untuk diproses lebih lanjut atau untuk digunakan sehubungan dengan bisnis. Contoh: bahan mentah, komponen material (Irsad, 2010).

Menurut Fandi Tjiptono (2015; 231), produk adalah pemahaman subjektif produsen atas sesuatu yang bisa ditawarkan sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen, sesuai dengan kompetensi dan kapasitas organisasi serta daya beli pasar. Menurut Kotler (2001; 441) beberapa atribut yang menyertai dan melengkapi produk (karakteristik atribut produk) adalah merek (*branding*), pengemasan (*packing*), dan kualitas produk (*product quality*). Merek (*brand*) adalah nama, istilah, tanda, simbol, atau rancangan, atau kombinasi dari semua ini yang dimaksudkan untuk

mengidentifikasi produk atau jasa dari satu atau kelompok penjual dan membedakannya dari produk pesaing (Kotler, 2001; 260). Pengemasan (*packing*) adalah kegiatan merancang dan membuat wadah atau pembungkus suatu produk. Kualitas Produk (*Product Quality*) adalah kemampuan suatu produk untuk melaksanakan fungsinya meliputi, daya tahan keandalan, ketepatan kemudahan operasi dan perbaikan, serta atribut bernilai lainnya.

Secara garis besar strategi produk dapat dikelompokkan menjadi 7 (tujuh) jenis atau kategori, yaitu:

a. Strategi *Positioning* Produk

Strategi *positioning* atau posisi merupakan strategi yang berusaha menciptakan diferensiasi yang unik dalam benak pelanggan sasaran, sehingga terbentuk citra (*image*) merek atau produk yang lebih unggul dibandingkan merek/produk pesaing. Paling tidak ada tujuh pendekatan yang dapat digunakan untuk melakukan *positioning*, yaitu:

- 1) *Positioning* berdasarkan atribut, ciri-ciri atau manfaat bagi pelanggan (*attribute positioning*), yaitu dengan jalan mengasosiasikan suatu produk dengan atribut tertentu, karakteristik khusus atau dengan manfaat bagi pelanggan. Sebagai contoh, kamera Nikon Zoom 300 QD digembar-gemborkan sebagai kamera *auto focus zoom 35mm* yang paling kecil di dunia. Ukuran yang kecil (*smallness*) merupakan karakteristik produk yang secara tidak langsung menyiratkan manfaat, misalnya kenyamanan tanpa harus membawa banyak lensa kamera. Contoh lain adalah pasta gigi Total (buatan Colgate-Palmolive) yang diposisikan sebagai pasta gigi *all-in-one*, yaitu berfungsi untuk mengatasi kerusakan gusi, lubang gigi, *plaque* dan karang gigi.
- 2) *Positioning* berdasarkan harga dan kualitas (*price and quality positioning*), yaitu *positioning* yang berusaha menciptakan kesan/citra berkualitas tinggi lewat harga tinggi atau sebaliknya menekankan harga murah sebagai indikator nilai. Contohnya, computer buatan Taiwan bermerek Acer diposisikan sebagai produk inovatif berharga murah.
- 3) *Positioning* yang dilandasi aspek penggunaan atau aplikasi (*use/application positioning*). Misalnya Yogurt diposisikan sebagai minuman yang menyehatkan. Jasa telepon AT&T pernah meluncurkan iklan yang menekankan komunikasi dengan orang-orang yang dicintai melalui kampanye “*Reach out and touch someone*”.
- 4) *Positioning* berdasarkan pemakai produk (*user positioning*), yaitu mengaitkan produk dengan kepribadian atau tipe pemakai. Misalnya seri Walkman Sony memiliki berbagai macam model yang ditujukan kepada bermacam-macam pemakai yang berbeda, mulai dari yang amatir hingga profesional.

- 5) *Positioning* berdasarkan kelas produk tertentu (*product class positioning*), misalnya permen kopiko yang diposisikan sebagai kopi dalam bentuk permen, bukan permen rasa kopi.
- 6) *Positioning* berkenaan dengan pesaing (*competitor positioning*), yaitu dikaitkan dengan posisi persaingan terhadap pesaing utama. Contohnya, kampanye periklanan perusahaan penyewaan mobil Avis yang menyatakan bahwa “*We’re number two, so we try harder*”. Selain itu, Pepsi menggunakan iklan komparatif untuk menyaingi Coca-cola.
- 7) *Positioning* berdasarkan manfaat (*benefit positioning*), misalnya kamera Nikon’s Life-Touch memungkinkan pengambilan gambar standard an panoramis dalam rol film yang sama, sehingga memberikan manfaat kenyamanan dan kemampuan yang beraneka ragam.

b. Strategi *Repositioning* Produk

Strategi ini dilaksanakan dengan jalan meninjau kembali posisi produk dan bauran pemasaran saat ini, serta berusaha mencari posisi baru yang lebih tepat bagi produk tersebut. Tujuan strategi ini adalah untuk meningkatkan kelangsungan hidup produk untuk mengoreksi kesalahan penentuan posisi sebelumnya. Strategi ini dibutuhkan bilamana terjadi salah satu dari empat kemungkinan berikut:

- 1) Ada pesaing yang masuk dan produknya diposisikan berdampingan dengan merek perusahaan, sehingga membawa dampak buruk terhadap pangsa pasar perusahaan.
- 2) Preferensi konsumen telah berubah
- 3) Ditemukan kelompok preferensi pelanggan baru yang diikuti dengan peluang yang menjanjikan
- 4) Terjadi kesalahan dalam *positioning* sebelumnya

c. Strategi *Overlap* Produk

Strategi ini adalah strategi pemasaran yang menciptakan persaingan terhadap merek tertentu milik perusahaan sendiri. Persaingan ini dibentuk melalui tiga cara, antara lain:

- 1) Pengenalan produk yang bersaing dengan produk yang sudah ada.

- 2) Penggunaan label pribadi (*private labeling*), yaitu menghasilkan suatu produk yang menggunakan nama merek perusahaan lain. Umumnya hal ini banyak dijumpai supermarket-supermarket.
- 3) Menjual komponen-komponen yang dipergunakan dalam produk perusahaan sendiri kepada para pesaing. Faktor yang mendasarinya adalah keinginan untuk berproduksi pada tingkat kapasitas penuh dan keinginan untuk mempromosikan permintaan primer.

Tujuan penerapan strategi ini adalah:

- 1) Untuk menarik lebih banyak pelanggan pada produk sehingga meningkatkan pasar keseluruhan.
- 2) Agar dapat bekerja pada kapasitas penuh.
- 3) Untuk menjual kepada para pesaing, sehingga dapat merealisasikan skala ekonomis dan pengurangan biaya.

d. Strategi Lingkup Produk

Strategi ini berkaitan dengan perspektif terhadap bauran produk suatu perusahaan, misalnya jumlah lini produk dan banyaknya item dalam setiap lini yang ditawarkan. Strategi ini ditentukan dengan memperhitungkan misi keseluruhan dari unit bisnis. Perusahaan dapat menerapkan strategi produk tunggal, strategi multi produk, atau strategi *system-of-products*. Masing-masing strategi ini memiliki tujuan tersendiri, yaitu:

1) Strategi produk tunggal

Untuk meningkatkan skala ekonomis, efisiensi dan daya saing dengan jalan melakukan spesialisasi dalam satu lini produk saja.

2) Strategi multi produk

Untuk mengantisipasi resiko keusangan potensial suatu produk tunggal dengan menambah beberapa produk lain.

3) Strategi *system-of-products*

Untuk meningkatkan ketergantungan pelanggan terhadap produk perusahaan sehingga mencegah pesaing masuk ke pasar. Strategi ini dapat diwujudkan dengan menciptakan produk komplementer dan pelayanan purna jual. Dengan demikian ada ikatan hubungan antara perusahaan dan pelanggannya.

e. Strategi Desain Produk

Strategi ini berkaitan dengan tingkat standarisasi produk. Perusahaan memiliki tiga pilihan strategi, yaitu produk standar, *customized product* (produk disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan tertentu) dan produk

standar dengan modifikasi. Agar dapat menjalankan ketiga strategi ini dengan baik, diperlukan analisis secara mendalam terhadap perspektif produk dan pasar, serta perubahan lingkungan, khususnya perubahan teknologi. Hasil yang diharapkan dari strategi-strategi ini adalah peningkatan dalam pertumbuhan, pangsa pasar dan laba. Strategi produk standar dengan modifikasi juga memungkinkan perusahaan untuk melakukan hubungan yang erat dengan pasar dan memperoleh pengalaman dalam pengembangan standar produk yang baru.

f. Strategi Eliminasi Produk

Pada hakikatnya produk yang tidak sukses atau tidak sesuai dengan portofolio produk perusahaan perlu dihapuskan karena bisa merugikan perusahaan yang bersangkutan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Umumnya produk yang masuk dalam kategori tersebut memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Profitabilitasnya rendah
- 2) Volume penjualan atau pangsa pasarnya bersifat stagnan atau bahkan menurun, sehingga terlalu mahal untuk membangun kembali produk tersebut.
- 3) Resiko keusangan teknologi cukup besar.
- 4) Produk mulai masuk kedalam tahap kedewasaan atau penurunan pada *product life cycle* (PLC).
- 5) Produk tersebut kurang sesuai dengan kekuatan atau misi unit bisnis.

g. Strategi Produk Baru

Pengertian produk baru dapat meliputi produk orisinal, produk yang disempurnakan, produk yang dimodifikasi dan merek baru yang dikembangkan melalui usaha riset dan pengembangan. Selain itu juga dapat didasarkan pada pandangan konsumen mengenai produk tersebut, apakah baru bagi mereka atau tidak. Umumnya tujuan yang ingin dicapai dari penciptaan produk baru adalah:

- 1) Untuk memenuhi kebutuhan baru dan memperkuat reputasi perusahaan sebagai inovator, yaitu dengan menawarkan produk yang lebih baru daripada produk sebelumnya. Dalam hal ini strategi produk baru merupakan strategi ofensif.
- 2) Untuk mempertahankan daya saing terhadap produk yang ada, yaitu dengan jalan menawarkan produk yang dapat memberikan jenis kepuasan yang baru. Bentuknya bisa tambahan terhadap lini produk yang sudah ada maupun revisi terhadap produk yang sudah ada. Dalam hal ini strategi produk baru merupakan strategi defensif.

Dalam mengembangkan produk baru diperlukan suatu proses sistematis yang terdiri atas delapan tahap, yaitu pemunculan ide (*idea generation*), penyaringan (*screening*), pengembangan dan pengujian konsep, strategi

pemasaran, analisis bisnis pengembangan produk, uji pasar (*market testing*) dan komersialisasi.

1) Pemunculan Ide

Proses pengembangan produk baru berawal dari pencarian ide. Ide produk baru bisa berasal dari banyak sumber, misalnya konsumen, ilmuwan, pesaing, kawan, anggota saluran distribusi (distributor) dan manajemen puncak.

2) Penyaringan Ide

Tujuan pemunculan ide adalah menciptakan ide sebanyak mungkin. Sedangkan tujuan penyaringan ide adalah mengurangi ide menjadi beberapa ide yang menarik dan sungguh-sungguh dapat diterapkan dengan sukses. Tahap pengurangan ide yang pertama adalah penyaringan ide.

3) Pengembangan dan Pengujian konsep

Ide-ide yang menarik harus disempurnakan menjadi konsep produk yang dapat diuji. Ada perbedaan antara ide produk, konsep produk dan citra produk. Yang dinamakan ide produk adalah produk yang mungkin ditawarkan perusahaan ke pasar. Konsep produk merupakan versi yang lebih rinci dari suatu ide yang dinyatakan dalam istilah yang dimengeti konsumen. Sedangkan citra produk adalah gambaran khusus yang diperoleh konsumen mengenai produk yang masih potensial ataupun yang sudah aktual.

4) Pengembangan Strategi Pemasaran

Setelah suatu ide melalui tahap pengujian konsep, maka langkah selanjutnya adalah mengembangkan rencana pemasaran untuk memperkenalkan produk baru tersebut ke pasar. Strategi pemasaran ini akan mengalami berbagai perbaikan dan penyempurnaan dalam tahap-tahap berikutnya. Rencana strategi pemasaran terdiri atas tiga bagian. Bagian pertama menjelaskan ukuran, struktur dan perilaku pasar sasaran, *positioning* produk yang direncanakan, serta penjualan, pangsa pasar dan laba yang diinginkan dalam lima tahun pertama. Bagian kedua menggambarkan harga, strategi distribusi dan anggaran pemasaran yang direncanakan untuk produk tersebut dalam lima tahun pertama. Sedangkan bagian ketiga dari rencana strategi pemasaran menjelaskan penjualan jangka panjang dan sasaran laba serta strategi pemasaran selanjutnya.

5) Analisis Bisnis

Setelah konsep produk dan strategi pemasaran dikembangkan, langkah berikutnya adalah mengevaluasi daya tarik proposal bisnis tersebut menurut biaya, laba, ROI (Return on investment) dan arus kas jika produk diluncurkan ke pasar. Metode-metode yang bisa dipergunakan antara lain analisis payback period,

break-even analysis dan risk analysis. Analisis bisnis terdiri atas empat langkah, yaitu:

- a) Mengidentifikasi ciri-ciri produk.
- b) Memperkirakan permintaan pasar dan persaingan dan kemampuan produk untuk menghasilkan laba.
- c) Menyusun suatu program untuk mengembangkan produk.
- d) Menetapkan tanggung jawab untuk penelitian lebih lanjut mengenai kemungkinan pelaksanaan produksi.

6) Pengembangan Produk

Jika konsep produk dapat melewati tahap analisis bisnis dengan baik, maka dilanjutkan ke departemen Riset dan Pengembangan untuk dikembangkan menjadi produk fisik. Hingga disini konsep tersebut hanya berupa penjelasan dalam kata-kata, gambar, atau model kasar.

7) Uji Pasar

Apabila suatu produk telah lolos tahap pengembangan, maka produk tersebut siap diberi nama merek, kemasan dan program pemasaran awal untuk mengujinya dalam kondisi yang lebih nyata. Tujuan uji pasar adalah untuk mempelajari bagaimana para konsumen dan *dealer* bereaksi terhadap penanganan, penggunaan dan pembelian ulang produk aktual dan seberapa besar pasarnya. Terdapat perbedaan dalam metode uji pasar untuk produk konsumen dan produk bisnis/industrial. Dalam menguji produk konsumen, perusahaan berusaha memperkirakan empat variabel, yaitu percobaan (*trial*), pengulangan pertama (*first repeat*), adopsi dan frekuensi pembelian. Perusahaan berharap tingkat variabel-variabel tersebut tinggi.

8) Komersial

Uji pasar menyajikan informasi yang memadai untuk memutuskan apakah jadi atau tidak meluncurkan produk baru. Bila perusahaan melanjutkan ke tahap komersialisasi, maka ini akan membutuhkan biaya yang sangat besar. Misalnya saja biaya untuk membangun atau menyewa fasilitas pemanufakturan berskala penuh. Belum lagi biaya pemasaran, terutama untuk periklanan dan promosi pada tahun-tahun awal peluncuran produk baru tersebut. Keputusan-keputusan yang perlu dipertimbangkan secara matang dalam tahap komersialisasi meliputi kapan (*timing*) memperkenalkannya, dimana saja wilayah pemasarannya (strategi geografis), kepada siapa (prospek pasar sasaran) dan bagaimana caranya (strategi pengenalan pasar). Pengembangan produk baru ini harus dilakukan secara cermat karena tidak ada jaminan bahwa produk baru pasti akan sukses bila perusahaan telah sukses meluncurkan beberapa produk sebelumnya.

B. Price (Harga)

Harga merupakan salah satu unsur marketing mix yang paling *flexible*, artinya dapat diubah dengan cepat. Menurut Tjiptono (2015; 290), harga adalah sebagai pengorbanan keseluruhan yang bersedia dilakukan konsumen dalam rangka mendapatkan produk atau jasa spesifik. Keputusan tentang harga tidak pernah boleh dilakukan secara kebetulan. Lebih lanjut disampaikan bahwa harga merupakan elemen penting dalam bauran pemasaran. Kebanyakan para konsumen bersedia membayar dengan harga tinggi jika ada tambahan terhadap nilai produk. Peningkatan nilai ini dapat disebabkan oleh kinerja, fungsi, desain, bentuk yang menarik, atau kecocokan selera.

Harga merupakan elemen penting dalam pemasaran. Harga dapat membentuk persepsi konsumen terhadap kualitas suatu produk. Banyak konsumen yang rela membayar dengan harga premium untuk suatu produk ketika mereka memiliki persepsi tambahan terhadap nilai produk. Harga merupakan salah satu atribut penting yang dievaluasi oleh konsumen sehingga perusahaan perlu benar-benar memahami peran tersebut. Harga sebagai atribut dapat diartikan bahwa harga merupakan konsep keanekaragaman yang memiliki arti berbeda bagi tiap konsumen, tergantung karakteristik konsumen, situasi dan produk.

Harga yang ditetapkan atas suatu produk baru harus dapat memberikan pengaruh yang baik bagi pertumbuhan pasar. Selain itu juga sedapat mungkin mencegah timbulnya persaingan sengit. Pada hakikatnya ada dua strategi pokok dalam menetapkan harga produk baru, yaitu *skimming pricing* dan *penetration pricing*.

a. Skimming Pricing

Strategi ini merupakan strategi yang menetapkan harga tinggi pada suatu produk baru. Biasanya strategi ini dilengkapi dengan aktivitas promosi yang gencar. Produk-produk yang harganya ditetapkan dengan strategi ini, di antaranya produk-produk yang berkaitan dengan teknologi baru (seperti *stereo set*, telepon seluler, perangkat keras, komputer, dan lain-lain). Tujuan strategi ini pada dasarnya adalah:

- 1) Untuk melayani para pelanggan yang tidak terlalu sensitif terhadap harga, selagi persaingan belum ada.
- 2) Untuk menutup biaya-biaya promosi dan riset dan pengembangan secepat mungkin melalui marjin yang besar.
- 3) Untuk membatasi permintaan hingga tingkat yang tidak melampaui kapasitas produksi perusahaan.

- 4) Untuk berjaga-jaga terhadap kemungkinan terjadinya kekeliruan dalam penetapan harga karena akan jauh lebih mudah untuk menurunkan harga awal yang dirasakan konsumen terlampau mahal daripada menaikkan harga awal yang terlalu murah agar dapat menutup semua biaya yang dikeluarkan.

b. Penetration Pricing

Dalam strategi ini harga ditetapkan relatif rendah pada tahap awal *Product Life Cycle* (PLC). Tujuannya adalah agar dapat meraih pangsa pasar yang besar dan sekaligus menghalangi masuknya para pesaing. Dengan harga yang rendah, maka perusahaan dapat pula mengupayakan tercapainya skala ekonomis dan menurunnya biaya per unit. Strategi ini memiliki perspektif jangka panjang, dimana laba jangka panjang dikorbankan demi tercapainya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Ada beberapa situasi yang sesuai dengan penerapan strategi ini, diantaranya:

- 1) Produk yang dihasilkan memiliki daya tarik tertentu bagi pasar.
- 2) Banyak segmen pasar yang sensitif terhadap harga.
- 3) Harga awal yang rendah mengurangi minat pesaing untuk memasuki pasar.
- 4) Biaya produksi per unit dan biaya pemasaran menurun drastic seiring dengan meningkatnya volume produksi.

C. Place

Menurut Kotler *et all* (2012; 25), place atau tempat diasosiasikan sebagai saluran distribusi yang ditujukan untuk mencapai target konsumen. Ada delapan saluran distribusi utama berdasarkan anggota yang berpartisipasi dalam menyampaikan produk kepada target konsumennya, yaitu (Assauri, 2017; 234):

a. Direct distribution of consumer products.

Perusahaan mengirimkan produknya ke konsumen akhir tanpa melalui perantara. Menggunakan tenaga penjual dari dalam perusahaan.

b. Retail distribution of consumer products.

Perusahaan mendistribusikan produknya melalui penjual eceran

c. Wholesale distribution of consumer products.

Perusahaan mendistribusikan produknya melalui toko grosir untuk dijual kembali kepada konsumen akhir.

d. Distribution through sales agents or brokers.

Perusahaan mendistribusikan produknya melalui agen penjualan atau broker yang mewakili produsen dan menjualnya kepada toko grosir, penjual eceran atau keduanya.

e. *Distribution by agents to consumers and businesses.*

Perusahaan mendistribusikan produknya melalui agen penjualan sebagai perantara penjualan yang mendistribusikan kepada konsumen dan konsumen bisnis.

f. *Direct distribusi of business products.*

Perusahaan mendistribusikan produknya secara langsung dari pabrik kepada pembeli industri.

D. Promotion

Promosi menurut Kotler (20012; 25), mencerminkan kegiatan-kegiatan yang mengkomunikasikan keunggulan produk dan membujuk konsumen untuk membelinya. Definisi lima sarana promosi utama adalah sebagai berikut (Aussauri, 2017; 268):

- a. Periklanan (*advertising*): Semua bentuk terbayar presentasi nonpribadi dan promosi ide, barang, atau jasa dengan sponsor tertentu.
- b. Promosi penjualan (*sales promotion*): Insentif jangka pendek untuk mendorong pembelian atau penjualan produk atau jasa.
- c. Hubungan masyarakat (*public relations*): Membangun hubungan baik dengan berbagai kalangan untuk mendapatkan publisitas yang diinginkan, membangun citra perusahaan yang baik, dan menangani atau menghadapi rumor, berita, dan kejadian tidak menyenangkan.
- d. Penjualan personal (*personal selling*): Presentasi pribadi oleh wiraniaga perusahaan untuk tujuan menghasilkan penjualan dan membangun hubungan pelanggan.
- e. Pemasaran langsung (*direct marketing*) : Hubungan langsung dengan konsumen individu yang ditargetkan secara cermat untuk memperoleh respons segera dan membangun hubungan pelanggan yang langgeng-penggunaan surat langsung, telepon, televisi respons langsung, e-mail, internet, dan sarana lain untuk berkomunikasi secara langsung dengan konsumen tertentu.

Iklan bisa menjadi cara yang efektif dari segi biaya untuk mendistribusikan pesan, baik dengan tujuan membangun preferensi merek atau mendidik orang. Promosi penjualan menawarkan insentif untuk membeli, sedangkan iklan menawarkan alasan untuk membeli. Bentuk dari promosi adalah periklanan. Fungsi dari periklanan adalah :

- a. Memberikan informasi

- b. Membujuk/mempengaruhi
- c. Menciptakan kesan (*image*)
- d. Memuaskan keinginan
- e. Merupakan alat komunikasi

E. Partisipan/Orang (*People*)

Bauran pemasaran *people*, berhubungan dengan perencanaan sumber daya, *job specification*, *job description*, rekrutmen, seleksi karyawan, pelatihan karyawan, dan motivasi kerja. Perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan fungsi yang pertama-tama harus dilaksanakan dalam organisasi. Perencanaan SDM adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan (Faustinus, 2003; 53).

Setelah kebutuhan sumber daya manusia dipikirkan dan direncanakan, maka langkah berikutnya adalah melakukan analisis dan klasifikasi pekerjaan. Analisis pekerjaan adalah mengumpulkan informasi mengenai suatu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, yang dilaksanakan dengan cara mengamati atau mengadakan wawancara, dengan bukti-bukti yang benar dari supervisor (Faustinus, 2003; 91).

Selanjutnya Fastinus (2003; 102) menyatakan bahwa, klasifikasi pekerjaan (*job classification*) merupakan kegiatan pembagian pekerjaan sesuai dengan kebutuhan untuk mempermudah menganalisis pekerjaan dan standar kualifikasi untuk sekumpulan posisi.

Setelah diadakan perencanaan SDM dan analisis dan klasifikasi pekerjaan, maka langkah berikutnya adalah melaksanakan rekrutmen. Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Maksud rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi (Faustinus, 2003; 105).

Seleksi dan penempatan merupakan langkah yang diambil segera setelah terlaksananya fungsi rekrutmen. Seperti halnya fungsi rekrutmen, proses seleksi dan penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, karena tersedia/tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang 24 sesuai dengan kebutuhan organisasi, diterima/tidaknya pelamar yang

telah lulus proses rekrutmen, tepat/tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu, sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan ini. Jika fungsi ini tidak dilaksanakan dengan baik maka dengan sendirinya akan berakibat fatal terhadap tujuan-tujuan organisasi (Faustinus, 2003; 117).

Dalam manajemen sumber daya manusia, dibutuhkan pelatihan dan pengembangan kerja untuk mencapai kinerja yang sesuai dengan klasifikasi kerja. Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Supaya efektif, pelatihan biasanya harus mencakup pengalaman belajar (*learning experience*), aktivitas-aktivitas yang terencana (*be a planned organizational activity*) dan didesain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi.

Untuk menjalankan sebuah usaha diperlukan karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hal ini dimaksudkan agar pekerjaan yang sudah diberikan sesuai dengan keahlian masing-masing karyawan, dapat diselesaikan dengan baik dan memberikan hasil yang maksimal bagi perusahaan. Selanjutnya dijelaskan oleh Faustinus (2003), analisa mengenai performansi kerja akan berkaitan dengan dua faktor utama, yaitu (1) kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja yang menimbulkan usaha pegawai, dan (2) kemampuan pegawai untuk melaksanakannya. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performa kerja.

F. Proses

Sebuah strategi proses atau transformasi adalah sebuah pendekatan organisasi untuk mengubah sumber daya menjadi barang dan jasa. Tujuan strategi proses adalah menemukan suatu cara memproduksi barang dan jasa yang memenuhi persyaratan pelanggan dan spesifikasi produk yang berada dalam batasan biaya dan manajerial lain. Proses yang dipilih akan mempunyai dampak jangka panjang pada efisiensi dan produksi, begitu juga pada fleksibilitas biaya dan kualitas barang yang diproduksi. Oleh karena itu, banyak strategi perusahaan ditentukan saat keputusan proses ini (Hezer, 2006; 332).

Proses adalah semua prosedur aktual, mekanisme, dan aliran aktifitas yang digunakan untuk menyampaikan jasa. Element proses ini memiliki arti sesuatu untuk menyampaikan jasa. Proses dalam jasa merupakan faktor utama dalam bauran pemasaran jasa seperti pelanggan jasa akan senang merasakan sistem penyerahan jasa sebagai bagian jasa itu sendiri (Kottler, 2012; 62).

G. Physical Evidence

Lingkungan fisik (*physical evidence*) adalah keadaan atau kondisi yang di dalamnya juga termasuk suasana. Karakteristik lingkungan merupakan segi paling nampak dalam kaitannya dengan situasi. Yang dimaksud dengan situasi ini adalah situasi dan kondisi geografi dan lingkungan institusi, dekorasi, ruangan, suara, aroma, cahaya, cuaca, peletakkan dan layout yang nampak sebagai objek. *Physical evidence* merupakan lingkungan dimana suatu perusahaan memberikan layanannya dan lokasi dimana perusahaan dapat berinteraksi dengan konsumen, serta berbagi komponen yang tampak (*tangible*) dalam menunjang kinerja dan kelancaran pelayanan (Zeithaml *et al*, 2006).

2.3 Model Analisis Strategi

2.3.1 Analisis Situasi

Menurut Chaffey (2009; 108) *situation analysis* adalah lingkungan analisis dan *review* proses internal dan sumber daya untuk menginformasikan strategi. Lingkungan pemasaran yang terus berubah, memberikan banyak kesempatan untuk mengembangkan produk baru, pasar baru, dan media baru untuk berkomunikasi dengan pelanggan dan saluran baru untuk mencapai mitra bisnis. Tujuan dari *situation analysis* adalah untuk memahami lingkungan saat ini dan masa depan perusahaan yang beroperasi agar tujuan strategis yang realistis dapat mengingat apa yang terjadi di pasar.

A. Analisis Eksternal

Menurut Williams (2001; 51), faktor eksternal adalah semua kejadian diluar perusahaan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan. Sedangkan Handoko (2000; 10) menjelaskan bahwa faktor eksternal ini terdiri dari unsur-unsur diluar perusahaan yang sebagian besar tidak dapat dikendalikan dan berpengaruh dalam pembuatan keputusan oleh manajer.

1. Analisis Makro

Lingkungan makro yaitu kekuatan masyarakat yang lebih luas untuk mempengaruhi seluruh lingkungan mikro pemasaran perusahaan yang mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap pemasaran dari semua pihak serta kekuatan yang mempengaruhi operasi dan prestasi perusahaan. Perusahaan harus memulai pencariannya atas peluang dan kemungkinan ancaman. Lingkungan makro perusahaan terdiri dari enam kekuatan utama: demografi, ekonomi, lingkungan, teknologi, politik, dan budaya.

Menurut Chaffey (2011; 180), untuk melihat faktor makro pada suatu perusahaan maka digunakan kerangka kerja SLEPT. SLEPT terdiri dari faktor *Social, Legal, Economic, Political, dan Technological*. SLEPT berguna untuk menekankan pentingnya hukum dalam mempengaruhi praktek pemasaran melalui *Internet*. Faktor-faktor SLEPT yaitu:

a. *Social Factor*

Tren demografi dapat menjadi kekuatan dasar yang kuat di pasar dan dapat diprediksi. Variabel-variabel demografi yang berpengaruh di antaranya adalah usia, pendapatan, pendidikan, lokasi geografis, dan etnis. Perubahan struktur sosial dan demografi dapat memberikan peluang maupun ancaman bagi perusahaan. Berikut faktor social/demografis yang perlu dianalisis, antarlain:

- 1) *Social factors*, Distribusi pendapatan
- 2) Tingkat pertumbuhan penduduk
- 3) Distribusi penduduk menurut usia
- 4) Mobilitas tenaga kerja
- 5) Perubahan gaya hidup
- 6) Sikap terhadap karier dan waktu senggang (*leisure time*)
- 7) Tingkat pendidikan penduduk
- 8) Tingkat kesadaran penduduk atau kesehatan dan kesejahteraan
- 9) Kondisi hidup penduduk

b. *Legal dan Ethical Factor*

Selain faktor stabilitas politik, faktor lain yang sangat diperhitungkan perusahaan pada saat melakukan aktivitas bisnis adalah adanya kepastian hukum yang dapat melindungi kegiatan bisnis. Berbagai faktor dalam dimensi legal yang perlu dianalisis, antara lain mencakup:

- 1) Undang-undang perpajakan
- 2) Peraturan mengenai perdagangan internasional
- 3) Hukum perikatan yang ada dalam suatu Negara
- 4) Undang-undang ketenagakerjaan
- 5) Undang-undang persaingan usaha
- 6) Undang-undang penanaman modal
- 7) Undang-undang keselamatan kerja

Berbagai pelanggaran etika yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di berbagai belahan dunia akhir-akhir ini menuntut pengkajian secara lebih mendalam terhadap faktor etika dalam suatu proses pemindaian lingkungan. Adapun kesembilan penyakit yang dapat menimbulkan masalah etika di perusahaan, adalah:

- 1) Sikap arogansi dari pemilik dan manajemen puncak perusahaan
- 2) Tidak terkendalinya pengelolaan sumber daya perusahaan
- 3) Bertumbuh suburnya praktik yang tidak sehat di dalam perusahaan
- 4) Terjadinya perpecahan di dalam organisasi akibat tidak terintegrasinya seluruh elemen organisasi
- 5) *Planning without execution* (perencanaan tanpa pelaksanaan)
- 6) Sikap berpuas diri karena sudah berada di zona nyaman (*comfort zone*)
- 7) Jebakan birokrasi
- 8) Gagalnya suksesi kepemimpinan
- 9) Organisasi yang mengandalkan kekuatan manusia semata

c. Economic Factor

Variasi dalam kinerja ekonomi di berbagai negara dan wilayah mempengaruhi pola belanja dan perdagangan internasional. Pertumbuhan ekonomi yang tinggi seperti yang terjadi di Cina, akan memberikan peluang bagi perusahaan-perusahaan manufaktur yang berada di negara tersebut untuk mengalami pertumbuhan sejalan dengan efek pengganda (*multiplier effect*) yang tercipta akibat meningkatnya investasi di negara tersebut. Sebaliknya apabila perekonomian mengalami kontraksi akibat resesi, maka hal tersebut dapat mengakibatkan menyusutnya kegiatan investasi di suatu Negara dan akan memberikan ancaman bagi keberlangsungan kegiatan usaha sebagaimana terjadi di Amerika Serikat, Jepang, dan beberapa Negara Eropa saat ini. Berbagai faktor yang perlu dianalisis dalam dimensi ekonomi, antara lain mencakup:

- 1) Tingkat pertumbuhan ekonomi
- 2) Kebijakan tingkat bunga
- 3) Kebijakan moneter
- 4) Besarnya belanja pemerintah
- 5) Kebijakan untuk mengatasi pengangguran
- 6) Kebijakan perpajakan
- 7) Kebijakan nilai tukar

- 8) Tahap siklus bisnis
- 9) Pendapatan yang bisa dibelanjakan
- 10) Kebijakan devaluasi/revaluasi

d. Political

Organisasi pemerintah nasional dan transisi memiliki peran penting dalam menentukan masa depan adopsi dan kontrol *internet* dan aturan dengan yang diatur. Berbagai faktor dalam dimensi politik yang perlu dianalisis, antara lain mencakup:

- 1) Stabilitas politik
- 2) Sikap pemerintah terhadap perusahaan asing
- 3) System pemerintahan
- 4) Ideologi negara

e. Technological Factor

Perubahan teknologi menawarkan kesempatan baru dengan cara produk dapat dipasarkan. Berbagai faktor dalam dimensi teknologi yang perlu dianalisis mencakup:

- 1) Biaya pengeluaran pemerintah untuk riset
- 2) Focus industry terhadap teknologi
- 3) Penemuan dan pengembangan teknologi baru
- 4) Tingkat transfer teknologi
- 5) Siklus hidup dan kecepatan tingkat keusangan teknologi
- 6) Tingkat penggunaan energi dan biaya energi
- 7) Perubahan teknologi informasi
- 8) Perkembangan penggunaan internet

2. Analisis Mikro

Pada lingkungan makro bersifat global maka lain halnya dengan lingkungan mikro yang lebih dekat dengan perusahaan. Jarak yang dekat tersebut dapat memberikan efek langsung pada perusahaan dibandingkan dengan lingkungan makro.

Analisis sebaiknya berfokus pada identifikasi terhadap ancaman, peluang, atau ketidakpastian strategis yang diciptakan oleh tindakan kompetitor yang

muncul ataupun potensial, kelemahan, ataupun kekuatan. Model lima kekuatan Porter (*Porter Five –Force Model*) dalam analisis bersaing adalah pendekatan kompetitif yang secara luas digunakan untuk mengembangkan strategi dalam industri. Menurut Porter sifat persaingan dalam industri dapat dilihat sebagai gabungan dari lima kekuatan:

a. Persaingan di antara perusahaan yang bersaing.

Biasanya adalah yang paling kuat dari lima kekuatan bersaing. Strategi yang dikejar oleh satu perusahaan dapat berhasil hanya jika mereka memberikan keunggulan bersaing dalam strategi yang dikejar oleh perusahaan pesaing. Intensitas bersaing di antara perusahaan yang bersaing cenderung bertambah saat jumlah pesaing juga bertambah, saat pesaing menjadi seimbang dalam ukuran dan kapabilitas, saat permintaan produk industri menurun, dan saat pemotongan harga menjadi umum. Ketika perusahaan pesaing tampak lemah, biasanya mereka memperkuat usaha produksi dan pemasaran untuk memanfaatkan “kesempatan”.

b. Masuknya pesaing baru atau potensial.

Perusahaan baru dapat dengan mudah masuk dalam industri tertentu, intensitas persaingan di antara perusahaan meningkat. Adapun beberapa hambatan dalam memenuhi kebutuhan menjadikan perusahaan baru seringkali masuk ke industri dengan produk yang berkualitas yang lebih tinggi, harga lebih rendah, dan sumber daya pemasaran substansial. Untuk itu diperlukan identifikasi perusahaan baru yang akan memasuki pasar, untuk memonitor strategi perusahaan pesaing baru, untuk melawan sebagaimana yang dibutuhkan, dan untuk memanfaatkan kekuatan dan kesempatan yang ada. Ketika ancaman perusahaan baru yang memasuki pasar kuat, perusahaan yang telah ada lebih dulu di industri secara umum mempertahankan posisi mereka dan mengambil tindakan untuk menghalangi pendatang baru, seperti menurunkan harga, memperpanjang jaminan, menambah fitur, atau menawarkan pembiayaan khusus.

c. Potensi pengembangan produk substitusi.

Dibanyak industri, perusahaan berada dalam kompetisi yang ketat dengan arah produsen produk di industri lainnya. Tekanan persaingan timbul dari produk substitusi yang meningkat saat harga relatif dari produk substitusi menurun dan biaya pengubahan konsume menurun. Kekuatan bersaing dari produk substitusi paling baik di ukur dari pemantauan ke dalam pangsa pasar yang di peroleh produk, dan juga rencana perusahaan untuk meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar.

d. Kekuatan posisi tawar pemasok.

Kekuatan posisi tawar pemasok memengaruhi intensitas persaingan dalam industri, terutama hanya jika ada beberapa pemasok, ketika ada beberapa bahan

mentah substitusi yang baik, atau ketika biaya bahan mentah tinggi. Hal tersebut sering kali kepentingan terbaik bagi pemasok dan produsen untuk membantu satu sama lain dengan harga yang masuk akal, kualitas yang meningkat, pengembangan jasa baru, pengiriman tepat waktu, dan pengurangan biaya persediaan, sehingga meningkatkan profitabilitas jangka panjang untuk semua yang dikhawatirkan.

e. Kekuatan posisi tawar konsumen.

Kekuatan daya tawar pelanggan dapat menjadi hal sangat penting dalam menghadapi pengaruh keunggulan bersaing. Konsumen memperoleh peningkatan kekuatan daya tawar dengan situasi berikut ini :

- 1) Jika mereka dapat berpindah ke merek atau produk substitusi lain secara murah.
- 2) Jika mereka secara khusus penting bagi pembeli
- 3) Jika penjual berusaha menghadapi permintaan pelanggan yang menurun.
- 4) Jika mereka memiliki keputusan apakah dan kapan akan membeli produk itu.

3. *Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS)

Data-data eksternal perusahaan dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan sosial, teknologi, ekonomi, lingkungan, politik, hukum, dan etika serta data eksternal lainnya. Setelah perusahaan menganalisis dan mengidentifikasi persaingan dipasar industri dimana perusahaan berada maka perusahaan dapat menggunakan tabel *external factors analysis summary-EFAS*.

Menurut Wheelen dan Hunger yang dikutip oleh Solihin (2012; 165), untuk mengembangkan tabel EFAS harus ditempuh langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Pada kolom 1 (*external factors*) buatlah daftar dari 8-10 peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) paling penting yang dihadapi perusahaan.
- b. Pada kolom 2 (*weight/ bobot*) berikanlah bobot untuk masing-masing faktor dari kisaran bobot 1,0 (sangat penting/ *most important*) sampai bobot 0,0 (tidak penting/ *not important*). Pembobotan didasarkan pada kemungkinan pengaruh faktor yang di bobot terhadap posisi strategis perusahaan saat ini. Semakin tinggi bobot, maka semakin penting faktor tersebut berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan saat ini maupun dimasa mendatang. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0, berapapun jumlah faktor yang dibobot di dalam EFAS.
- c. Pada kolom 3 (*rating/ peringkat*), berikanlah peringkat untuk masing-masing faktor. Peringkat berkisar dari 5,0 (sangat baik/ *outstanding*) sampai 1,0 (buruk/

poor) yang didasarkan pada tanggapan para manajer saat ini terhadap faktor-faktor yang di analisis. Masing-masing peringkat menunjukkan pertimbangan yang diberikan para manajer tentang seberapa baik manajemen perusahaan saat ini di dalam menghadapi masing-masing *external factor*

- d. Pada kolom 4 (*weighted scores/* nilai tertimbang), kalikanlah bobot pada kolom 2 dengan peringkat masing-masing faktor yang terdapat di kolom 3 untuk memperoleh nilai tertimbang. Nilai tertimbang berkisar dari 5,0 (sangat baik/*outstanding*) sampai 1,0 (buruk/*poor*) dengan nilai rata-rata sebesar 3,0 (*average*).
- e. Pada kolom 5 (*comments*) diberikan catatan mengapa faktor-faktor tertentu di pilih atau pada kolom komentar dapat pula disampaikan bagaimana bobot dan peringkat disampaikan.
- f. Terakhir jumlahkanlah masing-masing nilai tertimbang yang ada pada kolom 4 untuk memperoleh jumlah nilai tertimbang total bagi suatu perusahaan. Jumlah keseluruhan nilai tertimbang menunjukkan seberapa baik suatu perusahaan memberikan respon terhadap berbagai faktor yang saat ini ada atau diperkirakan akan ada dalam lingkungan eksternal perusahaan. Nilai tertimbang keseluruhan dapat digunakan untuk membandingkan nilai perusahaan dibanding nilai pesaing dalam satu industri. Nilai tertimbang keseluruhan rata-rata bagi industri adalah sebesar 3.

No.	Internal Strategic Factors			Weight	Rating	Weight Score		Coments
	Peluang							
1								
2								
3								
4								
5								
	Ancaman							
1								
2								
3								
4								
5								
<i>Total Score</i>				1,00				

Gambar 2.1. Contoh Tabel EFAS

Sumber : Solihin (2012)

B. Analisis Internal

Pengertian lingkungan internal organisasi adalah tingkat lingkungan yang ada dalam organisasi yang sampai batas-batas tertentu dapat dikendalikan (*controllable*) dan pada umumnya mempunyai implikasi khusus dalam mengelola organisasi. Atau dengan pengertian lain lingkungan internal adalah lingkungan yang ada dalam organisasi yang dalam batas-batas tertentu dapat dikendalikan (*controllable*) oleh perusahaan. Lingkungan ini tidak seperti lingkungan eksternal makro (*remote environment*) dan lingkungan eksternal mikro (*task/operating environment*) yang ada di luar organisasi yang tak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) oleh perusahaan.

Operasi meliputi fasilitas perusahaan, skala ekonomi, kapasitas produksi, kemampuan berproduksi tepat waktu, keahlian dalam berproduksi, biaya bahan baku dan ketersediaan pemasok, lokasi, *layout*, optimalisasi fasilitas, persediaan, penelitian dan pengembangan, hak paten, merek dagang, proteksi hukum, pengendalian operasi dan efisiensi serta biaya-manfaat peralatan. Kekuatan dan kelemahan organisasi dan manajemen dapat diperoleh dari struktur organisasi, citra dan prestis perusahaan, catatan perusahaan dalam mencapai sasaran, komunikasi dalam organisasi, budaya dan iklim organisasi, sistem informasi yang baik dan kualitas manajemen yang baik.

1. Analisis Fungsional

Menurut David (2011; 145) Analisis terhadap lingkungan internal perusahaan perlu dilakukan untuk mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan, yaitu :

a. Manajemen

Manajemen memiliki 5 fungsi dalam melaksanakan aktivitasnya yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf dan pengendalian. Semua kegiatan itu harus dilaksanakan oleh perusahaan untuk mencapai suatu tujuan.

b. Pemasaran

Pemasaran dapat didefinisikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa.

c. Keuangan

Kondisi keuangan sering kali dianggap sebagai ukuran tunggal terbaik posisi kompetitif perusahaan dan daya tariknya bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif.

d. Produksi

Fungsi produksi atau operasi yaitu suatu bisnis mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Manajemen produksi atau operasi menangani input, transformasi dan output yang beragam dari satu industri dan pasar ke industri dan pasar yang lain.

e. MSDM (Manajemen Sumberdaya Manusia)

Dalam mencapai tujuannya, tentu suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, agar sistem ini berjalan dengan baik, dalam pengelolaannya harus memperhatikan beberapa aspek penting, seperti pelatihan, pengembangan, motivasi dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang profesional semuanya menjadi tidak bermakna.

2. Analisis *Value Chain*

Jones *et al*, 1990 mendefinisikan Value Chain Analysis (VCA) sebagai berikut :

“is a technique widely applied in the fields of operations management, process engineering and supply chain management, for the analysis and subsequent improvement of resource utilization and product flow within manufacturing processes.”

Value Chain mengidentifikasi dan menghubungkan berbagai aktivitas strategik diperusahaan (Hansen, 2000). Sifat *Value Chain* tergantung pada sifat industri dan berbeda-beda untuk perusahaan manufaktur, perusahaan jasa dan organisasi yang tidak berorientasi pada laba. Tujuan dari analisis *value-chain* adalah untuk mengidentifikasi tahap-tahap *value chain* di mana perusahaan dapat meningkatkan value untuk pelanggan atau untuk menurunkan biaya. Penurunan biaya atau peningkatan nilai tambah (*Value added*) dapat membuat perusahaan lebih kompetitif.

Terdapat beberapa alat analisis yang dapat digunakan untuk melakukan analisis lingkungan internal perusahaan. Beberapa alat analisis lingkungan internal perusahaan yang dapat digunakan perusahaan mencakup : *industry value chain analysis* dan *corporate value chain analysis*.(Solihin, 2012; 147)

a. Analisis rantai nilai industri (*industry value chain analysis*)

Analisis rantai nilai industri (*industry value chain analysis*) sangat berguna untuk menilai apakah perusahaan saat ini sudah berada pada jalur rantai nilai yang tepat dalam suatu industri. Rantai nilai (*value chain*) sendiri menunjukkan kumpulan aktifitas yang saling berkaitan dalam proses penciptaan nilai dalam satu

industri sejak bahan baku didatangkan dari pemasok sampai kegiatan distribusi yang mengantarkan produk perusahaan ketangan konsumen akhir (*ultimate consumers*).

Rantai nilai industri dapat menunjang dalam keunggulan kompetitif secara berkelanjutan, maka perusahaan yang berada dalam satu rantai nilai industri berusaha menjalin kerjasama secara permanen agar seluruh rantai nilai industri memperoleh margin yang akan memungkinkan mereka untuk dapat bertahan dalam keberlanjutan usahannya.

Analisis rantai nilai industri digunakan untuk memastikan bahwa perusahaan berada di jalur rantai nilai yang kompetitif dibandingkan rantai nilai pesaingnya. Dalam jalur rantai nilai industri perusahaan harus mengetahui perbandingan biaya dan margin yang terjadi dalam perusahaan tersebut. Perusahaan bisa berada di dalam rantai nilai industri yang tidak kompetitif baik yang diakibatkan oleh tingginya harga bahan baku yang di peroleh perusahaan dibandingkan pesaing maupun akibat tingginya biaya distribusi yang dilakukan oleh perusahaan distributor setelah produk perusahaan didistribusikan oleh distributor kepada konsumen antara maupun konsumen akhir.

b. Analisis rantai nilai korporasi

Menurut Porter dalam Solihin (2012; 147), setiap korporasi memiliki rantai nilai internal yang berbeda-beda dan di bagi ke dua kelompok kegiatan, yaitu :

1) Aktivitas utama (*primary activities*)

Pada aktivitas utama perusahaan mencakup *inbound logistic, operations, outbound logistic, marketing and sales, service*, dan terdapat proses operasi. Proses operasi ini merupakan proses penciptaan nilai, baik yang berlaku dalam industri jasa yang tidak mengonversi bahan baku menjadi output maupun dalam industri manufaktur yang mengubah sejumlah input menjadi output.

Perusahaan manufaktur memerlukan bahan baku dan bahan penolong untuk mengonversi bahan baku menjadi barang jadi. Untuk memperoleh bahan baku dan bahan penolong tersebut, perusahaan harus melakukan kegiatan *inbound logistic* sejak mendatangkan bahan baku dan bahan penolong ke gudang, sampai bahan tersebut diolah dan hasil produksinya disimpan di gudang barang jadi. Tahap selanjutnya barang tersebut didistribusikan ke saluran distribusi untuk dijual kembali ke saluran distribusi yang lebih rendah (*reseller market*) untuk di jual ke konsumen akhir. Seluruh kegiatan dari perusahaan untuk mendistribusikan produk jadi ke saluran distribusi disebut dengan kegiatan *outbound logistic*.

Kegiatan *outbound logistic* harus didukung dengan kegiatan pemasaran (*marketing*) dalam bentuk komunikasi pemasaran seperti periklanan, promosi, penjualan personal, serta penetapan harga. Selain itu, kegiatan *outbound logistic*

harus di dukung dengan jasa layanan yang diberikan perusahaan baik kepada *reseller market* atau kepada konsumen akhir.

Saluran aktivitas utama perusahaan mulai dari *inbound logistic* sampai dengan pemberian jasa layanan bertujuan untuk menciptakan *margin* yang memadai bagi perusahaan agar dapat mempertahankan keberlanjutan usahanya.

2) Aktivitas pendukung (*support activities*)

Untuk mendukung kegiatan operasi/ produksi, perusahaan harus memiliki infrastruktur perusahaan yang akan memungkinkan kegiatan operasi/ produksi agar berjalan secara optimal, infrastuktur tersebut mencakup kegiatan manajemen, keuangan dan perencanaan strategis. Untuk mendukung implementasi perencanaan strategis, maka perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi di mana kompetensi tersebut dikembangkan secara terus-menerus melalui kegiatan pelatihan (*training*) dan pengembangan.

Menurut Wheelen and Hunger yang dikutip oleh Solihin (2012; 147), analisis rantai nilai korporasi dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu :

- a) Memeriksa rantai nilai dari masing-masing produk atau jasa yang menyangkut dan berkaitan dengan produksi dari masing-masing produk atau jasa.
- b) Memeriksa keterkaitan (*linkages*) rantai nilai di dalam masing-masing produk untuk memastikan bahwa setiap bagian perusahaan dapat meningkatkan margin dan menekan biaya.
- c) Memeriksa kemungkinan terjadinya sinergi di antara rantai nilai untuk berbagai produk yang berbeda.

3. *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS)

Setelah perusahaan mengidentifikasi dan menganalisis lingkungan internal perusahaan, maka perusahaan dapat menggunakan tabel *internal factors analysis summary-IFAS*.

Menurut Solihin (2012; 164) menyebutkan, untuk mengembangkan tabel IFAS, harus ditempuh langkah-langkah berikut :

- a. Pada kolom 1 (*Internal Factors*) buatlah daftar 8-10 kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) paling penting yang dihadapi perusahaan.
- b. Pada kolom 2 (*weight/ bobot*) berikanlah bobot untuk masing-masing faktor dari kisaran bobot 1,0 (sangat penting/ *most important*) sampai bobot 0,0 (tidak penting/ *not important*). Pembobotan didasarkan pada kemungkinan pengaruh faktor yang di bobot terhadap posisi strategis perusahaan saat ini. Semakin tinggi bobot, maka semakin penting faktor tersebut berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan saat ini maupun dimasa mendatang. Jumlah seluruh

bobot harus sama dengan 1,0, berapapun jumlah faktor yang dibobot di dalam IFAS.

- c. Pada kolom 3 (*rating/ peringkat*), berikanlah peringkat untuk masing-masing faktor. Peringkat berkisar dari 5,0 (sangat baik/ *outstanding*) sampai 1,0 (buruk/ *poor*) yang didasarkan pada tanggapan para manajer saat ini terhadap faktor-faktor yang di analisis. Masing-masing peringkat menunjukkan pertimbangan yang diberikan para manajer tentang seberapa baik manajemen perusahaan saat ini di dalam menghadapi masing-masing *internal factor*.
- d. Pada kolom 4 (*weighted scores/ nilai tertimbang*), kalikanlah bobot pada kolom 2 dengan peringkat masing-masing faktor yang terdapat di kolom 3 untuk memperoleh nilai tertimbang. Nilai tertimbang berkisar dari 5,0 (sangat baik/ *outstanding*) sampai 1,0 (buruk/ *poor*) dengan nilai rata-rata sebesar 3,0 (*average*).
- e. Pada kolom 5 (*comments*) diberikan catatan mengapa faktor-faktor tertentu di pilih atau pada kolom komentar dapat pula disampaikan bagaimana bobot dan peringkat disampaikan.
- f. Terakhir jumlahkanlah masing-masing nilai tertimbang yang ada pada kolom 4 untuk memperoleh jumlah nilai tertimbang total bagi suatu perusahaan. Jumlah keseluruhan nilai tertimbang menunjukkan seberapa baik suatu perusahaan memberikan respon terhadap berbagai faktor yang saat ini ada atau diperkirakan akan ada dalam lingkungan internal perusahaan. Nilai tertimbang keseluruhan dapat digunakan untuk membandingkan nilai perusahaan dibanding nilai pesaing dalam satu industri. Nilai tertimbang keseluruhan rata-rata bagi industri adalah sebesar 3.

No.	<i>Internal Strategic Factors</i>			<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weight Score</i>		<i>Coments</i>
	Kekuatan							
1								
2								
3								
4								
5								
	Kelemahan							
1								
2								
3								
4								
5								
<i>Total Score</i>				1,00				

Gambar 2.2. Contoh Tabel IFAS. Sumber : Solihin (2012)

2.3.2 Analisis SWOT

Menurut Strauss dan Frost (2012; 28) analisis SWOT mengalir dari analisis situasi yang menguji kekuatan internal perusahaan dan kelemahan yang berhubungan dengan lingkungan, kompetisi, peluang, ancaman eksternal. Peluang dapat membantu untuk menentukan target pasar atau mengidentifikasi peluang produk baru, sedangkan ancaman adalah wilayah pemasaran.

Menurut Chaffey (2009; 274), SWOT Analysis adalah alat sederhana namun kuat yang dapat membantu perusahaan dalam menganalisis sumber daya internal mereka dalam hal kekuatan dan kelemahan dan mencocokkannya dengan lingkungan eksternal dalam hal peluang dan ancaman. Metode ini mengidentifikasi mengenai kekuatan yang dimiliki perusahaan, kelemahan yang dimiliki perusahaan, peluang yang ada dan ancaman yang akan dihadapi perusahaan.

Internal Eksternal	Kekuatan (<i>S/strength</i>)	Kelemahan (<i>W/weakness</i>)
Peluang (<i>O/opportunity</i>)	Strategi S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (<i>T/threat</i>)	Strategi S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi W-T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2.3. Tabel SWOT

Sumber : Chaffey (2009; 274)

Gambar 2.3 menyajikan keterangan sebagai berikut:

1. Strategi S-O

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Pada penilaian strategi S-O ini, perusahaan memberikan penilaian kekuatan yang dimiliki dan mengamati peluang yang dapat digunakan untuk memperkuat posisi dalam industri.

2. Strategi S-T

Strategi S-T merupakan penerapan strategi perusahaan dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Pada penilaian strategi S-T ini, perusahaan memberikan gambaran kekuatan yang dimiliki dan diiringi dengan mengamati ancaman yang dihadapi industri.

3. Strategi W-O

Strategi W-O diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

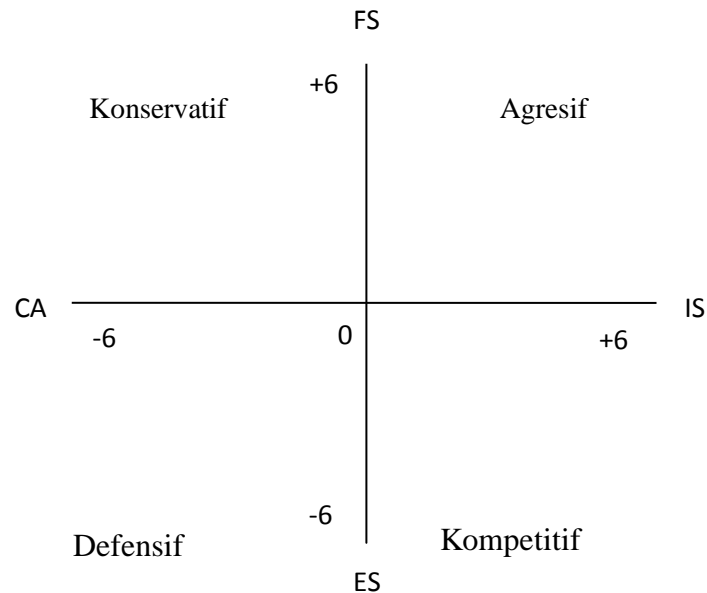
4. Strategi W-T

Strategi W-T didasarkan pada kegiatan yang bersifat bertahan dengan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.4 Market Positioning

2.4.1 Space Matrix

Space Matrix (*Strategic Position and Action Evaluation*) dipakai untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram cartesius yang terdiri atas 4 kuadran dengan skala ukran yang sama. Kerangka keempat kuadran itu menunjukkan apakah akan mengindikasikan strategi *aggressive*, *conservative*, *defensif*, atau *competitive* bagi perusahaan yang di analisis. Keempat faktor ini adalah faktor penentu yang paling untuk menentukan posisi strategis perusahaan (Ardiprawiro, 2015; 73). Hal tersebut dijelaskan pada gambar 2



Gambar 2.4. *Space Matrix*

Sumber: Ardiprawiro (2015; 73)

Langkah-langkah untuk mengembangkan suatu Matriks Space, yaitu:

1. Pilih sejumlah variabel untuk mengukur *financial strength* (FS), *competitive advantage* (CA), *enviromental stability* (ES), dan *industry strength* (IS).
2. Beri tanda dengan angka yang berurutan dari +1 (paling buruk) sampai +6 (paling buruk) bagi variabel-variabel dari dimensi FS dan IS. Beri tanda dengan angka yang berurutan dari -1 (paling baik) sampai -6 (paling buruk) bagi variabel-variabel pada dimensi ES dan CA.
3. Hitung nilai rata-rata variabel-variabel tiap dimensi FS, CA, IS, dan ES. Kemudian petakan nilai rata-rata FS, CA, IS, dan ES pada sumbu di SPACE Matrix.
4. Tambahkan kedua nilai sumbu x dan petakan hasilnya pada sumbu x. Tambahkan kedua nilai pada sumbu y dan petakan hasilnya pada sumbu y. Petakan perpotngan kedua titik x dan y.
5. Gambarlah arah vektor dari kordinat 0,0 melalui titik perpotongan yang baru. Tanda panah ini memperlihatkan tipe strategi yang disarankan untuk perusahaan: *agresive*, *competitive*, *defensive*, atau *conservative*
6. Ketika arah vektor terletak di kuadran agresif, berarti perusahaan tersebut berada dalam posisi yang sangat bagus untuk memanfaatkan berbagai kekuatan

internalnya untuk menarik keuntungan dari peluang-peluang eksternal, mengatasi kelemahan internal, dan menghindari beragam ancaman eksternal. Oleh karenanya, strategi penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, diversifikasi, atau kombinasi kesemuanya itu menjadi pilihan yang masuk akal, tergantung pada situasi khusus yang dihadapi oleh perusahaan. Arah vektor yang muncul di kuadran konservatif mengindikasikan agar perusahaan tetap berpegang pada kompetensi dasarnya dan tidak mengambil risiko yang terlalu besar. Strategi konservatif meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan atau diversifikasi terkait. Arah vektor yang terletak di kuadran defensif mengindikasikan agar perusahaan berfokus pada usaha untuk mengatasi kelemahan internal di samping menghindari ancaman eksternal. Strategi defensif dapat berupa penciutan, divestasi, likuidasi, dan atau diversifikasi terkait. Arah vektor yang terletak di kuadran kompetitif mengindikasikan bahwa perusahaan berada pada situasi kompetitif dan strateginya adalah integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan atau pengembangan produk

2.4.2 General Electric (GE) Matrix

General Electric GE Template McKinsey Matrix adalah matriks sembilan-sel (3 dengan 3) digunakan untuk melakukan analisis bisnis portofolio sebagai salah satu langkah dalam proses perencanaan strategis. Portofolio bisnis adalah kumpulan bisnis dan produk yang membentuk perusahaan. Portofolio bisnis terbaik adalah salah satu yang sesuai kekuatan perusahaan dan membantu memanfaatkan peluang-peluang yang paling menarik. Perusahaan harus: (1) Analisis portofolio bisnis saat ini dan memutuskan mana bisnis harus menerima lebih atau kurang investasi, dan (2) Mengembangkan strategi pertumbuhan untuk menambahkan produk baru dan bisnis untuk portofolio, sementara pada saat yang sama memutuskan kapan produk dan bisnis seharusnya tidak lagi dipertahankan.

Pada gambar 2.5 menyajikan table The McKinsey / General Electric Matrix The McKinsey / GE Matrix. GE Matrix dapat mengatasi sejumlah kelemahan dari Kotak BCG. Pertama, daya tarik pasar menggantikan pertumbuhan pasar sebagai dimensi daya tarik industri, dan mencakup lebih luas dari sekadar faktor lain tingkat pertumbuhan pasar. Kedua, kekuatan kompetitif menggantikan pangsa pasar sebagai dimensi di mana posisi kompetitif masing-masing SBU dinilai.

		GE / Mckinsey		
		LOW	MEDIUM	HIGH
Business / Competitive Strength	HIGH	Selective Investment	Invest / Grow	Invest / Grow
	MEDIUM	Harvest / Divest	Selective Investment	Invest / Grow
	LOW	Harvest / Divest	Harvest / Divest	Selective Investment
		LOW	MEDIUM	HIGH
		Marketing Attractiveness		

Gambar 2.5. Tabel GE Matrix

Sumber: Mokaya *et al* (2012; 260)

2.4.3 Analisis Product Life Cycle (PLC)

Di dalam pemasaran ada suatu siklus atau tahapan yang dapat membantu perusahaan untuk mengetahui dan menganalisa secara jelas sejauh mana produk yang dihasilkan dapat bertahan secara kompetitif. Proses ini dikenal dengan nama *Product Life Cycle* atau siklus hidup produk.

Konsep siklus hidup produk bisa dimanfaatkan oleh manajer agar bisa memahami dinamika produk dan pasar. Manfaat sesungguhnya bisa beragam tergantung dari situasi pengambilan keputusan. Sebagai alat perencanaan, konsep daur hidup produk bisa membantu memperjelas tantangan-tantangan pemasaran pada setiap tahap dan alternatif strategi apa saja yang bisa digunakan perusahaan. Sebagai alat pengendalian, konsep ini membantu perusahaan dalam membandingkan prestasi dengan produksi sejenis di masa lalu.

Menurut Swastha (2005; 9), daur hidup produk itu dibagi menjadi empat tahap, yaitu :

1. Tahap perkenalan (*introduction*)

Pada tahap ini, produk mulai dipasarkan dalam jumlah yang besar walaupun volume penjualannya belum tinggi. Produk yang di jual umumnya produk baru. Karena masih berada pada tahap permulaan, biasanya biaya yang dikeluarkan tinggi terutama biaya periklanan. Promosi yang dilakukan memang harus agfesif dan menitikberatkan pada merek penjual. Di samping itu distribusi produk tersebut masih terbatas dan laba yang diperoleh masih rendah.

2. Tahap pertumbuhan (*growth*)

Dalam tahap pertumbuhan ini, penjualan dan laba akan meningkat dengan cepat. Karena permintaan sudah sangat meningkat dan masyarakat sudah mengenal produk perusahaan di pasar, maka usaha promosi yang dilakukan oleh perusahaan tidak seagresif tahap sebelumnya. Di sini pesaing sudah mulai memasuki pasar sehingga persaingan menjadi lebih ketat. Cara lain yang dapat dilakukan untuk memperluas dan meningkatkan distribusinya adalah dengan menurunkan harga jualnya.

3. Tahap kedewasaan (*maturity*)

Pada tahap kedewasaan ini perusahaan dapat melihat bahwa penjualan masih meningkat dan pada tahap berikutnya tetap. Dalam tahap ini, laba produsen maupun laba pengecer mulai turun. Persaingan harga menjadi sangat tajam sehingga perusahaan perlu memperkenalkan produknya dengan model yang baru. Pada tahap kedewasaan ini, usaha periklanan biasanya mulai ditingkatkan lagi untuk menghadapi persaingan.

4. Tahap kemunduran (*decline*)

Hampir semua jenis produk yang dihasilkan oleh perusahaan selalu mengalami kekuno-an atau keusangan dan harus di ganti dengan produk yang baru. Dalam tahap ini, produk baru harus sudah dipasarkan untuk menggantikan produk lama yang sudah kuno. Meskipun jumlah pesaing sudah berkurang tetapi pengawasan biaya menjadi sangat penting karena permintaan sudah jauh menurun. Apabila produk yang lama tidak segera ditinggalkan tanpa mengganti dengan produk baru, maka perusahaan hanya dapat beroperasi pada pasar tertentu yang sangat terbatas. Alternatif-alternatif yang dapat dilakukan oleh manajemen pada saat penjualan menurun antara lain:

- a. Memperbarui produk (dalam arti fungsinya).
- b. Meninjau kembali dan memperbaiki program pemasaran serta program produksinya agar lebih efisien.
- c. Menghilangkan ukuran, warna, dan model yang kurang baik.
- d. Menghilangkan sebagian jenis produk untuk mencapai laba optimum pada produk yang sudah ada.
- e. Meninggalkan sama sekali produk tersebut.

2.4.4 Boston Consultancy (BCG) Matrix

BCG merupakan salah satu *strategy tool* yang sering digunakan oleh pihak manajemen untuk mengenerate suatu strategi. BCG sama seperti kepanjangannya *Boston Consulting Group*, ditemukan oleh salah seorang karyawan *Boston*

Consulting Group yang bernama Bruce Henderson pada tahun 1970. Meskipun sudah lama ditemukan, masih banyak perusahaan yang menggunakannya. BCG juga sering disebut dengan *Growth-Share Matrix*, karena matrix kuadran BCG secara grafis menggambarkan perbandingan posisi pangsa pasar (market share) dan rata-rata pertumbuhan industrinya (market growth)

Berikut ini beberapa tujuan diimplementasikannya BCG yaitu menganalisis portofolio bisnis saat ini, perencanaan portofolio, pengembangan portofolio, dan juga mengembangkan strategi baru, bisnis baru, dan *repositioning* bisnis, serta meningkatkan efektivitas penggunaan sumber daya. Perlu digaris bawahi bahwa BCG hanya digunakan untuk faktor eksternal berupa keadaan pasar. Seperti yang kita ketahui bahwa berbeda dengan faktor internal dimana kita dapat mengontrolnya, faktor eksternal bagi perusahaan tidak dapat dikontrol, sehingga perusahaan hanya bisa menerimanya dan menentukan strategi yang tepat untuk memanfaatkan keuntungan atau meminimalisir sekuat tenaga kerugian yang disebabkan. Jika kita bandingkan dengan SWOT, SWOT menentukan suatu strategi pada lingkup keseluruhan dari perusahaan. Sedangkan, BCG khusus digunakan untuk menentukan suatu strategi dari suatu produk, layanan atau service, dan unit bisnis perusahaan.

Komponen BCG antara lain:

1. Pangsa pasar (*market share*) : persentase dari total pasar yang sedang dilayani oleh perusahaan Anda yang bisa di ukur dari pendapatan yang di peroleh atau dalam satuan volume. Semakin tinggi pangsa pasar, semakin tinggi proporsi pasar yang Anda kontrol. (pada gambar 1 market share digambarkan dengan sumbu-x)
2. Tingkat pertumbuhan pasar(*market growth*): digunakan sebagai alat untuk mengukur market attractiveness (daya tarik pasar). Pasar disebut tumbuh bila jumlah total keseluruhan pasar lebih besar nilainya dibanding periode terdahulu. (pada gambar 1 market growth digambarkan dengan sumbu-y)
3. Ukuran bisnis atau penjualan: ada empat kuadran yang merepresentasikan dari ukuran penjualan diantaranya: Kuadran *Dog*, Kuadran *Question Marks/Problem Child*, Kuadran *Star*, dan Kuadran *Cash Cow* (bagian ini akan dibahas lebih detail dibagian 4 Kuadran BCG). Dalam BCG terdapat empat posisi bisnis yang masing-masing adalah:
 1. Tanda Tanya (*question mark*) Menunjukkan suatu bisnis yang beroperasi pada pasar yang memiliki tingkat pertumbuhan tinggi tetapi pangsa pasar relatif rendah.

2. Bintang (*star*) Bintang adalah pimpinan pasar dalam pasar yang tumbuh cepat. Menggambarkan bisnis yang berada pada tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi dan pangsa pasar relatif besar.
3. Sapi (*cash cow*) Apabila pertumbuhan pasar setahun kurang dari 10%, posisi bintang akan menjadi sapi perahan apabila masih memiliki pangsa pasar relatif yang besar. Posisi sapi perahan menunjukkan bisnis yang tingkat pertumbuhannya relatif rendah, tetapi menguasai pangsa pasar yang relatif tinggi.
4. Anjing (*dog*) Menandakan posisi bisnis yang tingkat pertumbuhan pasarnya rendah dan pangsa pasarnya kecil.

Berikut ini adalah langkah-langkah dalam menganalisis produk atau unit bisnis dengan menggunakan Matriks BCG.

1. Pilih Unit atau Produk yang ingin dianalisis, analisis Matriks BCG dapat digunakan untuk menganalisis Bisnis unit strategis, merek, produk atau bahkan perusahaan itu sendiri. Langkah pertama adalah menentukan pilihan terhadap unit mana yang akan dianalisis.
2. Tentukan Pasar (*Market*), Menentukan Pasar merupakan hal yang paling penting dalam melakukan analisis. Kesalahan menentukan pasar akan menyebabkan klasifikasi yang tidak tepat. Sebagai contoh, jika kita menganalisis mobil bermerek BMW di pasar pengangkutan umum maka akan mendapatkan hasil di kategori *Dogs*. Karena mobil bermerek BMW lebih dominan dan kuat di pasar mobil mewah.
3. Menghitung Pangsa Pasar Relative (*Relative Market Share*), Relative Market Share dapat dihitung berdasarkan segi Pangsa Pasar ataupun segi Pendapatan. Perhitungannya adalah dengan membagi Pangsa Pasar atau Pendapatan merek kita sendiri dengan Pangsa Pasar atau Pendapatan merek pesaing terbesar kita dalam industri yang sama. Misalnya, jika perusahaan kita adalah memproduksi Smartphone, pangsa pasar pesaing kita adalah sekitar 25% sedangkan pangsa pasar kita hanya 10% pada tahun yang sama, maka nilai *Relative Market Share* kita adalah 0,4 saja. Dalam Matriks BCG, *Relative Market Share* diletakkan pada sumbu X. Di sudut kiri paling atas berikan nilai 1, ditengah matriks berikan nilai 0,5 dan sudut kanan atas berikan nilai 0.
4. Ketahui tingkat pertumbuhan pasar (*Growth Market Rate*), Tingkat pertumbuhan industri dapat diketahui dari laporan industri yang biasanya tersedia secara online. Tingkat Pertumbuhan pasar dapat dihitung dengan melihat pertumbuhan pendapatan rata-rata dari perusahaan terkemuka. Tingkat pertumbuhan pasar diukur dengan persentase (%). Titik tengah sumbu Y biasanya ditetapkan pada tingkat pertumbuhan 10%, tetapi dapat juga

bervariasi sesuai dengan aktual pencapaian industri yang bersangkutan. Beberapa industri mengalami pertumbuhan selama bertahun-tahun tetapi hanya pada tingkat pertumbuhan rata-rata 1% hingga 2% per tahun. Oleh karena itu, ketika melakukan analisis kita harus mengetahui tingkat pertumbuhan yang dianggap paling signifikan (titik tengah) untuk memisahkan *Cash Cows* dengan *Stars* dan *Question Marks* dengan *Dogs*.

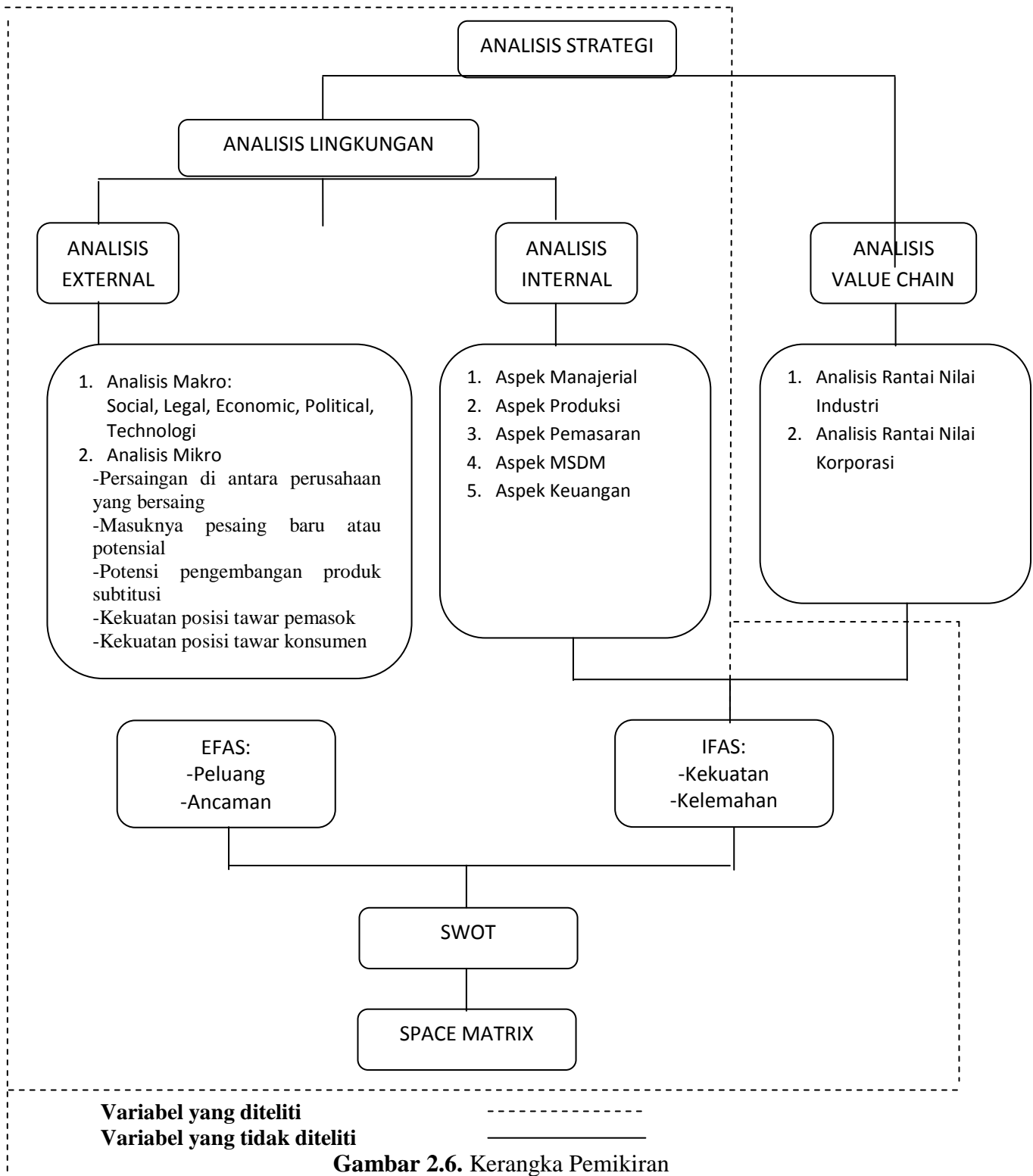
5. Menggambar Siklus di Matriks BCG, Setelah melakukan perhitungan pada setiap variabel pengukuran, gambarkan posisi merek atau produk anda ke dalam matriks dengan bentuk lingkaran. Gambarkan juga merek atau produk lainnya dengan bentuk lingkaran sesuai dengan proporsi pendapatan atau pangsa pasar yang didapat oleh merek yang bersangkutan.

2.5 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya

Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Hasil
Tiara Auliana Mauliani (2016) - IPB	Analisis Strategi Pemasaran Kedai Kopi Phoenam Kopitiam Bekasi	Analisis Regresi Linier	Berdasarkan hasil penelitian ini adalah kondisi lingkungan internal yang menjadi kekuatan utama adalah cita rasa produk dan kelemahan utamanya adalah lokasi yang cukup jauh. Lingkungan eksternal yang menjadi peluang adalah peningkatan pendapatan dan daya beli masyarakat, sedangkan ancamannya adalah adanya produk pengganti.
Agus Septiyan Kamal Sitorus (2014) – USU	Analisis Strategi Pemasaran pada Coruca <i>Coffee Shop</i> Kisaran	Analisis Regresi Linier	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang dapat dilakukan adalah pengoptimalan promosi melalui media, mengurus legalitas perusahaan, mengelola management usaha terutama yang berkaitan dengan pencatatan arus kas
Rebeka Larosa dan Dr Y. Sugiarto PH, SU, (2011)	Kualitas Terhadap Keputusan Pembelian (Studi Kasus Pada Warung-Warung Makan di tempat wisata Batu, Malang.	Analisis Regresi Linier	Hasil dari penelitian ini adalah bahwa keputusan pembelian dapat dijelaskan oleh variabel harga produk, dan Dan juga diperoleh bahwa 76,5% keputusan pembelian dapat dijelaskan bahwa kualitas produk berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian

2.6 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.6. Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang penulis teliti, jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif mengenai strategi pemasaran yang dilakukan di Ruang Kopi dan Syahaba *Coffee* Kota Bogor.

3.2. Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian

Objek penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah strategi pemasaran. Variabel yang digunakan yaitu faktor eksternal:

1. Makro : SLEPT (*Social, Legal, Economic, Political, dan Technological*).
2. Mikro : *Proter Five –Force Model*
 - a. Persaingan di antara perusahaan yang bersaing
 - b. Masuknya pesaing baru atau potensial
 - c. Potensi pengembangan produk substitusi
 - d. Kekuatan posisi tawar pemasok
 - e. Kekuatan posisi tawar konsumen

Serta variabel lain yang digunakan yaitu faktor internal dengan indikator:

1. Manajemen
2. Pemasaran
3. Keuangan
4. Produksi
5. MSDM

Unit analisis merupakan tingkat *agregasi* data yang dianalisis dalam penelitian. Unit analisis yang ditentukan berdasarkan rumusan masalah atau pertanyaan penelitian, proses pemilihan, pengumpulan, dan analisis data. Unit analisis dalam penelitian ini adalah Ruang Kopi dan Syahaba *Coffee*, terutama pada bagian pemasaran, manajemen, keuangan dan produksi.

Lokasi penelitian yakni pada Ruang Kopi dan Syahaba *Coffee*. Ruang Kopi dan Syahaba *Coffee* merupakan dua dari beberapa coffee shop di kota Bogor. Keduanya memiliki lokasi yang strategis dan berada dalam satu traffic. Ruang Kopi beralamatkan di Jl. Pandu Raya no. 106 Kota Bogor. Sedangkan Syahaba Coffee beralamatkan di Jl. Pandu Raya no. 98 Kota Bogor.

3.3. Sumber Data Penelitian

Data adalah sesuatu yang digunakan atau dibutuhkan dalam penelitian dengan menggunakan parameter tertentu yang telah ditentukan (Sunyoto, 2013; 21). Sumber data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara. Survey dilakukan kepada owner dari Ruang Kopi dan Syahaba Coffee Kota Bogor dengan memberikan wawancara langsung.

Data sekunder ditujukan untuk mendukung penggunaan data primer. Data sekunder diperoleh dari kajian terhadap studi pustaka yang berkaitan, literatur yang relevan seperti jurnal, buku, penelitian terdahulu dan tesis serta sumber-sumber dan dokumen lain yang berkaitan.

3.4. Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2014; 59) definisi operasional variabel merupakan suatu definisi yang diungkapkan secara jelas dari masing-masing variabel dalam penelitian dan dijabarkan ke dalam indikator-indikator. Adapun indikator adalah dimensi tertentu dari suatu konsep yang dapat diukur. Secara keseluruhan definisi operasional variabel pada penelitian ini adalah terdapat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Strategi Pemasaran	1. Faktor Eksternal	1. <i>Social,</i>	Skala Ordinal
		2. <i>Legal,</i>	Skala Ordinal
		3. <i>Economic,</i>	Skala Ordinal
		4. <i>Political,</i>	Skala Ordinal
		5. <i>Technological.</i>	Skala Ordinal
		6. Persaingan di antara perusahaan yang bersaing	Skala Ordinal
		7. Masuknya pesaing baru atau potensial	Skala Ordinal
		8. Potensi pengembangan produk substitusi	Skala Ordinal
		9. Kekuatan posisi tawar pemasok	Skala Ordinal
		10. Kekuatan posisi tawar konsumen	Skala Ordinal
	2. Faktor Internal	1. Manajemen	Skala Ordinal
		2. Pemasaran	Skala Ordinal
		3. Keuangan	Skala Ordinal
		4. Produksi	Skala Ordinal
		5. MSDM	Skala Ordinal

3.5. Metode Penarikan Sampel

Menurut Sugiyono (2017; 81), sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Penentuan pengambilan sampel pada penelitian ini ditentukan dengan menggunakan teknik *nonprobability sampling*

dengan *purposive sampling*. *Nonprobability sampling* adalah teknik pemilihan sampel dengan tidak memberi peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2014; 116). Menurut Arikunto (2006; 133), *purposive sampling* didasarkan atas ciri-ciri, sifat-sifat atau karakteristik tertentu misalnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang informasi yang kita harapkan. Jumlah keseluruhan sampel adalah 6 orang, yaitu masing-masing owner dan 2 karyawan yang terdiri dari 1 barista dan 1 staff dapur dari Ruang Kopi dan Syahaba Coffee. Owner dipilih karena dianggap paling paham keadaan coffee shop, sedangkan 2 staff lain yaitu 1 barista dan 1 staff dapur dipilih yang paling memahami seluk beluk *coffee shop* itu sendiri.

3.6. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan dalam proses penelitian. Dalam suatu penelitian ilmiah, metode pengumpulan data dimaksudkan untuk memperoleh bahan-bahan yang relevan, akurat dan terpercaya (Supranto dalam Haryobudi, 2010).

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) dengan menggunakan metode pengumpulan data dan informasi sebagai berikut:

1. Pengamatan langsung (observasi) dan studi dokumentasi

Pengumpulan data untuk dijadikan dokumen penelitian dengan cara pengamatan langsung adalah pengambilan data dengan melihat langsung situasi yang terjadi di lapangan. Dokumen adalah segala benda yang berbentuk barang, gambar ataupun tulisan sebagai bukti dan dapat memberikan keterangan yang penting dan absah. Pengamatan ini telah direncanakan secara sistematis dan berkaitan dengan tujuan penelitian. Pengamatan dilakukan di Ruang Kopi dan Syahaba Coffee Kota Bogor.

2. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang akan diteliti, namun selain itu wawancara dapat dilakukan apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden lebih mendalam (Sugiyono, 2017; 147). Wawancara pada penelitian ini dilakukan secara terstruktur. Langkah – langkah wawancara menurut Lincoln and Guba dalam Sanapiah Faisal adalah:

- a. Menetapkan kepada siapa wawancara itu akan dilakukan.
- b. Menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan.
- c. Mengawali atau membuka alur wawancara.
- d. Melangsungkan alur wawancara

- e. Mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dan mengakhirinya
- f. Menuliskan hasil wawancara kedalam catatan lapangan.
- g. Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang telah diperoleh.

Wawancara pada penelitian ini dilakukan kepada pemilik dan 2 karyawan Ruang Kopi dan Syahaba *Coffee* Kota Bogor untuk melengkapi hasil survei.

3. Pengumpulan data sekunder

Pengumpulan data sekunder diperoleh secara manual dari teknik pengumpulan data dan informasi yang meliputi sumber-sumber kepustakaan, *web-site*, KKP, penelitian sebelumnya dan literatur buku

3.7. Metode pengolahan/Analisis Data

Data dan informasi yang terkumpul diolah dan dianalisis lebih lanjut dengan cara :

1. Analisis

Analisis deskriptif bertujuan untuk memperoleh gambaran secara mendalam dan objektif untuk mendeskripsikan visi, misi mengenai objek penelitian.

2. Matriks *Eksternal Factors Analysis Summary* (EFAS)

Matriks EFAS digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data-data eksternal perusahaan dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan sosial, teknologi, ekonomi, lingkungan, politik, hukum, dan etika serta data eksternal lainnya. Setelah perusahaan menganalisis dan mengidentifikasi persaingan dipasar industri dimana perusahaan berada maka perusahaan dapat menggunakan tabel *external factors analysis summary-EFAS* (David, 2011).

Tabel 3.2. *Eksternal Factors Analysis Summary* (EFAS)

No	Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot	Catatan
Peluang					
1.	Bogor merupakan salah satu tujuan wisata kuliner yang diminati masyarakat				
2.	Peningkatan pendapatan dan daya beli masyarakat				
3.	Menentukan lokasi dengan tingkat ekonomi tinggi (pusat kota)				
4.	Perubahan gaya hidup masyarakat				

5.	Loyalitas pemasok				
	Ancaman				
1.	Tingkat persaingan coffee shop tinggi				
2.	Keluatan tawar menawar konsumen				
3	Banyaknya produk substitusi				
	Total				

3. Matriks *Internal Factor Analysys Summary* (IFAS)

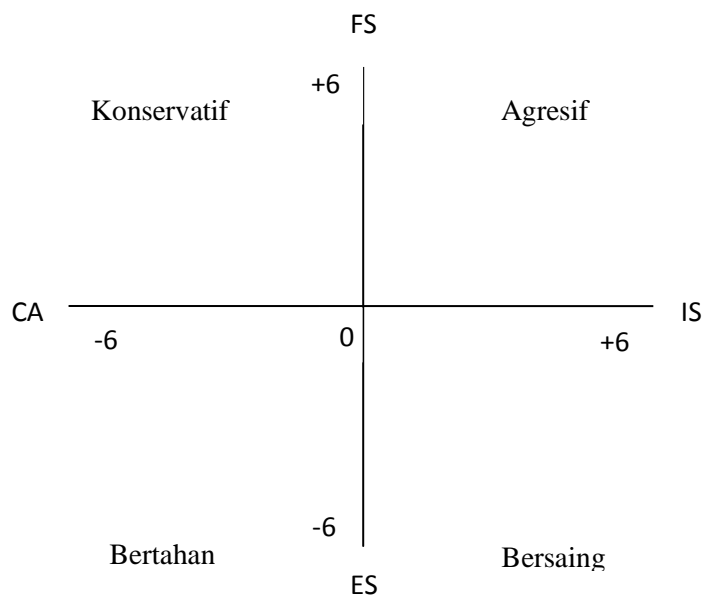
Matriks IFAS digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi perusahaan mengenai aspek internal perusahaan dari beberapa fungsional seperti aspek manajemen, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, sistem informasi dan produksi. (David, 2011).

Tabel 3.3. *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS)

No	Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot	Catatan
Kekuatan					
1.	<i>Skill</i> Peracik Kopi (Barista)				
2.	Ketersediaan berbagai macam kopi				
3.	Pelayanan yang baik terhadap konsumen dan kecepatan penyajian				
4.	Hubungan baik antara owner dan pegawai sehingga tumbuhnya rasa kekeluargaan				
5.	Citarasa produk				
6.	Variasi menu				
7.	Konsep <i>coffee shop</i> yang modern				
Kelemahan					
1.	SOP tidak dibuat secara detail				
2.	SDM yang terbatas				
3.	Pengelolaan keuangan dilakukan secara manual (non-komputerisasi)				
Total					

4. Matriks Space

Space Matrix (Strategic Position and Action Evaluation) dipakai untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram cartesius yang terdiri atas 4 kuadran dengan skala ukuran yang sama. Kerangka keempat kuadran itu menunjukkan apakah akan mengindikasikan strategi *aggressive*, *conservative*, *defensif*, atau *competitive* bagi perusahaan yang di analisis. Keempat faktor ini adalah faktor penentu yang paling untuk menentukan posisi strategis perusahaan.



Gambar 3.1. *Matrix Space*

Langkah-langkah untuk mengembangkan suatu Matriks Space, yaitu:

1. Pilih sejumlah variabel untuk mengukur *financial strength* (FS), *competitive advantage* (CA), *enviromental stability* (ES), dan *industry strength* (IS).
2. Beri tanda dengan angka yang berurutan dari +1 (paling buruk) sampai +6 (paling buruk) bagi variabel-variabel dari dimensi FS dan IS. Beri tanda dengan angka yang berurutan dari -1 (paling baik) sampai -6 (paling buruk) bagi variabel-variabel pada dimensi ES dan CA.
3. Hitung nilai rata-rata variabel-variabel tiap dimensi FS, CA, IS, dan ES. Kemudian petakan nilai rata-rata FS, CA, IS, dan ES pada sumbu di SPACE Matrix.
4. Tambahkan kedua nilai sumbu x dan petakan hasilnya pada sumbu x. Tambahkan kedua nilai pada sumbu y dan petakan hasilnya pada sumbu y. Petakan perpotngan kedua titik x dan y.

5. Gambarlah arah vektor dari kordinat 0,0 melalui titik perpotongan yang baru. Tanda panah ini memperlihatkan tipe strategi yng disarankan untuk perusahaan: *aggresive, competitive, defensive, atau conservative*

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum *Coffee Shop*

4.1.1 Sejarah dan Perkembangan

1. Ruang Kopi

Ruang Kopi adalah sebuah *coffee shop* atau kedai kopi yang berlokasi di kota Bogor. Coffee Shop ini didirikan pada akhir tahun 2015 di Jl. Pandu Raya no. 106 Kota Bogor. Kedai kopi ini didirikan oleh seorang berusia muda yang berasal dari Medan yang bernama Rimon Sidabutar. Berawal dari hobi Rimon Sidabutar kepada kopi, yang kemudian memberikannya ide untuk membuka usaha di bidang kuliner dengan konsep *coffee shop*.

Tujuan dibentuknya Ruang Kopi adalah memberikan edukasi tentang kopi kepada masyarakat bahwa Indonesia merupakan salah satu produsen kopi terbesar di dunia yang kualitasnya tidak kalah dengan kopi mancanegara. Ruang Kopi sangat bangga terhadap ciri khas cita rasa kopi Nusantara, maka dari itu, Ruang Kopi selalu memiliki motto ialah terimakasih petani kopi Indonesia. Di mana saat kita datang ke sini, gambar peta yang diselimuti dengan biji kopi terpampang jelas di dinding ruangan luar. Bagi Rimon, kopi bukanlah hanya sekedar bubuk hitam yang diseduh, tapi kopi adalah sebuah cerita, yang dimulai dari sejak awal asal-usulnya sebagai tanaman perkebunan hingga akhirnya terhidang di cangkir untuk dinikmati.

Ruang Kopi menyajikan *origin coffee* dari berbagai daerah di Indonesia yang dibuat secara manual maupun menggunakan mesin diantaranya, Sidikalang, Gayo Aceh, Lintong, Mandeling, Lampung, Long Beri, Jawa Arabica, Malabur Mountain, Ciwidey, Bali Kintamani, Toraja, Toraja Pulu-Pulu, Sapan, Goa, Papua Wameni, Flores, Flores Bajawa, dan masih banyak lagi. Harganya berkisar dari dua puluh hingga tiga puluhan ribu rupiah. Kopi tersebut diolah dengan berbagai macam pilihan.

Selain kopi, Ruang Kopi menyediakan pula minuman *non-coffee* seperti *milo on top*, *blue ocean soda*, *lemon boom*, *apple cooler*, *orange in red*, *green tea*, aneka minuman coklat, dan aneka milkshake. Makanan berat yang disediakan di Ruang Kopi ini adalah Nasi Goreng dan beberapa cemilan pendamping untuk dinikmati bersama kopi, di antaranya singkong goreng, kentang goreng, tapai goreng, dan roti bakar.

2. Syahaba *Coffee*

Syahaba *Coffee* adalah sebuah kedai kopi yang didirikan pada tahun 2013 di Jl. Pandu Raya no. 98 Kota Bogor. Kedai kopi ini didirikan oleh seorang pembisnis

senior yang memiliki ijazah S2 namun sangat mencintai dunia bisnis bernama Abdul Rohim.

Bagi pemilik Syahaba *Coffee*, kopi adalah identitas suatu daerah. Kopi pada tiap daerah memiliki cita rasa tersendiri, salah satunya adalah kopi yang berasal dari Aceh yang terkenal dengan Kopi Gayo. Pada *Coffee Shop* Syahaba *Coffee* hanya menyediakan satu jenis kopi lokal yaitu Kopi Gayo. Abdul Rohim memilih kopi Gayo karena citarasa yang baik dan Aceh merupakan kampung halaman beliau. Harga kopi yang ditawarkannya berkisar dari dua puluh atau tiga puluhan ribu rupiah. Kopi tersebut diolah dengan berbagai 24 macam pilihan. Kopi-kopi tersebut tidak hanya bisa dinikmati di dalam kedai, namun juga tersedia bubuk kopi yang bisa dikemas sesuai kebutuhan konsumen untuk dibawa pulang. Syahaba *Coffee* hanya menjual kopi saja tanpa ada pilihan menu makanan pendamping.

4.1.2 Kegiatan Usaha

Ruang Kopi dan Syahaba *Coffee* merupakan bisnis yang bergerak di bidang kuliner khususnya dalam penyajian minuman kopi. Adapun kegiatannya berupa menawarkan minuman dari biji kopi lokal yang diolah sehingga menjadi minuman kopi dengan cita rasa yang nikmat. Sedangkan untuk asal usul biji kopi yang dipakai dua *coffee shop* ini masih membeli dari pemasok kopi nusantara.

4.1.3 Sumber Daya Manusia

Jumlah SDM di Rumah Ruang Kopi sebanyak 9 orang, yang terdiri dari 1 orang pemilik usaha, 6 orang *barista* (peracik kopi) yang merangkap menjadi pelayan dan kasir, serta 2 orang pegawai dapur. Sedangkan pada Syahaba *Coffee*, jumlah pekerja sebanyak 6 orang yang terdiri dari 1 orang pemilik usaha, 2 orang *barista* (peracik kopi), 3 orang pelayan menu.

4.1.4 Sarana Prasarana

1. Ruang Kopi

Ruang Kopi merupakan kedai kopi di kota Bogor burnuansa kayu yang menjual beragam kopi yang berasal dari seluruh penjuru Indonesia. Ruang Kopi yang mulai dibangun pada pertengahan tahun 2015 ini memiliki beberapa fasilitas seperti bar kopi, beberapa alat penunjang pembuatan kopi, dapur, dan toilet. Kedai ini juga ditunjang dengan beberapa fasilitas seperti AC, *smoking room* dan WiFi. Kopinya antara lain kopi Sidikalang, Gayo Aceh, Lintong, Mandeling, Lampung, Long Beri, Jawa Arabica, Malabur Mountain, Ciwidey, Bali Kintamani, Toraja, Toraja Pulu-Pulu, Sapan, Goa, Papua Wameni, Flores, Flores Bajawa dan lain-lain.

2. Syahaba *Coffee*

Syahaba *Coffee* merupakan kedai kopi di kota Bogor yang menjual olahan kopi Gayo yaitu kopi yang berasal dari Aceh. Syahaba *Coffee* yang mulai dibangun pada

pertengahan tahun 2015 ini memiliki beberapa fasilitas seperti bar kopi, beberapa alat penunjang pembuatan kopi, dapur, dan toilet. Kedai ini juga ditunjang dengan beberapa fasilitas seperti WiFi.

4.2 Hasil dan Pembahasan

4.2.1 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal merupakan tahap untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada perusahaan untuk menghadapi persaingan.

a. Manajemen

Manajemen merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan manusia untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*) dan pengawasan (*directing*). Dalam perencanaan, ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan. Program kerja atau rencana harus dapat diukur tingkat keberhasilannya. Ada batas waktu yang jelas seperti mingguan, bulanan, triwulan, semesteran atau tahunan. Hal ini untuk memudahkan perencanaan yang bersifat matang dan terintegrasi untuk dilaksanakan perusahaan sebagai kelanjutan aktifitas yang memberikan laba lebih. Ruang Kopi dan Syahaba *Coffee* memiliki perencanaan untuk bisa mencukupi kebutuhan permintaan dari para pelanggan mereka khususnya para pelanggan tetap.

b. Pemasaran

Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditunjukkan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan, baik kepada pembeli yang ada ataupun kepada pembeli potensial. Dalam dunia pemasaran, strategi modern yang dikenal oleh praktisi bisnis dan manajer perusahaan adalah pemasaran STP (*segmenting, targeting, positioning*) dan bauran pemasaran yang pada intinya bertujuan untuk memilah-milah pasaran dalam berbagai segmen yang homogen, menjadikan salah satu segmen untuk menjadi targetnya dan memposisikan produknya sesuai dengan target pasar yang dituju.

1. *Segmentation, Targetting and Posittioning*

Segmentasi pasar adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau konsumen secara terpisah (Rangkuti 2005). Segmentasi yang dilakukan Ruang Kopi dan Syahaba *Coffee* adalah berdasarkan aspek demografis, aspek psikografis dan aspek perilaku. Segmentasi pasar berdasarkan demografis yaitu pada Syahaba *Coffee* adalah dari kalangan keluarga dan remaja, sedangkan pada Ruang Kopi adalah dari usia muda. Segmentasi pasar berdasarkan aspek psikografis yang terdiri dari kelas sosial dan gaya hidup. Dari kelas sosial, segmen yang dipilih oleh

kedua *Coffee Shop* ini adalah konsumen yang berada dari kalangan menengah keatas. Perubahan gaya hidup yang semakin berkembang mendorong masyarakat untuk mengkonsumsi makanan diluar rumah. Segmentasi pasar berdasarkan perilaku terdiri dari manfaat dimana kualitas produk, pelayanan dan kecepatan adalah yang dicari oleh konsumen.

Setelah mengidentifikasi segmentasi pasar, langkah selanjutnya yang harus dilakukan oleh Ruang Kopi dan Syahaba *Coffee* adalah menentukan target pasar. Target pasar Ruang Kopi adalah usia muda, oleh karena itu Ruang Kopi memiliki konsep yang milineal sesuai perkembangan yang disukai anak muda dengan design ruangan yang nyaman sesuai selera pelanggan usia muda. Sedangkan target Syahaba *Coffee* adalah pecinta kopi gayo dari usia muda hingga tua.

Posisi pasar merupakan tahap dimana perusahaan menentukan posisi yang diinginkan oleh pasar. Sebagai sebuah kedai kopi yang ingin maju, Ruang Kopi mempromosikan olahan biji kopi dari berbagai nusantara dengan jenis yang beragam. Sedangkan Syahaba *Coffee* menempati posisinya sebagai kedai kopi yang dapat mempromosikan cita rasa unik dari Kopi Gayo dengan melakukan inovasi secara terus menerus sehingga menjadikan Kopi Gayo menjadi pilihan satu satunya menu favorit di Syahaba *Coffee* yang dapat diunggulkan.

2. Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk terus-menerus mencapai tujuan pemasarannya di pasar sasaran (Kotler dan Keller 2009). Elemen pada bauran pemasaran terdiri dari semua variabel yang bisa dikontrol dan dipakai untuk memuaskan konsumen sasaran, selain itu digunakan produsen untuk mempengaruhi sikap dan tindakan konsumen.

1) Produk (*Product*)

Strategi produk merupakan strategi yang paling penting untuk dikembangkan karena produk Ruang Kopi dan Syahaba *Coffee* inilah yang dapat dinikmati dan dimanfaatkan secara langsung oleh konsumen. Ruang Kopi memiliki olahan kopi dari berbagai jenis biji kopi dari nusantara, selain itu juga memiliki produk makanan dan minuman lainnya. Produk yang dihasilkan sangat berkualitas karena bahan baku yang digunakan selalu dijaga kesegarannya.

2) Tempat (*Place*)

Kedua kedai Kopi ini berada di tempat strategis pusat keramaian kota Bogor yaitu Jl. Pandu Raya. Ini merupakan kekuatan sekaligus kelemahan, karena Jl Pandu Raya memiliki banyak *Coffee Shop* dengan beragam tawaran yang diberikan. Dengan banyaknya *Coffee Shop* di JL Pandu Raya, maka terjadi persaingan bisnis yang kuat. Namun disamping itu, menurut pemilik Ruang Kopi, sekaligus menjadikan keuntungan, karena masyarakat melihat banyak *coffee shop* akan

menjadi lebih tertarik pada kopi dan menganggap kopi sebagai trend yang sedang naik saat ini sehingga tidak ragu untuk mencoba kopi yang ada di *coffee shop*.

3) Harga (*Price*)

Penetapan harga yang diberikan oleh kedua kedai kopi ini hampir sama yaitu didasarkan atas perhitungan yang telah disesuaikan dengan harga produk sejenis dari restoran lainnya.

4) Promosi (*Promotion*)

Promosi yang sudah dilakukan oleh kedua *Coffee Shop* saat ini dengan cara memasang banner besar di depan. Kemudian promosi yang telah dilakukan melalui media elektronik dan juga mengadakan event yang dapat menjadi salah satu promosi secara tidak langsung.

5) Proses (*Process*)

Proses merupakan semua kegiatan yang dikoordinasikan dengan baik untuk menciptakan kualitas suatu pelayanan yang diberikan kepada konsumen. Pelayanan yang baik dapat meningkatkan loyalitas dan kepercayaan konsumen terhadap kedai kopi. Hal ini dikarenakan dalam penjualan produknya kedua kedai kopi ini harus diimbangi dengan pelayanan yang tinggi terhadap konsumen. Strategi proses yang diterapkan adalah peningkatan kinerja karyawan, citarasa yang disajikan, kecepatan pelayanan penyajian hidangan. Selain itu karyawan harus mampu memberikan tanggapan dalam mengatasi keluhan atau masalah dengan konsumen terutama yang berhubungan dengan pelayanan. Tujuannya adalah agar konsumen dapat merasa puas dengan pelayanan yang diberikan sehingga konsumen ingin kembali berkunjung.

6) Orang (*People*)

Orang atau karyawan merupakan bagian terpenting dalam perusahaan. Karyawan merupakan orang yang terlibat dalam pemberian jasa dan merupakan faktor internal yang memiliki peran yang besar dalam mewujudkan jasa yang dikehendaki oleh pelanggan. Kedua *coffee shop* ini memperhatikan kinerja karyawannya agar dapat memuaskan konsumen.

7) Bukti Fisik (*Physical Appearance*)

Bukti fisik berhubungan dengan fasilitas apa saja yang diberikan kepada konsumennya dengan adanya sarana pendukung, suasana ruangan, pemanfaatan fasilitas teknologi canggih seperti layanan *free hotspot* untuk internet.

c. Produksi

Produksi mencakup perencanaan dan pengendalian proses produksi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang dengan harapan pembudidayaan dapat memproduksi secara efisien. Dalam

berbisnis kopi diperlukan pemikiran dan perencanaan yang cermat dan tepat agar terhindar dari resiko kegagalan. Aspek produksi terdiri dari kegiatan produksi, pemilihan produk, pemilihan lokasi produksi, skala usaha, proses produksi, pemilihan teknologi, sarana dan prasarana. Kegiatan produksi di Ruang Kopi dan Syahaba *Coffee* cukup baik, selain itu kedua *Coffee Shop* ini dalam hal pemilihan lokasi usaha yang strategis yang mendukung.

d. Manajemen sumberdaya manusia (MSDM)

Sumberdaya manusia merupakan potensi yang ada di dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang ada di alam untuk mencapai kesejahteraan kehidupan. Sumberdaya manusia merupakan sumber daya yang sangat mempengaruhi kegiatan operasional perusahaan.

e. Keuangan

Modal sering diartikan sebagai kekayaan bersih atau ekuitas pemilik dalam bisnis. Modal sering juga diartikan sebagai keseluruhan aktivitas sehingga mencakup ekuitas dan hutang bisnis. Modal dibagi menjadi dua yaitu modal pinjaman atau hutang dan modal sendiri. Selain modal, aspek keuangan lainnya terdiri dari laporan keuangan perusahaan. Laporan keuangan merupakan pencatatan informasi suatu perusahaan pada suatu periode akuntansi yang dapat digunakan untuk menggambarkan kinerja perusahaan tersebut.

Tabel 4.1 Faktor Internal Ruang Kopi dan *Syahaba Coffee*

No.		Ruang Kopi	Syahaba <i>Coffee</i>
1.	STP	<p>1. <i>Segmentation</i></p> <p>Seluruh kalangan masyarakat dengan status ekonomi menengah atas yang berada di Bogor baik penduduk asli maupun wisatawan.</p> <p>2. <i>Targeting</i></p> <p>Masyarakat usia muda usia 18-35 tahun dan pecinta kopi.</p> <p>3. <i>Positioning</i></p> <p>Ingin menjadi <i>coffee</i></p>	<p>1. <i>Segmentation</i></p> <p>Seluruh kalangan masyarakat dengan status ekonomi menengah atas yang berada di Bogor baik penduduk asli maupun wisatawan.</p> <p>2. <i>Targeting</i></p> <p>Masyarakat usia muda hingga tua usia 25-50 tahun dan pecinta kopi gayo Aceh.</p> <p>3. <i>Positioning</i></p> <p>Ingin menempati posisi</p>

		<p><i>shop</i> terbaik di Bogor yang memunculkan produk dengan berbagai ragam kopi asli Indonesia.</p>	<p>sebagai <i>coffee shop</i> pertama di Bogor yang memunculkan produk olahan kopi Gayo unggulan.</p>
2.	Bauran Pemasaran	<p>Produk</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki olahan kopi dari berbagai jenis biji kopi dari nusantara. 2. Memiliki menu minuman <i>non-Coffee</i> 3. Memiliki menu makanan berat seperti nasi goreng dan berbagai cemilan favorit yaitu kentang goreng. 4. Menyediakan biji kopi yang dapat dibawa ke rumah. <p>Place / Tempat</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Berada di jalan utama kota Bogor yang memiliki udara sejuk 2. Konsepnya adalah tentang petani kopi dan ruangan di design dengan konsep lebih milenial. 3. Tema yang diambil adalah “Terima Kasih Petani Indonesia” 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hanya menyediakan satu jenis olahan kopi yaitu kopi Gayo dari Aceh 2. Tidak memiliki menu minuman <i>non-coffee</i> dan makanan. 3. Menyediakan biji kopi yang dapat dibawa ke rumah <ol style="list-style-type: none"> 1. Berada di kota Bogor yang sejuk. 2. Ruangan ditata dengan sederhana dengan konsep kedai kopi Aceh.

		<p>4. Konsep interior menggunakan tema rustic dengan menggunakan kayu sebagai bahan interior utama.</p> <p>5. Ditambah dengan fasilitas music</p> <p>Price</p> <p>1. Kisaran harga untuk minuman kopi yaitu Rp 20.000- Rp30.000</p> <p>2. Kisaran harga untuk minuman <i>non-coffee</i> yaitu Rp 10.000- Rp30.000</p> <p>3. Kisaran harga untuk makanan yaitu Rp 18.000- Rp30.000</p> <p>Promosi</p> <p>1. Melalui pemasangan banner, media elektronik dan aplikasi zomato.</p> <p>2. Melalui mulut ke mulut dari hasil kepuasan konsumen.</p> <p>3. Mengadakan event terjadwal, yaitu pelatihan pembuatan kopi untuk umum.</p>	<p>1. Kisaran harga untuk minuman kopi yaitu Rp 20.000- Rp30.000</p> <p>1. Melalui pemasangan banner, media elektronik dan aplikasi zomato.</p> <p>2. Melalui mulut ke mulut dari hasil kepuasan konsumen.</p>
--	--	---	--

		<p>Proses</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Biji kopi yang didapatkan kemudian dipanggang di mesin <i>roasting</i> dengan <i>temperature</i> yang sesuai untuk mendapatkan cita rasa yang bagus. 2. Biji yang telah di <i>roasting</i>, diolah dengan <i>coffee maker machine</i> dan <i>skill barista</i> merupakan penentu akhir cita rasa kopi. <p>People / Orang</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan dilatih untuk mengutamakan pelayanan dan kecepatan penyajian. 2. Kriteria karyawan minimal SMA, usia maksimal 28 tahun, memiliki penampilan yang menarik, tanggung jawab dan jujur. 3. <i>Barista</i> dilatih hingga memiliki skill yang baik <p>Physical Appearance</p> <p>Terdapat beberapa fasilitas seperti bar kopi, alat pembuatan kopi, dapur, toilet, <i>AC room</i>, <i>smoking room</i>, <i>big screen</i> dan WiFi.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelayanan dan penyajian baik. 2. Mengutamakan kualitas biji kopi sehingga dapat mengeluarkan aroma dan cita rasa khas dari kopi gayo. 3. Memanggang biji kopi dengan mesin <i>roasting</i>. 4. Kopi diolah sesuai permintaan konsumen dengan menggunakan mesin pembuat kopi. <p>Kriteria karyawan pendidikan terakhir SMA, rajin, jujur, bertanggung jawab, dan memiliki performa yang tinggi. Pelayanan terhadap konsumen ditingkatkan dengan dilakukannya pelatihan karyawan. Selain itu, karyawan diwajibkan melayani konsumen dengan ramah.</p> <p>Terdapat beberapa fasilitas seperti bar kopi, alat penunjang pembuatan kopi, dapur, toilet dan WiFi</p>
--	--	--	--

Tabel 4.2 Hasil Analisis Matriks IFAS pada Ruang Kopi

No	Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Kekuatan				
1.	<i>Skill</i> Peracik Kopi (<i>Barista</i>)	0,13	4	0,52
2.	Ketersediaan berbagai macam kopi	0,09	3	0,27
3.	Pelayanan yang baik terhadap konsumen dan kecepatan penyajian	0,09	3	0,27
4.	Hubungan baik antara pemilik dan pegawai sehingga tumbuhnya rasa kekeluargaan	0,10	3	0,3
5.	Citarasa produk	0,11	4	0,44
6.	Variasi menu	0,09	3	0,27
7.	Konsep <i>coffee shop</i> yang modern	0,11	4	0,44
Kelemahan				
1.	SOP tidak dibuat secara detail	0,08	2	0,16
2.	SDM yang terbatas	0,06	2	0,12
3.	Pengelolaan keuangan dilakukan secara manual (non-komputerisasi)	0,10	3	0,3
Total		1,00		3,09

Berdasarkan Tabel 4.2 matriks IFAS, skor bobot total dari hasil analisis adalah 3,09. Skor tersebut menunjukkan bahwa Ruang Kopi berada pada posisi kuat dengan memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi kelemahan yang dihadapi oleh Ruang Kopi. Dari analisis matriks IFAS diperoleh kekuatan utama dari Ruang Kopi yaitu skill peracik kopi (*barista*) dengan skor bobot 0,52 dimana bagi Ruang Kopi, *barista* merupakan penentu rasa akhir sebelum di nikmati oleh konsumen. Sedangkan untuk kelemahan pada Ruang Kopi terletak pada SDM yang terbatas dengan skor bobot 0,12.

Tabel 4.3 Hasil Analisis Matriks IFAS pada Syahaba Coffee

No	Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Kekuatan				
1.	<i>Skill</i> Peracik Kopi (<i>Barista</i>)	0,12	3	0,36
2.	Ketersediaan berbagai macam kopi	0,07	2	0,42
3.	Pelayanan yang baik terhadap konsumen dan kecepatan penyajian	0,10	3	0,3
4.	Hubungan baik antara pemilik dan pegawai sehingga tumbuhnya rasa kekeluargaan	0,12	4	0,48
5.	Citarasa produk	0,14	4	0,56
6.	Variasi menu	0,09	2	0,18
7.	Konsep <i>coffee shop</i> yang modern	0,10	3	0,3
Kelemahan				
1.	SOP tidak dibuat secara detail	0,06	2	0,12
2.	SDM yang terbatas	0,08	2	0,16
3.	Pengelolaan keuangan dilakukan secara manual (non-komputerisasi)	0,08	2	0,16
Total		1,00		3,04

Berdasarkan Tabel 4.3 matriks IFAS, skor bobot total dari hasil analisis adalah 3,04. Skor tersebut menunjukkan bahwa Syahaba *Coffee* berada pada posisi kuat dengan memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi kelemahan yang dihadapi oleh Syahaba *Coffee*. Dari analisis matriks IFAS diperoleh kekuatan utama dari Syahaba *Coffee* yaitu citarasa produk dengan skor bobot 0,56 dimana bagi Syahaba *Coffee*, citarasa yang diberikan pada kopi gayo harus memuaskan para konsumen. Sedangkan untuk kelemahan pada Ruang Kopi terletak pada SOP tidak dibuat secara detail dengan skor bobot 0,12.

4.2.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri atas unsur-unsur diluar organisasi perusahaan yang tidak secara langsung mempengaruhi kondisi internal pada Ruang Kopi dan Syahaba *Coffee*.

1. Analisis lingkungan makro

a. Politik dan kebijakan pemerintah

Kebijakan pemerintah dan stabilitas politik menjadi faktor penting dalam suatu usaha. Situasi politik yang tidak mendukung akan berdampak pada dunia usaha begitupun sebaliknya. Kondisi politik yang stabil dapat memberikan pengaruh yang positif bagi perusahaan, sedangkan kondisi politik yang tidak stabil dapat memberikan pengaruh yang negatif bagi perusahaan, bahkan mampu mematikan bisnis. Salah satu kebijakan pemerintah yang harus diperhatikan oleh Ruang Kopi dan *Syahaba Coffee* tentang adanya peraturan daerah Kota Bogor Nomor 5 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan dan Retribusi Izin Jasa Usaha serta peraturan daerah nomor 6 tahun 2011 tentang Pajak Restoran.

b. Ekonomi

Keadaan ekonomi sangat berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung pada keberadaan suatu usaha. Ekonomi menjadi salah satu faktor penting yang perlu diperhitungkan karena terkait dengan faktor produksi, siklus bisnis, tingkat pendapatan, harga komoditi dan konsumsi per kapita serta pemasaran komoditi. Berdasarkan nilai PDRB per kapita Kota Bogor, menunjukkan terjadi peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini menjadi peluang bagi Ruang Kopi dan *Syahaba Coffee* karena menandakan terjadinya peningkatan kemakmuran masyarakat Kota Bogor secara umum sebagai akibat dari peningkatan *output* produksi sektor ekonominya.

c. Budaya

Faktor budaya merupakan suatu ciri khas yang dimiliki oleh komunitas di suatu wilayah atau daerah. Ciri khas tersebut meliputi kebudayaan, demografi, pendidikan, adat-istiadat dan agama. Semua elemen tersebut secara alami berkembang di masyarakat dan membentuk kepercayaan, nilai, perilaku, pendapat serta gaya hidup. Faktor sosial budaya bisa berubah mengikuti perkembangan zaman meskipun memerlukan waktu yang cukup lama. Dengan kondisi sosial masyarakat yang berubah dari masa ke masa, perusahaan harus mampu mengantisipasi perubahan tersebut. Perubahan kondisi sosial masyarakat biasanya terkait dengan perubahan sikap dan gaya hidup akibat peningkatan pendapatan dan status sosial.

Lingkungan sosial merupakan salah satu aspek interaksi antar manusia yang juga dapat mempengaruhi aktivitas bisnis di Indonesia khususnya pada bisnis *coffee shop*, hal ini dapat dilihat bahwa *coffee shop* saat ini tidak hanya berfungsi sebagai tempat menikmati kopi saja, namun juga sebagai tempat berkumpul dan bersosialisasi antar manusia.

Perubahan gaya hidup masyarakat yang semakin dinamis, dimana produktivitas kerja yang semakin tinggi. Hal ini mengakibatkan kebutuhan akan kopi

sebagai minuman penghilang rasa lelah dan penambah energi. Selain itu jumlah penduduk dan jumlah wisatawan yang semakin terus meningkat di Kota Bogor juga akan mengakibatkan peningkatan permintaan masyarakat terhadap konsumsi kopi. Hal-hal tersebut menjadi peluang Ruang Kopi dan Syahaba *Coffee*.

d. Demografi

Salah satu lingkungan makro adalah demografi. Demografi terdiri dari *gender*, usia dan jenis pekerjaan. Produk yang dihasilkan adalah kopi. Kopi adalah minuman hasil seduhan buah kopi yang telah melalui proses penjemuran, pengelupasan kulit, penyangraian dan dihaluskan menjadi bubuk. Kopi dapat dikonsumsi oleh semua kalangan bawah maupun kalangan atas. Bukan hanya dinikmati oleh penikmat kopi, tapi kopi sudah menjadi kebutuhan karena pola hidup masyarakat yang rata-rata membutuhkan energi tambahan untuk bekerja sehari-hari.

e. Alam dan ekologis

Kopi bisa tumbuh dengan baik di daerah yang beriklim tropis dan subtropis meliputi dataran tinggi maupun dataran rendah. Kopi dipanen untuk diambil bijinya kemudian dijadikan minuman atau bahan pangan lainnya. Negara Indonesia sangat cocok untuk menanam berbagai tanaman kopi. Suhu lingkungan untuk kopi arabika sekitar 16-22°C, sementara robusta mampu beradaptasi dengan suhu sekitar 20-28°C. Hal ini menjadi peluang mengingat kopi adalah tanaman yang cocok berada di Indonesia. Selain itu, kondisi alam Bogor kota hujan yang dingin dan sejuk cocok ditemani dengan secangkir kopi.

f. Teknologi

Kemajuan teknologi dapat menjadi peluang jika perusahaan mampu memanfaatkan kemajuan teknologi sehingga dapat meningkatkan laba. Namun kemajuan teknologi juga dapat menjadi ancaman bagi suatu perusahaan jika sumberdaya yang ada dalam perusahaan tidak mampu memanfaatkan teknologi tersebut, sehingga dapat mempengaruhi produk yang dihasilkan. Teknologi yang digunakan oleh Ruang Kopi dan Syahaba *Coffee* saat ini sudah cukup modern. Hal ini bisa dilihat dari adanya peralatan untuk produksi seperti alat *roasting*, *freezer*, *microwave* dan lain-lain. Selain itu penggunaan teknologi informasi seperti penggunaan internet sebagai promosi pada media sosial dan telepon dalam memberikan kemudahan komunikasi dengan pemasok bahan baku.

2. Analisis lingkungan mikro

a. Hambatan memasuki pasar

Ruang Kopi saat ini mampu memasuki pasar dengan konsep yang ditawarkan ditengah persaingan ketat *coffee shop*. Cita rasa Syahaba Coffee menjadi keunggulan

yang ditonjolkan. Sedangkan Ruang Kopi tidak kalah cita rasanya dan memiliki beberapa acara untuk menarik perhatian konsumen.

Jalan Pandu Raya atay Achmad Adnawijaya memiliki banyak *coffee shop*, diantaranya adalah:

Tabel 4.4 Coffee Shop JL. Pandu Raya

No.	Coffee Shop	Alamat	Keterangan
1.	<i>Coffe Toffee</i>	Jl. Achmad Adnawijaya No. 84 Bogor	Menyediakan menu kopi yang berasal dari berbagai wilayah di Nusantara dan beberapa menu cemilan.
2.	<i>Dailydose Coffee</i>	Jl. Achmad Adnawijaya No. 141 A Bogor	Dailydose mencantumkan daftar menu makanan dan minuman yang sedikit tetapi dengan varian yang cukup menarik
3.	<i>Baked & Brewed Coffee</i>	Jl. Achmad Adnawijaya No. 151 Bogor	Menyediakan berbagai pilihan kopi dan <i>non coffee</i> yang berasal dari beberapa nusantara dengan makanan pendamping unggulannya adalah variant toast
4.	<i>Fresh Cup Coffee</i>	Jl. Achmad Adnawijaya No. 2 Bogor	Minuman kopi dan <i>non coffee</i> yang berasal dari berbagai wilayah di Nusantara dan beberapa menu maknan berat dan ringan.
5.	<i>DeJourney Coffee</i>	Jl. Achmad Adnawijaya No. 47B Bogor	Terdapat minuman <i>coffee</i> dan <i>non coffee</i> dengan menu makanan roti bakar dan beberapa menu cemilan <i>western</i>
6.	Klasik <i>Coffee</i>	Jl. Achmad Adnawijaya No. 4 Bogor	Menyediakan pilihan menu <i>coffee</i> dan <i>desserts</i>
7.	Ruang Kopi	Jl. Achmad Adnawijaya No. 106 Bogor	Ruang Kopi menyediakan minuman kopi unggulan dari berbagai nusantara dan juga minuman <i>non coffee</i> dengan menu makanan beratnya adalah nasi goreng beserta beberapa pilihan menu cemilan.
8.	<i>Syahaba Coffee</i>	Jl. Achmad Adnawijaya No. 98 Bogor	<i>Coffee shop</i> khas kopi gayo dengan cita rasa unggulan.

b. Persaingan sesama perusahaan dalam industri sejenis

Masuknya banyak *coffee shop* baru sebagai pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi *coffee shop* yang sudah ada. Bertambahnya jumlah penduduk dan banyaknya wisatawan yang datang berkunjung ke kota Bogor merupakan peluang bagi para pengusaha untuk membangun suatu usaha dalam bidang kuliner terutama *coffee shop*. Perkembangan *coffee shop* yang semakin tinggi mendorong Ruang Kopi dan Syahaba *Coffee* untuk menentukan alternatif strategi pemasaran yang tepat untuk dapat mempertahankan konsumen dan menarik konsumen baru. Kopi Gayo yang terkenal menjadi ciri khas Syahaba *Coffee* sehingga banyak konsumen pecinta kopi Gayo datang ke Syahaba *Coffee*. Berbeda dengan Ruang Kopi yang memiliki konsep lebih muda, mendesain ruangnya menjadi nyaman untuk duduk berlama lama dan menawarkan berbagai jenis biji kopi dari berbagai daerah.

c. Ketersediaan produk substitusi

Konsumen saat ini biasanya mempunyai kecenderungan untuk membandingkan suatu produk yang berbeda namun memiliki fungsi yang sama untuk mempergunakannya. Meski ancaman dari produk substitusi bersifat tidak langsung dan tidak sebesar ancaman dari kompetitor langsung, produk substitusi tetap harus dipertimbangkan oleh perusahaan. Permintaan terhadap suatu produk tidak hanya dipengaruhi oleh harga produk tersebut dan persaingan dari kompetitor produk sejenis, namun juga bisa dipengaruhi oleh produk substitusi. Ancaman dari produk substitusi kuat apabila produk substitusi menawarkan harga yang lebih murah dengan kualitas yang sama bahkan lebih tinggi kualitasnya. Produk substitusi *coffee shop* yaitu *café* dan restoran. Jika *café* memiliki menu kopi dilengkapi dengan makanan-makanan lain yang tidak terdapat pada *coffee shop*, maka menjadi ancaman karena konsumen memilih tempat praktis yang menyediakan berbagai jenis makanan.

d. Kekuatan tawar-menawar pembeli

Kekuatan tawar menawar konsumen sangat besar, karena jumlah alternatif pilihan seperti tempat makan, kafe atau restoran cukup banyak, sehingga penawaran tinggi dan konsumen bebas memilih sesuai dengan keinginannya. Kekuatan tawar menawar pada pembeli pada Ruang Kopi dan Syahaba *Coffee* ditentukan oleh *coffee shop* itu sendiri dalam menerapkan harga jual produk. Untuk menetapkan sebuah harga biasanya mempertimbangkan beberapa aspek, diantaranya penetapan batasan harga dasar jual. Penetapan harga dasar jual dilakukan oleh perusahaan terhadap penawaran yang dilakukan oleh konsumen.

e. Kekuatan tawar menawar pemasok

Keberhasilan sebuah perusahaan tidak mungkin dilepaskan dari pemasok. Pemasok berperan penting dalam menentukan mutu produk, biaya, pengembangan produk dan akses pembiayaan bagi perusahaan. Mutu produk dan layanan, sebagai penentu kepuasan pelanggan, salah satunya bergantung pada kualitas pemasok yang dipilih. Pasokan yang berkualitas tentu memudahkan perusahaan menghasilkan produk dan layanan yang berkualitas pula. Pada gilirannya, hal ini berdampak positif pada kinerja dan daya saing perusahaan, demikian pula sebaliknya. Maka tidak heran jika perusahaan-perusahaan besar selalu menerapkan syarat-syarat yang ketat dalam hal spesifikasi bahan baku. Hal ini demi menjaga standar mutu produk. Kemampuan pemasok menyediakan bahan baku tepat waktu akan membantu perusahaan mengurangi tumpukan persediaan sehingga biaya penyimpanan dapat ditekan.

Dalam kopi, biji kopi merupakan bahan baku utama yang diperlukan oleh *coffee shop*. Pemasok memperoleh biji kopi dari petani kopi. Ruang Kopi memiliki pemasok biji kopi di beberapa daerah di Indonesia. Ruang Kopi mengakui memerlukan perhatian khusus untuk mendapatkan biji kopi berkualitas baik, salah satu usaha yang dilakukan adalah dengan menjaga hubungan yang terjalin dengan pemasok. Syahaba *Coffee* sangat memperhatikan kualitas biji kopinya, pemasok yang dipakainya didapatkan dari kebun kopi keluarga dari pemilik sehingga diharapkan dapat menjaga kualitas yang sudah ada dan terjaminnya kesegaran.

Tabel 4.5 Hasil Analisis Matriks EFAS pada Ruang Kopi

No	Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Peluang				
1.	Bogor merupakan salah satu tujuan wisata kuliner yang diminati masyarakat	0,14	3	0,52
2.	Peningkatan pendapatan dan daya beli masyarakat	0,13	3	0,39
3.	Menentukan lokasi dengan tingkat ekonomi tinggi (pusat kota)	0,15	4	0,6
4.	Perubahan gaya hidup masyarakat	0,13	3	0,39
5.	Loyalitas pemasok	0,15	4	0,6
Ancaman				
1.	Tingkat persaingan <i>coffee shop</i> tinggi	0,08	2	0,16

2.	Konsistensi product dari petani kopi.	0,07	2	0,14
3	Banyaknya produk substitusi	0,10	3	0,3
	Total	1,00		3,1

Berdasarkan Tabel 4.5 matriks EFAS, skor bobot total dari hasil analisis adalah 3,1. Skor tersebut menunjukkan bahwa Ruang Kopi berada pada posisi kuat dengan memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi kelemahan yang dihadapi oleh Ruang Kopi. Dari analisis matriks EFAS diperoleh kekuatan utama dari Ruang Kopi yaitu lokasi dengan tingkat ekonomi tinggi (pusat kota) dengan skor bobot 0,6. Sedangkan untuk kelemahan pada Ruang Kopi terletak pada konsisternsi produk dari petani kopi dengan skor bobot 0,14.

Tabel 4.6 Hasil Analisis Matriks EFAS pada Syahaba Coffee

No	Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Peluang				
1.	Bogor merupakan salah satu tujuan wisata kuliner yang diminati masyarakat	0,15	4	0,6
2.	Peningkatan pendapatan dan daya beli masyarakat	0,14	3	0,42
3.	Menentukan lokasi dengan tingkat ekonomi tinggi (pusat kota)	0,15	4	0,6
4.	Perubahan gaya hidup masyarakat	0,13	3	0,39
5.	Loyalitas pemasok	0,13	3	0,39
Ancaman				
1.	Tingkat persaingan <i>coffee shop</i> tinggi	0,07	2	0,14
2.	Keluatan tawar menawar konsumen	0,10	3	0,3
3	Banyaknya produk substitusi	0,10	3	0,3
	Total			3,14

Berdasarkan Tabel 4.6 matriks EFAS, skor bobot total dari hasil analisis adalah 3,14. Skor tersebut menunjukkan bahwa Syahaba *Coffee* berada pada posisi kuat dengan memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi kelemahan yang dihadapi oleh Syahaba *Coffee*. Dari analisis matriks EFAS diperoleh kekuatan utama dari Ruang Kopi yaitu lokasi dengan tingkat ekonomi tinggi (pusat kota) dan Bogor merupakan salah satu tujuan wisata kuliner yang diminati dengan skor bobot 0,6. Sedangkan

untuk kelemahan pada Syahaba *Coffee* terletak pada tingkat persaingan *coffee shop* tinggi dengan skor bobot 0,14.

4.2.3 Penerapan strategi pemasaran

1. Matriks SWOT

Analisis menggunakan matriks SWOT untuk mengetahui perencanaan strategi yang akan dihasilkan dari analisis tersebut. Adapun faktor internal pada Ruang Kopi dan Syahaba *Coffee* meliputi manajemen, pemasaran, keuangan, MSDM dan produksi. Faktor eksternal makro terdiri dari ekonomi, politik, demografi, alam, budaya dan teknologi. Sedangkan faktor lingkungan eksternal mikro meliputi hambatan memasuki pasar, persaingan sesama perusahaan dalam industri sejenis, ketersediaan produk substitusi, kekuatan tawar-menawar pembeli dan kekuatan tawar menawar pemasok. Berikut ini adalah penyajian matriks SWOT beserta perumusan alternatif strateginya.

Tabel 4.7 .Matriks *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats* (SWOT)

MATRIKS SWOT	Kekuatan (<i>strength</i>)	Kelemahan (<i>weakness</i>)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Skill peracik kopi (<i>barista</i>) baik 2. Ketersediaan berbagai macam kopi 3. Pelayanan yang baik terhadap konsumen dan kecepatan penyajian 4. Hubungan baik antara pemilik dan karyawan 5. Cita rasa produk 6. Variasi menu 7. Konsep <i>coffee shop</i> modern 	<ol style="list-style-type: none"> 1. SOP tidak dibuat secara detail 2. SDM terbatas 3. Pengelolaan keuangan secara manual (<i>non-komputerisasi</i>)

<p>Peluang (<i>opportunity</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bogor merupakan salah satu tujuan wisata kuliner yang diminati masyarakat 2. Peningkatan pendapatan dan daya beli masyarakat 3. Menentukan lokasi dengan tingkat ekonomi tinggi (pusat kota) 4. Perubahan gaya hidup masyarakat 5. Loyalitas pemasok 	<p>S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin hubungan kerjasama dengan pemasok lain guna mengantisipasi keterbatasan pasokan produk (S2, S5, O5) 2. Meningkatkan pelayanan yang baik terhadap konsumen (S3, S7, O2, O3, O5) 	<p>W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pengawasan terhadap SDM agar kegiatan bisnis dapat berjalan secara efektif dan produktif (W1, W2, O2, O3) 2. SOP dibuat lebih detail dan tertata (W1, W2, W3, O5) 3. Membuat trend baru tentang kopi sebagai promosi dan peningkatan mutu kualitas (W1, O1, O2, O3, O4)
<p>Ancaman (<i>threats</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat persaingan coffee shop tinggi 2. Konsistensi product dari petani kopi. 3. Banyaknya produk substitusi 	<p>S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan usaha dengan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan (S1, S5, S6, S7, T1, T2) 2. Menjaga dan meningkatkan kualitas produk dalam memenuhi kebutuhan pelanggan (S1, S5, S6, S7, T1, T2) 	<p>W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan jumlah produksi kopi (W1, W2, T1, T2, T3) 2. Mengadakan pelatihan karyawan khususnya <i>barista</i> (W2, T1, T2, T3) 3. Memperkerjakan karyawan paruh waktu pada waktu – waktu tertentu (W1, W2, T1)

Analisis alternatif strategi merupakan hasil perpaduan antara analisis lingkungan internal serta lingkungan eksternal yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi suatu usaha. Alternatif strategi yang digunakan menggunakan metode analisis SWOT. Analisis SWOT yang diterapkan dapat di rumuskan secara umum dengan menghasilkan empat alternatif strategi yaitu strategi *Strength-Opportunity* (S-O), strategi *Weakness-Threat* (W-T), strategi *Weakness-Opportunity* (W-O), strategi *Streanght-Threat* (S-T). Setelah dilakukan indentifikasi mengenai faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yang berisi mengenai peluang dan ancaman yang ada di dalam Ruang Kopi dan Syahaba *Coffee*, maka dihasilkan beberapa alternatif strategi yang terdiri dari S-

O, W-O, S-T, W-T. Strategi tersebut dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengembangkan usahanya sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan keuntungan bagi perusahaan.

1. Strategi SO (*SO Strategies*) yaitu Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan.
 - a. Menjalani hubungan kerjasama dengan pemasok lain guna mengantisipasi keterbatasan pasokan produk
 - b. Meningkatkan pelayanan yang baik terhadap konsumen
2. Strategi WO (*WO Strategies*) yaitu Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.
 - a. Meningkatkan pengawasan terhadap SDM agar kegiatan bisnis dapat berjalan secara efektif dan produktif
 - b. SOP dibuat lebih detail dan tertata
 - c. Membuat trend baru tentang kopi sebagai promosi dan peningkatan mutu kualitas
3. Strategi ST (*ST Strategies*) yaitu Melalui strategi ini perusahaan berusaha menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.
 - a. Mengembangkan usaha dengan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan
 - b. Menjaga dan meningkatkan kualitas produk dalam memenuhi kebutuhan pelanggan
4. Strategi WT (*WT Strategies*) yaitu Strategi ini merupakan strategi bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman.
 - a. Meningkatkan jumlah produksi kopi
 - b. Mengadakan pelatihan karyawan khususnya *barista*
 - c. Memperkerjakan karyawan paruh waktu pada waktu – waktu tertentu

2. *Matriks Space*

Pengertian *Space Matrix (Strategic Position and Action Evaluation)* dipakai untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram cartesius yang terdiri atas 4 kuadran dengan skala ukuran yang sama. Kerangka keempat kuadran itu menunjukkan apakah akan mengindikasikan strategi *aggressive, conservative, defensif*, atau *competitive* bagi perusahaan yang di analisis. Berikut ini adalah hasil perhitungan matriks space berdasarkan hasil dari perhitungan dari matriks EFE dan matriks IFE.

a. Ruang Kopi

Faktor Eksternal

Peluang (O) / Kekuatan Industri (IS)		Peringkat
1.	Bogor merupakan salah satu tujuan wisata kuliner yang diminati masyarakat	3
2.	Peningkatan pendapatan dan daya beli masyarakat	3
3.	Menentukan lokasi dengan tingkat ekonomi tinggi (pusat kota)	4
4.	Perubahan gaya hidup masyarakat	3
5.	Loyalitas pemasok	4
Jumlah		17
Rata-rata		3,4

Ancaman (T) / Stabilisasi Lingkungan (ES)		Peringkat
1.	Bertambahnya jumlah <i>coffee shop</i>	-2
2.	Konsistensi produk dari petani kopi.	-2
3.	Banyaknya produk substitusi	-3
Jumlah		-7
Rata-rata		-2,3

Faktor Internal

Kekuatan (S) / Kekuatan Finansial (FS)		Peringkat
1.	<i>Skill</i> Peracik Kopi (<i>Barista</i>)	4
2.	Ketersediaan berbagai macam kopi	3
3.	Pelayanan yang baik terhadap konsumen dan kecepatan penyajian	3
4.	Hubungan baik antara pemilik dan pegawai sehingga tumbuhnya rasa kekeluargaan	3

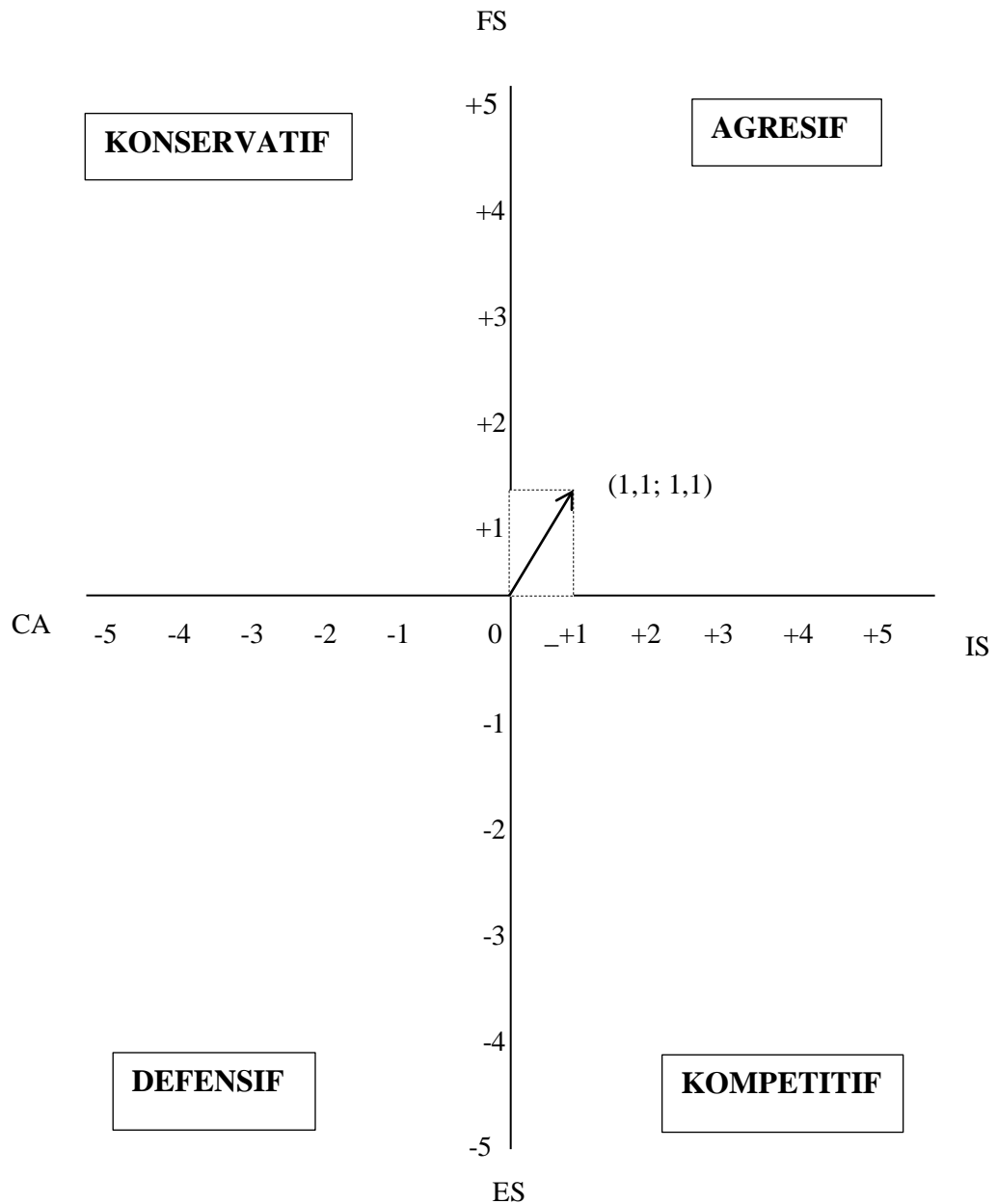
5.	Citarasa produk	4
6.	Variasi menu	3
7.	Konsep <i>coffee shop</i> yang modern	4
Jumlah		24
Rata-rata		3,4

Kelemahan (W) / Keunggulan Kompetitif (CA)		
1.	SOP tidak dibuat secara detail	-2
2.	SDM yang terbatas	-2
3.	Pengelolaan keuangan dilakukan secara manual (non-komputerisasi)	-3
Jumlah		-7
Rata-rata		-2,3

Perhitungan dengan *matriks space*, yaitu :

$$\text{Sumbu x} \quad : \text{CA} + \text{IS} = (-2,3) + 3,4 = 1,1$$

$$\text{Sumbu y} \quad : \text{FS} + \text{ES} = 3,4 + (-2,3) = 1,1$$



Berdasarkan matriks space berikut maka strategi yang tepat adalah strategis agresif. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai yang menunjukkan angka positif yang menunjukkan arah panah pada kuadran agresif. *Coffee Shop* tersebut berada dalam posisi yang sangat bagus untuk memanfaatkan berbagai kekuatan internalnya untuk menarik keuntungan dari peluang-peluang eksternal, mengatasi kelemahan internal, dan menghindari beragam ancaman eksternal. Strategi yang dapat dilakukan berdasarkan lingkungan internal dan eksternal yang dihadapi Ruang Kopi yaitu

berupa strategi intensif karena Ruang Kopi masih perlu melakukan berbagai upaya intensif. Dalam hal ini adalah diperlukannya upaya dari Ruang Kopi agar lebih baik, salah satunya dengan menambah sumber daya manusia agar tidak ada lagi *double job* yang terjadi pada karyawan.

b. Syahaba *Coffee*

Faktor Eksternal

Peluang (O) / Kekuatan Industri (IS)		Peringkat
1.	Bogor merupakan salah satu tujuan wisata kuliner yang diminati masyarakat	4
2.	Peningkatan pendapatan dan daya beli masyarakat	3
3.	Menentukan lokasi dengan tingkat ekonomi tinggi (pusat kota)	4
4.	Perubahan gaya hidup masyarakat	3
5.	Loyalitas pemasok	3
Jumlah		17
Rata-rata		3,4

Ancaman (T)/Keunggulan Kompetitif (CA)		
1.	Tingkat persaingan tinggi	-2
2.	Keluatan tawar menawar konsumen	-3
3.	Banyaknya produk substitusi	-3
Jumlah		-8
Rata-rata		-2,6

Kekuatan (S) / Kekuatan Finansial (FS)		
1.	<i>Skill</i> Peracik Kopi (<i>Barista</i>)	3
2.	Ketersediaan berbagai macam kopi	2
3.	Pelayanan yang baik terhadap konsumen	3

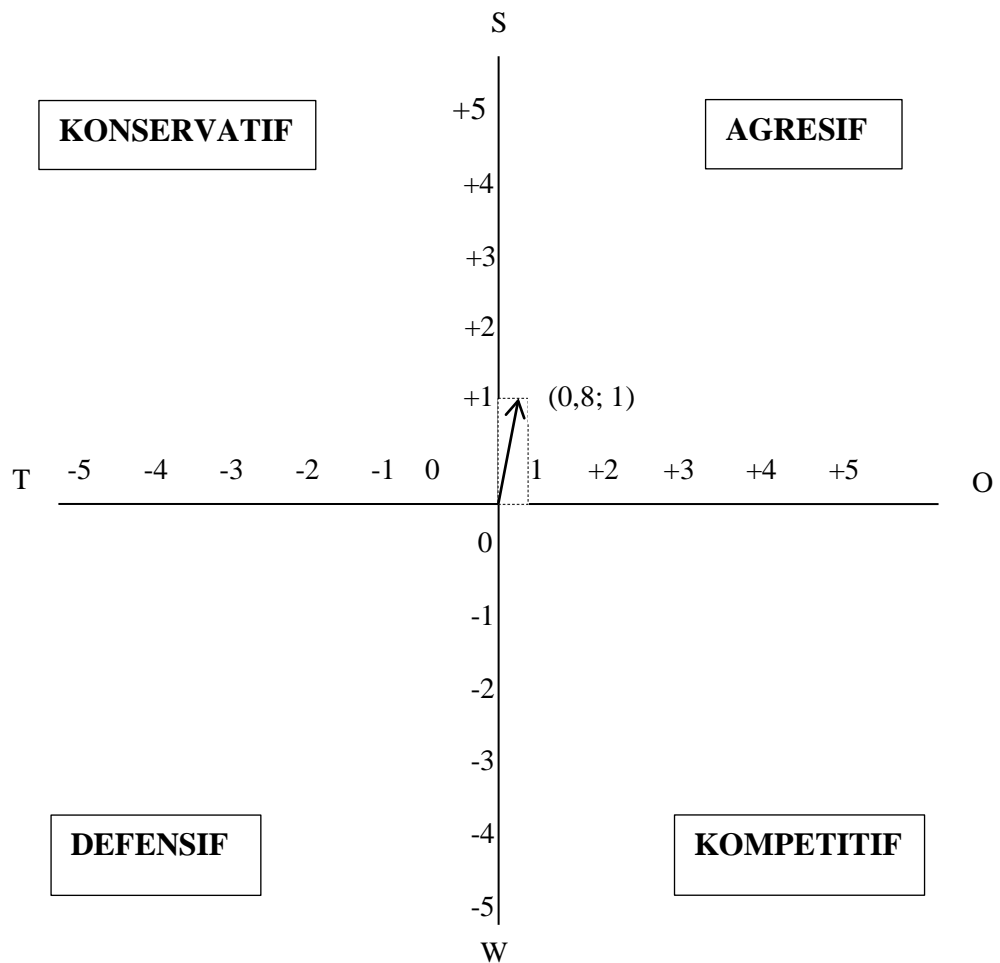
	dan kecepatan penyajian	
4.	Hubungan baik antara pemilik dan pegawai sehingga tumbuhnya rasa kekeluargaan	4
5.	Citarasa produk	4
6.	Variasi menu	2
7.	Konsep <i>coffee shop</i> yang modern	3
Jumlah		21
Rata-rata		3

Kelemahan (W) / Stabilisasi Lingkungan (ES)		
1.	SOP tidak dibuat secara detail	-2
2.	SDM yang terbatas	-2
3.	Pengelolaan keuangan dilakukan secara manual (non-komputerisasi)	-2
Total		-6
Rata-rata		-2

Perhitungan dengan matriks space, yaitu :

$$\text{Sumbu x} : CA + IS = (-2,6) + 3,4 = 0,8$$

$$\text{Sumbu y} : FS + ES = 3 + (-2) = 1$$



Berdasarkan matriks space berikut maka strategi yang tepat adalah strategis agresif. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai yang menunjukkan angka positif yang menunjukkan arah panah pada kuadran agresif. *Coffee Shop* tersebut berada dalam posisi yang sangat bagus untuk memanfaatkan berbagai kekuatan internalnya untuk menarik keuntungan dari peluang-peluang eksternal, mengatasi kelemahan internal, dan menghindari beragam ancaman eksternal. Strategi yang dapat dilakukan berdasarkan lingkungan internal dan eksternal yang dihadapi Syahaba *Coffee* yaitu berupa strategi intensif karena Syahaba *Coffee* masih perlu melakukan berbagai upaya intensif. Dalam hal ini adalah diperlukannya upaya dari Syahaba *Coffee* agar lebih baik, salah satunya dengan memperbaiki SOP sehingga penataan pekerjaan karyawan lebih optimal dan lebih baik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan analisis mengenai faktor eksternal dan internal terhadap strategi pemasaran pada Ruang Kopi dan Syahaba Coffee, maka penulis menyatakan simpulan sebagai berikut :

1. Ruang Kopi dan Syahaba *Coffee* berada pada posisi baik dan kuat dengan nilai tabel IFE dan EFE yang baik. Nilai tersebut menunjukkan kedua *coffee shop* ini dapat memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi kelemahan serta memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman yang dihadapi oleh Ruang Kopi.
2. Hasil analisis matriks SWOT diperoleh sepuluh alternatif strategi pengembangan yang dapat diterapkan oleh Ruang Kopi dan Syahaba *Coffee* dalam menjalankan usahanya.
3. Penerapan strategi pemasaran untuk menghadapi persaingan pada Ruang Kopi dan Syahaba *Coffee* sudah baik. Ditunjukkan dengan kondisi dua *coffee shop* ini pada posisi strategis agresif dapat dilihat dari nilai yang menunjukkan angka positif yang menunjukkan arah panah pada kuadran agresif.

5.2 Saran

Saran yang diberikan penulis kepada Ruang Kopi dan Syahaba *Coffee* yaitu :

1. Ruang Kopi sebaiknya memenuhi sumber daya manusia yang diperlukan agar tidak terjadi double job pada karyawan. Selain itu hubungan antar pemasok perlu lebih diperhatikan agar dapat memilih pemasok yang baik sehingga selalu mendapatkan biji kopi yang berkualitas.
2. Syahaba Coffe perlu lebih menata SOP agar penataan tugas karyawan dan peraturan yang dibuat lebih rapih sehingga menghasilkan kerjasama yang lebih baik lagi. Selain itu Syahaba Coffee perlu memperhatikan persaingan coffee shop yang kian kuat agar dapat bertahan di dunia bisnis kuliner.
3. Ruang Kopi dan Syahaba *Coffee* diharapkan dapat merealisasikan hasil dari perumusan alternatif strategi SWOT yang telah di identifikasikan untuk meningkatkan laba.
4. Ruang Kopi dan Syahaba *Coffee* sebaiknya dapat memaksimalkan semua sumberdaya yang dimiliki untuk dapat mengembangkan usahanya secara efisien dan berkesinambungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David A. 2013. *Manajemen Pemasaran Strategi*. Edisi kedelapan. Salemba Empat. Jakarta.
- Arikunto, S. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara
- Assauri, S. 2017. *Manajemen Pemasaran. Dasar, Konsep dan Strategi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Badan Pusat Statistik Kota Bogor. 2018. PDRB Per Kapita di Kota Bogor 2013-2017. Diakses pada Tanggal 21 Oktober 2018.
<https://bogorkota.bps.go.id/statictable/2018/10/18/192/pdrb-per-kapita-di-kota-bogor-2011-2017-.html>
- Basu Swastha (2005). *Manajemen Penjualan*. Edisi 12, Liberty Yogyakarta, Yogyakarta.
- Chaffey, Dave. (2009). *E-Business and E-Commerce Management: Strategy, Implementation and Practice* (4th Edition). Prentice Halls. England.
- Chaffey, D. (2011). *E-Business and E-Commerce Management Strategy, Implementation and Practice* 5th Edition. London: Prentice hall Financial Times.
- Chandra (2012). *Strategi dan Program Pemasaran*. Andi, Yogyakarta
- Chuck Williams (2001). *Manajemen*. Salemba Empat, Jakarta.
- C. Mowen, John. Michael Minor. 2002. *Perilaku Konsumen*. Jakarta. Erlangga
- David F.R (2011). *Manajemen Strategis: Konsep*. Alih Bahasa: Dono Sunardi. Edisi 12, Salemba Empat, Jakarta.
- Fanggidae (2006). *Strategi Pemasaran Pariwisata: Segmentatation, Target Market, Positioning dan Marketing Mix*. FISIP Universitas Nusa Cendana, Kupang.
- Firmansyah. 2017. Hubungan Perilaku Wirausaha terhadap Kinerja Usaha Coffee Shop di Kota Bogor. [skripsi]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Freddy Rangkuti (2009). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Kompas Media, Jakarta.

- Handoko, T. H. 2000. *Dasar-Dasar Manajemen Produksi dan Operasi*. Edisi 1. Yogyakarta: BPFE
- Heizer, J. dan Render, B. 2006. *Manajemen Operasi*, Edisi 7. Jakarta: Salemba Empat
- Hurriyati, Ratih. (2010). *Bauran Pemasaran dan Loyalitas Konsumen*. Bandung: Alfabetha.
- Keegan and Green (2008). *Global Marketing*, Five Edition, London Pearson Education, inc.
- Kotler dan Armstrong (2016). *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Erlangga, Jakarta.
- Manullang. 2004. *Dasar-dasar Pemasaran*. Gajuh Mada Univercity Press. Yogyakarta.
- Phillip Kotler dan Kevin Lane Keller (2006). *Manajemen Pemasaran*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Phillip Kotler dan Kevin Lane Keller (2008). *Manajemen Pemasaran*. Erlangga, Jakarta. in Biotechnology. John Wiley & Son. England. Pp: 62-63.
- Solihin, Ismail (2012). *Manajemen Strategik*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Sugiyono. 2010. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : CV. Alfabeta
- Tjiptono, Fandy. 2008. *Pemasaran Jasa*, Malang: Bayumedia Publishing.
- Tjiptono, Fandy. 2012. *Manajemen Jasa*. Edisi kedua. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tjiptono, Fandy. 2015. *Strategi Pemasaran*. Edisi 3. Andi: Yogyakarta.
- Zeithaml, V.A., M.J. Bitner, D.D. Gremler. 2013. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* 6th. Mc.Graw-Hill. Boston.

JADWAL PENELITIAN

No	Kegiatan	Bulan							
		Sep	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr
1.	Pengajuan Judul	**							
2.	Studi Pustaka		****	**					
3.	Pembuatan makalah seminar	Konversi							
4.	Seminar	Konversi							
5.	Pengesahan	Konversi							
6.	Pengumpulan Data		****	**					
7.	Pengolahan data		****	**					
8.	Penulisan laporan dan Bimbingan				***	***	****	****	*
9.	Sidang Skripsi								*
10.	Penyempurnaan Skripsi								*
11.	Pengesahan								

Keterangan

* = Menunjukkan satuan unit waktu minggu dalam bulan

Lampiran 1.

A. IFAS

1. Ruang Kopi

NO	OWNER	BARISTA	DAPUR	JUMLAH
1.	4	4	4	12
2.	4	3	2	9
3.	3	3	3	9
4.	3	3	4	10
5.	4	4	3	11
6.	3	3	3	9
7.	4	3	3	11
1.	2	3	3	8
2.	2	2	2	6
3.	4	2	2	10

No	Faktor Internal	Jumlah	Bobot	Peringkat	Skor Bobot	Catatan
Kekuatan						
1.	<i>Skill</i> Peracik Kopi (Barista)	12	0,13	4	0,52	
2.	Ketersediaan berbagai macam kopi	9	0,09	3	0,27	
3.	Pelayanan yang baik terhadap konsumen dan kecepatan penyajian	9	0,09	3	0,27	
4.	Hubungan baik antara owner dan pegawai sehingga tumbuhnya rasa kekeluargaan	10	0,10	3	0,3	
5.	Citarasa produk	11	0,11	4	0,44	
6.	Variasi menu	9	0,09	3	0,27	
7.	Konsep <i>coffee shop</i> yang modern	11	0,11	4	0,44	
Kelemahan						
1.	SOP tidak dibuat secara detail	8	0,08	2	0,16	
2.	SDM yang terbatas	6	0,06	2	0,12	
3.	Pengelolaan keuangan dilakukan secara manual (non-komputerisasi)	10	0,10	3	0,3	
Total		95	1,00			

2. Syahaba Coffee

NO	OWNER	BARISTA	PELAYAN	JUMLAH
1.	3	4	3	10
2.	2	2	2	6

3.	3	3	3	9
4.	3	3	4	10
5.	4	4	4	12
6.	3	2	3	8
7.	3	3	3	9
1.	2	1	2	5
2.	3	2	2	7
3.	3	2	2	7

No	Faktor Internal	Jumlah	Bobot	Peringkat	Skor Bobot	Catatan
Kekuatan						
1.	<i>Skill</i> Peracik Kopi (Barista)	10	0,12	3	0,36	
2.	Ketersediaan berbagai macam kopi	6	0,07	2	0,42	
3.	Pelayanan yang baik terhadap konsumen dan kecepatan penyajian	9	0,10	3	0,3	
4.	Hubungan baik antara owner dan pegawai sehingga tumbuhnya rasa kekeluargaan	10	0,12	4	0,48	
5.	Citarasa produk	12	0,14	4	0,56	
6.	Variasi menu	8	0,09	2	0,18	
7.	Konsep <i>coffee shop</i> yang modern	9	0,10	3	0,3	
Kelemahan						
1.	SOP tidak dibuat secara detail	5	0,06	2	0,12	
2.	SDM yang terbatas	7	0,08	2	0,16	
3.	Pengelolaan keuangan dilakukan secara manual (non-komputerisasi)	7	0,08	2	0,16	
Total		83	1,00		3,04	

B. EFAS

1. Ruang Kopi

NO	OWNER	BARISTA	DAPUR	JUMLAH
1.	4	3	3	10
2.	3	3	4	10
3.	4	4	3	11
4.	3	3	3	9
5.	4	4	3	11
1.	2	2	2	6
2.	1	1	3	5
3.	3	3	1	7

No	Faktor Eksternal	Jumlah	Bobot	Peringkat	Skor Bobot	Catatan
Peluang						
1.	Bogor merupakan salah satu tujuan wisata kuliner yang diminati masyarakat	10	0,14	3	0,52	
2.	Peningkatan pendapatan dan daya beli masyarakat	9	0,13	3	0,39	
3.	Menentukan lokasi dengan tingkat ekonomi tinggi (pusat kota)	11	0,15	4	0,6	
4.	Perubahan gaya hidup masyarakat	9	0,13	3	0,39	
5.	Loyalitas pemasok	11	0,15	4	0,6	
Ancaman						
1.	Bertambahnya jumlah coffee shop	6	0,08	2	0,16	
2.	Konsistensi product dari petani kopi.	5	0,07	2	0,14	
3	Banyaknya produk substitusi	7	0,10	3	0,3	
Total		69	1,00		3,1	

2. Syahaba Coffee

NO	OWNER	BARISTA	PELAYAN	JUMLAH
1.	4	4	3	11
2.	4	3	3	10
3.	4	4	3	11
4.	3	3	3	9

5.	3	3	3	9
1.	2	2	1	5
2.	3	2	2	7
3.	3	2	2	7

No	Faktor Eksternal	Jumlah	Bobot	Peringkat	Skor Bobot	Catatan
Peluang						
1.	Bogor merupakan salah satu tujuan wisata kuliner yang diminati masyarakat	11	0,15	4	0,6	
2.	Peningkatan pendapatan dan daya beli masyarakat	10	0,14	3	0,42	
3.	Menentukan lokasi dengan tingkat ekonomi tinggi (pusat kota)	11	0,15	4	0,6	
4.	Perubahan gaya hidup masyarakat	9	0,13	3	0,39	
5.	Loyalitas pemasok	9	0,13	3	0,39	
Ancaman						
1.	Tingkat persaingan tinggi	5	0,07	2	0,14	
2.	Keluatan tawar menawar konsumen	7	0,10	3	0,3	
3.	Banyaknya produk substitusi	7	0,10	3	0,3	
Total		69			3,14	

Lampiran 2

Daftar pertanyaan wawancara kepada owner Ruang Kopi dan Syahaba Coffee

I. Pertanyaan Tentang Gambaran Umum Ruang Kopi/Syahaba Coffee

1. Bagaimana sejarah berdirinya Ruang Kopi/Syahaba Coffee?
2. Apa visi dan misi Ruang Kopi/Syahaba Coffee?
3. Bagaimana struktur organisasi Ruang Kopi/Syahaba Coffee?

II. Pertanyaan Tentang Lingkungan Internal Ruang Kopi/Syahaba Coffee

a. Produksi

1. Produk atau menu apa saja yang ditawarkan Ruang Kopi/Syahaba Coffee?
2. Apakah produk unggulan dari Ruang Kopi/Syahaba Coffee?
3. Apakah produk unggulan dari Ruang Kopi/Syahaba Coffee memiliki karakteristik atau kekhasan sebagai pembeda dengan produk lainnya?
4. Apakah produk yang ditawarkan sudah bersertifikasi halal?
5. Apa saja faktor penting dalam proses pembuatan produk Ruang Kopi/Syahaba Coffee?
6. Bagaimana proses yang harus dilakukan jika konsumen ingin pesan antar produk Ruang Kopi/Syahaba Coffee?
7. Bagaimana proses yang harus dilakukan jika konsumen ingin pesan tempat untuk makan di Ruang Kopi/Syahaba Coffee?
8. Bagaimana produktifitas dan kualitas yang telah dicapai oleh Ruang Kopi/Syahaba Coffee?
9. Apa saja upaya yang telah dilakukan untuk meningkatkan produktifitas dan kualitas Ruang Kopi/Syahaba Coffee?

b. Manajemen

1. Apa segmen pasar yang dituju oleh Ruang Kopi/Syahaba Coffee?
2. Mengapa memilih segmen pasar tersebut?
3. Apakah segmen pasar tersebut sudah cukup potensial?
4. Apakah ada pesaing pada segmen pasar tersebut?
5. Siapa yang menjadi target pasar dari Ruang Kopi/Syahaba Coffee?
6. Mengapa Ruang Kopi/Syahaba Coffee memilih target pasar tersebut?

7. Apakah target pasar tersebut mudah dijangkau oleh Ruang Kopi/Syahaba Coffee?
8. Bagaimana posisi pasar Ruang Kopi/Syahaba Coffee saat ini?
9. Apa posisi pasar yang ingin dicapai oleh Ruang Kopi/Syahaba Coffee?
10. Apakah Ruang Kopi/Syahaba Coffee memiliki Standard Operational Procedure (SOP) dari mulai membuat produk hingga menyajikan produk?
11. Bagaimana menanggapi persaingan pasar dengan banyaknya dan bertambahnya coffee shop lain sebagai pesaing?
12. Bagaimanakah hubungan antara owner dan karyawan di Ruang Kopi/Syahaba Coffee?
13. Apakah penempatan posisi karyawan sudah sesuai keahlian?

c. MSDM

1. Berapa jumlah karyawan Ruang Kopi/Syahaba Coffee?
2. Apa latar belakang pendidikan dari karyawan Ruang Kopi/Syahaba Coffee?
3. Apa kriteria yang ditetapkan oleh Ruang Kopi/Syahaba Coffee dalam memilih karyawannya?
4. Bagaimana cara peningkatan dan pengembangan kualitas karyawan di Ruang Kopi/Syahaba Coffee?
5. Apakah ada pelatihan karyawan untuk meningkatkan kualitas?
6. Apa masalah ketenagakerjaan yang terdapat di Ruang Kopi/Syahaba Coffee?
7. Apakah pendapatan karyawan sudah sesuai dengan UMR?

d. Pemasaran

1. Bagaimana bentuk promosi yang dilakukan oleh Ruang Kopi/Syahaba Coffee?
2. Apa promosi yang menjadi andalan dalam memasarkan produk Ruang Kopi/Syahaba Coffee?
3. Apa saja media yang digunakan oleh Ruang Kopi/Syahaba Coffee dalam melakukan promosi produknya?
4. Apa yang menjadi pertimbangan memilih tempat di Jalan Pandu Raya, Bogor?
5. Berapa lama waktu operasional Ruang Kopi/Syahaba Coffee?
6. Apa saja fasilitas yang tersedia dari Ruang Kopi/Syahaba Coffee Bogor?
7. Apakah layout tempat sudah dapat memberikan kenyamanan kepada konsumen Ruang Kopi/Syahaba Coffee?

8. Fasilitas apa saja yang ditawarkan?
9. Apakah ada layanan antar yang disediakan di Ruang Kopi/Syahaba Coffee?

e. Keuangan

1. Bagaimana cara penetapan harga yang dilakukan Ruang Kopi/Syahaba Coffee?
2. Apa yang menjadi pertimbangan Ruang Kopi/Syahaba Coffee?
3. Apakah ada potongan harga yang diberikan oleh Ruang Kopi/Syahaba Coffee?
4. Apakah laporan keuangan tersusun dengan baik dan dilaporkan secara berkala?
5. Apakah pengelolaan keuangan dilakukan dengan cara manual (non-komputerisasi)?

III. Pertanyaan Tentang Lingkungan Eksternal Ruang Kopi/Syahaba Coffee

1. Mengapa memilih kota Bogor sebagai tempat membuka usaha?
2. Mengapa anda memilih usaha kopi?
3. Bagaimana pengaruh lingkungan alam terhadap kegiatan usaha Ruang Kopi/Syahaba Coffee?
4. Bagaimana upaya Ruang Kopi/Syahaba Coffee menghadapi pola pikir tentang konsumsi masyarakat terhadap kopi dan kesehatan?
5. Bagaimana cara mengendalikan harga dalam persaingan dagang?
6. Apakah ancaman terbesar dalam menjalani bisnis kopi ini?
7. Bagaimana pendapat Ruang Kopi/Syahaba Coffee terhadap teknologi yang sedang berkembang saat ini yang tujuannya adalah untuk membantu aktifitas usaha Ruang Kopi/Syahaba Coffee?
8. Apakah teknologi menjadi hal yang penting bagi Ruang Kopi/Syahaba Coffee untuk beraktifitas agar lebih efektif dan efisien?
9. Bagaimana pengaruh yang ditimbulkan terhadap aktifitas usaha Ruang Kopi/Syahaba Coffee jika terjadi kenaikan terhadap inflasi, suku bunga, dan investasi?
10. Berapa jumlah pemasok yang dimiliki Ruang Kopi/Syahaba Coffee?
11. Mengapa pihak Ruang Kopi/Syahaba Coffee memilih pemasok tersebut?
12. Apakah terdapat pemasok cadangan apabila pemasok utama tidak dapat memenuhi pesanan Ruang Kopi/Syahaba Coffee?



