

ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA USAHA MIKRO KECIL & MENENGAH (STUDI KASUS PADA CV CONTRAST BANDUNG)

ANALYSIS OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN SMALL AND MEDIUM MICRO BUSINESS (CASE STUDY IN CV CONTRAST BANDUNG)

Nicolas Satria T.M.S.¹, Grisna Anggadwita, S.T., M.S.M.

^{1,2}Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Telkom
University

Macibe018@gmail.com

grisnaanggadwita@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Ketika suatu sektor bisnis memiliki peluang besar, maka disitu akan ada juga sebuah ekosistem persaingan antar bisnis yang sama. makin besar peluang bisnis, makin besar juga persaingan yang akan terjadi. Usaha *Coffe Shop* bukan hanya CONTRAST Coffe saja yang memiliki tempat yang nyaman, *Ambience*, Konsep, *Taste*, dan kualitas kopi itu sendiri, melainkan itu sudah menjadi tujuan semua *Coffe Shop* untuk memiliki semua kriteria itu untuk menarik dan memuaskan pelanggan. Permasalahannya adalah bagaimana suatu usaha yang sama dapat unggul dalam persaingan di sektor usaha sejenisnya. Bagaimana kontras coffe menjadi unggul diatas yang lain.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kondisi lingkungan eksternal Contrast Coffe, mengetahui kondisi lingkungan internal Contrast Coffe, mengetahui bagaimana rumusan alternatif strategi yang harus dilakukan untuk mendapatkan keunggulan bersaing Contrast Coffe, dan mengetahui alternatif strategi yang dipilih secara objektif berdasarkan hasil analisis strategi alternatif.

Abstract

When a business sector has a great opportunity, then there will also be an ecosystem of competition between the same businesses. the greater the business opportunity, the greater the competition that will occur. Coffe Shop Business is not just a CONTRAST Coffe that has a comfortable place, Ambience, Concept, Taste, and the quality of the coffee itself, but it has become the goal of all Coffe Shop to have all those criteria to attract and satisfy customers. Permasalahannya is how the same business can excel in competition in the same business sector. How the contrast coffe is superior to the others.

The purpose of this study was to determine the condition of the Contrast Coffe's external environment, to know the internal conditions of the Contrast Coffe environment, to know how to formulate alternative strategies to obtain Contrast Coffe competitive advantage, and to know the alternative strategies that were chosen objectively by Contrast Coffe.

1. Pendahuluan

Peluang di bidang bisnis Coffe shop yang sangat tinggi menimbulkan persaingan di bidang bisnis ini sangat tinggi dan ketat , ditunjukkan dengan data dibawah:

Tabel 1. 1

Jumlah Pertumbuhan Usaha *Cafe* atau *Coffe Shop* di Bandung

Tahun	Jumlah <i>cafe / coffe shop</i>	Presentase kenaikan
2010	191	0%
2011	196	2,61%
2012	235	29,89%
2013	243	3,41%
2014	256	5,35%
2015	278	8,6%

Sumber: Dinas Pariwisata Kota Bandung

Adapun peluang yang mendasari tingginya persaingan dalam *Coffe Shop* di kota Bandung adalah wisatawan kota Bandung dari mancanegara maupun lokal yang tinggi, tiap tahunnya yang ditunjukkan dalam data dibawah ini :

Tabel 1. 2

Jumlah Wisatawan Mancanegara dan Domestik di Kota Bandung, 2016

Tahun	Wisatawan		Jumlah
	M mancanegara	Domestik	
2011	225 585	6 487 239	6 712 824
2012	176 855	5 080 584	5 257 439
2013	176 432	5 388 292	5 564 724
2014	180 143	5 627 421	5 807 564
2015	183 932	5 877 162	6 061 094
2016	173 036	4 827 589	5 000 625

Sumber/Source: Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung

Sumber: Badan Pusat Statistik (2016)

Berdasarkan tabel 1.2 diatas, dapat dilihat bahwa wisatawan yang berkunjung ke kota Bandung tidaklah sedikit, belum ditambahkan dengan warga Bandung itu sendiri yang menikmati apapun daya tarik yang disediakan di kota Bandung ini. Hal ini dapat menjadi dasar para pelaku usaha memanfaatkan peluang usaha yang besar ini untuk membuka usaha dan memperoleh laba. Seperti yang sudah dibahas diatas, makin besar peluang usaha makin besar juga persaingan yang ada. Dari banyaknya bidang usaha yang ada, salah satu bidang usaha yang memiliki peluang besar adalah usaha Kuliner. banyak pelaku usaha yang berupaya mengembangkan bisnis seperti restoran, *cafe* atau *coffee shop*, tempat oleh-oleh makanan khas Bandung, dengan tema dan konsep yang berbeda beda. Para pelaku usaha berupaya membuat konsep yang menarik untuk membuat konsumen mendatangi tempat usahanya sebagai upaya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen serta dapat menghasilkan keuntungan bagi perusahaan.

Munculnya persaingan dalam dunia bisnis merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Persaingan dalam dunia bisnis membuat perusahaan industri dihadapkan pada berbagai peluang dan ancaman, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar. Perusahaan juga harus mengetahui dengan baik Kekuatan dan Kelemahannya untuk dapat memanager permasalahan yang ada. Perusahaan dituntut untuk mampu menentukan dan menetapkan strategi yang digunakan untuk menghadapi persaingan. Kunci penting untuk memenangkan persaingan, terletak pada kemampuan perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Ireland, Hosdkinsson dan Hitt (2009), mengungkapkan bahwa Strategi Bersaing merupakan integrasi dan koordinasi dalam melakukan perencanaan komitmen dan tindakan untuk memenangkan persaingan dalam pasar yang bersifat spesifik. Selanjutnya Hubbard dan Beamish (2011), yang menyatakan bahwa Strategi Bersaing adalah bagaimana organisasi memposisikan bisnisnya lebih kompetitif dibandingkan dengan industri sejenis lainnya.

Metode penelitian ini dengan menggunakan metode deskriptif eksploratif. Populasi dari penelitian ini adalah owner dan barista pada Contrast Coffe serta Barista pada Coffe shop perusahaan lain dan para konsumen Contrast Coffe. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 6 orang masing masing adalah owner barista dan konsumen. Pengumpulan data dilakukan dengan mewawancarai pihak internal dan eksternal untuk mendapatkan faktor faktor internal dan eksternal.

2. Dasar Teori dan Metodologi

2.1 Kekuatan Porter (Porter's Five-Force Model)

Menurut Porter dalam buku karangan David (2016) model lima kekuatan Porter (Porter's Five-Force Model) dalam analisis bersaing merupakan pendekatan yang secara luas digunakan untuk mengembangkan strategi di berbagai industri. Sifat persaingan pada sektor industri dapat dilihat sebagai kombinasi dari lima kekuatan, yaitu:

1. Persaingan antar perusahaan sejenis

Persaingan antar perusahaan sejenis merupakan kekuatan terbesar dari lima kekuatan bersaing. Strategi yang digunakan oleh perusahaan dapat berhasil, apabila mereka memberikan keunggulan bersaing dalam strategi yang digunakan oleh perusahaan sejenis. Strategi yang dapat diterapkan dalam menghadapi perusahaan sejenis, yaitu: mengurangi harga, meningkatkan kualitas, menambah fitur, peningkatan pelayanan, memberikan jaminan, dan membuat iklan.

2. Masuknya pesaing baru

Ketika perusahaan baru dapat dengan mudah masuk dalam industri tertentu, sehingga tingkat persaingan dalam industri tersebut meningkat. Maka diperlukannya strategi untuk mengidentifikasi dan memonitor pesaing baru serta memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada.

3. Potensi pengembangan produk substitusi

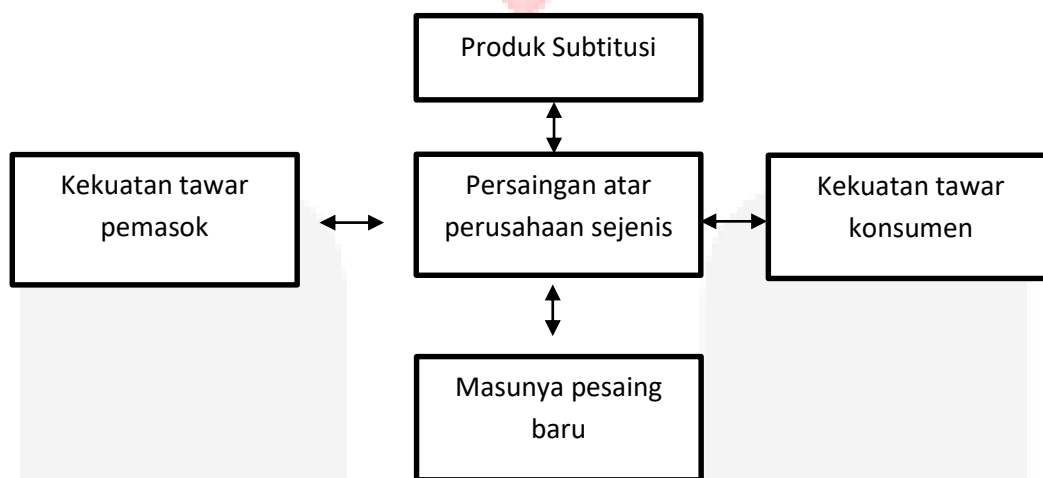
Keberadaan produk substitusi menciptakan harga tertinggi yang dibebankan sebelum konsumen menggantinya dengan produk substitusi. Adanya produk substitusi akan membatasi laba potensial yang didapat dari suatu industri. Tekanan persaingan muncul dari produk substitusi, dengan memberikan alternatif harga yang ditawarkan dan biaya konsumen untuk beralih ke produk lain menurun.

4. Kekuatan posisi tawar pemasok

Kekuatan posisi tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam industri. Dalam melakukan pemilihan pemasok perlu menganalisis kekuatan tawar-menawar pemasok agar dapat memberikan harga yang masuk akal, kualitas produk yang sesuai, dan pengiriman tepat waktu.

5. Kekuatan posisi tawar konsumen

Ketika konsumen membeli produk/jasa dalam jumlah besar maka kekuatan tawar-menawar mereka menjadi kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan suatu industri. Terdapat beberapa situasi yang menjadikan kekuatan posisi tawar konsumen meningkat, yaitu: jika konsumen dapat berpindah ke produk substitusi lain dengan harga lebih murah; jika konsumen secara khusus penting bagi pembeli; jika terjadinya permintaan konsumen yang menurun; jika konsumen mengetahui informasi mengenai produk, harga, dan biaya penjual; jika konsumen memiliki keputusan apakah dan kapan akan melakukan pembelian produk tersebut.



Gambar 2. 1 Model Lima Kekuatan Porter

Sumber: (David, 2016,60)

Formulasi Strategi (Strategy Formulasi)

Tahap Formulasi diawali oleh perumusan visi, misi dan nilai. Kemudian dilanjutkan menentukan dengan menganalisis/ melakukan pencermatan lingkungan internal dan eksternal. Menurut (Sedarmayanti, 2014) aplikasi untuk menentukan strategi utama berdasarkan konsep **Fred R.David** dilakukan mmelalui pemakaian beberapa matriks dengan tiga tahap pelaksanaan sebagai berikut:

Gambar 2. 2 Kerangka Analisis Formulasi Strategi



Sumber: Fred R.David (2016:169)

Tahap 1 *The input stage*, semua informasi dasar mengenai faktor internal dan eksternal perusahaan yang dibutuhkan dalam merumuskan strategi dirangkum oleh pembuat strategi.

Tahap 2 *The Matching Stage*, pembuat strategi melakukan identifikasi alternatif strategi dengan mencocokkan informasi input berupa faktor eksternal dan internal yang diperoleh pada tahap input. Pada tahap pencocokan ini, dilakukan identifikasi hanya dengan menggunakan matriks SWOT

Tahap 3 *Decision Stage*, metode yang dipakai adalah menggunakan *Quantitative Strategic planning Matrix (QSPM)*. QSPM merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan. Metode ini adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor kunci kesuksesan internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

A. Tahap 1 (The Input Stage)

External Factor Evaluation Matrix (EFE Matrix)

David (2015:65) mengatakan bahwa matriks EFE merupakan tahap meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Matriks EFE dapat dikembangkan melalui lima langkah, yaitu:

1. Membuat daftar kunci faktor eksternal, seperti yang diidentifikasi dalam proses audit internal. Terdiri dari 10-20 faktor, meliputi peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industri.
2. Memberi angka pada setiap faktor berat yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Jumlah semuanya dan bobot harus sama dengan 1,0.
3. Memberi peringkat 1 hingga 4 pada setiap faktor untuk mengidentifikasi apakah faktor itu mempresentasikan kelemahan utama (peringkat 1), kelemahan kecil (peringkat 2), kekuatan kecil (peringkat 3), dan kekuatan utama (peringkat 4). Catatlah bahwa kekuatan harus menerima peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus menerima peringkat 1 atau 2. Peringkat tersebut berdasarkan perusahaan, sementara bobot dalam langkah 2 berbasis industri.
4. Mengalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang untuk setiap variabel.

5. Menjumlahkan hasil skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor total tertimbang bagi organisasi itu.

Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

David (2016:111) mengungkapkan bahwa matriks IFE memungkinkan perusahaan untuk meringkas dan menilai kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi-fungsi perusahaan. Selain itu, matriks IFE juga dapat memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara fungsi-fungsi tersebut. Terdapat lima langkah dalam mengembangkan matriks IFE, yaitu:

1. Membuat daftar kunci faktor internal, seperti yang diidentifikasi dalam proses audit internal. Terdiri dari 10-20 faktor, meliputi Kekuatan dan Kelemahan perusahaan dan industri.
2. Memberi angka ke setiap faktor berat yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Jumlah semuanya dan bobot harus sama dengan 1,0.
3. Memberi peringkat 1 hingga 4 pada setiap faktor untuk mengidentifikasikan apakah faktor itu mempresentasikan kelemahan utama (peringkat=1), kelemahan kecil (peringkat=2), kekuatan kecil (peringkat=3), dan kekuatan utama (peringkat = 4). Catatlah bahwa kekuatan harus menerima peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus menerima peringkat 1 atau 2. Peringkat tersebut berdasarkan perusahaan, sementara bobot dalam langkah 2 berbasis industri.
4. Mengalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang untuk setiap variabel.
5. Menjumlahkan hasil skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor total tertimbang bagi organisasi.

B. Tahap 2 (The Matching Stage)

SWOT (Strength-Weakness-Opportunities-Threats) Matrix

Menurut (Fattah, 2015), SWOT adalah singkatan dari strength (kekuatan), weakness (kelemahan), opportunity (peluang), dan threats (ancaman). Tools ini menyediakan kerangka kerja analisis suatu organisasi yang dapat mengembangkan dan mengubah strateginya dan memberikan dasar yang terorganisir untuk diskusi dan berbagi informasi yang berguna bagi pengambilan keputusan strategi manajerial. Pengertian SWOT juga diungkapkan oleh Rangkuti (2006) adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, dimana setiap perusahaan harus bisa memaksimalkan setiap kekuatan (strength) dan peluang (opportunities), dan bisa meminimalkan kelemahan (weakness) serta ancaman (threats).

Menurut David (2016:171), SWOT adalah alat pencocokan yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu:

1. Strategi SO (Strength-Opportunity), memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.
2. Strategi WO (Weakness-Opportunity), bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal.
3. Strategi ST (Strength-Threat), menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.

4. Strategi WT (Weakness-Threat), merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Internal-External – IE Matrix

Menurut David Fred. R (2010:344-345) Matriks Internal-Eksternal (Internal-External – IE Matrix) memosisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci : skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y. Skor bobot total yang diperoleh dari divisi-divisi tersebut memungkinkan susunan Matriks IE ditingkat perusahaan. Pada sumbu x dari Matriks IE, skor bobot IFE total 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah kuat. Serupa dengan sumbu x, sumbu y skor bobot EFE total 1,0 sampai 1,99 dipandang rendah, skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang, dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah tinggi.

Matriks IE dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda-beda. Pertama, ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) bisa menjadi yang paling tepat bagi divisi-divisi ini. Kedua, divisi-divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*), penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan dalam jenis divisi ini. Ketiga, ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VII, atau IX adalah panen atau divestasi (*harvest or divest*). Organisasi yang berhasil mampu mencapai portofolio bisnis yang masuk atau berada di seputar sel I dalam Matriks IE

C. Tahap 3 (The Decision Stage)

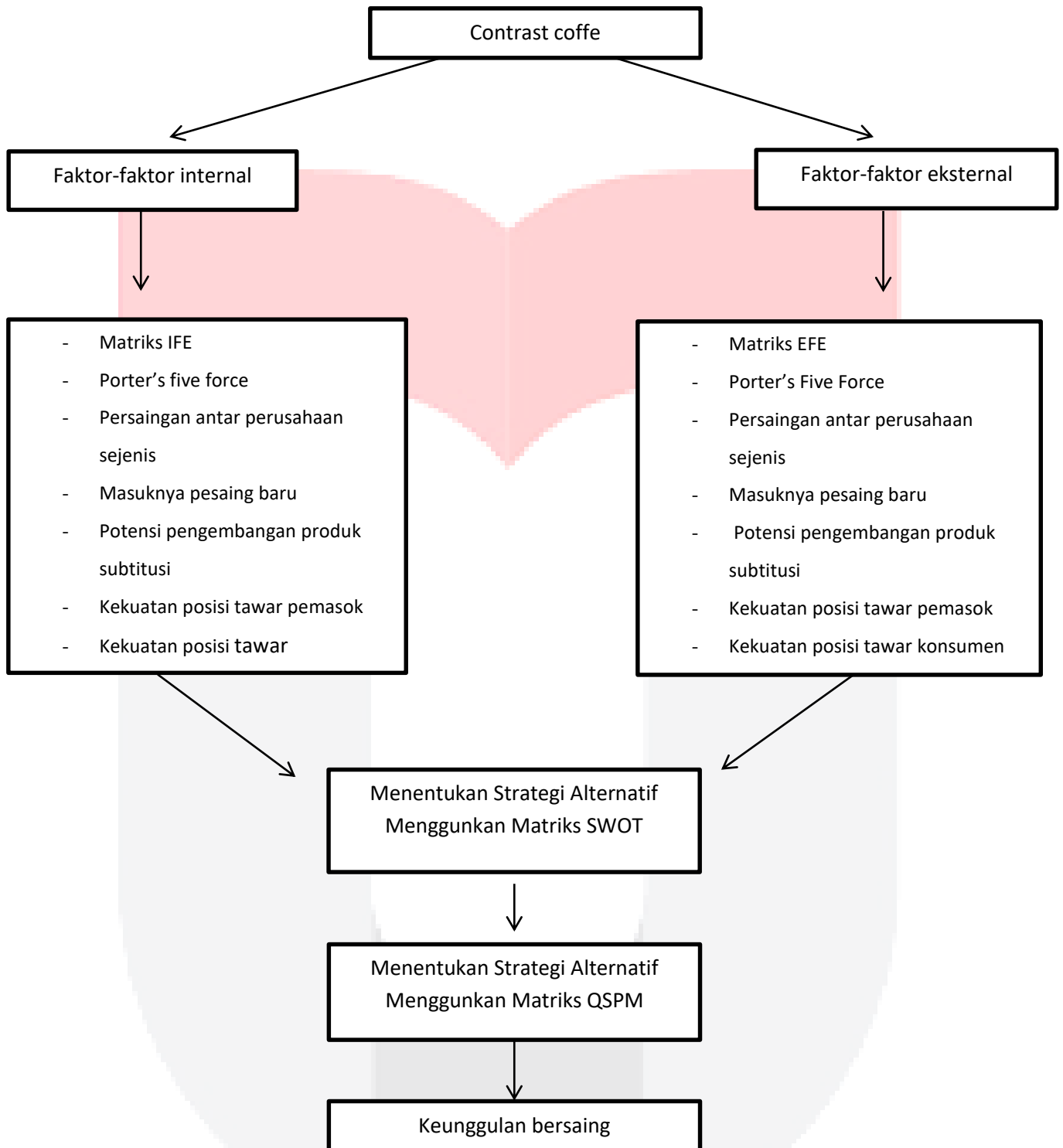
Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Menurut David & David (2016:184), QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi faktor kunci internal dan eksternal. Secara konseptual, QSPM menentukan daya Tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan sejauhmana faktor kesuksesan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau ditingkatkan.

Secara konseptual QSPM menentukan berbagai strategi berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal. Daya tarik relatif dari tiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor keberhasilan penting internal dan eksternal. Berapapun rangkaian strategi alternatif dapat dimasukkan dalam QSPM, dan berapapun strategi dapat dimasukkan dalam setiap rangkaian tersebut, tapi hanya strategi-strategi didalam rangkaian tertentu yang dievaluasi relatif satu terhadap yang lain.

Terdapat enam langkah untuk mengembangkan QSPM, yaitu:

1. Buatlah daftar berbagai peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal di kolom kiri QSPM. Informasi didapat dari matriks EFE dan Matriks IFE. Tuliskan minimal 10 faktor keberhasilan kunci eksternal dan 10 faktor keberhasilan kunci internal yang selanjutnya dimasukan dalam QSPM.
2. Berikan bobot pada setiap faktor kunci internal dan eksternal.
3. Menguji matriks-matriks Tahap 2 (pencocokan), dan mengidentifikasi strategi alternatif yang sebaiknya dipertimbangkan penerapannya oleh organisasi.
4. Tentukanlah skor daya tarik (AS) didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik dari setiap strategi dalam alternatif.
5. Hitunglah skor daya tarik total.
6. Hitunglah jumlah keseluruhan daya Tarik total



Gambar 2. 3 Kerangka Pemikiran

Sumber: Data yang telah diolah (2018)

3. Pembahasan

3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada penelitian ini menggunakan teknik triangulasi untuk kredibilitas data hasil penelitian. Triangulasi meliputi tiga macam yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik, triangulasi waktu.

1. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber dilakukan dengan mengambil 6 narasumber dengan teknik sampling yaitu *purposive sampling* dan *snowball sampling*, awalnya ditetapkan 5 narasumber untuk diwawancarai, namun karena hasilnya belum memuaskan, diputuskan untuk menambah 1 narasumber agar mendapatkan data yang lebih memuaskan. Narasumber telah ditentukan berdasarkan pengetahuan tentang objek penelitian itu sendiri yaitu Contrast Coffe dan Narasumber tambahan yang dapat mewakili dan menjawab masalah penelitian. Keenam narasumber terdiri dari Owner, Barista dan bagian keuangan dari Contrast Coffe dan Barista diluar Contrast serta Konsumen Contrast Coffe.

2. Triangulasi teknik

Triangulasi teknik yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pengecekan data dengan wawancara semi-terstruktur yang termasuk dalam wawancara mendalam dengan memberikan panduan fokus pada permasalahan. Penelitian ini menggunakan wawancara semi terstruktur di mana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan digunakannya wawancara jenis ini adalah untuk menentukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide idenya. Kemudian peneliti melakukan pengecekan dengan observasi pada beberapa *Coffe Shop* dibandung.

3. Triangulasi waktu

Pengecekan data juga dilakukan dalam waktu atau situasi/kondisi yang berbeda, analisis dapat dilakukan kapan saja dimana saja selama disitu tersedia fasilitas untuk menganalisa data, seperti Laptop dan jaringan Internet.

3.2 Faktor-faktor Internal dan Eksternal

Dari hasil wawancara dan observasi, lalu menghasilkan data data faktor-faktor internal dan eksternal yang berguna untuk dilakukannya analisis IFE-EFE Matrix. Berdasarkan tujuan penelitian pertama dan kedua dalam penelitian ini, faktor-faktor internal dan eksternal yang didapat sudah mengacu pada tujuan penelitian tersebut. Terdapat 12 faktor-faktor internal yang terdiri dari 6 faktor kekuatan dan 6 faktor kelemahan dan 12 faktor-faktor eksternal yang terdiri dari 6 faktor peluang dan 6 faktor ancaman. Dari hasil analisis Matrix IFE, menghasilkan total skor sebesar 3.090 dan MATRIX EFE menghasilkan total skor sebesar 2.860. dari total skor tersebut kedua hasil Matrix berada pada kategori sedang (IE Matrix)

3.3 Strategi Alternatif

Mengacu pada tujuan penelitian ketiga dan tujuan penelitian terakhir penelitian ini, maka hasil analisis penelitian yang dilakukan dengan Matrix IE SWOT & QSPM berdasarkan Matrix IFE & EFE

sudah tepat. Dari Analisis SWOT menghasilkan 2 strategi yang akan diterapkan oleh Contrast Coffe, yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Lalu dari hasil analisis QSPM telah ditetapkan strategi pengembangan produk yang akan diterapkan oleh Contrast Coffe dimana hasil dari analisis kedua strategi tersebut menunjukkan strategi pengembangan produk yang menghasilkan total skor sebesar 6.640 lebih besar dibandingkan strategi penetrasi pasar yang memperoleh total skor sebesar 5.830. Kemudian dari strategi pengembangan produk tersebut terdiri dari beberapa strategi yang sudah dianalisis SWOT diantaranya :

1. Peluang Bisnis di bidang ini (*Coffe Shop*) yang tinggi ditambah akan terus bertambahnya jumlah pengunjung atau wisatawan kota Bandung, ini bisa dijadikan kesempatan utama yang baik untuk memperbaiki pemasaran yang masih belum baik. Dengan memanfaatkan peluang itu dan *Brand Image* Contrast Sendiri, Contrast dapat meningkatkan pemasaran melalui peningkatan dan efektifitas penggunaan sosial media yang sudah jadi budaya baru di generasi sekarang ini. Contrast Coffe Harus konsisten *update* via sosial media, dengan begitu mengenai Produk yang ditawarkan, dan kalau bisa Contrast Coffe mengadakan Promo pada event event tertentu. Dengan begini Pemasaran akan dapat meningkat menjadi lebih baik.
2. Budaya minum kopi yang akhir akhir ini muncul adalah kesempatan yang sangat baik untuk dimanfaatkan Contrast Coffe dimana jenis kopi yang Contrast Tawarkan kepada konsumen jarang digunakan oleh *Coffe Shop* lain. Dari sini juga bisa divariasikan jenis kopi yang ditawarkan kepada konsumen.
3. Dengan adanya produk substitusi kopi, ini menjadi tantangan sekaligus kesempatan bagi para pengusaha kopi. namun dengan kekuatan *Taste* yang berbeda dari kopi Contrast ,dari sini dapat dilakukan pengembangan produk, seperti memberikan variasi variasi menu dari kopi itu, dan Contrast harus tetap konsisten pada pelayanan yang diberikan karna itu yang konsumen nilai berbeda dari tempat lain , kalau soal harga, Contrast mempunyai *Taste* yang dikatakan berbeda dengan yang lain, konsisten dalam mempertahankan kualitas, agar konusmen dapat melihat jika ada harga maka ada, akan ada segmentasi yang akan dilakukan oleh Contrast mengenai pasar yang akan dituju.
4. Bentuk Struktur organisasi agar mudah, jelas dan tepat dalam memanage Sumber Manusia yang ada, dan tidak kalah cepat dalam melakukan pengembangan perusahaan.

4. Kesimpulan dan Saran

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian berdasarkan analisis yang sudah dilakukan, kesimpulan penelitian yang sesuai pada rumusan masalah dan tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Tahap pertama dari perumusan strategi yakni tahap input (*The Input Stage*) yang menghasilkan faktor internal dan eksternal dari hasil wawancara dan observasi untuk selanjutnya dilakukan analisis data Matrix IFE & EFE. Sesuai dengan tujuan penelitian pertama dan kedua dalam penelitian ini dimana diperoleh 12 faktor-faktor internal yang terdiri dari 6 faktor kekuatan dan 6 faktor kelemahan dan 12 faktor-faktor eksternal yang terdiri dari 6 faktor peluang dan 6 faktor ancaman. Hasil analisis

dari IFE Matrix memperoleh total skor sebesar 3.090 dan EFE Matrix memperoleh total skor sebesar 2.860.

2. Tahap kedua dari perumusan strategi yakni tahap pencocokan (*The Matching Stage*) yang menghasilkan analisis data dari SWOT dan IE Matrix . Hasil dari IE Matrix memposisikan Contrast Coffe berada pada sel V dengan strategi alternatif menjaga dan mempertahankan (*Hold and Maintain*) antara strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk. Hasil SWOT menghasilkan 8 strategi yang terdiri masing-masing terdiri dari (SO, WO, ST, WT)

3. Tahap ketiga dari perumusan strategi yaitu tahap keputusan (*The Decision Stage*) yang dilakukan menggunakan analisis QSPM dan sesuai dengan tujuan penelitian terakhir. Berdasarkan hasil IE Matrix dengan menghasilkan 2 strategi yang cocok untuk diterapkan, maka dari hasil analisis QSPM diperoleh strategi pengembangan produk adalah strategi yang tepat dan cocok untuk Contrast coffe terapkan berdasarkan dengan hasil total skor sebesar 6.640 dibandingkan strategi penetrasi pasar yang hanya memiliki total skor sebesar 5.830.

Strategi pengembangan produk terdapat beberapa strategi alternatif hasil dari analisis SWOT Matrix diantaranya sebagai berikut :

1. Peluang Bisnis di bidang ini (*Coffe Shop*) yang tinggi ditambah akan terus bertambahnya jumlah pengunjung atau wisatawan kota bandung, ini bisa dijadikan kesempatan utama yang baik untuk memperbaiki pemasaran yang masih belum baik. Dengan memanfaatkan peluang itu dan *Brand Image* Contrast Sendiri, Contrast dapat meningkatkan pemasaran melalui peningkatan dan efektifitas penggunaan sosial media yang sudah jadi budaya baru di generasi sekarang ini. Contrast Coffe Harus konsisten *update* via sosial media, dengan begitu mengenai Produk yang ditawarkan, dan kalau bisa Contrasat Coffe mengadakan Promo pada event event tertentu. Dengan begini Pemasaran akan dapat meningkat menjadi lebih baik.
2. Budaya minum kopi yang akhir akhir ini muncul adalah kesempatan yang sangat baik untuk dimanfaatkan Contras Coffe dimana jenis kopi yang Contrast Tawarkan kepada konsumen jarang digunakan oleh *Coffe Shop* lain. Dari sini juga bisa divariasikan jenis kopi yang ditawarkan kepada konsumen.
3. Dengan adanya produk substitusi kopi, ini menjadi tantangan sekaligus kesempatan bagi para pengusaha kopi. namun dengan kekuatan *Taste* yang berbeda dari kopi Contrast ,dari sini dapat dilakukan pengembangan produk, seperti memberikan variasi variasi menu dari kopi itu, dan Contrast harus tetap konsisten pada pelayanan yang diberikan karna itu yang konsumen nilai berbeda dari tempat lain , kalau soal harga, Contrast mempunyai *Taste* yang dikatakan berbeda dengan yang lain, konsisten dalam mempertahankan kualitas, agar konusmen dapat melihat jika ada harga maka ada, akan ada segmentasi yang akan dilakukan oleh Contrast mengenai pasar yang akan dituju.

4. Bentuk Struktur organisasi agar mudah, jelas dan tepat dalam memanager Sumber Manusia yang ada, dan tidak kalah cepat dalam melakukan pengembangan perusahaan.

4.2 Saran

Berikut Saran yang dapat diberikan oleh peneliti untuk Contrast Coffe sebagai objek penelitian dan untuk penelitian selanjutnya adalah:

1. Saran untuk Contrast Coffe

Dari hasil penelitian yang sudah dilakukan untuk menentukan strategi alternatif, Menggunakan strategi alternatif pengembangan produk merupakan salah satu rencana strategi yang baik, cocok dan tepat untuk diterapkan oleh Contrast Coffe. Dengan *Taste* dari Kopi Contrast yang berbeda daripada yang lain, dan penggunaan biji kopi Ethiopia yang jaeang digunakan pada coffe shop lain, Contrast dapat menambah variasi jenis dan produk dari biji kopi tersebut, pasti akan memiliki sebuah nilai *value* yang berbeda dan tentu dari rasanya pun sudah berbeda. Lalu melihat dari peluang bahkan ancaman yang ada didalam lingkungan Contrast Coffe, mulai dari persaingan bisnis yang ketat, jumlah wisatawan kota Bandung yang tinggi, dan adanya produk substitusi kopi, Contrast memiliki kekuatan yang dapat dimaksimalkan untuk melakukan *Product Development*. Mulai dari memvariasikan produk Contrast untuk mencapai ke beberapa konsumen yang berbeda, memperkuat Konsep Coffe yang memang sudah memiliki Konsep yang kuat, dan mempertahankan Kualitas kopi itu sendiri, dan berkomitmen dalam melakukan pengembangan produk.

2. Saran untuk Penelitian selanjutnya

Untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan teknik analisis yang berbeda yang terdapat pada Tahap 1,2 dan 3 sehingga hasil penelitian yang akan dihasilkan, dapat menghasilkan Strategi alternatif yang beragam.

DAFTAR PUSTAKA

Anggadwita, G., Amani, H., Saragih, R., dan Alamanda, Dini T. (2016).

Competitive Strategy of Creative Application Content in the ASEAN Economic Community: Software Development using SWOT Analysis in Indonesia. *International Journal of Economics and Management*, 10(1), 95–107(t.thn.).

David. (2016). *keunggulan bersaing*.

David, F. R. (2011). Keunggulan Strategi Bersaing. Dalam David, *Keunggulan Strategi Bersaing* (hal. 15).

<https://www.maxmanroe.com>. (t.thn.). Diambil kembali dari <https://www.maxmanroe.com>: <https://www.maxmanroe.com>

INDONESIA, U. (2017, april monday). *UKM INDONESIA*. Dipetik may 2019, dari www.ukmindonesia.id: www.ukmindonesia.id

keuangan, o. j. (2017, april). *OJK*. Dipetik may friday, 2019, dari OJK: <https://www.ojk.go.id/sustainable-finance/id/peraturan/undang-undang/Pages/Undang-Undang-Republik-Indonesia-Nomor-20-Tahun-2008-Tentang-Usaha-Mikro,-Kecil,-dan-Menengah.aspx>

Sedarmanyanti. (2014). *Manajemen Strategi*. Bandung: PT Refika Aditama.

Slater, N. d. (1990). *the effect of a market orientation*.

Statistik, B. P. (t.thn.). Diambil kembali dari <http://se2016.bps.go.id>.

sugiyono. (2014). *metode kualitatif*.

sugiyono. (2017). *metode penelitian kualitatif*. bandung: Alfabeta.

Umar, H. (2003). *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.