

**PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN
BERSAING DENGAN MENGGUNAKAN ANALISIS SWOT DI TENGAH PANDEMI
COVID-19**

*DETERMINATION OF MARKETING STRATEGY IN INCREASING COMPETITIVE ADVANTAGE
BY USING SWOT ANALYSIS IN THE MIDDLE OF THE COVID-19 PANDEMIC*

Oleh :

Allan Christopher Rumambi¹

Djurwati Soepeno²

Jeffry L. A. Tampenawas³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan
Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado

Email:

¹allanrumamb5@gmail.com

²watisoepeno@unsrat.ac.id

³jeffry_tampenawas@unsrat.ac.id

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman serta strategi pemasaran yang dapat diterapkan pada Black Cup Coffee and Roastery. Informan kunci dalam penelitian ini adalah pengelola dan pelanggan Black Cup Coffee and Roastery. Teknik analisis data dimulai dengan mengidentifikasi, pemberian bobot, skor dan nilai komponen matriks IFAS dan EFAS lalu dimasukkan dalam matriks SWOT dan matriks IE. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi internal Black Cup mempunyai kekuatan yang lebih besar dibandingkan dengan faktor kelemahan dan dalam kondisi eksternal Black Cup mempunyai ancaman yang lebih besar dibandingkan dengan faktor peluang. Analisa Matrik IE (Internal Eksternal) memperoleh hasil, yaitu Black Cup ditempatkan pada sel V yang disebut strategi Tumbuh dan Membangun. Sel rata-rata untuk matriks IFE dan sel sedang untuk matriks EFE. Pada posisi ini, Black Cup sebaiknya melakukan strategi intensif dan strategi integratif. strategi intensif meliputi penetrasi pasar dengan memperluas *market share* melalui usaha pemasaran/promosi, pengembangan pasar dengan memperluas pangsa pasar secara geografis merupakan wilayah baru dan pengembangan produk dengan cara memodifikasi produk, hal ini umumnya dilakukan saat produk telah berada pada posisi jenuh. Strategi integratif yaitu integrasi ke depan dengan mengkonsolidasikan café di luar wilayah pasar Black Cup (Kota Manado) untuk menjadi konsumen bubuk kopi yang diolah oleh Black Cup, integrasi ke belakang dengan melakukan kontrak *supplier* dengan pemasok dan jika bisa mencari alternatif *supplier* lain yang dapat memasok bahan baku dengan tingkat kualitas minimal sama dengan harga yang lebih murah dan integrasi horizontal dengan membentuk koperasi dengan pesaing yang dapat mengkonsolidasikan kekuatan dan upaya menciptakan iklim persaingan yang sehat.

Kata Kunci: Strategi pemasaran, keunggulan bersaing, swot

Abstract: *The purpose of this study was to analyze the strengths, weaknesses, opportunities and threats as well as marketing strategies that can be applied to Black Cup Coffee and Roastery. The key informants in this research are the managers and customers of Black Cup Coffee and Roastery. The data analysis technique begins with identifying, assigning weights, scores and component values of the IFAS and EFAS matrices and then entering them into the SWOT matrix and IE matrix. The results showed that the internal condition of the Black Cup had greater strength than the weakness factor and in the external condition of the Black Cup had a greater threat than the opportunity factor. Matrix analysis of IE (Internal External) obtained results, namely the Black Cup is placed in cell V which is called the Grow and Build strategy. The average cell for the IFE matrix and the average cell for the EFE matrix. In this position, the Black Cup should carry out an intensive strategy and an integrative strategy. Intensive strategies include market penetration by expanding market share through marketing/promotional efforts, market development by expanding market share geographically into new areas and product development by modifying products, this is generally done when the product is in a saturated position. The integrative strategy is forward integration by consolidating cafes outside the Black Cup market area (Manado City) to become consumers of coffee grounds processed by Black Cup, backward integration by entering into supplier contracts with suppliers and if possible looking for other alternative suppliers who can supply ingredients. raw materials with the same minimum level of quality with lower prices and horizontal integration by forming cooperatives with competitors who can consolidate strength and create a climate of fair competition.*

Keywords: Marketing strategy, competitive advantage, swot

Latar Belakang

Penerapan peraturan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) berdampak pada sektor ekonomi, salah satunya sektor Industri Kecil Menengah (IKM). Menurut Menteri perindustrian Agus Gumiwang Kartasasmita “beberapa bulan belakangan ini, dampak pandemi COVID-19 membuat masyarakat mengubah pola aktivitas dalam kehidupannya sehari-hari. Anjuran untuk memutus mata rantai penularan COVID-19 terus disosialisasikan oleh pemerintah melalui lebih banyak beraktivitas, bekerja, belajar, dan beribadah dari rumah, serta menjaga jarak fisik (*physical distancing*), sampai pemberlakuan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) di beberapa wilayah. Fenomena tersebut memberikan efek besar bagi pelaku Industri Kecil Menengah (IKM) di dalam negeri, di antaranya adalah Industri Kecil Menengah (IKM) pengolahan kopi yang merasakan anjloknya penjualan hingga 50-90%. Hal tersebut membuat cafe, kedai kopi, dan restoran sampai ada yang terpaksa harus tutup karena sepi pengunjung” (Kementerian Perindustrian, 2020). Pengelola kopi di kota Manado juga merasakan imbas dari diterapkannya peraturan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Salah satu kedai kopi di kota Manado yang terkena imbasnya adalah, *Black Cup Coffee and Roastery*. *Black Cup Coffee and Roastery* merupakan kedai lokal yang cukup sukses karena sudah memiliki beberapa cabang di kota Manado. Namun, karena adanya peraturan Pembatasan Sosial Berskala Besar *Blackcup Coffee and Roastery* seperti hasil dari wawancara dengan pemilik, kedai kopi *Blackcup Coffee and Roastery* satu tahun terakhir ini mengalami penurunan omzet penjualan dan pendapatan. Pemasaran memiliki peran penting dalam merencanakan strategi pada suatu bisnis, melalui strategi pemasaran yang dapat membantu suatu bisnis untuk mencapai tujuannya. Strategi pemasaran adalah logika pemasaran di mana unit bisnis berharap untuk mencapai tujuan pemasarannya (Kotler dan Armstrong 2008: 58). Dalam merencanakan strategi pemasaran dapat berdasarkan pada analisis menyeluruh terhadap faktor yang memengaruhi lingkungan eksternal dan internal, seperti yang terjadi saat ini, lingkungan eksternal mengalami perubahan dengan cepat sehingga menghadirkan berbagai peluang dan ancaman, konsekuensi perubahan faktor lingkungan eksternal juga mengakibatkan perubahan pada faktor lingkungan internal terhadap kekuatan maupun kelemahan yang dimiliki oleh suatu bisnis. Pada analisis situasi saat ini, model yang paling populer digunakan yaitu analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi dari berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) serta ancaman (*Threats*). *Black Cup Coffee and Roastery* pasti memiliki kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) saat pandemi COVID-19. Dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman tersebut dapat menciptakan strategi pemasaran pada *Black Cup Coffee and Roastery* dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman, meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang, dan meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman. *Black Cup Coffee and Roastery* mempunyai strategi baru yang rencananya akan memperbanyak cabang diberbagai daerah lebih khusus diluar daerah Manado. Saat ini yang baru terealisasi cabang baru berada di Jln Dr. Sutomo No. 12 Pinaasaan Kec. Wenang dengan berbagai keunikan serta desain tempat yang instagramable sehingga dapat menarik konsumen datang untuk menikmati suasana baru, nyaman dengan ditemani secangkir kopi yang nikmat. Penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini adalah penelitian yang sudah pernah dilakukan oleh ¹⁵Wibowo, Arifin dan Sunarti (2015); ⁷Manurung, Sugiarto dan Munas (2015); ⁹Monigir, Mandey dan Ogi (2016); ⁴Haryanto, Dewi dan Triono (2019); ⁸Maryani dan Chaniago; dan ³Haerawan dan Magang (2019).

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh :

1. Untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dapat meningkatkan keunggulan bersaing *Black Cup Coffee and Roastery* saat pandemi COVID-19.
2. Untuk mengetahui strategi pemasaran yang dapat diterapkan manajemen *Black Cup Coffee and Roastery* untuk meningkatkan keunggulan bersaing saat pandemi COVID-19.

TINJAUAN PUSTAKA

Strategi Pemasaran

Menurut ⁶Kotler dan Armstrong (2008: 58) strategi pemasaran adalah logika pemasaran di mana unit bisnis berharap untuk mencapai tujuan dari pemasarannya. Pengertian Strategi Pemasaran menurut ¹Assauri (2013:15)

“Strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran perusahaan dari waktu ke waktu, pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah.”

Keunggulan Bersaing

⁶Kotler dan Armstrong (2008:311) Mendefinisikan keunggulan bersaing adalah keunggulan terhadap pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih rendah maupun dengan memberikan manfaat lebih besar karena harganya lebih tinggi. ¹³Setiawan (2012) keunggulan bersaing diartikan sebagai strategi benefit atau menguntungkan bagi perusahaan yang melakukan kerja sama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasar.

Analisis SWOT

Menurut ¹²Rangkuti (2015: 19) analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*), dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*), dan ancaman (*Threats*). Menurut ⁶Kotler dan Armstrong (2008: 64) analisis SWOT adalah penilaian menyeluruh terhadap kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) pada perusahaan secara keseluruhan.

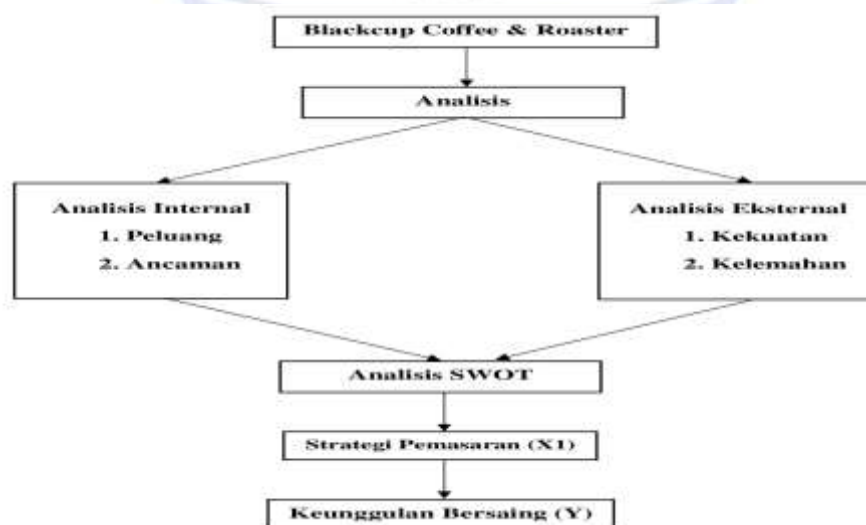
Penelitian Terdahulu

(¹⁰Rahmawati 2015) melakukan penelitian yang berjudul Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Udang Beku PT. Mustika Mina Nusa Aurora Tarakan, Kalimantan Utara. Hasil penelitian menunjukkan adalah dengan menggunakan alat analisis SWOT, maka dapat menggunakan alternatif strategi-strategi berikut : Strategi SO: Pemanfaatan produk, pengembangan SDM, Pengembangan Skala Usaha. Strategi WO: Penambahan Tenaga Ahli. Strategi ST: Mempertahankan mutu produk, menjamin kualitas produk, produksi berkelanjutan. Strategi WT: Mempertahankan mutu produk, menjaga kepercayaan konsumen.

(²Ekasari, Rodih dan Pramudita 2018) melakukan penelitian yang berjudul Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing. Hasil analisis penelitian yang dilakukan, perusahaan disarankan untuk lebih mengembangkan pemerataan pasar sebagai strategi alternatifnya. Dan selalu mengedepankan loyalitas konsumen seperti sopan santun dan ramah. Perusahaan diharapkan dapat mempertimbangkan penerapan strategi ini sehingga dapat memperkuat posisi bersaing perusahaan PT. FastarataBuana yang dijalannya semakin maju dan berkembang.

(⁵Herman 2018) melakukan penelitian yang berjudul Strategi Meningkatkan Keunggulan Bersaing Melalui Kualitas Pelayanan Pada PT Putra Usaha Mandiri Kota Batam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Nilai R sebesar 36,1% yang berarti keunggulan bersaing dapat dijelaskan oleh kualitas pelayanan sebesar 36,1%.

Kerangka Berpikir



Gambar 1. Model Penelitian

Pendekatan Penelitian

Jenis pendekatan penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Menurut ¹⁴Sugiyono (2016: 147) penelitian deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Sedangkan metode penelitian kualitatif menurut ¹⁴Sugiyono (2016: 9) adalah penelitian yang berlandaskan filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan pengaruh lingkungan bisnis baik eksternal maupun internal sekaligus menentukan strategi pemasaran yang dapat diterapkan manajemen *Black Cup Coffee and Roastery* dalam menghadapi pandemi COVID-19.

Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

¹⁴Sugiyono (2016:115) mendefinisikan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh unit yang ada di *Blackcup Coffee and Roastery*. Menurut ¹⁴Sugiyono (2016: 216) sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai narasumber atau partisipan, informan, teman, dan mentor dalam penelitian. Sampel dalam penelitian kualitatif juga bukan disebut sampel statistik, tetapi sampel teoritis karena tujuan penelitian kualitatif adalah untuk menghasilkan teori. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 7 orang yakni dua orang pemilik, lima orang barista karena dipercaya mengetahui informasi di lingkungan *Black Cup Coffee and Roastery*. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah Purposive Sampling. Menurut Sugiyono (2016: 218) Purposive Sampling adalah teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu. Teknik sampling ini dilakukan berdasarkan penilaian peneliti akan pengetahuan calon informan untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Data dan Sumber

Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

1. Data primer

Menurut ¹⁴Sugiyono (2016: 225) data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dengan narasumber, pengisian kuesioner (angket) yang diberikan, dan peneliti melakukan pengamatan langsung di lapangan (observasi).

2. Data sekunder

Menurut ¹⁴Sugiyono (2016: 225) data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain atau lewat dokumen.

Data sekunder dalam penelitian ini merupakan data pendukung dari data primer yang diperoleh dari dokumen yang berkaitan dengan visi dan misi *Black Cup Coffee and Roastery*, serta berbagai situs internet terpercaya seperti Kementerian Perindustrian, Sekretariat kabinet Republik Indonesia, dan *World Health Organization* (WHO).

Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara, Menurut ¹⁴Sugiyono (2016: 137) merupakan teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan juga peneliti ingin mengetahui permasalahan yang terjadi lebih mendalam apabila respondennya sedikit atau kecil. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan pada laporan tentang diri sendiri atau (*self-report*) dan setidaknya pada pengetahuan atau keyakinan pribadi. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur, di mana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pada penelitian ini wawancara ditujukan kepada pemilik *Black Cup Coffee and Roastery* untuk mencari tahu permasalahan yang sedang terjadi secara lebih terbuka dan mendapatkan data dari faktor lingkungan eksternal maupun internal pada kedai kopi *Black Cup Coffee and Roastery* saat pandemi COVID-19.
2. Observasi, Menurut ¹⁴Sugiyono (2016: 145) merupakan teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain yaitu wawancara dan kuesioner (angket). Kalau wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas dengan orang tetapi juga

obyek-obyek yang lain. Penelitian lapangan ini untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian dengan melakukan pengamatan secara langsung pada kedai kopi *Black Cup Coffee and Roastery* saat pandemi COVID-19

- Menurut ¹⁴Sugiyono (2016: 240) merupakan teknik pengumpulan data mengenai catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumentasi dari penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan dokumen dari artikel, buku, dan internet yang berhubungan dengan penelitian ini.

Analisis SWOT

Menurut ¹²Rangkuti (2015: 19) analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*), dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*), dan ancaman (*Threats*). SWOT adalah singkatan dari lingkungan pada internal *Strengths* (Kekuatan) dan *Weaknesses* (Kelemahan), serta lingkungan pada eksternal *Opportunities* (Peluang) dan *Threats* (Ancaman) yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan (¹²Rangkuti 2015: 20).

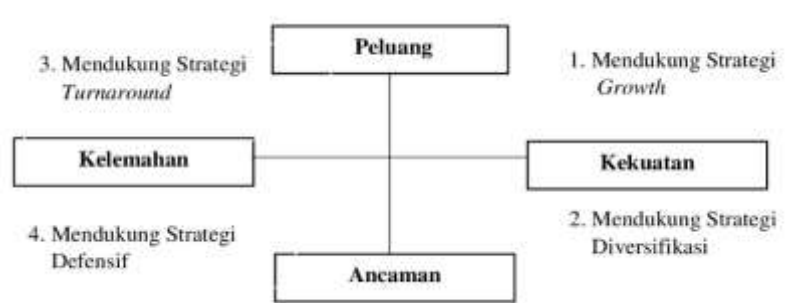
Matriks EFAS (External Factors Analysis Summary)

Setelah faktor-faktor strategi eksternal diidentifikasi, matriks *EFAS* (*Eksternal Factors Analysis Summary*) digunakan untuk mengetahui seberapa besar peranan dari faktor eksternal yang terdapat pada perusahaan dengan merumuskan faktor-faktor strategis eksternal tersebut dalam kerangka peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*).

Matriks IFAS (Internal Factors Analysis Summary)

Setelah faktor-faktor strategi internal diidentifikasi, matriks *IFAS* (*Internal Factors Analysis Summary*) digunakan untuk mengetahui seberapa besar peranan dari faktor internal yang terdapat pada perusahaan dengan merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*).

Diagram Analisis SWOT



Gambar 2. Diagram Analisis SWOT

Tabel 1. Matriks Analisis TOWS

<i>IFAS</i> <i>EFAS</i>	<i>Strengths</i> (S) Tentukan 5-10 Faktor Faktor Kekuatan Internal	<i>Weaknesses</i> (W) Tentukan 5-10 Faktor-Faktor Kelemahan Internal
<i>Opportunities</i> (O) Tentukan 5-10 Faktor Faktor Peluang Eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>Treats</i> (T) Tentukan 5-10 Faktor Faktor Ancaman Eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Hasil olah data, 2022

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 2. Matriks SWOT (IFAS)

Uraian	Bobot BN	Rating RN	Skor BNxRN
Kekuatan			
Produk kopi dengan cita rasa nikmat yang menjadi keunggulan utama Black Cup dalam industri kedai kopi di Kota Manado	0.11	4	0.44
Harga terjangkau dan bersaing dengan competitor	0.09	3	0.27
Lokasi yang strategis	0.09	4	0.36
Basis pengikut di media sosial besar dengan tingkat <i>engagement</i> tinggi	0.07	3	0.21
Citra merek yang kuat	0.07	3	0.21
Keterjangkauan pasar yang cukup luas karena terhubung dengan platform pesan antar (ojek <i>online</i>)	0.06	3	0.18
Pelayanan yang berkesan bagi konsumen	0.1	4	0.4
Jumlah	0.59	24	2.07
Kelemahan			
Konsep desain interior dan eksterior serta furnitur yang kurang konsisten	0.07	3	0.21
Fasilitas belum lengkap	0.1	4	0.4
Program promosi belum optimal	0.07	3	0.21
Pelayanan masih kurang konsisten	0.08	2	0.16
Masih lambat dalam hal inovasi produk	0.09	2	0.18
Jumlah	0.41	14	1.16
Total	1	34	2.83

Sumber: Hasil olah data, 2022

Dari tabel di atas, diketahui bahwa nilai skor kekuatan berjumlah 2,07 sedangkan nilai skor kelemahan berjumlah 1,60. Artinya, Black Cup memiliki faktor kekuatan yang lebih besar dibandingkan faktor kelemahan.

Tabel 3. Matriks SWOT (EFAS)

Uraian	Bobot BN	Rating RN	Skor BNxRN
Peluang			
Kondisi ekonomi di Kota Manado baik	0.12	3	0.36
Konsumen potensial masih banyak	0.13	3	0.39
Pekembangan teknologi yang dapat menunjang kegiatan bisnis (pemasaran, operasional, keuangan dan sumber daya manusia)	0.12	3	0.36
Basis pelanggan yang cukup besar dan loyal	0.07	3	0.21
Banyaknya komunitas yang bisa dirangkul untuk bermitra	0.05	2.5	0.125
Jumlah	0.49	14.5	1.445
Ancaman			
Semakin banyak competitor	0.15	4	0.6
Kebijakan pembatasan kegiatan sosial oleh pemerintah	0.15	4	0.6
Aktivitas kerja dan belajar dari rumah (<i>WFH</i> dan <i>LFH</i>) menyebabkan berkurangnya jumlah konsumen potensial yang bekerja/bersekolah/berkuliah di area sekitar Black Cup.	0.11	2	0.22
Harga input produksi yang cenderung meningkat (bahan baku, peralatan dan gaji karyawan)	0.1	3	0.3
Jumlah	0.51	13	1.72
Total	1	27.5	3.165

Sumber: Hasil olah data, 2022

Dari tabel 3, diketahui bahwa nilai skor peluang berjumlah 1,445 sedangkan nilai skor kelemahan berjumlah 1,72. Artinya, Black Cup memiliki faktor ancaman yang lebih besar dibandingkan faktor peluang.

Matriks IE

	4.0 Kuat	3.0 Rata-Rata	2.0 Lemah
4.0 Kuat	I	II	III
3.0 Rata-Rata	IV	V ★ 2.8 3.4	VI
2.0 Lemah	VII	VIII	IX

Gambar 3. Matriks IE

Pada gambar di atas, diketahui bahwa Nilai total rating rata-rata pada matriks IFAS sebesar 3.4 sedangkan, matriks EFAS memperoleh total skor rata-rata sebesar 2.8. Hasil tersebut menempatkan Black Cup pada sel V yang disebut strategi Tumbuh dan Membangun. Sel rata-rata untuk matriks IFAS dan sel sedang untuk matriks EFAS. Pada posisi ini, dimungkinkan Black Cup melakukan strategi intensif dan strategi integratif. Strategi intensif meliputi penetrasi pasar dengan memperluas *market share* melalui usaha pemasaran/promosi, pengembangan pasar dengan memperluas pangsa pasar secara geografis merupakan wilayah baru dan pengembangan produk dengan cara seperti memodifikasi produk, hal ini umumnya dilakukan saat produk telah berada pada posisi jenuh. Selain itu pada sel V terdapat strategi integratif yaitu integrasi ke depan, integrasi ke belakang dan integrasi horizontal.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang dijabarkan melalui analisis SWOT dalam IFAS dan EFAS, ditemukan bahwa Black Cup memiliki faktor kekuatan yang lebih besar dibandingkan faktor kelemahan dan faktor ancaman yang lebih besar dibandingkan faktor peluang. Sintesis yang peneliti peroleh adalah Black Cup memiliki kemampuan internal dalam hal sumber daya dan faktor situasional positif yang menguntungkan yang lebih dominan dibandingkan dengan keterbatasan dan faktor situasional negatifnya yang merugikan. Selain itu, Black Cup juga memiliki hal-hal di luar badan usaha yang menghadirkan tantangan bagi keberlanjutan badan usaha lebih dominan dibandingkan dengan hal-hal di luar badan usaha yang dapat membuka kesempatan bagi pertumbuhan Black Cup itu sendiri.

Dari segi strategi *Strength-Opportunities (SO)*, Black Cup harus mempertahankan keunggulan bersaing dalam hal harga dan daya saing dari segi harga. Produk yang baik yang secara eksplisit dijabarkan melalui kualitas bahan baku, kualitas hasil dan fleksibilitas serta atribut-atribut lainnya merupakan salah satu kunci utama dalam memenangkan pasar. Produk Black Cup menjadi produk utama konsumen, sejatinya hal itu tidak terlepas dari strategi inovasi dari Black Cup. Produk berkualitas dan Konsistensi cita rasa akan memberikan pengalaman yang menyenangkan bagi konsumen, menciptakan kepuasan sehingga meningkatkan kepercayaan mereka untuk mengonsumsi produk dan menjadi loyal. Konsumen yang puas akan merekomendasikan merek kepada sanak-saudaranya dan teman-temannya sehingga tercipta *word of mouth*, yang tak kalah penting dalam membangun citra dan kepercayaan bagi Black Cup supaya menjadi perusahaan yang bagus yaitu komitmen tinggi dari tim atau karyawan perusahaan, baik komitmen pada diri sendiri, pada badan usaha, maupun pada produk. Sebab komitmen pada badan usaha akan membawa pada loyalitas dan integritas kerja, sedangkan komitmen pada produk akan menumbuhkan dan membangun kepercayaan calon pembeli agar tetap kembali berbelanja ditempat usaha yang sama yakni di Black Cup.

Selanjutnya dari segi strategi *Weakness-Opportunities (WO)*, Black Cup perlu memperhatikan konsep bangunan, desain interior dan eksterior serta pengaturan tata letak juga furnitur yang digunakan. Selain itu diperlukan juga konsistensi konsep namun pada sisi lainnya juga terus berusaha adaptif dengan perkembangan pasar terkait penataan bangunan dan ruangan sehingga konsumen akan memiliki engagement yang lebih kuat

dengan Black Cup. Fasilitas penunjang merupakan sumber daya fisik yang harus ada sebelum suatu jasa dapat ditawarkan kepada konsumen. Hal ini direspon belum cukup baik oleh Black Cup yakni karena tidak tersedianya wifi di gerai utama Black Cup, toilet yang hanya berjumlah 1 unit sedangkan pengunjungnya banyak, sama halnya dengan tempat duduk yang juga masih belum mampu menampung banyaknya konsumen pada jam-jam tertentu serta fasilitas stop kontak untuk *charger* dan pendingin ruangan. Beberapa penyediaan fasilitas yang modern dan cukup tersebut adalah merupakan penunjang keberhasilan yang harus dibenahi oleh Black Cup.

Selanjutnya dari segi strategi *Strength and Threats (ST)*, Black Cup perlu melakukan pemetaan preferensi konsumen yang kemudian dapat digunakan untuk memperlengkapi referensi dalam pengambilan keputusan membuka gerai baru. Di saat yang bersamaan juga memantau kehadiran pesaing baru dan pesaing yang sudah ada dalam pergerakan mereka melalui analisa model bisnis secara holistik, taktik-taktik pemasaran yang diterapkan yang juga dapat digunakan sebagai referensi dalam mengambil keputusan membenahi model bisnis dan membuat program pemasaran.

Dari segi *Weaknesses and Threats (WT)*, Berkaitan dengan kebutuhan akan peningkatan upaya promosi, penambahan fasilitas dan mengakselerasi upaya inovasi produk yang di sisi lain harga input operasional cenderung meningkat, Black Cup perlu memperhatikan komponen-komponen biayanya dan berusaha meminimalisir inefisiensi dan mencari alternatif *supplier* baru yang menarkan input operasional dengan harga yang lebih murah dengan tidak mengabaikan kepentingan akan kualitas input.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa Analisis Matriks SWOT memperoleh hasil, yaitu dalam kondisi internal faktor-faktor kekuatan (*Strengths*) mempunyai nilai skor 2.07 sedangkan faktor-faktor kelemahan (*Weaknesses*) mempunyai nilai skor 1.67 yang berarti Black Cup mempunyai kekuatan yang lebih besar dibandingkan dengan faktor kelemahan. Dalam kondisi eksternal terdapat hasil yakni faktor-faktor peluang (*opportunities*) mempunyai nilai skor 1.44 sedangkan faktor-faktor ancaman (*threats*) mempunyai nilai skor 1.72 yang berarti Black Cup mempunyai ancaman yang lebih besar dibandingkan dengan faktor peluang. Analisa Matrik IE (Internal Eksternal) memperoleh hasil, yaitu Black Cup ditempatkan pada sel V yang disebut strategi Tumbuh dan Membangun. Sel rata-rata untuk matriks IFE dan sel sedang untuk matriks EFE. Pada posisi ini, Black Cup dimungkinkan melakukan strategi intensif dan strategi integratif.

Saran

Berdasarkan hasil keseluruhan yang diperoleh, maka peneliti memberikan saran kepada beberapa pihak untuk dijadikan acuan dan manfaat. Adapun sarannya, Bagi pihak-pihak yang akan melakukan penelitian lebih lanjut disarankan untuk:

1. Kepada pemilik dan manajer Black Cup, upaya yang dapat dilakukan yaitu melakukan implementasi strategi intensif meliputi penetrasi pasar dengan memperluas *market share* melalui usaha pemasaran/promosi, pengembangan pasar dengan memperluas pangsa pasar secara geografis merupakan wilayah baru dan pengembangan produk dengan cara memodifikasi produk, hal ini umumnya dilakukan saat produk telah berada pada posisi jenuh. Strategi integratif yaitu integrasi ke depan dengan mengkonsolidasikan café di luar wilayah pasar Black Cup (Kota Manado) untuk menjadi konsumen bubuk kopi yang diolah oleh Black Cup, integrasi ke belakang dengan melakukan kontrak *supplier* dengan pemasok dan jika bisa mencari alternatif *supplier* lain yang dapat memasok bahan baku dengan tingkat kualitas minimal sama dengan harga yang lebih murah dan integrasi horizontal dengan membentuk koperasi dengan pesaing yang dapat mengkonsolidasikan kekuatan dan upaya menciptakan iklim persaingan yang sehat.
2. Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya mengembangkan metode penelitian dan teknik analisis seperti dengan konsep pengukuran keunggulan bersaing manajemen strategi menggunakan *SPACE Matrix*, *BCG Matrix* dan *Grand Strategy Matrix* untuk mendapatkan wawasan akademik yang lebih luas dan komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

Assauri, S. (2013). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta : Rajawali Pers.

- Ekasari, R., Rodih, Pramudita, R. A. (2018). Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing. *Jurnal Ekbis*. Vol. 22 No. 1. <https://jurnalekonomi.unisla.ac.id/index.php/ekbis/article/view/700/531> .
- Haerawan, Magang, Y. H. (2019). Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Alat Rumah Tangga Di PT Impressindo Karya Steel Jakarta Pusat. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*. Vol. 5 No. 2. <https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/jimb/article/view/6833> Tanggal di akses: 6 Agustus 2021.
- Haryanto, A. T., Dewi. N. S., Triono, S. (2019). Pemasaran Dan Keunggulan Bersaing (Studi Perusahaan Finance di Wonogiri). *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis*. Vol. 7 No. 2. <http://ejournal.mercubuana-yogya.ac.id/index.php/JPSB/article/view/849> Tanggal di akses: 3 Agustus 2021.
- Herman, H. (2018). Strategi Meningkatkan Keunggulan Bersaing Melalui Kualitas Pelayanan Pada PT Putra Usaha Mandiri Kota Batam. *Jurnal Akuntansi Barelang*. Vol. 3 No. 1. <http://ejournal.upbatam.ac.id/index.php/jab/article/view/861> Tanggal di akses : 3 Agustus 2021
- Kotler, P., Armstrong, G. (2008). *Prinsip-Prinsip Pemasaran terjemahan*. Edisi 12, Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Manurung, M. T., Sugiarto, J., Munas, B. D. (2015). Membangun Keunggulan Bersaing Untuk Meningkatkan Kinerja Bisnis Pada Industri Kecil Menengah Tenun Ikat Di Troso, Jepara. *Jurnal Bisnis Strategi*. Vol. 25 No. 2. <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/jbs/article/view/14183>
- Maryani, L., Chaniago, H. (2019). Peran Strategi Bisnis Untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing di Industri Fashion. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*. Vol. 5 No. 1. <https://jurnal.polban.ac.id/an/article/view/1615> Tanggal di akses: 3 Agustus 2021.
- Monigir, R., Mandey, S. L., Ogi, I. W. (2016). Penerapan Strategi Pemasaran Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Kasus pada Multimart Ranotana Manado). *Jurnal Emba*. Vol. 4 No. 4. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/14533>. Tanggal di akses: 3 Agustus 2021
- Rahmawati, H.M. (2015). Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Udang Beku PT. Mustika Mina Nusa Aurora Tarakan, Kalimantan Utara. *Jurnal Galung Tropika*. Vol. 4 No.1. <https://www.jurnalpertanianumpar.com/index.php/jgt/article/view/28> . Tanggal di akses: 4 Agustus 2021.
- Rangkuti, F. (2015). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Setiawan, Heri. 2012. Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Teknologi Dan Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Bersaing Usaha Songket Skala Kecil Di Kota Palembang. *Jurnal Orasi Bisnis Edisi ke-VIII*. November 2012. <http://id.portalgaruda.org/?ref=browse&mod=viewarticle&article=8942> .Tanggal di akses: 2 Agustus 2021.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Wibowo, D. H., Arifin, Z., Sunarti. (2015). Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Daya Saing UMKM (Studi pada Batik Diajeng Solo). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 29 No. 1. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/1172>. Tanggal di akses: 2 Agustus 2021.