

**ANALISIS SWOT DALAM MENENTUKAN STRATEGI PEMASARAN BISNIS KOPI
SAAT PANDEMI COVID-19
(STUDI KASUS PADA *BLACK CUP COFFEE AND ROASTERY* MANADO)**

*SWOT ANALYSIS IN DETERMINING THE MARKETING STRATEGY OF COFFEE BUSINESS
DURING THE COVID-19 PANDEMIC
(A STUDY CASE IN *BLACK CUP COFFEE AND ROASTERY* MANADO)*

Oleh:

Jauhar N. Munandar¹
Altje L. Tumbel²
Agus S. Soegoto³

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

E-mail:

¹jauharmunandar05@gmail.com

²altjetumbel@yahoo.com

³Supandi@unsrat.ac.id

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor eksternal maupun internal yang memengaruhi *Black Cup Coffee and Roastery* dan strategi pemasaran yang dapat diterapkan manajemen *Black Cup Coffee and Roastery* dalam menghadapi pandemi COVID-19. Metodologi penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif karena 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. Hasil penelitian ini menunjukkan dari analisis lingkungan eksternal menggunakan matriks EFAS, faktor peluang (*Opportunities*) paling berpengaruh adalah perkembangan kemajuan teknologi dan faktor ancaman (*Threats*) paling berpengaruh adalah kekuatan tawar menawar konsumen yang tinggi. Sementara pada hasil lingkungan internal melalui matriks IFAS, faktor kekuatan (*Strengths*) yang paling berpengaruh adalah kualitas produk dan faktor kelemahan (*Weaknesses*) yang paling berpengaruh adalah layanan *Free WiFi Hotspot* yang kurang baik. Sedangkan pada hasil analisis matriks TOWS melalui empat alternatif strategi dapat ditemukan strategi pemasaran yang dapat diterapkan oleh manajemen *Black Cup Coffee and Roastery* dalam menghadapi pandemi COVID-19 adalah menambah saluran distribusi di daerah potensial lainnya, meningkatkan loyalitas konsumen, meningkatkan kegiatan promosi, dan meningkatkan kualitas pelayanan.

Kata kunci: analisis SWOT, strategi pemasaran, lingkungan bisnis.

Abstract: This study is aimed to find out the internal and external factors that influence *Black Cup Coffee and Roastery* and to determine the marketing strategies that can be applied during the COVID-19 pandemic. The research methodology employed in this study is descriptive qualitative since it aimed to analyze the data by describing the internal and external effects of bussiness environment and also formulating a marketing strategy that can be applied by the management of *Black Cup Coffee and Roastery* during the COVID-19 pandemic. The results of this study showed that based on the analysis of the external environment using the EFAS matrix, the most significant opportunity factor comes from the technological development and the most significant threat, which is a high bargaining power of consumers. Meanwhile, from the internal environment anlysis with IFAS matrix, it was resulted that the quality of the products brings the most major influence to the strengths, while the deficiency of the *Free WiFi Hotspot* service is the most influential weakness factor. Furthermore, the TOWS matrix analysis through four alternative strategies resulted that the suitable marketing strategies for *Black Cup Coffee and Roastery* during the COVID-19 pandemic were to distribute its products to other potential areas, increase consumer loyalty, escalate promotions, and improve quality service.

Keywords: SWOT analysis, marketing strategies, bussiness environment

Latar Belakang

Saat ini perkembangan ekonomi global mengalami penurunan yang sangat drastis karena adanya penyakit *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19) yang menjadi pandemi di seluruh dunia. Menurut *World Health Organization* (WHO, 2020), *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19) adalah penyakit menular yang disebabkan oleh jenis virus corona baru yang ditemukan di kota Wuhan, Tiongkok, pada bulan Desember 2019 telah menjangkiti lebih dari 118 negara, sehingga pada tanggal 11 Maret 2020, *World Health Organization* (WHO) secara resmi menyatakan bahwa wabah COVID-19 merupakan sebuah pandemi global yang berdampak pada penetapan status darurat kesehatan internasional. Pandemi COVID-19 yang ditetapkan *World Health Organization* (WHO) membuat semua negara melakukan karantina wilayah, terutama di Indonesia.

Dalam menanggapi penetapan *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19) sebagai pandemi, pemerintah Indonesia menerapkan anjuran seperti menjaga jarak fisik (*physical distancing*) dan menetapkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 21 Tahun 2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19) yang ditandatangani oleh presiden Joko Widodo pada 31 Maret 2020 (Sekretariat Kabinet Republik Indonesia, 2020). Penerapan peraturan tersebut tentu sangat memengaruhi sektor ekonomi Indonesia, salah satunya yakni sektor industri pada Industri Kecil Menengah (IKM). Menteri perindustrian Agus Gumiwang Kartasasmita berpendapat bahwa 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).

Sebagaimana yang terjadi di beberapa wilayah Indonesia, Industri Kecil Menengah (IKM) pengolahan kopi di kota Manado juga merasakan imbas dari ditetapkannya peraturan pemerintah, salah satunya adalah kedai kopi *Black Cup Coffee and Roastery*. Kedai kopi tersebut merupakan kedai kopi lokal yang cukup sukses karena sudah memiliki beberapa cabang di kota Manado. Namun di balik keberhasilannya, berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik *Black Cup Coffee and Roastery*, dalam lima bulan terakhir kedai kopi ini mengalami penurunan omzet penjualan. Hal ini juga dapat dibuktikan dengan jumlah pengunjung yang datang di *Black Cup Coffee and Roastery* pada bulan Februari 2020, setiap harinya berkisar antara 100 - 300 orang, Adapun pada bulan Maret 2020 jumlah pengunjung yang datang di *Black Cup Coffee and Roastery* mengalami penurunan yang signifikan yakni hanya berkisar antara 30 – 50 orang setiap hari. Sementara pada bulan April sampai dengan Juli 2020, jumlah pengunjung yang datang di *Black Cup Coffee and Roastery* berkisar antara 100 - 150 orang setiap hari. Sebagaimana yang di jelaskan sebelumnya, fluktuasi jumlah pengunjung yang datang dipengaruhi oleh pandemi COVID-19.

Penurunan omzet penjualan juga disebabkan beberapa hal lain seperti adanya aturan pemerintah tentang pembatasan jam operasional, penjualan produk secara *take away* (bungkus/dibawa pulang), dan tingginya tingkat persaingan kedai kopi di kota Manado. Masalah tersebut membuat pemilik *Black Cup Coffee and Roastery* mengkhawatirkan omzet penjualannya terus mengalami penurunan yang dapat memengaruhi profit yang dihasilkan oleh kedai kopi ini. Manajemen *Black Cup Coffee and Roastery* harus mampu merencanakan strategi dalam menghadapi situasi pandemi COVID-19, strategi dari manajemen yang tepat akan meningkatkan keputusan konsumen untuk membeli produk, sehingga meningkatkan laba, dan dapat mempertahankan keberlanjutan usaha yang dijalkannya (Soegoto dan Karamoy, 2020).

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). Salah satu strategi yang dapat digunakan adalah memenuhi kebutuhan pelanggan (Soegoto, D., Soegoto, A., dan Rafdhi, 2020).

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*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan (Rangkuti 2015: 19). SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal *strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan), serta lingkungan eksternal *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) yang dihadapi dunia bisnis (Rangkuti 2015: 20). Kekuatan (*Strengths*) meliputi kemampuan internal, sumber daya, dan faktor situasional positif yang dapat membantu perusahaan melayani pelanggan untuk mencapai tujuannya, kelemahan (*Weaknesses*) meliputi keterbatasan internal dan faktor situasional negatif yang dapat menghalangi performa suatu bisnis, peluang (*Opportunities*) meliputi faktor yang menguntungkan pada lingkungan eksternal yang dapat digunakan perusahaan untuk memperoleh keuntungan, dan ancaman (*Threats*) meliputi faktor pada lingkungan eksternal yang tidak menguntungkan yang menghadirkan tantangan bagi performa perusahaan (Kotler dan Armstrong 2008: 64).

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. Berdasarkan uraian latar belakang masalah membuat peneliti tertarik untuk mengangkat judul tentang “Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Bisnis Kopi saat Pandemi COVID-19 (Studi Kasus Pada *Black Cup Coffee and Roastery* Manado)

Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah maka tujuan dari penelitian ini adalah:

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

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran adalah seni atau ilmu memilih target pasar dan membangun hubungan yang menguntungkan dengan target pasar tersebut (Kotler dan Armstrong 2008: 10).

Bauran Pemasaran

Kotler dan Armstrong (2008: 62) mendefinisikan Bauran pemasaran sebagai kumpulan alat pemasaran taktis terkendali yang dipadukan perusahaan untuk menghasilkan respons yang diinginkannya di pasar sasaran. Bauran pemasaran dapat dikelompokkan menjadi empat kelompok yang disebut empat P yaitu:

1. *Product* (Produk)
Produk adalah kombinasi barang dan jasa yang ditawarkan perusahaan kepada pasar sasaran.
2. *Price* (Harga)
Harga adalah jumlah uang yang harus dibayarkan pelanggan untuk memperoleh produk.
3. *Promotion* (Promosi)
Promosi adalah aktivitas yang menyampaikan manfaat produk dan membujuk pelanggan membelinya.
4. *Place* (Tempat)
Tempat adalah meliputi kegiatan perusahaan yang membuat produk tersedia bagi pelanggan sasaran

Strategi Pemasaran

Kotler (2002:81) menyatakan bahwa strategi pemasaran adalah pola pikir pemasaran yang akan digunakan untuk mencapai tujuan pemasarannya. Soegoto A., D. Soegoto dan M. Pasha (2019) menyatakan penerapan strategi pemasaran penting bagi sumber keunggulan perusahaan.

Perilaku Konsumen

Kotler dan Armstrong (2008: 158) perilaku konsumen adalah perilaku pembelian konsumen akhir, perorangan, dan rumah tangga yang membeli barang atau jasa untuk konsumsi pribadi.

Minat Beli

Durianto, Sugiarto, dan Sitinjak (2013:58) mendefinisikan minat beli adalah keinginan untuk memiliki produk, minat beli akan timbul apabila seseorang konsumen sudah terpengaruh terhadap mutu dan kualitas dari suatu produk, informasi seputar produk.

Keputusan Pembelian

Kotler dan Armstrong (2008: 181) keputusan pembelian adalah membeli merek yang paling disukai.

Analisis SWOT

Rangkuti (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*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal *strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan), serta lingkungan 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 (Rangkuti 2015: 20).

Kotler dan Armstrong (2008: 64) mendefinisikan analisis SWOT adalah penilaian menyeluruh terhadap kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) pada perusahaan secara keseluruhan. Adapun penjelasan dari faktor kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) sebagai berikut:

1. Kekuatan (*Strengths*)
Meliputi kemampuan internal sumber daya dan faktor situasional positif yang dapat membantu perusahaan melayani pelanggan dan mencapai tujuannya.
2. Kelemahan (*Weaknesses*)
Meliputi keterbatasan internal dan faktor situasional negatif yang dapat menghalangi performa suatu usaha.
3. Peluang (*Opportunities*)
Meliputi faktor yang menguntungkan pada lingkungan eksternal yang dapat digunakan perusahaan untuk memperoleh keuntungan.
4. Ancaman (*Threats*)
Meliputi faktor pada lingkungan eksternal yang tidak menguntungkan yang menghadirkan tantangan bagi performa perusahaan.

Penelitian Terdahulu

Siregar (2016) in his research entitled *SWOT analysis as a basis in determining the marketing strategy of PT. Harmony Toba Jaya Medan. PT. Harmony Toba Jaya is one of the paint distributor with Sikkens trademark. Companies choose direct communication with consumers workshops in their marketing communications strategy. This is done because of the increasing number of new paint products on the market so we need a strategy that is relevant to the condition that there is a bottom-up with a marketing strategy where marketers sell products directly to end users or workshop. Based on the above conditions need to be processing data analysis using SWOT analysis (Strength, Weakness, Opportunity and Threat) from Sikkens paint products through questionnaires given to consumers. Based on the results of the questionnaire processing, can be calculated the value of the X axis and Y axis to determine the position of the company. The value of the X- and Y-axis respectively is -0.141 and -0.100 so that the value of the intersection of the axes X and Y are XY (-0.141; -0.100). From these results, the company is located in Quadrant IV (negative, negative). It is necessary to get attention because in addition to the weakness of the company there are also threats from competitors that are very dangerous. Therefore, recommendations given strategy is Strategy Defense, meaning that the internal conditions of the organization that are in selection dilemma. Therefore, organizations are advised to use a survival strategy, the performance of internal control so as not to fall. This strategy is maintained while trying to fix ourselves.*

Wicaksono (2018) in his research, entitled *Marketing Strategy using SWOT Analysis without Industrial Scale at PT X in Jakarta. In the business competition that increasingly tight along with the*

development of new technology that more advanced and modern makes Companies attempted to find the quick and appropriate strategy in marketing products to fulfill industry needs. The development of industrial era that gradually grow in the various fields, especially for heavy equipment industry that need to take a strategy in order to win the competition and to obtain larger market share. This research uses quantitative descriptive research method by describing facts and explaining the situation based on facts and figures data that exist and try to analyze the truth through the data obtained. The analytical method used is SWOT Analysis of TSI (No Industry Scale) using EFAS (external factor analysis) and IFAS (internal factor analysis) analysis. The results of this study indicate that company X in using the SWOT Without Industrial Scale puts the strategy of Strength (S) > Opportunity (O), Strategy Opportunity (O) > Weakness (W), Strength Strategy (S) > Threat (T) and Threat Strategy > Weakness (W), so that this condition that PT X is in position to utilize SO strategy which has highest score value that is = 7.6, followed by strategy ST = 6.6, WO = 6.0 and WT=4.8. From these results, the strategy undertaken by company X is to maintain the brand image strategy and penetrate the market to find a larger market share. Strengthening human resources (HR) needs to be done so that companies can add and train human resources, especially professional technicians.

Phadermrod, Crowder, and Wills (2016) in a study entitled Importance-Performance Analysis based SWOT analysis SWOT analysis, a commonly used tool for strategic planning, is traditionally a form of brainstorming. Hence, it has been criticised that it is likely to hold subjective views of the individuals who participate in a brainstorming session and that SWOT factors are not prioritized by their significance thus it may result in an improper strategic action. While most studies of SWOT analysis have only focused on solving these shortcomings separately, this study offers an approach to diminish both shortcomings by applying Importance-Performance Analysis (IPA) to identify SWOT based on customer satisfaction surveys which produces prioritized SWOT corresponding to the customers' perception. Through the use of IPA based SWOT analysis, it is expected that a organisation can efficiently formulate strategic planning as the SWOT factors that should be maintained or improved can be clearly identified based on customers' viewpoints. The application of the IPA based SWOT analysis was illustrated and evaluated through a case study of Higher Education Institutions in Thailand. The evaluation results showed that SWOT analysis of the case study accurately reflected the organisation's situations thereby demonstrating the validity of this study.

Haryani, Riskarini, and Ichwani (2018) in a study entitled Business Development Strategy Model of SMEs Through SWOT and EFE-IFE Analysis. Considering that the SME entrepreneurs of Gresik Regency are mostly young, educated and experienced, however their businesses are not yet in legal entities. This research situates the SME business development strategy model through SWOT and EFE-EFI analysis, aiming to identify the conditions and models of SME business development strategies to improve their performances. This research has interviewed 40 respondents who were selected in multi stage, and analyzed through SWOT and EFE-IFE analysis. The result of this research explains that the ability of SME entrepreneurs in managing business and the achievement level of marketing performance is good, except the ability to manage finances. In addition, external conditions support these SMEs.

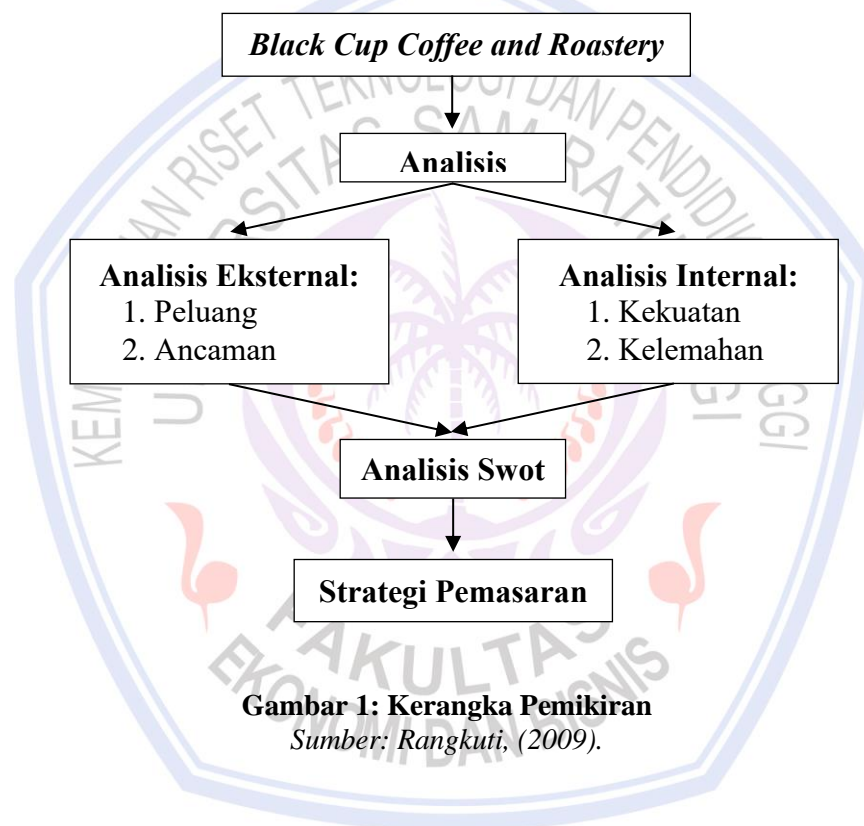
Sirwidadi and Gautama (2016) in a study entitled Strength, Weaknesses, Opportunities, And Threats (SWOT) Analysis Of CV Rejeki Mapan Lestari, The objectives of this research were to identify the strengths, weaknesses, opportunities, and threats faced by CV Rejeki Mapan Lestari, and to establish the appropriate strategies that should be applied to the company to evolve the company business. The research was conducted with a descriptive method, the researcher gathered the data with two medium, questionnaire and interview followed by the extraction method using various way such as IFE Matrix, EFE Matrix, SWOT/TOWS, IE Matrix, and QSPM Matrix which result in various alternative strategies that could be the viable option for the company. It can be concluded that CV Rejeki Mapan Lestari is highly advised in using a product development strategy by extending product variant and adding product that meet the markets need, for instance plastic flake.

Wahyuningtias, Sudarmiatin, and Indrawati. (2016) In a study entitled SWOT Analysis for Determining Marketing Strategy at the Primagama Courses. This study aims to determine the following

points: (1) internal (IFAS) and external factor (EFAS) at the Primagama Institute for Tutoring Probolinggo city; (2) SWOT analysis to determine the marketing strategy at the Primagama Courses Probolinggo city. Data sources were obtained directly from the head of the branch, the marketing department, tutors, and students of Primagama Courses in Probolinggo by using interview, observation, and documentation. Data were analyzed by identifying the internal and external factors that influence, then, look for strengths, weaknesses, opportunities and threats which are then used to determine the marketing strategy for Primagama Course in Probolinggo by using SWOT analysis. The findings showed that based on the IFAS and EFAS matrix, it is known that Primagama Courses in Probolinggo obtained values of 3.42 for IFAS and EFAS of 3.55. Based on the SWOT and SPACE matrix analysis that has been done, Primagama Courses in Probolinggo is located at coordinates (0.77: 0.93) which means located in quadrant I (aggressive) or can be called as SO strategy.

Kerangka Pemikiran Penelitian

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1 sebagai berikut:



METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Jenis pendekatan penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono (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 Sugiyono (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.

Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Sugiyono (2016: 215) menyatakan penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah Populasi, tetapi oleh Spardley dinamakan “*social situation*” atau situasi sosial yang terdiri dari tiga elemen yaitu tempat (*palace*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh unit yang ada di *Black Cup Coffee and Roastery*.

Sugiyono (2016: 216) menyatakan sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai narasumber atau partisipan, informan, teman, dan guru 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 6 orang yakni tiga orang pemilik, dua orang barista, dan satu orang chef 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.

Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2016: 224) teknik pengumpulan data merupakan langkah paling strategis dalam penelitian karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah Wawancara, Observasi, dan Dokumentasi.

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan Analisis EFAS, IFAS, Diagram Analisis SWOT, dan Matriks TOWS 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.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Matriks Eksternal *Factors Analysis Summary* (EFAS)

Tabel 1. Matriks Eksternal *Factors Analysis Summary* (EFAS)

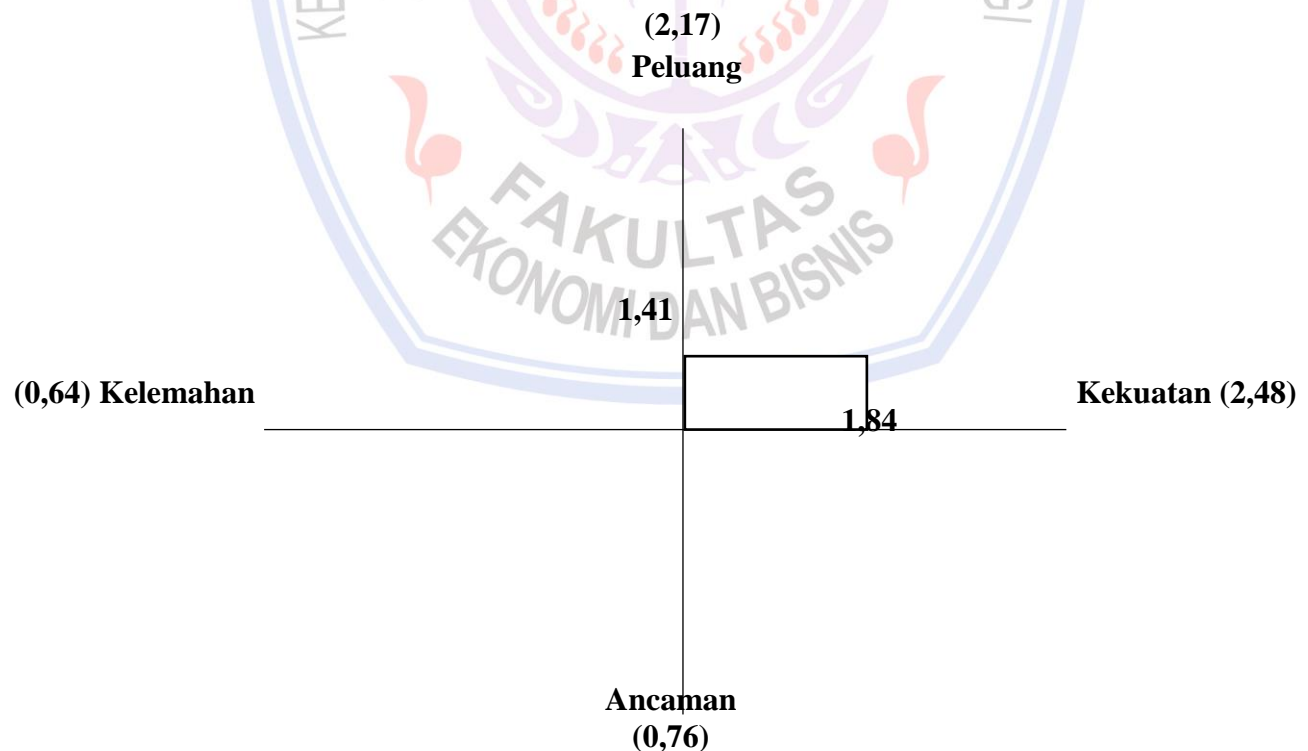
| No | Faktor-Faktor Strategi Eksternal | Bobot | Rating | Bobot x Rating | Komentar |
|-----------------|--|-------------|--------|----------------|----------------|
| Peluang | | | | | |
| 1 | Perkembangan kemajuan teknologi | 0,13 | 4 | 0,52 | Sangat penting |
| 2 | Menjalin kerja sama dengan investor | 0,12 | 4 | 0,48 | Sangat Penting |
| 3 | Melakukan ekspor hasil produksi biji kopi ke negara lain | 0,12 | 4 | 0,48 | Sangat Penting |
| 4 | Adanya penerapan tatanan kehidupan baru (New Normal) oleh pemerintah daerah di kota Manado | 0,12 | 3 | 0,36 | Penting |
| 5 | Pertumbuhan jumlah penduduk di kota Manado | 0,11 | 3 | 0,33 | Penting |
| SUBTOTAL | | 0,60 | | 2,17 | |
| No | Ancaman | Bobot | Rating | Bobot x Rating | Komentar |
| 1 | Kekuatan tawar menawar konsumen tinggi | 0,08 | 2 | 0,16 | Penting |
| 2 | Adanya pesaing yang lebih unggul | 0,08 | 2 | 0,16 | Penting |
| 3 | Perubahan cuaca yang tidak menentu | 0,08 | 2 | 0,16 | Penting |
| 4 | Munculnya pesaing baru | 0,07 | 2 | 0,14 | Penting |
| 5 | Banyaknya produk substitusi | 0,07 | 2 | 0,14 | Penting |
| SUBTOTAL | | 0,38 | | 0,76 | |
| TOTAL | | 1,00 | | 2,93 | |

Sumber: Data Olahan 2020

Hasil analisis matriks Internal Factor Analysis Summary (IFAS)**Tabel 2. matriks Internal Factor Analysis Summary (IFAS)**

| No | Faktor-Faktor Strategi Internal | Bobot | Rating | Bobot x Rating | Komentar |
|-----------------|---|-------------|--------|----------------|----------------|
| Kekuatan | | | | | |
| 1 | Kualitas produk | 0,14 | 4 | 0,56 | Sangat Penting |
| 2 | Inovasi produk | 0,13 | 4 | 0,52 | Sangat Penting |
| 3 | Varian produk | 0,13 | 4 | 0,52 | Sangat Penting |
| 4 | Harga produk yang kompetitif | 0,13 | 4 | 0,52 | Sangat Penting |
| 5 | Lokasi yang strategis | 0,12 | 3 | 0,36 | Penting |
| SUBTOTAL | | 0,65 | | 2,48 | |
| | | | | | |
| No | Kelemahan | Bobot | Rating | Bobot x Rating | Komentar |
| 1 | Layanan Free WiFi Hotspot kurang baik | 0,08 | 2 | 0,16 | Penting |
| 2 | Tempat parkir kurang memadai | 0,07 | 2 | 0,14 | Penting |
| 3 | Kegiatan promosi yang belum maksimal | 0,06 | 2 | 0,12 | Penting |
| 4 | Beberapa karyawan masih kurang disiplin dalam menerapkan protokol kesehatan yang ditetapkan oleh pemerintah daerah kota Manado. | 0,06 | 2 | 0,12 | Penting |
| 5 | Pengelolaan keuangan masih lemah | 0,05 | 2 | 0,10 | Penting |
| SUBTOTAL | | 0,32 | | 0,64 | |
| TOTAL | | 1,00 | | 3,12 | |

Sumber: Olah Data 2020

Hasil analisis Diagram SWOT Black Cup Coffee and Roastery**Gambar 2: Hasil Analisis Diagram SWOT**

Sumber: Data Olahan, (2020)

Hasil analisis Matriks TOWS *Black Cup Coffee and Roastery*

Tabel 3. Hasil Analisis Matriks TOWS

| | | |
|---|--|---|
| IFAS | Strengths (S) 1. Kualitas produk 2. Inovasi produk 3. Varian produk 4. Harga produk yang kompetitif 5. Lokasi yang strategis | Weaknesses (W) 1. Kegiatan promosi yang belum maksimal 2. Pengelolaan keuangan masih lemah 3. Layanan <i>Free WiFi Hotspot</i> kurang baik 4. Tempat parkir kurang memadai 5. Beberapa karyawan masih kurang disiplin dalam menerapkan protokol kesehatan yang ditetapkan oleh pemerintah daerah kota Manado. |
| EFAS | | |
| Opportunities (O) 1. Adanya penerapan tatanan kehidupan baru (<i>New Normal</i>) oleh pemerintah daerah di kota Manado. 2. Perkembangan kemajuan teknologi 3. Menjalin kerja sama dengan investor 4. Melakukan ekspor hasil produksi biji kopi ke negara lain 5. Pertumbuhan jumlah penduduk di kota Manado | Strategi SO 1. Menambah saluran distribusi di daerah potensial lainnya (S1, S2, S3, S4, O1, O2, O3, O4, O5) | Strategi WO 1. Meningkatkan kegiatan promosi. (W1, O2) |
| Threats (T) 1. Adanya pesaing yang lebih unggul 2. Munculnya pesaing baru 3. Banyaknya produk substitusi 4. Perubahan cuaca yang tidak menentu 5. Kekuatan tawar menawar konsumen tinggi | Strategi ST 1. Meningkatkan loyalitas konsumen. (S1, S2, S3, S4, S5, T1, T2, T3, T4, T5) | Strategi WT 1. Meningkatkan kualitas pelayanan. (W3, W5, T1, T2, T3, T5) |

Sumber: Data Olahan, (2020)

Analisis matriks *Eksternal Factors Analysis Summary* (EFAS)

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal menggunakan matriks *Eksternal Faktor Analisis Summary* (EFAS) dapat diketahui faktor peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) yang memengaruhi *Black Cup Coffee and Roastery* dengan rincian pada faktor peluang (*Opportunities*) terdapat tiga faktor sangat penting yang mendapatkan rating 4 dengan nilai masing-masing yaitu perkembangan kemajuan teknologi sebesar 0,52, menjalin kerja sama dengan investor 0,48, dan melakukan ekspor hasil produksi biji kopi ke negara lain 0,48. Sementara ada dua faktor penting yang mendapatkan rating 3 dengan nilai adanya penerapan tatanan kehidupan baru (*New Normal*) oleh pemerintah daerah di kota Manado 0,36 dan pertumbuhan jumlah penduduk di kota Manado 0,33. Sedangkan pada faktor ancaman (*Threats*) ada lima faktor penting yang mendapatkan rating 2 dengan nilai kekuatan tawar menawar konsumen yang tinggi 0,16, adanya pesaing yang lebih unggul 0,16, perubahan cuaca yang tidak menentu 0,16, munculnya pesaing baru 0,14, dan banyaknya produk substitusi 0,14, sehingga mendapatkan total nilai 2,93 dengan rincian pada faktor peluang (*Opportunities*) memiliki nilai lebih besar 2,17 dibandingkan faktor ancaman (*Threats*) yang hanya mendapatkan 0,76.

Analisis matriks Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal menggunakan matriks *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dapat diketahui faktor kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weaknesses*) yang memengaruhi *Black Cup Coffee and Roastery* dengan rincian pada faktor kekuatan (*Strength*) terdapat empat faktor sangat penting yang mendapatkan rating 4 dengan nilai masing-masing yaitu kualitas Produk 0,56, inovasi Produk 0,52, varian produk 0,52, dan harga produk yang kompetitif 0,52. Sementara ada satu faktor penting yang mendapatkan rating 3 dengan nilai lokasi yang strategis 0,36. Sedangkan pada faktor kelemahan (*Weaknesses*) terdapat lima faktor penting yang mendapatkan rating 2 dengan nilai masing-masing yaitu layanan *Free WiFi Hotspot* kurang baik 0,16, tempat parkir kurang memadai 0,14, kegiatan promosi yang belum maksimal 0,12, beberapa karyawan kurang disiplin dalam menerapkan protokol kesehatan yang ditetapkan oleh pemerintah daerah Kota Manado 0,12, dan pengelolaan keuangan masih lemah 0,10, sehingga mendapatkan total nilai sebesar 3,12 dengan rincian pada faktor kekuatan (*Strengths*) memiliki nilai lebih besar 2,48 dibandingkan faktor kelemahan (*Weaknesses*) yang hanya mendapatkan 0,64.

Analisis Diagram SWOT *Black Cup Coffee and Roastery*

Berdasarkan hasil analisis diagram SWOT diketahui posisi *Black Cup Coffee and Roastery* berada pada kuadran I yang merupakan situasi yang sangat menguntungkan karena memiliki peluang (*Opportunities*) dan kekuatan (*Strengths*) sehingga dapat menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

Analisis Matriks TOWS *Black Cup Coffee and Roastery*

Berdasarkan hasil analisis matriks TOWS melalui empat alternatif strategi dapat ditemukan strategi pemasaran yang dapat diterapkan oleh manajemen *Black Cup Coffee and Roastery* dalam menghadapi pandemi COVID-19 adalah Strategi SO: Menambah saluran distribusi di daerah potensial lainnya untuk menjangkau pangsa pasar yang lebih luas, Strategi ST: Meningkatkan loyalitas, Strategi WO: Meningkatkan kegiatan promosi, dan Strategi WT: Meningkatkan kualitas pelayanan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada *Black Cup Coffee and Roastery* maka dapat diambil kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal melalui matriks *EFAS*, memiliki sepuluh faktor yang terdiri dari lima faktor peluang dan lima faktor ancaman yang memengaruhi *Black Cup Coffee and Roastery* saat pandemi COVID-19, dengan faktor peluang (*Opportunities*) paling berpengaruh adalah perkembangan kemajuan teknologi dan faktor ancaman (*Threats*) paling berpengaruh adalah kekuatan tawar menawar konsumen yang tinggi. Sementara pada hasil analisis lingkungan internal melalui matriks *IFAS* memiliki sepuluh faktor yang terdiri dari lima faktor kekuatan dan lima faktor kelemahan yang memengaruhi *Black Cup Coffee and Roastery* saat pandemi COVID-19, dengan faktor kekuatan (*Strengths*) yang paling berpengaruh adalah kualitas produk dan faktor kelemahan (*Weaknesses*) yang paling berpengaruh adalah layanan *Free WiFi Hotspot* yang kurang baik.
2. Berdasarkan hasil analisis matriks SWOT melalui empat alternatif strategi dapat ditemukan strategi pemasaran yang dapat diterapkan oleh manajemen *Black Cup Coffee and Roastery* dalam menghadapi pandemi COVID-19 adalah menambah saluran distribusi di daerah potensial lainnya, meningkatkan loyalitas konsumen, meningkatkan kegiatan promosi, dan meningkatkan kualitas pelayanan.

Saran

Adapun saran yang dapat diberikan pada manajemen *Black Cup Coffee and Roastery* saat pandemi COVID-19 seperti sebagai berikut:

1. Manajemen *Black Cup Coffee and Roastery* dapat menambah saluran distribusi di daerah potensial lainnya untuk menjangkau pangsa pasar yang lebih luas sehingga dapat meningkatkan omzet penjualan.
2. Manajemen *Black Cup Coffee and Roastery* harus meningkatkan loyalitas konsumen sehingga konsumen tidak beralih ke pesaing yang lain.

3. Manajemen *Black Cup Coffee and Roastery* harus meningkatkan kegiatan promosi agar menyampaikan informasi produk kepada masyarakat yang lebih luas sehingga dapat menarik minat konsumen untuk membeli produk.
4. Manajemen *Black Cup Coffee and Roastery* harus meningkatkan kualitas pelayanan sehingga konsumen lebih memilih untuk membeli produk di kedai kopi ini.
5. Manajemen *Black Cup Coffee and Roastery* harus mengambil tindakan tegas berupa sanksi kepada karyawan yang kurang disiplin dalam menerapkan protokol kesehatan yang telah ditetapkan oleh pemerintah daerah di kota Manado.

DAFTAR PUSTAKA

- Durianto, D., Sugiarto., dan Sitinjak, T. (2013). Strategi Menaklukan Pasar Melalui Riset Ekuitas dan Perilaku Merek. Cetakan ke-10. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Haryani, I., Riskarini, D., dan Ichwani, T. (2018). *Business Development Strategy Model of SMEs Through SWOT and EFE-IFE Analysis*. *Jurnal of Economics and Business*, Hal 76-94. Jakarta: Universitas Pancasila. <http://shirkah.or.id/new-ojs/index.php/home/article/view/204> . Tanggal di akses: 10 Februari 2020
- Kementerian Perindustrian. (2020). Tekan Dampak Covid-19, Menperin Pacu Kreativitas IKM Kopi Berjualan Online. *Internet*. <https://kemenperin.go.id/artikel/21693/Tekan-Dampak-Covid-19,-Menperin-Pacu-Kreativitas-IKM-Kopi-Berjualan-Online> Tanggal di akses: 1 Juni 2020
- Kotler, P. 2002. *Prinsip-Prinsip Pemasaran terjemahan*. Edisi 9. Erlangga, Jakarta
- Kotler, P., Armstrong , G. (2008). *Prinsip-Prinsip Pemasaran terjemahan*. Edisi 12, Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Phadermrod, B., Crowder, R., dan Wills, G. (2016). *Importance-Performance Analysis Based SWOT Analysis*. *International Journal of Information Management*, Hal 1-34. United Kingdom, Thailand: University of Southampton, Southampton, United Kingdom, Kasetsart University, Nakhon Pathom, Thailand. <https://eprints.soton.ac.uk/394441/> . Tanggal di akses: 10 Februari 2020
- Rangkuti, F. (2009). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. (2015). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. (2020). Presiden Putuskan Pembatasan Sosial Berskala Besar Opsi Atasi Dampak Covid-19. *Internet*. <https://setkab.go.id/presiden-putusan-pembatasan-sosial-berskala-besar-opsi-atasi-dampak-covid-19/> Tanggal di akses: 2 Juni 2020
- Siregar, N. (2016). Analisis SWOT Sebagai Dasar Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Pada Perusahaan PT.Harmony Toba Jaya Medan. *Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen*, Hal 34-46. Medan: Universitas Medan Area. <http://ojs.uma.ac.id/index.php/bisman/article/view/236> . Tanggal di akses: 10 Februari 2020
- Sirwidadi, T., Gautama, J. (2016). *Strength, Weaknesses, Opportunities, And Threats (SWOT) Analysis Of CV Rejeki Mapan Lestari*. *Jurnal Binus Business Review*, Hal 47-52. Jakarta: Bina Nusantara University. <https://research.binus.ac.id/publication/1B3EA983-2286-4A1C-ACDC-61C1A445996F/strengthweaknesses-opportunities-and-threats-swot-analysis-of-cv-rejeki-mapan-lestari/>. Tanggal di akses: 10 Februari 2020
- Soegoto, A, S., Karamoy, H. (2020). *Competitive Strategy Analysis to Increase Consumer Purchasing Decisions on Minimarket Business*. *Etikonomi*, Vol. 19 (1) 2020. ISSN 1412-8969. <http://journal.uinjkt.ac.id/index.php/etikonomi/article/view/14337> . Tanggal di akses: 02 Juni 2020

- Soegoto A, S., Soegoto, D, S., dan Pasha, M, S. (2019). *Empowerment Digital Strategies for Medium Small. Journal of Physics: Conference Series*, 1-9. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1477/7/072003/pdf>. Tanggal di akses: 02 Juni 2020
- Soegoto, D, S., Soegoto, A, S., dan A. A. Rafdhi (2020). *Measuring and Improving Online Transactions in Product Sales Businesses by Online In The Modern Era. Journal of Critical Reviews*. ISSN- 2394-5125. Vol.7 (13), 2020.pp. 662-666. <http://www.jcreview.com/?mno=119081> Tanggal di akses: 02 Juni 2020
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R and D*. Bandung: Alfabeta.
- Wahyuningtias, C., Sudarmiatin., dan Indrawati, A. (2016). *SWOT Analysis for Determining Marketing Strategy at the Primagama Courses. IOSR Journal of Business and Management*, Hal 38-46. Malang: Universitas Negeri Malang. <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol18-issue5/Version3/G1805033846.pdf> . Tanggal di akses: 21 Februari 2020
- Wicaksono, A. (2018). Strategi Pemasaran dengan menggunakan Analisis SWOT Tanpa Skala Industri Pada PT X Di Jakarta. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik*, Hal 192-201. Jakarta: Politeknik APP Jakarta. <http://garuda.ristekbrin.go.id/documents/detail/748098> . Tanggal di akses: 10 Februari 2020
- World Health Organization. (2020). Novel Coronavirus, *Internet*, <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19> . Tanggal di akses: 28 Mei 2020

