

PERENCANAAN STRATEGI UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING GERAI COFFEE TOFFEE CABANG MALANG

Nadhila Rosizati

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya

Jl. MT. Haryono 165 Malang

nadhilarosizati@gmail.com

Dosen Pembimbing:

Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS.

Abstrak

Penelitian ini membahas perencanaan strategi dalam menghadapi persaingan dan mencapai keunggulan yang kompetitif pada Gerai Coffee Toffee Cabang Malang sebagai suatu unit bisnis yang bergerak pada industri makanan dan minuman di Kota Malang. Persaingan usaha yang semakin ketat saat ini menyebabkan perlu dilakukannya analisis lingkungan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang di hadapi agar mampu menetapkan strategi bersaing untuk mencapai keunggulan bersaing. Analisis perencanaan strategi dalam penelitian ini dilakukan melalui dua tahap, yaitu *the input stage* dengan menggunakan Matriks IFE, EFE dan CPM dan *matching stage* dengan menggunakan Matriks IE dan SWOT. Hasil analisis menunjukkan bahwa strategi untuk mencapai keunggulan bersaing adalah strategi fokus dan strategi diferensiasi.

Kata kunci: Analisis Lingkungan, IFE, EFE, CPM, IE, SWOT, Strategi Keunggulan Bersaing.

Abstract

Research was discussing a strategy planning used by Coffee Toffee Outlet in Malang Branch for coping with competitors and achieving its competitive advantage. Coffee Toffee Outlet was a business unit moving in food and beverage industry in Malang City. Tight competition urged the necessity to conduct an environmental analysis to understand strengths, weaknesses, opportunities and threats because this understanding might be helpful to determine the proper competitive strategy for achieving competitive advantage. The analysis against strategy planning involved two stages, respectively input stage that used Matrixes of IFE, EFE and CPM, and matching stage that included Matrixes of IE and SWOT. Result of analysis showed that the proper strategy for achieving competitive advantage was focus strategy and differentiation strategy.

Keywords: Environmental Analysis, IFE, EFE, CPM, IE, SWOT, Competitive Advantage Strategy

PENDAHULUAN

Jumlah penduduk Indonesia yang diperkirakan mencapai 250 juta jiwa lebih, menjadi daya tarik tersendiri bagi para pengusaha lokal maupun asing untuk masuk dan berinvestasi di sektor industri makanan dan minuman. Menurut Ketua Umum Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Indonesia (GAPMMI) 2015 Adhi S. Lukman, industri makanan dan minuman memiliki peranan penting dalam pertumbuhan ekonomi negara. Pernyataan tersebut diperkuat oleh data yang masuk dan dijabarkan pada situs resmi milik GAPMMI, bahwa tercatat pertumbuhan dan nilai investasi di sektor pangan selalu meningkat dalam kurun waktu 5 tahun terakhir. Direktur *Institute for Development of Economics and Finance* (INDEF) Ikhsan Mojo juga mempertegas pernyataan tersebut dengan mengemukakan bahwa industri makanan dan minuman di Indonesia mengalami kenaikan 6% sejak tahun 2005. Penyebab utama adalah budaya dan perilaku kehidupan masyarakat yang konsumtif, didukung dengan makanan dan minuman merupakan kebutuhan primer. Maka bisa dikatakan peluang bisnis makanan dan minuman di Indonesia sangatlah menjanjikan. Hal tersebut menjadi salah satu faktor ketertarikan Odi Anindito dan Rakhma Sinseria ketika mengamati peluang untuk memulai mendirikan PT Coffee Toffee Indonesia.

PT Coffee Toffee Indonesia resmi menjadi perusahaan yang bergerak di bidang industri makanan dan minuman. Industri makanan dan minuman sendiri memiliki dua jenis makanan dan minuman, yaitu olahan dan pabrikan. PT Coffee Toffee Indonesia memproduksi kedua jenis makanan dan minuman tersebut. Makanan dan minuman pabrikan adalah makanan dan minuman yang diproduksi oleh pabrik dan bersifat tahan lama karena memiliki tujuan untuk dapat dikonsumsi pada waktu yang cukup lama. Contoh dari jenis makanan dan minuman ini adalah makanan kalengan, makanan ringan, *soft drink* atau minuman sejenisnya, kopi retail 200 gr produksi PT Coffee Toffee Indonesia dan lain sebagainya.

Sedangkan makanan dan minuman olahan adalah makanan dan minuman yang di proses atau dibuat pada saat konsumen melakukan pemesanan saat itu juga, lebih cenderung pada makanan dan minuman siap saji dan selalu dikonsumsi setiap hari. Contohnya adalah makanan dan minuman yang disediakan pada rumah makan, warung bertenda, kedai, juga makanan dan minuman yang diolah oleh setiap Gerai Coffee Toffee.

Odi Anindito memulai usaha Coffee Toffee pada tahun 2006 dan berlokasi di Ibu Kota Provinsi Jawa Timur, yakni Kota Surabaya. Di awal karir, Coffee Toffee tidak berbentuk gerai melainkan *booth* dengan konsep sederhana dan nyaman. Coffee Toffee mendedikasikan gairah, kecintaan dan antusiasme kepada dunia kopi. Salah satu visi yaitu untuk menjadi kedai kopi lokal yang dapat menjadi tuan rumah di negeri sendiri dengan selalu memberikan produk dan layanan terbaik serta berbahan baku lokal dengan harga yang terjangkau. Menggunakan biji-biji kopi terbaik di Indonesia seperti java-mocha toraja-kalosi dan lain sebagainya membuat pecinta kopi merasa Coffee Toffee adalah tempat yang harus dikunjungi walaupun hanya sekedar untuk menikmati minuman kopi. Tidak hanya kopi yang ditawarkan, logo PT Coffee Toffee Indonesia memberi gambaran singkat apa saja yang ditawarkan selain kopi. Gambar daun teh dan biji coklat menjelaskan bahwa olahan keduanya juga ditawarkan secara menarik. Disamping itu, Coffee Toffee juga menawarkan menu makanan seperti *snack*, *pasta*, *pancake* dan beberapa variasi makanan lainnya.

Odi Anindito tidak hanya ingin melebarkan sayap karir usaha hanya di Kota Surabaya melainkan merambah dikota-kota besar lainnya, termasuk kota kelahiran sang istri yakni Kota Malang. Pada tahun 2009, tiga *booth* Coffee Toffee Malang tersebar di Dieng Plaza, Malang Town Square dan Mall Olympic Garden. Dikalangan remaja khususnya pelajar, *booth* Coffee Toffee Malang termasuk kedalam pilihan utama untuk menjadi salah satu tempat favorit

menghabiskan waktu dengan berbincang bersama. Makanan dan minuman yang diolah dan disajikan secara baik membuat pelanggannya selalu ingin kembali lagi. Cita rasa yang tinggi di setiap sajian produk makanan dan minuman membuat pelanggan merasa harus mencoba menu lain selain menu yang dipesan. Hal tersebut membuat jumlah pendapatan yang dihasilkan oleh tiga *booth* Coffee Toffee Malang termasuk kedalam 5 kota dengan pendapatan tertinggi yang dihitung setiap 6 bulan sekali oleh Manajemen Coffee Toffee pusat. Perkembangan dan pertumbuhan yang meningkat secara cepat dalam kurun waktu kurang lebih 2 tahun tersebut tidak hanya dialami oleh *booth* Coffee Toffee Malang saja, melainkan 115 *booth* lainnya yang tersebar di Indonesia. Pencapaian dan prestasi yang telah diraih menjadi salah satu faktor kuat untuk terus mengembangkan Coffee Toffee. Di tahun 2011 Coffee Toffee resmi menjadi perusahaan yang bernama PT Coffee Toffee Indonesia dan berkantor pusat di Kota Surabaya. Karena kebijakan baru yang terbentuk, pada akhir tahun 2011 perusahaan memutuskan untuk menarik semua *booth* dan menggantinya dengan gerai. Gerai Coffee Toffee dibangun dengan tujuan agar lebih memberi pelayanan serta menjanjikan kenyamanan yang lebih pada semua pelanggan Coffee Toffee. Keputusan besar tersebut juga dialami pada ketiga *booth* Coffee Toffee Malang dan membuat para penikmatnya merasa kehilangan.

Diawal tahun 2013 PT Coffee Toffee Indonesia memutuskan untuk mulai membangun satu Gerai Coffee Toffee di Kota Malang lagi. Selama 2 tahun pembangunan, dilakukanlah analisis guna ingin mengembalikan dan membidik pangsa pasar yang tepat. Bulan Juni tahun 2015, Gerai Coffee Toffee Cabang Malang resmi dibuka yang beralamatkan di Jalan Jakarta No 58 dengan berbagai promosi dan potongan harga. Seiring dengan perkembangan jaman, bisnis cafe di Malang pun telah menunjukkan pertumbuhan yang sangat pesat. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya cafe yang ada, baik di dalam pusat perbelanjaan maupun di luar pusat perbelanjaan. Konsumen dihadapkan pada

berbagai macam cafe dengan menu yang beragam. Dari sekian banyak cafe, cafe yang menawarkan kopi merupakan salah satu yang banyak dinikmati oleh konsumen. Hal tersebut tidak menjadikan Coffee Toffee Malang pesimis untuk bersaing dengan cafe yang mulai bermunculan. Keoptimisan Gerai Coffee Toffee Cabang Malang terlihat dari munculnya berbagai inovasi dan perubahan yang terjadi. Tidak hanya remaja yang berstatus pelajar, kini Coffee Toffee hadir dengan membidik pasar yang berbeda yakni para pecinta kopi baik itu pelajar, mahasiswa maupun pekerja kantoran dan bisa dikatakan semua kalangan. Dengan perubahan yang ada, diharapkan Gerai Coffee Toffee Cabang Malang dapat beradaptasi dengan perubahan serta dapat menjadi salah satu kota yang memiliki pendapatan cukup besar lagi.

Banyaknya cafe yang menawarkan produk sejenis di Malang, Gerai Coffee Toffee Cabang Malang harus memiliki strategi khusus untuk bersaing dengan kompetitor. Jika ingin unggul dalam persaingan maka Gerai Coffee Toffee Cabang Malang perlu melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal sebagai dasar perumusan strategi. Lingkungan internal merupakan kondisi yang berasal dari dalam organisasi maupun perusahaan itu sendiri dan sifatnya masih bisa untuk dikendalikan. Sedangkan lingkungan eksternal merupakan kondisi yang berasal dari luar suatu organisasi atau perusahaan dan sifatnya sulit untuk dikendalikan. Kedua kondisi lingkungan tersebut selalu berubah-ubah dan memberikan pengaruh yang sama besar bagi suatu bisnis. Bagi sebagian pihak, perubahan ini dapat menjadi sebuah kesempatan untuk meningkatkan usaha atau bahkan menjadi ancaman dan menjadikan suatu bisnis tidak dapat beradaptasi dengan perubahan yang ada. Perubahan adalah hal yang tidak dapat dihindari namun merupakan hal yang harus dihadapi, maka dilakukannya analisis lingkungan internal dan eksternal bertujuan agar dapat melihat dan meramalkan perubahan-perubahan dimasa mendatang. Analisis tersebut juga mempersiapkan bagi suatu bisnis agar dapat menjawab segala jenis

perubahan dan dapat bertahan menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Oleh sebab itu Gerai Coffee Toffee Cabang Malang yang ingin mengembalikan eksistensinya sebagai cafe dengan pangsa pasar yang cukup luas dituntut untuk menampilkan keunggulan dan kapabilitas yang jauh lebih baik untuk dapat berkompetisi dibidang industri makanan dan minuman, khususnya di Kota Malang. Persaingan yang kompetitif dengan munculnya berbagai usaha yang menawarkan produk sejenis serta adanya dinamika lingkungan seperti perkembangan teknologi maupun perubahan gaya hidup yang tidak seperti dulu lagi, merupakan kendala yang cukup berat untuk mencapai tujuan perusahaan. Diperlukan perancangan dan persiapan perumusan strategi yang efektif di semua aspek manajemen perusahaan merupakan tantangan yang harus dihadapi Gerai Coffee Toffee Cabang Malang. Hal tersebut dilakukan dengan harapan agar tujuan yang ditetapkan dari awal dapat tercapai serta dapat bersaing dengan kompetitor usaha sejenis maupun kompetitor bukan usaha sejenis.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Strategik

Fred R. David (2009:5) mendefinisikan bahwa manajemen strategik adalah seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai obyektifnya.

Proses Manajemen Strategi

Fred R. David (2009:6) kerangka manajemen strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu:

1. *Strategic Formulation*
2. *Strategic Implementation;*
3. *Strategic Evaluation*

Menentukan Visi & Misi Perusahaan

Pearce & Robinson (2013:23) yaitu maksud unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis dan

mengidentifikasi lingkup operasinya dalam hal produk, pasar serta teknologi.

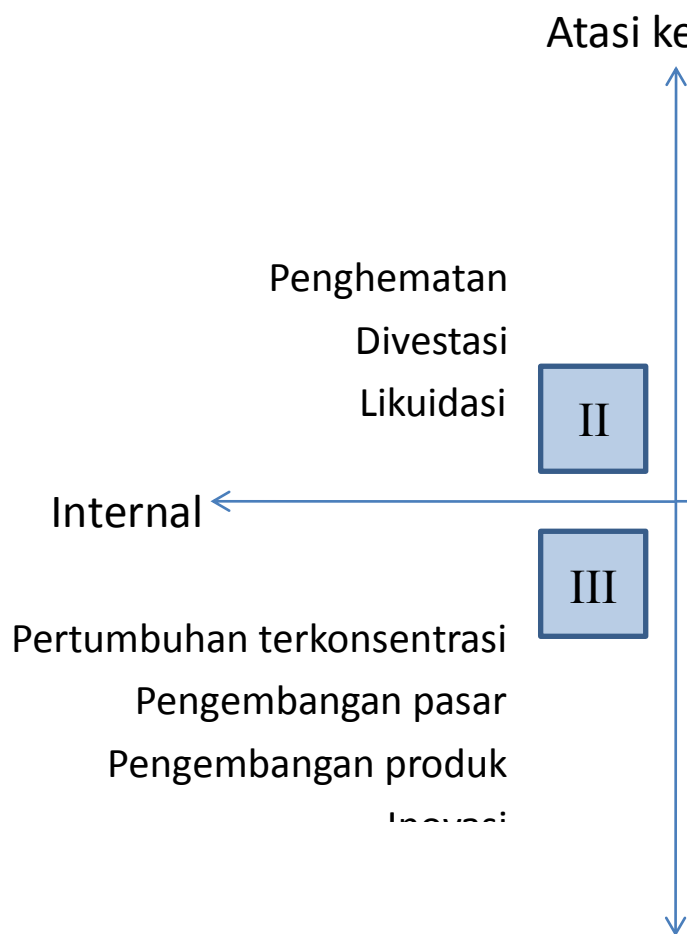
Analisis Lingkungan Internal

Menurut Pearce & Robinson (2013:156) analisis lingkungan internal adalah pengertian mengenai pemikiran pencocokan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dengan peluang dan ancaman yang terdapat di lingkungan.

Analisis Lingkungan Eksternal

Fred R David (2009:120) menyatakan bahwa perusahaan harus dapat merespon secara agresif atau defensif terhadap faktor-faktor tersebut dan memformulasikan strategi yang mengambil keuntungan dari peluang eksternal atau yang meminimalkan pengaruh dari ancaman potensial.

Pemilihan Strategi



Pearce & Robinson (2013:158). Proses penentuan strategi menurut Fred R David (2009:324) melalui tiga tahap yang disebut *stage*, dengan bermacam-macam alat analisis pada setiap *stagenya*. Tahap pertama disebut sebagai

Maksimalkan

the input stage (IFE,EFE,CPM), *matching stage* (SWOT,SPACE,BCG,IE,GS) dan *Decision Stage* (QSPM).

Implementasi Strategi

Wheelen & Hunger (2003:296) mendefinisikan implementasi strategi adalah sejumlah total aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjelaskan sebuah perencanaan strategi.

Evaluasi Strategi

Menurut Wheelen & Hunger (2003:384) evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan.

Keunggulan Bersaing

Pengertian strategi bersaing yang dikemukakan oleh Michael E. Porter (2007:10) adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi. Sedangkan pengertian strategi bersaing menurut Philip Kotler (2002:256) adalah strategi yang secara kuat menempatkan perusahaan terhadap pesaing dan yang memberi perusahaan keunggulan bersaing yang sekuat mungkin.

Menurut Michael E. Porter (2007:15) terdapat tiga pilihan strategi generik yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, antara lain:

1. Strategi kepemimpinan biaya rendah (*the cost of leadership*)
Strategi kepemimpinan biaya rendah yaitu serangkaian tindakan integratif untuk memproduksi dan menawarkan barang atau jasa pada biaya paling rendah terhadap para pesaing dengan ciri-ciri yang dapat diterima oleh para pelanggan.
2. Strategi Differensiasi
Strategi Differensiasi yaitu serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang atau jasa yang dianggap oleh para pelanggan

berbeda dalam hal-hal penting dan unik bagi mereka.

3. Strategi Fokus

Strategi fokus yaitu serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang atau jasa yang melayani kebutuhan segmen persaingan tertentu, atau pasar wilayah geografis tertentu (*special product for special segment, or for special market*).

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan merupakan penelitian deskriptif yang bersifat eksploratif. Metode deskriptif eksploratif adalah penelitian dengan pemecahan masalah yang digali secara luas tentang sebab-sebab atau hal-hal yang mempengaruhi terjadinya sesuatu berdasarkan fakta-fakta yang terjadi di lapangan. Melalui jenis penelitian ini diharapkan dapat menafsirkan kecenderungan yang akan terjadi pada masa yang akan datang.

Lokasi penelitian dilakukan pada Gerai Coffee Toffee Cabang Malang yang beralamatkan di Jl. Jakarta No. 58 Malang.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus (*case study*), dengan mengambil beberapa elemen atau data pada Gerai Coffee Toffee Cabang Malang.

Teknik pengumpulan data merupakan prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data *kuantitatif* dan *kualitatif*. Adapun teknik yang digunakan pada penelitian ini antara lain:

1. Wawancara
2. Dokumentasi
3. Observasi
4. Studi pustaka

Alat-alat analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini diambil berdasarkan tahapan penentuan strategi oleh Fred R. David. Data yang di peroleh dalam penelitian diolah dengan menggunakan metode serta alat analisis IFE, EFE, CPM, IE dan SWOT sesuai dengan prosedur yang tercatat pada buku Fred . R David. Kuisisioner dibagikan kepada 9 orang yang diilai berpengaruh pada Gerai Coffee Toffee Cabang Malang, yaitu 2 orang pemilik, 1 orang

Captai Barista Malang, 1 orang Ass Captain Barista Malang, 1 orang Marketing Coffee Toffee, 2 SPV Coffee Toffee dan 2 orang barista.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Coffee Toffee berdiri sejak tahun 2006 di Kota Surabaya. Konsep awal yang sangat ringan diusung oleh Odi Anindito sebagai pendiri sekaligus pemilik yaitu berbentuk *coffee kiosk* yang diperuntukkan hanya untuk kalangan sendiri. Konsep sederhana tersebut muncul karena kecintaan pribadi Odi Anindito terhadap kopi Indonesia. Bermula dari pengetahuan bahwa Indonesia adalah salah satu dari negara penghasil kopi terbaik didunia, ide untuk mendirikan *coffee kiosk* tersebut muncul ketika bekerja *part-time* disalah satu lokal *coffee shop* di Australia yakni Kota Melbourne. Pengimplementasian ide sederhana tersebut berada di garasi rumah yang berada di jalan Dharmahusada 181 Surabaya.

Seiring dengan perjalanan pertumbuhan Coffee Toffee melalui ide sederhana yang terus dikembangkan, Odi Anindito mengganti konsep *coffee kiosk* dengan konsep *coffee booth* dan memutuskan untuk menambah dua *booth* di Kota Surabaya. Tetapi saat keputusan tersebut telah diambil, berbagai halangan sempat membuat Coffee Toffee jatuh pada tahun 2008. Ditahun yang sama, Odi Anindito bersama sang istri (Rakhma Sinseria) mencoba peruntungan dan bangkit di Kota Jakarta. Upaya terbaik terus dilakukan serta konsep yang jauh lebih matang diterapkan. Pertumbuhan yang terus meningkat, menghasilkan perkembangan diluar dugaan. 118 *booth* dengan konsep *coffee booth* tersebar di Indonesia dan *brand* kecintaan kopi Indonesia sangat melekat pada pelanggan. Tiga *booth* diantaranya berada di Malang, yang tersebar di Dieng Plaza, Malang Town Square dan Mall Olympic Garden. *Booth* Coffee Toffee Malang termasuk kedalam pilihan utama untuk menjadi salah satu tempat favorit menghabiskan waktu dengan berbincang bersama.

Pada tahun 2011 karena pencapaian dan prestasi yang terus meningkat, Coffee Toffee resmi menjadi perusahaan yang bernama PT

Coffee Toffee Indonesia. Dengan segala upaya untuk terus meningkatkan pertumbuhan, Coffee Toffee membentuk beberapa kebijakan baru seperti menarik semua *booth* dan menggantinya dengan gerai. Bukan tanpa alasan kebijakan baru tersebut dilakukan, melainkan untuk memberi pelayanan yang jauh lebih baik lagi. Kebijakan baru tersebut juga berlaku pada ketiga *booth* Coffee Toffee Malang dan membuat pelanggan tetapnya merasa kehilangan.

Coffee Toffee Malang kembali hardir pada tahun 2015. *Soft Opening* diadakan sepanjang bulan Juni 2015 guna mengingatkan kembali produk Coffee Toffee serta memperkenalkan produk-produk baru Coffee Toffee, sedangkan *Grand Launching* diadakan pada bulan September 2015 guna untuk memperkenalkan keseluruhan konsep baru yang diusung oleh Coffee Toffee dengan serangkaian acara yang menarik. Hadir ditengah-tengah kerinduan pelanggan setia Coffee Toffee yang berada di Kota Malang, membuat Odi Anindito dan Rakhma tertarik untuk membangun kembali Coffee Toffee Malang. Berbeda dengan konsep di tahun sebelumnya yakni Coffee Toffee berbentuk *booth*, kini Coffee Toffee memberikan konsep yang jauh lebih nyaman dengan konsep berbentuk gerai.

Analisis IFE

<i>Key Internal Factos</i>	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (<i>Strenght</i>)			
1. Lokasi strategis	0,14	4	0,56
2. Menu beragam	0,15	4	0,6
3. Reputasi dan Pengalaman Coffee Toffee	0,16	4	0,64
4. Loyalitas pelanggan yang baik	0,10	3	0,3
5. Fasilitas			
6. Cita rasa yang baik dan kualitas produk terjamin	0,14 0,11	3 3	0,42 0,33
Kelemahan (<i>Weakness</i>)			
1. Keterbatasan jumlah SDM	0,08	2	0,16
2. Harga produk dimata konsumen	0,12	3	0,36

Total	1,00		3,37
--------------	-------------	--	-------------

Hasil total Matriks IFE diatas sebesar 3,37 yang menggambarkan kondisi lingkungan internal perusahaan yang baik dan kuat. Gerai Coffee Toffee Cabang Malang mampu mengembangkan faktor-faktor internal untuk mencapai misi dan tujuan jangka panjang perusahaan.

Analisis EFE

<i>Key External Factors</i>	Bobot	Rating	Skor
Peluang (<i>Opportunity</i>)			
1. Pertumbuhan dan jumlah penduduk Kota Malang	0,11	3	0,33
2. Pendapatan perkapita masyarakat	0,10	2	0,20
3. Teknologi produksi yang semakin bagus	0,13	4	0,52
4. Teknologi informasi yang semakin baik	0,12	3	0,36
5. Perubahan pola dan gaya hidup masyarakat	0,10	3	0,30
6. Masih terbuka peluang untuk inovasi pemasaran	0,12	3	0,36
7. Malang menjadi tujuan wisata	0,12	3	0,36
Ancaman (<i>Threats</i>)			
1. Persaing potensial	0,12	3	0,36
2. Produk Substitusi	0,08	2	0,16
Total	1,00		2,95

Hasil total Matriks EFE diatas sebesar 2,95 yang menggambarkan kondisi lingkungan eksternal perusahaan yang mempengaruhi keadaan perusahaan. Gerai Coffee Toffee Cabang Malang harus mampu beradaptasi dengan faktor-faktor eksternal untuk mempertahankan dan mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

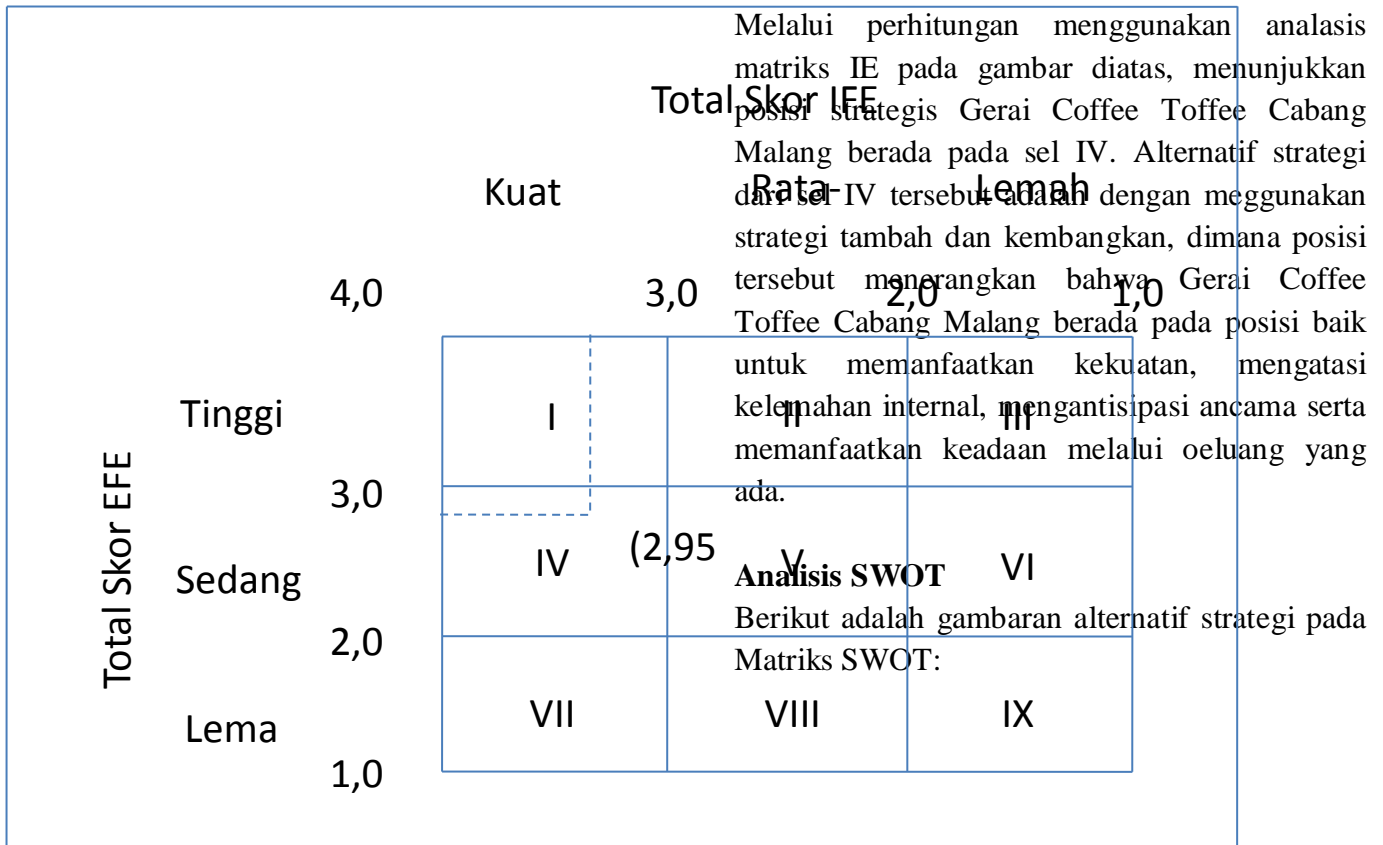
ANALISIS CPM

Dalam menyikapi persaingan dengan beberapa kedai kopi, Gerai Coffee Toffee Cabang Malang harus cepat mengatasi resiko yang akan terjadi. Melalui pilihan strategi keunggulan bersaing Michael E. Porter, strategi yang tepat untuk diterapkan oleh Gerai Coffee Toffee Cabang

Malang adalah strategi diferensiasi dan strategi fokus. Strategi diferensiasi adalah strategi yang bertujuan untuk seberapa jauh perusahaan menjadi unik dalam kegiatan bisnisnya. Walaupun memerlukan biaya yang cukup tinggi untuk mencapai keunikan, tetapi strategi diferensiasi memiliki beberapa nilai yang lebih dibandingkan dengan pesaing.
bidik.

Kelemahan dari pengimplementasian strategi diferensiasi adalah kecenderungan perusahaan untuk mengabaikan rencana pemasaran yang agresif dan berkelanjutan. Jika pelanggan mulai yakin bahwa perbedaan dengan produk pesaing tidak lagi signifikan, maka biaya produk yang lebih rendah akan lebih menarik bagi pelanggan. Maka Gerai Coffee Toffee Cabang Malang harus memiliki strategi lain yang tepat dan dapat melengkapi strategi diferensiasi, strategi tersebut adalah strategi fokus. Strategi fokus bertujuan untuk bersaing dengan cakupan persaingan yang sempit. Strategi fokus memilih suatu bagian maupun kelompok bagian tertentu dan menyesuaikan strateginya untuk melayani segmen tersebut secara khusus.

Analisis IE



IFE	<p>Kekuatan (<i>Strenght</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi strategis 2. Menu beragam 3. Reputasi dan Pengalaman Coffee Toffee 4. Loyalitas pelanggan yang baik 5. Fasilitas 6. Cita rasa yang baik dan kualitas produk terjamin 	<p>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Keterbatasan jumlah SDM 2. Harga produk dimata konsumen
EFE	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga kualitas Produk yang dihasilkan 2. Menambah dan menjaga fasilitas yang menarik pelanggan 3. Meningkatkan kegiatan promosi baik melalui teknologi informasi maupun cara lainnya 4. Memperkuat <i>brand image</i> dengan cara mendukung <i>event</i> yang berada di Kota Malang 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperbaiki prosedur <i>member card</i> untuk menjalin hubungan baik serta meningkatkan jumlah pelanggan 2. Melakukan rekrutmen untuk menambah jumlah SDM yang ada 3. Menyelenggarakan kegiatan untuk menarik serta menjelaskan potongan harga yang mudah di dapatkan
	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengidentifikasi pesaing dengan baik 2. Meningkatkan daya saing melalui keunggulan produk serta fasilitas yang diberikan 3. Mempertahankan pangsa pasar dengan meningkatkan nilai 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pendekatan dengan kompetitor agar dapat mengidentifikasi TOWS pesaing 2. Memperhatikan perubahan <i>tren</i> yang terjadi
	<p>Peluang (<i>Opportunity</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan dan jumlah penduduk Kota Malang 2. Pendapatan perkapita masyarakat 3. Teknologi produksi yang semakin bagus 4. Teknologi informasi yang semakin baik 5. Perubahan pola dan gaya hidup masyarakat 6. Masih terbuka peluang untuk inovasi pemasaran 7. Malang menjadi tujuan wisata 	
	<p>Ancaman (<i>Threats</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Persaingan dengan usaha sejenis 2. Produk Substitusi 	

	kompetitif (pengembangan produk, penurunan biaya dll) 4. Menjaga dan mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan	
--	---	--

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil Analisis Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation - IFE*) untuk faktor kekuatan yang terbesar adalah reputasi dan pengalaman Coffee Toffee dimata para konsumen sangat baik, sedangkan faktor kelemahan terbesar adalah harga produk yang relatif tinggi memicu timbulnya keraguan pada pelanggan untuk menikmati produk Gerai Coffee Toffee Cabang Malang.
2. Hasil Analisis IFE yaitu sebesar **3,37** menunjukkan bahwa nilai tersebut diatas rata-rata, yang berarti kekuatan yang dimiliki Gerai Coffee Toffee Cabang Malang lebih besar dan kuat dibandingkan dengan kelemahan yang dimilikinya.
3. Berdasarkan hasil Analisis Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation - EFE*) untuk faktor peluang yang terbesar adalah teknologi produksi yang semakin canggih menjadikan produksi baik makanan maupun minuman di Gerai Coffee Toffee Cabang Malang menjadi lebih mudah dan terjangkau, sedangkan faktor ancaman terbesar adalah munculnya usaha yang memproduksi produk sejenis Gerai Coffee Toffee.
4. Hasil Analisis EFE yaitu sebesar **2,94** menunjukkan bahwa nilai tersebut diatas rata-rata, yang berarti peluang pada Gerai Coffee Toffee Cabang Malang lebih besar dibandingkan dengan ancaman yang dihadapi.
5. Hasil Analisis *Competitive Profile Matrix - CPM* yaitu sebesar **3,28** yang menunjukan pesaing untuk Gerai Coffee Toffee Cabang Malang adalah The Coffee Bean & Tea Leaf yang akan membuka cabang di Kota Malang

pada Bulan Juni Mendatang. Alasan The Coffee Bean & Tea Leaf menjadi ancaman walaupun cabangnya belum dibuka adalah karena kedai kopi tersebut dianggap sangat berpotensi merebut segmen pasar yang dibidik Coffee Toffee.

6. Berdasarkan hasil Analisis *Competitive Profile Matrix - CPM*, Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan oleh perusahaan untuk merebut peluang pasar. Melalui penerapan strategi fokus dan strategi diferensiasi, Gerai Coffee Toffee Cabang Malang akan dapat memperoleh keunggulan bersaing dalam target konsumen yang telah dibidik.
7. Berdasarkan hasil Analisis Matriks Internal – Eksternal yang didapatkan dari nilai-nilai Matriks IFE dan EFE menjelaskan bahwa Gerai Coffee Toffee Cabang Malang berada pada sel IV, berarti strategi umum yang tepat untuk dilakukan adalah strategi tumbuh dan kembangkan.
8. Berdasarkan hasil Matriks SWOT, beberapa alternatif strategi yang didasarkan pada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada Gerai Coffee Toffee Cabang Malang.

Saran

Bagi Gerai Coffee Toffee Cabang Malang:

- a. Merawat serta menjaga fasilitas yang ada pada Gerai Coffee Toffee Cabang Malang, seperti kebersihan toilet, dapur serta musholla.
- b. Menambah fasilitas atap otomatis buka tutup untuk bagian *outdoor*, fasilitas tersebut bertujuan agar Gerai Coffee Toffee Cabang Malang tidak kehilangan pelanggan saat musim hujan.
- c. Tidak menjadikan The Coffee Bean & Tea Leaf dan J.CO Donuts & Coffee sebagai pesaing utama, karena banyak kedai kopi lokal seperti Java Dancer Coffee, Vosco Coffee dan beberapa lainnya juga dapat menjadi ancaman serius jika tidak

dilakukannya antisipasi oleh Gerai Coffee Toffee Cabang Malang.

- d. Melakukan kegiatan promosi lebih gencar melalui media informasi yang dapat dengan mudah dilakses (seperti instagram dan twitter) untuk memberikan informasi kepada pelanggan mengenai potongan harga yang ditawarkan.
- e. Melakukan kegiatan promosi dengan menjadi salah satu *sponsorship* diberbagai *event* besar di Kota Malang.
- f. Mengadakan kegiatan atau acara terkonep yang bekerjasama dengan beberapa komunitas Di Kota Malang sebagai salah satu kegiatan promosi.
- g. Fokus pada loyalitas pelanggan Coffee Toffee di Kota Malang dengan menciptakan hubungan lebih erat dan baik, hal tersebut menjadi salah satu faktor agar pelanggan tidak beralih pada kompetitor usaha sejenis maupun bukan usaha sejenis.

Daftar Pustaka

Arikunto, Suharsimi Dr. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Penerbit Rinika Cipta. Jakarta.

David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis Konsep*. Penerjemah Dono Sunardi. Penerbit Salema Empat. Jakarta.

Indriana, Rose. 2009. *Analisis Lingkungan sebagai Dasar Perumusan Strategi Utama pada Rumah Makan Saboten Shokudo di Kota Malang*. Malang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

Kotler, Philip. 2002. *Manajemen Pemasaran Edisi 13 Jilid 1*. Penerbit Erlangga. Jakarta

Marzuki. 2005. *Metodologi Riset (Panduan Penelitian Bidang Bisnis dan Sosial)*. Penerbit Ekonisia. Yogyakarta.

Pearce II, John A dan Richard B. Robinson Jr. 2013. *Manajemen Strategis Edisi 12 Buku 1 (Formulasi Implementasi dan Pengendalian)*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.

Porter, Michael E. 2007. *Strategi Bersaing (competitive strategy)*. Penerbit Kharisma Publishing Group. Tangerang.

Rahmanto, Pradana Nur. 2013. *Perumusan Strategi Bisnis pada Usaha Kecil dan Menengah (Studi pada Dea Cake and Bakery)*. Malang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

Saladin, Djsalim. 2003. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Penerbit Linda Karya. Jakarta.

Sari, Rachma Diana. 2007. *Evaluasi Strategi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 8 Surabaya*. Malang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

Sugyono. 2001. *Metode Penelitian Pendidikan*. Penerbit Alfabeta. Bandung.

Wheelen, Thomas dan David Hunger. 2003. *Manajemen Strategis*. Penerjemah Julianto. Penerbit Andi. Yogyakarta.

Zahiroh, Mun Yah. 2012. *Analisis Strategi Bersaing untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif pada Ub Hotel*. Malang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

<http://coffeetoffee.co.id/> (diakses 21 Januari 2016)

<http://coffeetoffee.indonetwork.co.id/> (diakses 24 Januari 2016)

<http://economy.okezone.com/read/2012/03/04/22/586888/diawali-iseng-coffee-toffee-kini-beromzet-hingga-rp140-juta> (diakses 19 Januari 2016)

<http://e-journal.uajy.ac.id/259/2/1EM17291.pdf> (diakses 3 Januari 2016)

<http://www.gapmmi.or.id/> (diakses 17 Desember 2015)

<http://www.kemenperin.go.id/artikel/3783/Pertumbuhan-Industri-Tekstil-Bisa-Naik-3-Persen> (diakses 10 Mei 2016)

<https://www.tempo.co/topik/lembaga/249/institut-e-for-development-of-economics-and-finance-indef> (diakses 17 Desember 2015)

<http://www.rollingstone.co.id/article/read/2012/05/02/1907348/1101/rolling-stone-editors-choice-2012> (diakses 9 Mei 2016)