

## **Analisis Penentuan Strategi Bersaing pada Bisnis Usaha Kafe Omah Koempoel**

### **Muhamad Zaki Ifitikar**

*Department of management Faculty of Economics and Business,  
University of Brawijaya, Malang, Indonesia*  
[zakiiitikar@student.ub.ac.id](mailto:zakiiitikar@student.ub.ac.id)

### **Afwan Utama**

*Department of Management, Faculty of Economics and Business,  
University of Brawijaya, Malang, Indonesia*

### **Nanda Rahmadhi**

*Department of Management, Faculty of Economics and Business,  
University of Brawijaya, Malang, Indonesia*

### **Muhammad Yuananto**

*Department of Management, Faculty of Economics and Business,  
University of Brawijaya, Malang, Indonesia*

### **Keyhan Pratama**

*Department of Management, Faculty of Economics and Business,  
University of Brawijaya, Malang, Indonesia*

### **Salsabilah Wardani**

*Department of Management, Faculty of Economics and Business,  
University of Brawijaya, Malang, Indonesia*

**Abstract.** *Omah Koempoel is one of the cafes in Batu Tourism City that has many customers because it provides a natural and contemporary concept through neatly arranged joglo-joglo buildings. Because it has many competitors and must be able to satisfy every customer who comes, it is essential for Omah Koempoel to find a strategy to help win the cafe business in Batu Tourism City. The method that used in this study is a strategic management matrix formulation consisting of 3 stages or stages, namely the Input Stage with the Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix and the External Factor Evaluation (EFE) Matrix; the Matching Stage using Internal External Matrix (IE) analysis, and the Decision Stage using the QSPM Matrix (Quantitative Strategic Planning Matrix). The*

**Accepted:**  
21 Oktober 2022

DOI:  
-

*results of this study get alternative strategies that Omah Koempoel can use is a development strategy by expanding its market share, expanding business locations, expanding business in other sectors, finding suitable and appropriate locations for establishing new businesses, and maximizing digital media that is currently developing this, as well as being more active and aggressive in promoting the products offered.*

**Keywords:** *cafe, business strategy, IE matrix, QSPM (Quantitative strategic Planning Matrix)*

## 1. PENDAHULUAN

Beberapa tahun terakhir ini bisnis *coffee shop* banyak diminati oleh sebagian pengusaha. Menurut riset TOFFIN dan Majalah *MIX MarComm* mencatat bahwa jumlah kedai kopi di Indonesia pada tahun 2019 mencapai lebih dari 2.950 gerai (Sugianto, 2019). Bisnis *coffee shop* ini sudah terbukti berkembang dengan pesat seiring dengan perkembangan dan perubahan gaya hidup akibat dari budaya asing. Hal tersebut dikarenakan perubahan budaya yang terjadi, dimana dahulu kafe hanya sebuah tempat untuk menjual makanan dan minuman, sekarang berubah menjadi tempat paling diminati masyarakat untuk menghabiskan waktu luang (Farasa, 2015).

Saat ini konsep dari *coffee shop* yang marak dan sedang tren yaitu *coffee shop* dengan konsep nuansa alam yang disuguhkan untuk para pelanggan, yang dimana salah satu *coffee shop* dengan konsep seperti ini adalah Omah Koempoel. Omah Koempoel merupakan sebuah kafe yang sudah berdiri sejak 2017 dan terletak di Jalan Sultan Hasan Halim, Desa Sisir, Kecamatan Batu, Kota Batu. Bisa dikatakan bahwa letak dari Omah Koempoel ini sangat strategis karena berjarak tidak lebih dari 1 km dari Alun-alun Kota Batu.

Di antara banyaknya keunggulan yang ditawarkan oleh kafe Omah Koempoel, tentunya sebuah bentuk bisnis usaha tidak luput dari beberapa kekurangan. Salah satu permasalahannya yaitu pelayanan atau pemesanan online yang tidak diterapkan. Sistem pelayanan pemesanan makanan digital dapat berguna untuk menarik perhatian pengguna dengan memungkinkan mereka melihat seluruh menu makanan bersama dengan nama hidangan, gambar, spesialisasi, dan harga (Gupta, 2019). Selain itu ancaman dari lingkungan luar pun turut mengancam kafe Omah Koempoel ini. Harga bahan baku yang semakin meningkat, dan kemudahan pesaing dalam meniru konsep bisnis tersebut sehingga mudahnya muncul bisnis yang sejenis merupakan salah dua permasalahan yang perlu dianalisis lebih lanjut.

Sehingga dengan permasalahan-permasalahan yang ada, diperlukan sebuah strategi yang cocok agar bisa mengembangkan suatu bisnis usaha ke arah yang lebih baik. Menurut Rangkuti (2008), strategi merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan tertentu. Konsep strategi perusahaan selalu mengalami perubahan seiring dengan perkembangan kondisi lingkungan. Maka dari itulah organisasi membutuhkan suatu manajemen strategis yang mampu menciptakan dan mengembangkan visi dan misi yang telah ada agar jalannya sebuah organisasi tidak terhambat perubahan lingkungan. Manajemen strategis adalah proses berkelanjutan untuk menentukan misi dan tujuan organisasi dalam konteks lingkungan eksternal dan kekuatan dan kelemahan internalnya, merumuskan dan menerapkan strategi, dan menggunakan kontrol strategis untuk memastikan

bahwa strategi organisasi berhasil mencapai tujuannya (John, 2014). Kegiatan manajemen strategis berkaitan dengan menciptakan posisi strategis yang menjamin kelangsungan hidup lingkungan masa depan organisasi dengan pemanfaatan posisi strategis saat ini untuk mencapai tujuan organisasi (Ansoff et al., 2018).

Oleh karena itu melihat kondisi seperti ini, pihak pengelola sebaiknya harus dapat menentukan manajemen strategi yang cocok dan sesuai dengan bisnis yang dilaksanakan dengan memaksimalkan potensi bisnis baik internal maupun eksternal untuk mencapai tujuan dari bisnis tersebut (Rio et al., 2020). Menurut David (2015), proses manajemen strategik terdiri dari tiga tahap yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Sedangkan menurut Novianto (2019), dalam manajemen strategis terdapat 8 tahapan, yaitu identifikasi misi dan sasaran organisasi, analisa lingkungan eksternal, identifikasi peluang dan ancaman, analisa lingkungan internal, identifikasi kekuatan dan kelemahan, merumuskan strategi, melaksanakan strategi, dan evaluasi strategi. Tahap perencanaan sendiri terbagi kedalam empat aspek, yaitu perumusan strategi, perencanaan strategi, penyusunan program, dan penyusunan anggaran.

Menurut David (2015), Dalam tahap formulasi strategi ada beberapa tahapan-tahapan formulasi kerangka kerja yang perlu dijalani. Pertama, tahap input (*input stage*) merupakan tahap meringkas *input* mendasar yang dibutuhkan untuk memformulasikan strategi. Pada tahap *input*, peneliti bisa menggunakan matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), Evaluasi Faktor Internal (IFE), dan Matriks Posisi Kompetitif (CPM), tergantung kebutuhan dan objek yang ingin diteliti. Matriks EFE dapat menunjukkan apakah perusahaan mampu secara efektif memanfaatkan peluang eksternal yang ada bersama dengan meminimalkan ancaman eksternal. Menurut Lupu (2016), kekuatan eksternal mempengaruhi jenis produk yang dikembangkan, karakteristik segmentasi pasar dan strategi positioning, jenis layanan yang ditawarkan, dan pilihan bisnis yang ingin mereka peroleh atau menjual. Matriks IFE lebih kepada meringkas kekuatan dan kelemahan utama dalam berbagai bidang fungsional yang nantinya digunakan sebagai dasar evaluasi dalam mengembangkan organisasi. CPM merupakan alat yang membandingkan perusahaan dan pesaingnya dan mengungkapkan kekuatan dan kelemahan relatif. Matriks dapat mengidentifikasi pesaing utama perusahaan dan membandingkannya berdasarkan industri faktor penentu keberhasilan (Dinh Ba, 2021).

Tahap kedua adalah pencocokan (*matching stage*), tahap yang berfokus pada pembuatan strategi alternatif yang layak dengan menyelaraskan faktor internal dan eksternal kunci. Pada tahap ini bisa menggunakan beberapa teknik seperti Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks *Grand Strategy*, dan Matriks IE. Matriks SWOT adalah matriks yang diterapkan untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan (Khalfan, 2012). Matriks Evaluasi Posisi dan Tindakan Strategis atau matriks SPACE adalah kerangka kerja empat kuadran yang menunjukkan apakah suatu organisasi cocok dengan strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif (Auszistina et al., 2013). Dimensi-dimensi ini membentuk matriks SPACE dan faktor-faktor yang dapat dimasukkan, yaitu *Financial Strength* (FS), *Competitive Advantage* (CA), *Industry Strength* (IS), dan *Environment Stability* (ES) (Tuncay, 2013).

Matriks BCG adalah alat yang digunakan sebagai alat analisis dalam pemasaran merek, manajemen strategis, dan analisis portofolio yang dikembangkan oleh Bruce D. Henderson dari Boston Consulting Group pada tahun 1968 (Gite, 2014). Matriks *Grand Strategy* adalah alat yang digunakan oleh bisnis untuk merancang strategi alternatif. Matriks ini terutama didasarkan pada empat elemen penting yaitu pertumbuhan pasar yang cepat, pertumbuhan pasar yang lambat, posisi persaingan yang kuat, dan posisi persaingan yang lemah (Abenezer, 2021). Matriks IE Adalah alat manajemen portofolio yang digunakan untuk membandingkan berbagai divisi organisasi dalam hal pendapatan dan persentase laba sehubungan dengan IFE dan EFE (Christopher, 2013).

Tahap ketiga adalah keputusan/*decision stage*, merupakan tahapan dimana peneliti menggunakan informasi *input* tahap 1 yaitu mengevaluasi secara objektif strategi-strategi alternatif dari hasil tahap 2 yang dapat diimplementasikan, sehingga menghasilkan suatu basis objektif bagi pemilihan strategi-strategi yang paling tepat. Hanya ada satu teknik analitis dalam literatur yang didesain untuk menentukan daya tarik relatif dari tindakan alternatif. Teknik ini adalah QSPM. Teknik ini secara objektif mengindikasikan strategi alternatif terbaik (Zulkarnain et al., 2018).

Pada penelitian kali ini, peneliti akan meneliti faktor eksternal dan internal yang berpengaruh pada bisnis kafe Omah Koempoel disertai dengan tahapan-tahapan metode analisis sebagai proses dari formulasi strategi. Penelitian ini bertujuan untuk menyelesaikan permasalahan ancaman, memanfaatkan kelebihan dan peluang, serta mengevaluasi kelemahan yang ada sehingga dapat ditemukannya alternatif strategi yang tepat pada bisnis usaha Omah Koempoel agar bisa berkembang diantara perkembangan lingkungan yang dinamis.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di kafe Omah Koempoel yang terletak di Jalan Sultan Hasan Halim, Kota Batu pada bulan Oktober 2021. Jenis penelitian yang digunakan yaitu studi kasus kualitatif, dengan melakukan wawancara kepada pengelola atau manajer dari Omah Koempoel sebagai sarana pengumpulan datanya. Untuk batasan masalah penelitian ini hanya membahas terkait faktor internal dan eksternal perusahaan serta volume penjualan dari pengunjung. Prosedur penelitian yang dilakukan sebagai berikut (Lyoni et al., 2021):

### 1. Observasi Pendahuluan

Observasi pendahuluan dibuat untuk melihat kondisi bisnis saat ini, baik dari internal maupun eksternal.

### 2. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah dapat diketahui melalui wawancara secara langsung dengan pihak manajer Omah Koempoel.

### 3. Studi Literatur

Studi literatur digunakan untuk mencari informasi dan data serta landasan teori yang mendukung penelitian yang dilakukan. Literatur yang digunakan berasal dari buku, jurnal-jurnal, artikel, dan sebagainya.

### 4. Identifikasi Variabel

Identifikasi variabel penelitian berasal dari faktor internal maupun eksternal bisnis Omah Koempoel melalui wawancara. Variabel internal yang diperoleh dari Omah Koempoel yaitu laporan keuangan, sumber daya manusia, manajemen, kegiatan operasional dan juga kegiatan

pemasarannya. Sedangkan untuk variabel eksternal yang diperoleh dari bisnis ini, yaitu meliputi perilaku konsumen, loyalitas pelanggan, hubungan pemasok dan masyarakat setempat, analisis pasar dan pesaing, ekonomi, dan geografis.

## 5. Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini menggunakan metode matriks IE (*Internal Eksternal*) dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Analisis data dilakukan dengan 3 tahapan manajemen strategi. Secara lebih jelas dan terperinci tahapan analisis data sebagai berikut (Lyoni et al., 2021):

### a. Tahap Pemasukan (*Input Stage*)

Matriks yang digunakan pada tahapan ini adalah matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) untuk menentukan pembobotan dan pemberian peringkat (*rating*) serta nilai tertimbang tiap faktor internal dan eksternalnya. Matriks IFE digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan, sementara matriks EFE digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan (Annisa et al., 2020).

### b. Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)

Pada tahapan ini, matriks yang digunakan adalah matriks IE (*Internal Eksternal*) yang dapat memperlihatkan posisi dan kondisi suatu bisnis ke dalam matriks yang terdiri atas 9 sel, yang dimana matriks IE ini memiliki dimensi dari faktor internal dan juga faktor eksternal. Total nilai dari faktor internal berada pada sumbu X dan total nilai faktor eksternal berada pada sumbu Y. Jika skor bobot pada sumbu X menunjukkan total skor 1,0 hingga 1,99 artinya posisi internal lemah; skor 2,0 hingga 2,99 artinya sedang; skor 3,0 hingga 4,0 dianggap kuat. Sama dengan sumbu Y, jika total skor menunjukkan total skor 1,0 hingga 1,99 artinya posisi eksternal rendah; skor 2,0 hingga 2,99 artinya sedang; skor 3,0 hingga 4,0 dianggap tinggi (Rusdiansyah, 2016). Matriks IE digolongkan menjadi tiga strategi yaitu (Hany et al., 2016):

I. *Grow and Build* (Tumbuh dan Berkembang) yang berada pada sel 1, 2, atau 4. Pada strategi ini, implementasi yang sesuai dan cocok adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar) dan juga strategi integratif (integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal).

II. *Hold and Maintain* (Bertahan dan Pelihara) yang berada pada sel 3, 5, atau 7. Pada strategi ini, implementasi yang dapat digunakan yaitu strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.

III. *Harvest and Divest* (Panen dan Divestasi) yang mencakup sel 6, 8, atau 9. Strategi yang dapat dilakukan saat kondisi bisnis seperti ini adalah strategi diversifikasi konglomerat dan strategi likuidasi.

### c. Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) merupakan matriks yang digunakan pada tahapan ketiga ini (*decision stage*). QSPM merupakan hasil keputusan alternatif strategi setelah menilai total dari skor ketertarikan (*Attractiveness Score/AS*) setiap faktor internal maupun eksternalnya (Nurhayati, 2008). Analisis dari matriks QSPM ini digunakan untuk

mengevaluasi strategi secara objektif berdasarkan faktor-faktor internal, eksternal, dan melalui matriks IE yang sudah diidentifikasi sebelumnya. Matriks QSPM merupakan alat analisis dalam pengambilan keputusan alternatif strategi yang dipilih suatu bisnis.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Omah Koempoel merupakan sebuah cafe yang terletak di Jalan Sultan Hasan Halim, Desa Sisir, Kecamatan Batu, Kota Batu. Jumlah pengunjung harian Omah Koempoel saat hari kerja bisa dibbilang cukup banyak, yaitu 100-200 pengunjung dan pada saat akhir pekan dapat mencapai 300-400 pengunjung. Pengunjung Omah Koempoel beraneka ragam mulai dari pelajar, mahasiswa, pegawai, dan bahkan keluarga. Omah Koempoel memiliki total 12 pegawai yang bekerja dengan sistem *shift* pagi dan sore hari, karena waktu operasional dari Omah Koempoel ini dibuka setiap hari mulai pukul 09:00 hingga pukul 21:30. Omah Koempoel memiliki peluang yang lebih tinggi dibandingkan dengan kafe yang lain karena posisi kafe sangat strategis dekat dengan alun-alun Kota Batu. Selain itu, lahan yang dimiliki Omah Koempoel masih sangat luas dan memungkinkan untuk melakukan ekspansi bisnis di bidang yang lain.

#### Tahap Pemasukan (*Input Stage*)

Pada tahapan pertama ini, dibagi menjadi dua informasi, yaitu informasi dari dalam dan informasi dari luar. Untuk informasi dari dalam menggunakan faktor internal bisnis dan untuk informasi dari luar menggunakan faktor eksternal bisnis.

Tabel 1. Faktor Internal Bisnis Omah Koempoel

No	Kekuatan	Kelemahan
1	Kemampuan inovasi untuk menu yang ditawarkan	Pelayanan online yang tidak diterapkan
2	Fasilitas yang lengkap dan memadai	Kurangnya tenaga pemasaran
3	Lokasi yang strategis (dekat alun-alun batu) dan mudah dijangkau oleh konsumen	Lahan parkir yang masih sempit/kurang luas
4	Konsep bisnis yang ditawarkan merupakan bisnis yang unik dan kekinian (konsep bernuansa alam & cafe kuno/antik)	Tidak adanya rantai komando yang jelas (manajemen kekeluargaan)
5	Harga yang terjangkau dengan varian menu yang beragam	Jika melakukan kesalahan dalam pelayanan akan berakibat hilangnya kepercayaan konsumen
6	Keterbukaan dan kemudahan dalam melakukan kerja sama	-
7	Kemudahan sistem pembayaran untuk pelanggan (tunai & e-wallet)	-
8	Memiliki modal yang besar untuk mengembangkan bisnis	-
9	Promosi yang dilakukan secara aktif & agresif	-

Sumber: Data diolah (2022)

Tabel 2. Faktor Eksternal Bisnis Omah Koempoel

No	Peluang	Ancaman
1	Hubungan yang baik dengan komunitas dan masyarakat setempat	Kemudahan dalam munculnya bisnis yang sejenis
2	Tempat diadakannya event-event	Masih menggunakan teknologi tradisional/manual
3	Loyalitas pelanggan yang tinggi	Harga bahan baku yang naik
4	Kemudahan untuk mendapatkan bahan baku (kopi & susu)	Terjadinya pandemi covid 19
5	Kota batu yang merupakan kota pariwisata	Kemudahan konsumen untuk berpindah tempat
6	Permintaan konsumen yang meningkat terkait "Private Trip & Reservasi"	-

Sumber: Data diolah (2022)

Tabel 3. Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

No	Kekuatan	Bobot	Rating	Nilai
1	Kemampuan inovasi untuk menu yang ditawarkan	0,07	3	0,21
2	Fasilitas yang lengkap dan memadai	0,06	3	0,18
3	Lokasi yang strategis (dekat alun-alun batu) dan mudah dijangkau oleh konsumen	0,06	3	0,18
4	Konsep bisnis yang ditawarkan merupakan bisnis yang unik dan kekinian (konsep bernuansa alam & cafe kuno/antik)	0,1	4	0,4
5	Harga yang terjangkau dengan varian menu yang beragam	0,08	4	0,32
6	Keterbukaan dan kemudahan dalam melakukan kerja sama	0,09	3	0,27
7	Kemudahan sistem pembayaran untuk pelanggan (tunai & e-wallet)	0,07	3	0,21
8	Memiliki modal yang besar untuk mengembangkan bisnis	0,07	4	0,28
9	Promosi yang dilakukan secara aktif & agresif	0,06	3	0,18
No	Kelemahan	Bobot	Rating	Nilai
1	Pelayanan online yang tidak diterapkan	0,07	3	0,21
2	Kurangnya tenaga pemasaran	0,06	2	0,12
3	Lahan parkir yang masih sempit/kurang luas	0,06	1	0,06
4	Tidak adanya rantai komando yang jelas (manajemen kekeluargaan)	0,08	4	0,32
5	Jika melakukan kesalahan dalam pelayanan akan berakibat hilangnya kepercayaan konsumen	0,07	2	0,14
	Total Nilai IFE	1		3,08

Sumber: Data diolah (2022)

Berdasarkan Tabel Matriks IFE diperoleh total nilai IFE sebesar 3,08. Artinya bahwa Omah Koempoel berada pada posisi yang bagus dan kuat dalam memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan juga mengatasi kelemahan yang ada. Omah Koempoel memiliki total kekuatan terbesar yaitu 0,4 karena memiliki konsep kafe yang unik dan tren, memiliki fasilitas yang lengkap, dan juga dapat memberikan kenyamanan kepada pelanggan.

Sementara untuk kelemahan utamanya yaitu pada pelayanan online yang belum diterapkan, sedangkan di zaman digital sekarang ini banyak bisnis-bisnis sejenis yang sudah melakukan pelayanan secara online. Kemudian dengan manajemen kekeluargaan juga dapat menjadi kelemahan dari kafe Omah Koempoel ini karena tidak adanya kejelasan rantai komando dari atasannya.

Tabel 4. Matriks EFE (External Factor Evaluat)

No	Peluang	Bobot	Rating	Nilai
1	Hubungan yang baik dengan komunitas dan masyarakat setempat	0,1	4	0,44
2	Tempat diadakannya event-event	0,07	2	0,14
3	Loyalitas pelanggan yang tinggi	0,12	4	0,48
4	Kemudahan untuk mendapatkan bahan baku (kopi & susu)	0,09	3	0,27
5	Kota batu yang merupakan kota pariwisata	0,08	2	0,16
6	Permintaan konsumen yang meningkat terkait "Private Trip & Reservasi"	0,11	3	0,33
Total Nilai IFE		1		3,08

No	Ancaman	Bobot	Rating	Nilai
1	Kemudahan dalam munculnya bisnis yang sejenis	0,09	4	0,36
2	Masih menggunakan teknologi tradisional/manual	0,1	3	0,3
3	Harga bahan baku yang naik	0,09	2	0,18
4	Terjadinya pandemi covid 19	0,07	2	0,14
5	Kemudahan konsumen untuk berpindah tempat	0,07	2	0,14
Total Nilai EFE		1		2,94

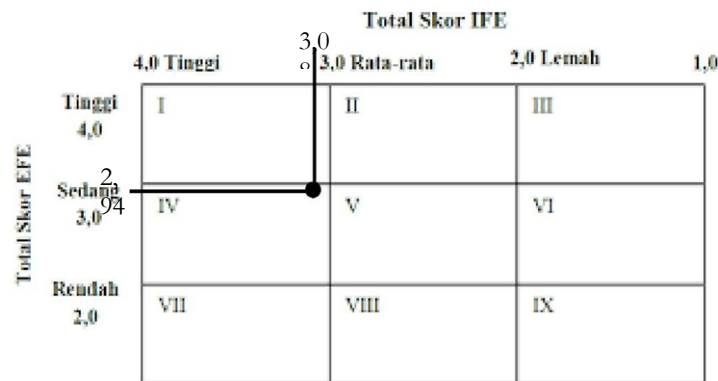
Sumber: Data diolah (2022)

Berdasarkan Tabel Matriks EFE diperoleh total nilai sebesar 2,94. Hal ini menunjukkan bahwa Omah Koempoel memiliki peluang yang kuat dan baik kedepannya serta dapat mengatasi ancaman yang datang. Nilai peluang terbesar dari Omah Koempoel yaitu 0,48 pada loyalitas pelanggan yang sangat tinggi. Dengan loyalitas pelanggan ini dapat memberikan hubungan yang baik secara terus-menerus. Peluang lainnya yaitu kemudahan dalam mendapatkan bahan baku, permintaan konsumen yang terus meningkat, dan juga terkait hubungan dengan masyarakat setempat. Sementara untuk ancaman utama yang harus dihadapi yaitu terkait munculnya bisnis yang sejenis dengan total skor 0,36 yang mana di zaman yang serba mudah dan cepat ini, bisnis *coffee shop* sangatlah mudah ditemukan dan ini dapat berakibat kepada perubahan dan peralihan konsumen.

### Tahapan Pencocokan (*Matching Stage*)

Pada tahapan ini, matriks yang digunakan adalah matriks IE (*Internal Eksternal*) yang dimana berdasarkan tahapan sebelumnya pada matriks IFE menghasilkan total nilai sebesar 3,08 dan pada matriks EFE menghasilkan total nilai sebesar 2,94. Nilai tersebut dihasilkan dari masing-masing perkalian antara pembobotan dan juga rating yang diberikan.





Gambar 1. Matriks IE  
 Sumber: Hasil olah data (2022)

Berdasarkan hasil dari Gambar matriks IE diatas, menunjukkan bahwa Omah Koempoel berada pada kuadran IV yang dimana Omah Koempoel dapat melakukan strategi yang sesuai dengan kuadran IV, yaitu Tumbuh dan Berkembang (*Grow and Build*). Implementasi dari strategi *Grow and Build* ini yang cocok adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pasar) serta strategi integratif (integrasi ke depan, ke belakang, dan integrasi horizontal). Perincian dari strategi *Grow and Build* (Tumbuh dan Berkembang) sebagai berikut (Lyon et al., 2021):

1. Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan dengan cara mempertahankan posisi dan kondisi bisnis tersebut, meningkatkan promosi dan iklan teraktual, memperbaiki pelayanan yang ada, promosi harga dengan harga yang bersaing, peningkatan loyalitas pelanggan, peningkatan tenaga kerja (penjualan dan pemasaran), dan agresif dalam penyaluran publisitas. Perusahaan berusaha untuk mencapai pertumbuhan di pasar produknya saat ini dengan lebih menembus pasar yang ada ini dengan lini produk yang ada. Kotler dan Keller (2006) menyebut pendekatan pertumbuhan ini sebagai strategi pertumbuhan intensif.
2. Strategi pengembangan produk merupakan strategi dan proses yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengembangkan produk, memperbaiki produk lama, atau memperbanyak kegunaan produk ke segmen pasar yang ada dengan asumsi bahwa konsumen menginginkan unsur-unsur baru mengenai produk (Marisi, 2020). Strategi pengembangan produk dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah memperkenalkan produk baru yang ditawarkan dan memberikan inovasi baru dalam mengembangkan produk yang sudah disediakan.
3. Integrasi ke belakang adalah sebuah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan (David, 2011). Integrasi ke belakang memungkinkan perusahaan untuk lebih mengontrol *input*, baik dari segi biaya, kualitas, keandalan ataupun ketersediaan. Strategi ini juga untuk meningkatkan kekuatan monopoli perusahaan dengan menolak akses ke *input* ke pesaing aktual atau potensial. Kendali yang lebih besar juga

memungkinkan perusahaan untuk memperluas keuntungan dengan mengekstrak setiap nilai dalam rantai pasokan. Ini adalah jalan untuk mengurangi biaya produksi. Sebagai contoh, produsen pakaian dapat membeli salah satu pemasok kainnya untuk mengurangi biaya bahan baku dan memiliki kontrol lebih besar atas jadwal pengiriman dari produk jadi (Kalafatis et al., 2000). Strategi pengembangan pasar dilakukan dengan memperluas pangsa pasar, mencari lokasi yang tepat untuk pendirian bisnis baru, dan memaksimalkan media digital dalam sarana pemasaran.

4. Strategi integrasi ke depan yaitu mengatur saluran distribusi yang dimiliki dengan meningkatkan hubungan kepada pengecer untuk mempertahankan kualitas yang diberikan. Integrasi ke depan umumnya mempertimbangkan keputusan produsen untuk menjual outputnya langsung ke konsumen, dengan menjangkau mereka melalui tempat yang dia miliki, daripada menggunakan pengecer independen (Lafontaine et al., 2007).
5. Strategi integrasi ke belakang yaitu dengan mempertahankan hubungan yang baik antara pemasok atau *supplier* dengan pemilik bisnis agar memperoleh kendali atas pemasok. Misalnya, ketika sebuah perusahaan membeli perusahaan lain yang sebelumnya memasok bahan bakunya. Artinya, mendirikan perusahaan lain atau membuat anak perusahaan seperti pertanian pertanian untuk memasok *input* bahan baku untuk perusahaan utama atau kelompoknya adalah contoh khas dari integrasi ke belakang (Olanrewaju, 2016).
6. Strategi horizontal dapat dilakukan dengan mengakuisisi bisnis sejenis yang sektornya masing-masing. Strategi horizontal yang ditargetkan sedemikian rupa jelas terpisah dari area strategi vertikal yang menyangkut pembeli dan pemasok dalam rantai nilai perusahaan yang sama (Kudelko, 2012). Ciri khas strategi integrasi horizontal dalam lingkup eksternal biasanya adalah integrasi entitas bisnis, sedangkan lingkup internal mengkonsolidasikan entitas bisnis strategis dan mutualisasi aktivitas. Hubungan dalam lingkup eksternal terdiri dari integrasi modal dalam bentuk merger dan pengambilalihan atau dalam integrasi kontrak misalnya, dalam bentuk aliansi strategis (Kudelko et al., 2015).

### **Tahap Pengambilan Keputusan (*Decision Stage*)**

Pada tahapan akhir dari analisis strategi, matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) merupakan matriks yang digunakan. QSPM dirancang untuk menentukan daya tarik relatif dari strategi alternatif yang layak dengan memeriksa faktor-faktor eksternal dan internal utama yang menjadi ciri atau dampak perusahaan (Meredith et al., 2016). Hasil penelitian yang didapatkan dari matriks IE sebelumnya melalui matriks IFE dan matriks EFE menghasilkan beberapa alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh Omah Koempoel. Berdasarkan hasil penelitian melalui matriks IE, maka matriks QSPM dapat disusun sebagai berikut:

Tabel 5. Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

No	Faktor-Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi					
			Penetrasi Pasar		Pengembangan Pasar		Integrasi Horizontal	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Kekuatan (<i>Strengths</i>)</b>								
1	Kemampuan inovasi untuk menu yang ditawarkan	0,07	4	0,28	3	0,21	1	0,07
2	Fasilitas yang lengkap dan memadai	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12
3	Lokasi yang strategis (dekat alun-alun batu) dan mudah dijangkau oleh konsumen	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12
4	Konsep bisnis yang ditawarkan merupakan bisnis yang unik dan kekinian (konsep bernuansa alam & cafe kuno/antik)	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
5	Harga yang terjangkau dengan varian menu yang beragam	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
6	Keterbukaan dan kemudahan dalam melakukan kerja sama	0,09	2	0,18	3	0,27	4	0,36
7	Kemudahan sistem pembayaran untuk pelanggan (tunai & e-wallet)	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
8	Memiliki modal yang besar untuk mengembangkan bisnis	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21
9	Promosi yang dilakukan secara aktif & agresif	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12
<b>Kekurangan (<i>Weakness</i>)</b>								
1	Pelayanan online yang tidak diterapkan	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28
2	Kurangnya tenaga pemasaran	0,06						
3	Lahan parkir yang masih sempit/kurang luas	0,06	2	0,12	4	0,24	2	0,12
4	Tidak adanya rantai komando yang jelas (manajemen kekeluargaan)	0,08						
5	Jika melakukan kesalahan dalam pelayanan akan berakibat hilangnya kepercayaan konsumen	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14
	Total	1		2,88		2,82		2,21
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>								
1	Hubungan yang baik dengan	0,11	2	0,22	3	0,33	4	0,44

	komunitas dan masyarakat setempat							
2	Tempat diadakannya event-event	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14
3	Loyalitas pelanggan yang tinggi	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48
4	Kemudahan untuk mendapatkan bahan baku (kopi & susu)	0,09	2	0,18	3	0,27	2	0,18
5	Kota batu yang merupakan kota pariwisata	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
6	Permintaan konsumen yang meningkat terkait "Private Trip & Reservasi"	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33
<b>Ancaman (Threats)</b>								
1	Kemudahan dalam munculnya bisnis yang sejenis	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27
2	Masih menggunakan teknologi tradisional/manual	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
3	Harga bahan baku yang naik	0,09	3	0,27	2	0,18	1	0,09
4	Terjadinya pandemi covid 19	0,07						
5	Kemudahan konsumen untuk berpindah tempat	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21
	Total	1		2,89		3,05		2,66

Sumber: Data diolah (2022)

Berdasarkan Tabel QSPM di atas, menunjukkan baik dari sisi internal (kekuatan dan kelemahan) maupun eksternal bisnis (peluang dan ancaman) alternatif strategi yang dapat dilakukan dan diprioritaskan yaitu strategi pengembangan pasar dengan total nilai 2,82 dan 3,05, kemudian diikuti dengan strategi penetrasi pasar dengan total nilai 2,88 dan 2,89, serta untuk strategi terakhir yang dapat diterapkan yaitu strategi integrasi horizontal dengan total nilai 2,21 dan 2,66. Dengan strategi pengembangan pasar yang memiliki total nilai 2,82 dan 3,05. Nilai 2,82 ini berarti faktor internal dari Omah Koempoel dapat dikatakan sedang dan untuk nilai eksternal dikatakan tinggi karena skornya mencapai 3,05. Omah Koempoel dapat melakukan pengembangan pasar dengan membuka bisnis di bidang yang sama seperti restoran atau di industri penginapan seperti hotel cabin. Hal ini dikarenakan masih adanya lahan yang cukup dan dimiliki oleh pemilik Omah Koempoel yang letaknya bersebelahan sehingga memungkinkan melakukan pengembangan pasar di salah satu bidang tersebut. Terlebih lagi, faktor kedekatan lokasi dengan pusat Kota Batu bisa menjadi peluang yang cukup menjanjikan.

Strategi penetrasi pasar memiliki total nilai 2,88 dan 2,89, artinya bahwa nilai internalnya yaitu kekuatan dan kelemahan dikategorikan sedang karena berada di angka 2,88 dan nilai eksternalnya (peluang dan ancaman) dikategorikan sedang karena memiliki nilai 2,89. Omah Koempoel bisa melakukan penetrasi pasar dengan mengoptimalkan layanan baru yang dirilis karena adanya pandemi seperti *private trip* bisa dikembangkan untuk memfasilitasi keinginan konsumen yang ingin menikmati menu di tempat yang diinginkan. Selain itu, Omah Koempoel bisa mengoptimalkan transportasi yang dimiliki berupa VW Combi untuk layanan kopi keliling di tempat-tempat yang ramai di wilayah Kota Batu sebagai langkah untuk branding dan menarik pelanggan lebih banyak.

Strategi terakhir, yaitu integrasi horizontal yang memiliki total nilai 2,21 dan 2,66, artinya bahwa 2,21 ini menunjukkan kekuatan internal dikategorikan sedang dan untuk nilai eksternalnya dikategorikan sedang karena memiliki skor 2,66. Omah Koempoel dapat melakukan integrasi dengan melakukan kerjasama dengan peternakan sapi perah yang notabene juga *supplier* tetap Omah Koempoel untuk membuat wisata edukasi tentang pemerahan susu sapi karena salah satu target pasar utama Omah Koempoel yakni keluarga yang memungkinkan anak-anak mereka tertarik dengan hal tersebut.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis menggunakan matriks IE diperoleh 14 faktor internal dan 11 faktor eksternal, sehingga dapat disimpulkan bahwa posisi dari Omah Koempoel berada pada sel 4 yang menunjukkan kondisi yang kuat dalam menerapkan dan melaksanakan strategi yang agresif. Total nilai IFE adalah sebesar 3,08 dan total nilai EFE adalah sebesar 2,94. Berdasarkan hasil analisis QSPM diperoleh total skor tertinggi yaitu sebesar 2,82 dan 3,05 untuk strategi pengembangan pasar, diikuti dengan strategi penetrasi pasar dengan total skor 2,88 dan 2,89, sementara untuk strategi integrasi horizontal memperoleh total skor 2,21 dan 2,66. Oleh karena itu, Omah Koempoel sebaiknya melakukan alternatif strategi pengembangan pasar dengan cara memperluas pangsa pasarnya, memperluas lokasi bisnis, melakukan ekspansi bisnis pada sektor lain, mencari lokasi yang cocok dan tepat untuk didirikannya bisnis baru, memaksimalkan media digital yang berkembang saat ini, serta lebih aktif dan agresif untuk melakukan promosi produk-produk yang ditawarkan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abenezer, N. K., & Abenezer, N. (2021). *Application of grand strategy matrix in construction project*.
- Ansoff, H. I., Kipley, D., & Lewis, A. O. (2018). *Implanting strategic management* (3<sup>rd</sup> ed.). Switzerland: Springer Nature AG.
- Astuti, A. M. I., & Ratnawati, S. (2020). Analisis SWOT dalam menentukan strategi pemasaran (Studi kasus di Kantor Pos Kota Magelang 56100). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17(2), 58-70.
- Butarbutar, M., Putra, K. P., & Nainggolan, T. N. (2020). *Manajemen pemasaran*. Medan: Yayasan Kita M.
- Cassidy, C. M., Glissmeyer, M. D., & Capps III, C. J. (2013). Mapping an Internal-External (I-E) Matrix using Traditional and Extended Matrix concepts. *Journal of Applied Business Research* 29(5), 1523-1533.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach* (15<sup>th</sup> ed.). Boston: Pearson Education.
- Elisabet, L., Lestari, C., & Sari, R. P. (2021). Analisis strategi bersaing umkm menggunakan formulasi matriks manajemen strategis. *Business Management Journal*, 17(2), 101-115.

- Farasa, N., & Kusuma, H. E. (2015). Faktor-faktor yang mempengaruhi kebetahan di kafe: Perbedaan preferensi dan gender. *Prosiding Temu Ilmiah Ikatan Peneliti Lingkungan Binaan (IPLBI)*, 1-6.
- Gite, P. & Roy, C. (2014). Export markets' segmentation, performance and marketing of Indian carpet industry: A BCG Matrix approach. *Pacific Business Review International*, 6.
- Gupta, M. (2019). A study on impact of online food delivery app on restaurant business special reference to zomato and swiggy. *International Journal of Research and Analytical Review*, 6(1), 889-893.
- David, F. R. (2011). *Strategic management: concepts and classes* (15<sup>th</sup> ed.). Boston: Pearson Education.
- Gurbuz, T. (2013). A modified Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix Method. *Proceedings of the International Multiconference of Engineers and Computer Scientists*, 2.
- Hung Anh, D. B., & Tien, N. H., (2021). *Strategic analysis for Nguyen Hoang Group in Vietnam: The approach using CPM Matrix*, 2, 56. Ho Chi Minh: Van Hien University.
- Kalafatis, S. P., Tsogas, M. H., & Blankson, C. (2000). Positioning Strategies in Business Markets, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(6), 416-437.
- Khalfan, H. (2012). Strategic analysis process at academic libraries in Oman. *Library Management*, 33(4-5), 307-323.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing management* (12th Ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kudelko, J. (2012). *Investment strategies of mining companies (Strategie Inwestycyjne Przedsiębiorstw Górniczych)*. Wrocław: Ed. KGHM CUPRUM.
- Kudelko, J., Wirth, H., & Bachowski, C., & Gacek, J. (2015). Horizontal integration in the development strategy of mining companies. *Mining Science*, 22, 97-114.
- Lafontaine, F., & Slade, M. (2007). Vertical integration and firm boundaries: The Evidence. *Journal of Economic Literature*, 45(3), 629-685.
- Lupu, A. G., Dumencu, A., Atanasiu, M. V., Panaite, C. E., & Dumitrașcu, G. (2016). SWOT Analysis of the renewable energy sources in Romania. *IOP SCIENCE*, 147.
- Meredith, E. D., Fred, R. D., & Forest R. D. (2016). The Quantitative Strategic Planning Matrix: A new marketing tool. *Journal of Strategic Marketing*. 25(4), 1-11.
- Novianti, E. (2019). *Manajemen strategis*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Nurhayati, S. (2008). Pendekatan QSPM sebagai dasar perumusan strategi peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Batang, Jawa Tengah. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 9(1), 72-82.
- Olanrewaju, R. A. (2016). Backward integration: A Panacea for rural development in Nigeria. *Academic Journal of Economic Studies* 2(4), 38-56.
- Parnell, J. A. (2014). *Strategic management theory and practice* (4<sup>th</sup> ed.). California: SAGE Publications.
- Putra, R. A., Putra, R. B., & Fitri, H. (2020). Analisis SWOT dalam penentuan strategi bisnis Kafe 165 Universitas Putra Indonesia YPTK Padang. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 1(5), 464-476.
- Rangkuti, F. (2008). *Analisa SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rumanti, A. A. & Syauta, K. J. (2013). Determining strategies based on strategic position analysis in small and medium enterprises. *International Journal of Information and Education Technology*, 3(4), 442-447.

- Rusdiansyah. (2016). Analisis strategi aplikasi penagihan dengan Metode SWOT. *Bina Insani ICT Journal*, 3(1), 145-153.
- Setyorini, H., Effendi, M., & Santoso, I. (2016). Analisis strategi pemasaran menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi kasus: Restoran WS di Soekarno Hatta Malang). *Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 5(1), 46-53.
- Sugianto, D. (2019). *Hasil Riset: Kedai kopi di RI bertambah 2.000 dalam 3 tahun*. Detikfinance.
- Zulkarnain, A., Wahyuningtias, D., & Putranto, T. S. (2018). Analysis of IFE, EFE and QSPM Matrix on business development strategy. *IOP Conference Series: Earth and Environment Science*, 126.