

Pemilihan Strategi Bersaing Coffee Shop DL dengan Metode SWOT-TOPSIS

Mohammad Ilhamsyah Akbar^{*1}, Dimas Satria Putra¹, dan Anggina Sandy Sundari¹

¹Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Pancasila, Jakarta

Abstrak. Terjadi peningkatan jumlah kedai kopi di Indonesia yang diperkirakan akan terus bertambah. DL merupakan salah satu bisnis coffee shop yang didirikan pada tahun 2019. Dengan meningkatnya trend coffee shop seharusnya penjualan DL meningkat. Dibutuhkan strategi yang dapat digunakan oleh DL untuk meningkatkan penjualan. Maka dibutuhkan usulan perbaikan guna meningkatkan penjualan. Dalam perbaikan ini dilakukan dengan beberapa cara yaitu menggunakan analisis fungsional, IFE matriks, analisis porter five forces analisis PEST, dan EFE matriks. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pemilihan strategi bersaing terbaik yang dapat digunakan DL melalui kuesioner yang diberikan ada 3 orang responden. Pemilihan strategi akan menggunakan metode SWOT-TOPSIS. Dimana metode SWOT akan menghasilkan alternatif strategi. Dilanjutkan dengan metode TOPSIS menghasilkan alternatif terbaik yang sudah dihasilkan dari metode SWOT. Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan acuan DL untuk meningkatkan penjualan. Berdasarkan TOPSIS strategi yang terpilih adalah Promosi melalui platform lain selain instagram. Hal ini didukung dengan pernyataan dalam wawancara pihak DL yang menyebutkan kurangnya pemasaran dalam hal digital marketing.

Kata kunci—maksimal; strategi, kopi, SWOT, TOPSIS, MCDM

1. PENDAHULUAN (STYLE: HEADING 1)

Coffee shop atau kedai kopi sedang menjamur di Indonesia. Perkembangannya mencapai 10% pertahun di daerah seperti Jakarta dan diperkirakan terdapat lebih dari 1.500 kedai kopi [1] *Coffee shop* bahkan sekarang disebut sebagai ‘ruang ketiga’ dalam kehidupan perkotaan selain rumah dan kantor di mana coffee shop dapat menyediakan ruangan untuk bertemu, relaksasi dan membuat koneksi [2] Dapat dikatakan bahwa konsumen pergi ke *coffee shop* tidak hanya untuk mencicipi kopi, melainkan untuk sekedar nongkrong dan bersantai dengan kelompoknya [3]

Salah satu coffee shop yang terdapat di Jakarta adalah coffee shop DL (nama disingkat sesuai dengan kesepakatan dengan pemilik). Pada awalnya DL didirikan pada tahun 2018 di Surabaya oleh beberapa mahasiswa ketika melihat adanya peluang untuk membuka usaha. Usaha tersebut menyasar mahasiswa yang ada di kampus-kampus Surabaya dan juga siswa SMA. Setelah pandemi pada tahun 2020, DL memutuskan menutup tokonya di Surabaya.

Bisnis DL kembali berkembang ketika ada penawaran baru untuk membuka toko di salah satu rumah sakit swasta di Jakarta. Targetnya pun bergeser menjadi *stakeholder* internal rumah sakit di mana 90% transaksi berasal dari entitas internal seperti: pasien rawat jalan, penunggu pasien rawat inap, dokter dan karyawan. Hanya 10% konsumen yang berasal dari luar rumah sakit.

Namun dengan kondisi tersebut didapat beberapa masalah yang terjadi antara lain: 1) Terdapat pesaing yang menjual produk yang sama di Rumah Sakit tersebut. Hal ini tentu menjadi tantangan karena 90% target pasar adalah entitas internal rumah sakit. 2) Dikarenakan toko berada di dalam kawasan rumah sakit maka tidak diperkenankan adanya zona merokok padahal menurut hasil wawancara dengan konsumen, zona merokok adalah salah satu fitur yang diinginkan dari DL. 3) Kesulitan untuk memenuhi penjualan *online* (daring) karena akses masuk ke rumah sakit yang terbatas bagi kurir dan ojek *online*. Dapat disimpulkan bahwa meskipun ada pasar yang stabil, memiliki hanya satu toko di rumah sakit menjadi tantangan untuk berkembang bagi DL.

Pihak DL ingin mencari revenue stream baru dan membutuhkan strategi untuk dapat mengatasi keterbatasan dan berkembang lagi dan mencapai *competitive advantage* (keunggulan kompetitif). Strategi sendiri dapat diartikan sebagai langkah-langkah untuk mencapai tujuan jangka panjang. Di dalam bukunya, David (2011) [4] merancang sebuah *framework* untuk merancang strategi. Framework tersebut dimulai dari perancangan visi misi, audit internal dan eksternal, penentuan strategi, implementasi serta evaluasi.

* Corresponding author: ilhamsyahakbar.g@gmail.com

Penelitian ini dibatasi pada tahap audit internal, audit eksternal, serta perancangan strategi dan tidak sampai tahap implementasi dan evaluasi. Metode yang digunakan adalah integrasi antara SWOT (Strength-Weakness-Opportunity-Threat) dan TOPSIS (The Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution). TOPSIS adalah salah satu *framework multi-criteria decision making* (MCDM). Beberapa penelitian terdahulu mengintegrasikan SWOT dengan berbagai metode MCDM antara lain: SWOT-AHP [5] SWOT-AHP-Fuzzy TOPSIS, [6], dan SWOT – TOPSIS [7]. Pada penelitian ini SWOT digunakan untuk menghasilkan beberapa alternatif strategi. Strategi tersebut akan diperingkatkan prioritas pelaksanaannya dengan menggunakan metode TOPSIS.

Tujuan dari penelitian ini adalah: 1) Menganalisis kondisi internal DL dengan menggunakan analisis fungsional dan IFE Matriks. 2) Menganalisis kondisi eksternal DL dengan analisis Porter Five Forces, analisis PEST dan EFE Matriks. 3) Merancang pilihan strategi bersaing dengan matriks SWOT. 4) Memprioritaskan strategi dengan menggunakan metode TOPSIS.

2. METODE

Penelitian ini didahului dengan penentuan narasumber dan dilakukannya wawancara semi-terstruktur terhadap narasumber. Narasumber ditentukan menggunakan purposive sampling yang dipilih berdasarkan tingkat kepentingan, pemahaman, serta pengetahuan yang terjadi di objek penelitian. Wawancara dibagi menjadi audit internal dan audit eksternal.[4]

Audit internal didasarkan pada area fungsional pada perusahaan yaitu: manajerial dan SDM, penjualan & pemasaran, keuangan, serta operasional.

Audit eksternal dilakukan dengan menggunakan framework PEST dan Porter 5 Forces. PEST menganalisis kondisi eksternal makro yaitu: politik, ekonomi, sosial budaya, dan teknologi. Porter 5 Forces memberikan gambaran tentang ancaman-ancaman dan kondisi persaingan industry pada industry yang dimasuki oleh bisnis, antara lain: ancaman dari competitor, ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar pemasok, dan kekuatan tawar konsumen [8]

Hasil dari audit internal digambarkan dalam matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan hasil audit eksternal digambarkan dalam matriks EFE (*External Factor Evaluation*).

Langkah-langkah membuat matriks IFE adalah [4]:

- 1) Buat daftar faktor internal kunci dari hasil wawancara yang sudah dilakukan
- 2) Beri bobot untuk setiap faktor dari 0 (paling tidak penting) sampai 1 (paling penting). Dalam penelitian ini digunakan metode *paired comparison* untuk menentukan bobot.
- 3) Beri rating 1-4 di mana untuk strength (kekuatan) diisi dengan angka 3 (kekuatan minor) atau 4 (kekuatan mayor) dan untuk weakness (kelemahan) diisi dengan angka 1 (kelemahan mayor) dan 2 (kekuatan minor). Rating didapatkan dengan perhitungan rata-rata hasil penilaian narasumber.
- 4) Kalikan bobot dan rating setiap faktor untuk mendapatkan hasil kali
- 5) Jumlahkan hasil kali dan akan didapatkan skor akhir. Angka internal kuat ditandai dengan total lebih dari 2.5 poin

Perhitungan pada matriks EFE hampir mirip langkah-langkahnya dengan matriks IFE, tetapi faktor kunci didapatkan dari faktor eksternal seperti analisis PEST dan Porter 5 Forces dan dibedakan menjadi *opportunity* (peluang) dan *threat* (hambatan). Tentu saja narasumber eksternal seperti konsumen harus dilibatkan. Perbedaan juga terdapat pada pemberian rating di mana rating untuk *opportunity* maupun *threat* dapat dituliskan dari skala 1 sampai 4 tergantung dari seberapa baik respon perusahaan terhadap faktor eksternal tersebut. Angka 1 diberikan apabila respon perusahaan sangatlah buruk terhadap kekuatan atau ancaman tersebut dan angka 4 diberikan apabila respon perusahaan sangatlah baik menanggapi kekuatan atau ancaman tersebut.

Setelah dirancang matriks IFE dan EFE maka komponen-komponen tersebut digabungkan dalam sebuah matriks SWOT. Matriks SWOT bertujuan mengkombinasikan strength-weakness-opportunity-threat menjadi strategi. Terdapat empat jenis strategi di dalam matriks SWOT yaitu: 1) Strategi SO (strategi yang dihasilkan dengan pertimbangan kekuatan yang memanfaatkan peluang), 2) Strategi WO (memanfaatkan peluang untuk memperbaiki kelemahan), 3) Strategi ST (memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi hambatan) dan 4) Strategi

WT (strategi defensif). Hasil dari strategi yang dihasilkan akan digunakan pada tahapan berikutnya yaitu TOPSIS.

TOPSIS adalah salah satu metode MCDM yang mencari solusi yang merupakan solusi yang memiliki jarak euclidian terdekat dengan solusi ideal positif dan jarak euclidean terjauh dari solusi ideal negatif [7]. Seperti metode MCDM lainnya untuk melakukan prioritas dibutuhkan alternatif (pilihan yang dipilih) dan kriteria (faktor untuk memilih pilihan). Alternatif didapatkan dari strategi-strategi yang dihasilkan oleh matriks SWOT dan kriteria dipilih sendiri dan ditentukan bobotnya. Penelitian ini menentukan bobot dengan menggunakan *paired comparison*.

Langkah-langkah dalam TOPSIS adalah [7]:

- 1) Merancang matriks keputusan ternormalisasi dengan dari alternatif dan kriteria yang didapatkan
- 2) Buat matrik keputusan ternormalisasi terbobot
- 3) Tentukan solusi ideal positif dan negatif
- 4) Hitunglah jarak setiap alternatif
- 5) Hitunglah kedekatan relatif setiap alternatif dengan solusi ideal

Hasil dari TOPSIS akan didapatkan urutan alternatif dari paling prioritas sampai yang tidak menjadi prioritas sehingga perusahaan dapat melakukan langkah manajerial yang dibutuhkan

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Penentuan Narasumber

Pada penelitian ini narasumber berasal dari internal: CFO DL, CMO DL, BDO DL serta dari eksternal yaitu konsumen. Dilakukan wawancara semi-terstruktur untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi coffee shop DL.

b. Audit Internal dan Perancangan Matriks IFE

Audit internal dilakukan dengan wawancara dan pengamatan berdasarkan fungsi bisnis dari coffee shop DL. Hasil tergambar pada tabel 1.

Dilakukan pengisian bobot dan rating sehingga dihasilkan matrik IFE yang digambarkan pada tabel 2. Skor akhir adalah 2,646 dan ada di atas rata-rata.

Tabel 1 Hasil Audit Internal.

	Strength	Sumber
S1	Sistem pelayanan dan pemasaran yang baik (sudah memakai barcode disetiap kamar inap)	Audit Internal Fungsi Pemasaran
S2	Harga yang ditentukan sesuai dengan target pasar	Audit Internal Fungsi Pemasaran
S3	Mekanisme pembayaran lengkap	Audit Internal Fungsi Keuangan
S4	Cashflow positif	
S5	Tempat yang nyaman	Audit Internal Fungsi Operasional
S6	Mesin dan alat masak yang terbaru serta perawatan baik	Audit Internal Fungsi Operasional
S7	Produk bervariasi dan kemasan yang mudah dibawa	Audit Internal Fungsi Pemasaran
	Weakness	Sumber
W1	Kualitas pegawai/barista kurang memenuhi standart setiap merekrut pegawai baru	Audit Internal Fungsi Manajemen dan SDM
W2	Minimnya penggunaan digital marketing	Audit Internal Fungsi Pemasaran
W3	Sulit menambah menu makanan	Audit Internal Fungsi Operasional
W4	Kurangnya komunikasi antar divisi	Audit Internal Fungsi Manajemen dan SDM
W5	Kesulitan dijangkau oleh ojek online	Audit Internal Fungsi Pemasaran
W6	Tidak adanya tempat merokok	Audit Internal Fungsi Operasional
W7	Tidak adanya tempat untuk membuka laptop yang memadai	Audit Internal Fungsi Operasional

Tabel 2 Matriks IFE.

IFE				
No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
STRENGTH				
1	Sistem pelayanan dan pemasaran yang baik (sudah memakai barcode di setiap kamar inap)	0,064	4	0,255
2	Harga yang ditentukan sesuai dengan target pasar	0,066	3,33	0,219
3	Mekanisme pembayaran lengkap	0,077	4	0,307
4	Cashflow positif	0,069	3,33	0,229
5	Tempat yang nyaman	0,082	3,67	0,301
6	Mesin dan alat masak yang terbaru serta perawatan baik	0,070	3,33	0,235
7	Produk bervariasi dan kemasan yang mudah dibawa	0,074	3,67	0,271
WEAKNESSES				
8	Kualitas pegawai/barista kurang memenuhi standart setiap merekrut pegawai baru	0,064	2	0,128
9	Minimnya penggunaan digital marketing	0,063	2	0,126
10	Sulit menambah menu makanan	0,063	1,33	0,084
11	Kurangnya komunikasi antar divisi	0,057	2	0,114
12	Kesulitan dijangkau oleh ojek online	0,064	2	0,127
13	Tidak adanya tempat merokok	0,104	1,33	0,139
14	Tidak adanya tempat untuk membuka laptop yang memadai	0,084	1,33	0,112
TOTAL				2,646

c. Audit Eksternal dan Perancangan Matriks EFE

Audit eksternal dilakukan dengan framework PEST dan Porter 5 Forces di industri kopi. Hasil tergambar pada tabel 3. Dilakukan pengisian bobot dan rating sehingga dihasilkan matriks EFE yang digambarkan pada tabel 4. Skor akhir adalah 2,964 yang ada di atas rata-rata dan dapat dikatakan coffee shop DL ada di industri yang masih dapat bersaing

Tabel 2 Hasil Audit Eksternal.

	Opportunity	Sumber
O1	Anak muda yang memiliki budaya nongkrong di tempat coffee shop	PEST – Sosial Budaya
O2	Banyaknya trend pemesanan online dengan E-Commerce	PEST – Sosial Budaya
O3	Berkembangnya platform media sosial sebagai jalur pemasaran	PEST - Teknologi
O4	Banyak event organizer yang mencari tempat untuk event	PEST – Sosial Budaya
O5	Adanya komunitas pecinta kopi yang berisi orang-orang yang ahli di bidang kopi	PEST – Sosial Budaya
	Threat	Sumber
T1	Perubahan peraturan PPKM dan ketatnya PPKM di rumah sakit	Politik/Legal
T2	Persaingan Coffee Shop yang ketat	Porter 5 Forces – Rivalry among competitive Firm
T3	Pesaing substitusi yang banyak	Porter 5 Forces - Substitusi
T4	Harga pemasok dan kualitas biji kopi yang berubah-ubah serta hanya menggunakan 1 supplier	Porter 5 forces – bargaining power of suppliers
T5	Kondisi ekonomi yang menyebabkan ketidakstabilan harga pasar bahan baku	Ekonomi

Tabel 4 Matriks EFE.

EFE				
No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Opportunity				
1	Anak muda yang memiliki budaya nongkrong di tempat coffee shop	0,117	3	0,350
2	Banyaknya trend pemesanan online dengan E-Commerce	0,102	3,33	0,339
3	Berkembangnya platform media sosial sebagai jalur pemasaran	0,102	3	0,306
4	Banyak event organizer yang mencari tempat untuk event	0,091	1,67	0,151
5	Adanya komunitas pecinta kopi yang berisi orang-orang yang ahli di bidang kopi	0,100	2	0,200
Threat				
6	Perubahan perputaran PPKM dan ketatnya PPKM di rumah sakit	0,100	3,33	0,333
7	Persaingan Coffee Shop yang ketat	0,109	3	0,328
8	Pesaing substitusi yang banyak	0,089	2	0,178
9	Harga pemasok dan kualitas biji kopi yang berubah-ubah serta hanya menggunakan 1 supplier	0,100	2,67	0,267
10	Kondisi ekonomi yang menyebabkan ketidakstabilan harga pasar bahan baku	0,091	2,67	0,242
Total				2,694

d. Perancangan alternatif strategi dengan matriks SWOT

Setelah mendapatkan faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan hambatan dari coffee shop DL maka dirancang matriks SWOT yang digambarkan pada tabel 5. Hasil strategi yang didapatkan adalah:

1. Membuka stand di berbagai event (S2, S3, S4, O4, O5).
Strategi ini dapat memperkenalkan atau mendemonstrasikan produk kopi dari DL dimana banyaknya event dan perlombaan yang bertemakan kopi dimana aspek yang dilombakan adalah *latte Art Competition*, *manual brewing competition*, *coffee cupping skill's*, dan kreasi kopi.
2. Mengikuti pelatihan barista (W1, O5).
Strategi ini dapat digunakan untuk barista yang dimiliki DL dimana pelatihan barista akan menambah *skill* pegawai, seperti melatih indera pengecap dan penciuman terhadap kopi, bagaimana menyeduh kopi dengan peralatan manual, mengasah *skill* secara mendalam untuk berbagai macam pembuatan kopi, dan masih banyak lagi ilmu yang akan didapat.
3. Promosi melalui platform lain selain instagram (W2, O3).
Strategi ini menciptakan banyak manfaat dimana *platform digital* saat ini berkembang pesat dan memiliki hal-hal positif bagi pemasaran dalam bisnis *coffee shop*. Dimana contoh dari platform tersebut seperti Tiktok, Youtube, Google Business Profile, dan masih banyak contoh lainnya.
4. Membuka cabang baru yang menyediakan fasilitas lebih lengkap (W3, W6, W7 O1, O4).
Banyaknya pesaing yang memiliki fasilitas yang sangat lengkap dalam bisnis *coffee shop*, langkah alternatif ini dapat digunakan apabila ingin bersaing dalam segi konsep bangunan, dalam hal ini DL bisa menjadikan *coffee shop* lain yang memiliki fasilitas lengkap menjadi acuan seperti Kopi Nako, Janji Jiwa, dan Starbuck.

Tabel 5 Matriks SWOT.

		STRENGTH		WEAKNESS	
		S1	Sistem pelayanan dan pemasaran yang baik (sudah memakai barcode disetiap kamar inap)	W1	Kualitas pegawai/barista kurang memenuhi standart setiap merekrut pegawai baru
		S2	Harga yang ditentukan sesuai dengan target pasar	W2	minimnya penggunaan digital marketing
		S3	Mekanisme pembayaran lengkap	W3	Sulit menambah menu makanan
		S4	Cashflow positif	W4	Kurangnya komunikasi antar divisi
		S5	Tempat yang nyaman	W5	Kesulitan dijangkau oleh ojek online
		S6	Mesin dan alat masak yang terbaru serta perawatan baik	W6	Tidak adanya tempat merokok
		S7	Produk bervariasi dan kemasan yang mudah dibawa	W7	Tidak adanya tempat untuk membuka laptop yang memadai
Opportunity		SO		WO	
O1	Anak muda yang memiliki budaya nongkrong di tempat coffee shop	1	Membuka stand di berbagai event (S2, S3, S4, O4, O5).	1	Mengikuti pelatihan barista (W1, O5)
O2	Banyaknya trend pemesanan online dengan E-Commerce			2	Promosi melalui platform lain selain instagram (W2, O3).
O3	Berkembangnya platform media social sebagai jalur pemasaran			3	Membuka cabang baru yang menyediakan fasilitas lebih lengkap (W3, W6, W7 O1, O4)
O4	Banyak event organizer yang mencari tempat untuk event			4	Membuka cabang yang bersifat pesan antar (W5, O2, O3).
O5	Adanya komunitas pecinta kopi yang berisi orang-orang yang ahli di bidang kopi				
Threat		ST		WT	
W1	Perubahan peraturatan PPKM dan ketatnya PPKM di rumah sakit	1	Mencari alternatif supplier yang lebih murah (S2, T9, T10).	1	Bekerja sama dengan vendor luar untuk menyediakan makanan (W3, T7, T8)
W2	Persaingan Coffee Shop yang ketat	2	Promosi internal ke rumah sakit (S1, S3, S5, T6, T7)		
W3	Pesaing substitusi yang banyak				
W4	Harga pemasok dan kualitas biji kopi yang berubah-ubah serta hanya menggunakan 1 supplier				
W5	Kondisi ekonomi yang menyebabkan ketidakstabilan harga pasar bahan baku				

5. Membuka cabang yang bersifat pesan antar (W5, O2, O3).

Alternatif ini memberikan solusi kepada DL untuk membuka cabang baru apabila penjualan hanya dilakukan lewat aplikasi pemesanan seperti Gojek, Grabfood, serta aplikasi lain yang dapat memesan makanan dan minum dari *smartphone* atau dengan konsep online-pick up yang sedang berkembang [9]

6. Mencari alternatif *supplier* yang lebih murah (S2, T9, T10).
Alternatif ini digunakan untuk mencari pasokan bahan baku yang lebih murah serta memastikan kualitasnya sesuai dengan standar dari DL, bila pemasok saat ini memiliki kendala yang dapat menggagalkan bisnis.
7. Promosi internal ke rumah sakit (S1, S3, S5, T6, T7).
Alternatif ini mempromosikan keunggulan yang dimiliki oleh DL kepada Rumah Sakit, dengan begitu elemen pasar yang ada pada Rumah Sakit dapat mengetahui keunggulan yang dimiliki terhadap pesaing di Rumah Sakit.
8. Bekerja sama dengan vendor luar untuk menyediakan makanan (W3, T7, T8).
Bekerja sama dengan vendor lain dalam hal makanan dapat menambah menu terhadap makanan yang ada, dimana hal ini membantu DL menambah variasi menu, dan mempermudah DL menentukan makanan apa saja yang sejalan dengan peraturan Rumah Sakit

e. Pengurutan prioritas dengan TOPSIS

Dari matriks SWOT dihasilkanlah alternatif untuk perhitungan TOPSIS yang digambarkan pada tabel 6. Untuk mendapatkan kriteria dan bobotnya dilakukan brainstorming dengan pihak pengelola. Kriteria dan bobot digambarkan pada tabel 7.

Tabel 6 Alternatif pada TOPSIS.

Kode	Alternatif Strategi
A1	Membuka stand di berbagai <i>event</i> (S2, S3, S4, O4, O5).
A2	Mengikuti pelatihan barista (W1, O5).
A3	Promosi melalui <i>platform</i> lain selain instagram (W2, O3).
A4	Membuka cabang baru yang menyediakan fasilitas lebih lengkap (W3, W6, W7 O1, O4)
A5	Membuka cabang yang bersifat pesan antar (W5, O2, O3).
A6	Mencari alternatif <i>supplier</i> yang lebih murah (S2, T9, T10).
A7	Promosi internal ke rumah sakit (S1, S3, S5, T6, T7).
A8	Bekerja sama dengan vendor luar untuk menyediakan makanan (W3, T7, T8)

Tabel 7 Kriteria pada TOPSIS.

Kriteria	Bobot
SDM	0,280
Pemasaran	0,280
Biaya	0,280
Teknologi	0,160
Total	1

Dilakukan pengisian kecocokan antara alternatif dengan kriteria yang sesuai. Diberikan angka 1 apabila alternatif yang diajukan sangat tidak sesuai dengan kondisi kriteria sekarang. Diberikan angka 2 apabila alternatif yang diajukan tidak sesuai dengan kriteria kondisi saat ini. Diberikan angka 3 apabila alternatif dirasa cukup sesuai dengan kondisi kriteria saat ini. Diberikan angka 4 apabila alternatif terhitung baik pada kriteria tersebut dan diberikan angka 5 apabila dirasakan sangat sesuai. Hasil dari pengisian tersebut kemudian dinormalisasi dan digambarkan pada tabel 8.

Tabel 7 Matriks Keputusan Ternormalisasi

	SDM	Pemasaran	Biaya	Teknologi
--	-----	-----------	-------	-----------

A1	Membuka stand di berbagai <i>event</i> (S2, S3, S4, O4, O5).	0,222	0,521	0,331	0,387
A2	Mengikuti pelatihan barista (W1, O5).	0,333	0,391	0,331	0,290
A3	Promosi melalui <i>platform</i> lain selain instagram (W2, O3).	0,444	0,391	0,414	0,290
A4	Membuka cabang baru yang menyediakan fasilitas lebih lengkap (W3, W6, W7 O1, O4)	0,333	0,260	0,331	0,387
A5	Membuka cabang yang bersifat pesan antar (W5, O2, O3).	0,444	0,260	0,331	0,387
A6	Mencari alternatif <i>supplier</i> yang lebih murah (S2, T9, T10).	0,333	0,260	0,331	0,290
A7	Promosi internal ke rumah sakit (S1, S3, S5, T6, T7).	0,333	0,260	0,414	0,387
A8	Bekerja sama dengan vendor luar untuk menyediakan makanan (W3, T7, T8)	0,333	0,391	0,331	0,387

Matriks keputusan ternormalisasi dikalikan dengan bobot sehingga menghasilkan Matriks keputusan ternormalisasi terbobot yang digambarkan pada Tabel 8.

Tabel 8 Matriks Keputusan Ternormalisasi Terbobot

Alternatif	SDM	Pemasaran	Biaya	Teknologi
A1	0,062	0,146	0,093	0,062
A2	0,093	0,109	0,093	0,046
A3	0,124	0,109	0,116	0,046
A4	0,093	0,073	0,093	0,062
A5	0,124	0,073	0,093	0,062
A6	0,093	0,073	0,093	0,046
A7	0,093	0,073	0,116	0,062
A8	0,093	0,109	0,093	0,062

Dari matriks keputusan ternormalisasi terbobot dipilihlah solusi ideal positif (angka tertinggi untuk setiap kriteria) dan solusi ideal negatif (angka terendah untuk setiap kriteria) dan hasilnya tergambar pada tabel 9.

Tabel 9 Solusi Ideal Positif (A+) dan Solusi Ideal Negatif (A-)

Kriteria	A+	A-
SDM	0,124	0,062
Pemasaran	0,146	0,073
Biaya	0,116	0,093
Teknologi	0,062	0,046

Berikutnya didapatkan jarak setiap alternatif ke solusi ideal positif dan solusi ideal negatif yang digambarkan pada tabel 10. Angka tersebut digunakan untuk menghitung nilai preferensi yang akan menjadi urutan prioritas. Prioritas alternatif tergambar pada tabel 11

Tabel 10 Jarak Alternatif ke Solusi Ideal Positif dan Solusi Ideal Negatif

Alternatif	S+	S-
A1	0,066	0,075
A2	0,055	0,048
A3	0,040	0,076
A4	0,083	0,035
A5	0,076	0,064
A6	0,084	0,031
A7	0,079	0,042
A8	0,053	0,050

Tabel 11 Nilai Preferensi

Alternatif	Preferensi	Ranking
A1	0,529	2
A2	0,464	4
A3	0,657	1
A4	0,296	7
A5	0,456	5
A6	0,270	8
A7	0,345	6
A8	0,486	3

Dapat dilihat dari hasil *ranking* pada tabel 11, urutan pertama pada pemilihan alternatif terbaik adalah A3 dimana A3 yaitu promosi melalui *platform* lain selain instagram. Pada urutan kedua adalah A1 yaitu membuka stand di berbagai *event*. Pada urutan ketiga adalah A8 yaitu bekerjasama dengan vendor luar untuk menyediakan makanan.

4. KESIMPULAN

Beberapa faktor internal yang mempengaruhi penjualan DL antara lain: (1) Sistem pelayanan dan pemasaran yang baik (sudah memakai barcode disetiap kamar inap), (2) Harga yang ditentukan sesuai dengan target pasar, (3) Mekanisme pembayaran lengkap, (4) Cashflow positif, (5) Tempat yang nyaman, (6) Mesin dan alat masak yang terbaru serta perawatan baik, (7) Produk bervariasi dan kemasan yang mudah dibawa, (8) Kualitas pegawai/barista kurang memenuhi standar setiap merekrut pegawai baru, (9) minimnya penggunaan digital marketing, (10) Sulit menambah menu makanan, (11) Kurangnya komunikasi antar divisi, (12) Kesulitan dijangkau oleh ojek online, (13) Tidak adanya tempat merokok, (14) Tidak adanya tempat untuk membuka laptop yang memadai. Faktor internal digambarkan dalam matriks IFE dengan skor 2,646.

Beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi penjualan DL antara lain: (1) Anak muda yang memiliki budaya nongkrong di tempat coffee shop, (2) Banyaknya trend pemesanan online dengan E-Commerce, (3) Berkembangnya platform media social sebagai jalur pemasaran, (4) Banyak event organizer yang mencari tempat untuk event, (5) Adanya komunitas pecinta kopi yang berisi orang-orang yang ahli di bidang kopi, (6) Perubahan perputaran PPKM dan ketatnya PPKM di rumah sakit, (7) Persaingan Coffee Shop yang ketat, (8) Pesaing substitusi yang banyak, (9) Harga pemasok dan kualitas biji kopi yang berubah-ubah serta hanya menggunakan 1 supplier, (10) Kondisi ekonomi yang menyebabkan ketidakstabilan harga pasar bahan baku. Faktor internal digambarkan dalam matriks EFE dengan skor 2,694.

Alternatif yang diperoleh dalam matriks SWOT dapat dilakukan DL untuk meningkatkan penjualan; (1) Membuka stand di berbagai event, (2) Mengikuti pelatihan barista, (3) Promosi melalui platform lain selain instagram, (4) Membuka cabang baru yang menyediakan fasilitas lebih lengkap, (5) Membuka cabang yang bersifat pesan antar, (6) Mencari alternatif supplier yang lebih murah, (7) Promosi internal ke rumah sakit, (8) Bekerja sama dengan vendor luar untuk menyediakan makanan.

Dari hasil TOPSIS, Strategi yang dipilih oleh DL untuk meningkatkan penjualan adalah Promosi melalui platform lain selain instagram berdasarkan hasil perhitungan dengan nilai prevensi tertingginya yaitu sebesar 0,657

UCAPAN TERIMA KASIH

Pemakalah dapat mengucapkan terima kasih pada pihak-pihak yang membantu terlaksananya penelitian terutama program studi Teknik Industri Universitas Pancasila, Ibu Nur Yulianti Hidayah, S.T M.T. Terima kasih kepada Abdul Malik Sulaiman Said yang sudah membantu terlaksananya penelitian. Terima kasih kepada Shawn Mendes dan Joshua Bassett.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] L. Setyaningsih, "Kedai Kopi Terus Tumbuh, di Jakarta dan Sekitarnya Diperkirakan Ada 1.500 Kedai Kopi," *WARTAKOTALIVE.com*, Jul. 06, 2018.
- [2] J. Ferreira, C. Ferreira, and E. Bos, "Spaces of consumption, connection, and community: Exploring the role of the coffee shop in urban lives," *Geoforum*, vol. 119, pp. 21–29, Feb. 2021, doi: 10.1016/j.geoforum.2020.12.024.
- [3] E. Herlyana, "FENOMENA COFFEE SHOP SEBAGAI GEJALA GAYA HIDUP BARU KAUM MUDA," *Thaqafiyat*, vol. 13, no. 1, pp. 187–204, 2012.
- [4] F. R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2011.
- [5] J. Lee, I. Kim, H. Kim, and J. Kang, "SWOT-AHP analysis of the Korean satellite and space industry: Strategy recommendations for development," *Technol Forecast Soc Change*, vol. 164, Mar. 2021, doi: 10.1016/j.techfore.2020.120515.
- [6] Y. A. Solangi, Q. Tan, N. H. Mirjat, and S. Ali, "Evaluating the strategies for sustainable energy planning in Pakistan: An integrated SWOT-AHP and Fuzzy-TOPSIS approach," *J Clean Prod*, vol. 236, Nov. 2019, doi: 10.1016/j.jclepro.2019.117655.
- [7] P. Ajmera, "Ranking the strategies for Indian medical tourism sector through the integration of SWOT analysis and TOPSIS method," *Int J Health Care Qual Assur*, vol. 30, no. 8, pp. 668–679, 2017, doi: 10.1108/IJHCQA-05-2016-0073.
- [8] M. E. Porter, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy," *Harvard Business Review*, Boston, pp. 78–93, Jan. 2008.
- [9] Mudjahidin, H. L. Fatika, A. P. Aristio, and L. Junaedi, "Intention to use buy online-pickup in store of coffee shop," in *Procedia Computer Science*, 2021, vol. 197, pp. 591–598. doi: 10.1016/j.procs.2021.12.177.