

Perumusan Strategi Pengembangan Bisnis Bebys Coffee Menggunakan Analisis Swot dengan *Neutrosophic Analytic Hierarchy Process*

Loebby Adama Nugraha, Nurullaily Kartika

Departemen Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Airlangga Kampus B Universitas Airlangga,
Jalan Airlangga 4 Surabaya, Indonesia

Corresponding author:
nurullaily@feb.unair.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang efektif dan efisien untuk pengembangan bisnis Bebys Coffee. Penelitian ini menggunakan data primer dengan penyebaran kuesioner kepada 6 responden yang bergerak di bidang industri kopi, menggunakan pendekatan konsumen dimana pendekatan kualitatif deskriptif. Pengujian rumusan masalah menggunakan metode analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) dengan Neutrosophic Analytic Hierarchy Process (NAHP). Hasil penelitian menunjukkan perumusan strategi pengembangan bisnis Kopi Bebys berupa strategi keunggulan komparatif (SO) dengan perluasan merek; strategi investasi (WO) in-store dan infrastruktur pemasaran; strategi mobilisasi (ST) di ceruk pasar dengan diferensiasi produk linier dan strategi pengendalian kerusakan (WT) dengan strategi perang harga untuk meningkatkan kesadaran dan menutupi biaya operasional. Keterbatasan penelitian ini adalah hanya bersifat deskriptif dan kualitatif yang menitikberatkan pada pengembangan strategi manajemen yang komprehensif dan tidak mengembangkan strategi manajemen yang lebih detail pada hal-hal teknis. Maka, Bebys Coffee memerlukan analisis SWOT menggunakan NAHP untuk menangkap peluang dari tingginya permintaan minuman kopi dan menghadapi ancaman kompetitor yang memiliki brand kuat dan toko yang lebih nyaman.

Kata kunci:

Bebys Coffee, Pengembangan Bisnis, NAHP, Manajemen Strategis, Analisis SWOT.

ABSTRACT

This study aims to determine an effective and efficient strategy for the business development of Bebys Coffee. This study uses primary data with a questionnaire distributed to 6 respondents who are engaged in the coffee industry. This study uses a consumer approach where a descriptive qualitative approach. Testing the problem formulation using the SWOT analysis method (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) with Neutrosophic Analytic Hierarchy Process (NAHP). The results of this study indicate the formulation of a Bebys Coffee business development strategy in the form of comparative advantage (SO) strategy with brand expansion; investment strategy (WO) in-store and marketing infrastructure; mobilization strategy (ST) in a niche market with linear product differentiation and a damage control (WT) strategy with a price war strategy to increase awareness and cover operational costs. The limitation of this research is that the research is only descriptive and qualitative which focuses on developing comprehensive management strategies and does not develop more detailed management strategies on technical matters. So that Bebys Coffee requires a SWOT analysis using Neutrosophic AHP to capture opportunities from high demand for coffee drinks and face the threat of competitors who have strong brands and more comfortable shops.

Keywords:

Bebys Coffee, Business Development, NAHP, Strategic Management, SWOT analysis

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara yang termasuk dalam kategori negara berkembang dengan pertumbuhan yang baik. Kemlu.go.id (2019) melaporkan Indonesia telah menjadi anggota G-20 yang merupakan 20 negara dengan pertumbuhan yang baik di dunia dan mampu menghadapi krisis global yang telah terjadi.

Pertumbuhan ekonomi yang baik ini diikuti oleh pertumbuhan pasar konsumsi yang tinggi juga. International Coffee Organization (2019) mencatat tingkat konsumsi kopi Indonesia mencapai pertumbuhan 44% dalam sepuluh tahun terakhir (2008-2019) dimana tingkat konsumsi perkapita pada tahun 2019 mencapai 1,19 Kg pertahun (Investor.id, 2020). Euromonitor juga mencatat pertumbuhan gerai kedai kopi dan specialty kopi mencapai dua kali lipat dari tahun 2012 sebanyak 514 untuk kedai kopi dan 541 untuk specialty kopi hingga 2016 menjadi 1.025 untuk kedai kopi dan 1.083 untuk specialty kopi di seluruh Indonesia (Bisnis.com, 2019). Data tersebut menunjukkan bahwa tingkat konsumsi kopi seduh yang siap dikonsumsi relatif tinggi di Indonesia.

Pemilik Bebys Coffee melihat tren pasar konsumsi kopi yang tumbuh dengan pesat sebagai peluang bisnis yang menguntungkan. Pemilik Bebys Coffee mendirikan kedai kopi pada tahun 2018 yang khusus menyajikan kopi dengan cita rasa khas dan pengalaman menyeduh kopi bersama dengan pelanggan. Pelanggan diajak menyeduh kopi yang diinginkan secara langsung agar dapat memperoleh pengalaman minum kopi yang lebih eksklusif dan customize. Lokasi kedai kopi Bebys Coffee terletak di pusat kota Surabaya dekat dengan Universitas Airlangga dengan harapan mudah diakses dan mendapatkan

traffic pelanggan yang cukup banyak.

Dalam satu tahun operasional berjalan dari tahun 2018-2019, penjualan Bebys Coffee mengalami pertumbuhan yang stagnan dan lebih kecil jika dibandingkan dengan kompetitor lain yang bergerak di bidang kedai kopi dengan jumlah rata-rata 19 cangkir perhari.

Untuk meningkatkan performa penjualan Bebys Coffee, beberapa peneliti melakukan perbaikan operasional perusahaan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi biaya (Darja & Blezinová, 2013). Manajemen strategi dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan dimana perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi biaya sehingga kualitas produk dapat diproduksi lebih baik dengan harga lebih terjangkau (Kraus et al., 2011).

Analisis SWOT dan Analytic Hierarchy Process (AHP) merupakan salah satu alat dari manajemen strategis. Analisis SWOT adalah metodologi praktis yang diperuntukkan untuk manajer dalam membangun strategis yang sukses dengan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Analisis SWOT metodologi yang sangat kuat untuk membuat keputusan yang akurat. Organisasi membangun strategi untuk meningkatkan kekuatan, menghilangkan kelemahan, merebut peluang, dan menghindari ancaman. Kekurangan utama dari SWOT adalah tidak dapat menetapkan bobot faktor strategis. Untuk mengatasi kekurangan ini, banyak peneliti telah mengintegrasikannya dengan AHP. Karena AHP nyaman dan mudah dimengerti, beberapa manajer merasa dapat mengambil keputusan yang berguna (Abdel Basset et al., 2018).

Analytic Hierarchy Process (AHP)

merupakan alat analisis yang digunakan untuk memecahkan masalah yang kompleks dengan menentukan tingkatan-tingkatan dan subkriteria sehingga dapat dievaluasi lebih mudah, subjektif dan terukur (Bañegil Palacios & Sanguino Galván, 2006). Evaluasi dilakukan secara subjektif oleh para ahli dan dirubah kedalam angka yang terukur dengan menggunakan skala pairwise comparison dan diranking untuk mengetahui prioritas masalah (Saaty, 1985).

Dalam aplikasinya pada dunia nyata pengambilan keputusan seringkali dihadapkan pada kondisi yang vague, complex dan penuh ketidakpastian. Skala AHP yang dikembangkan oleh Saaty (1985) tidak dapat mencerminkan kondisi tersebut. Penelitian terdahulu mengembangkan AHP dengan fuzzy set theory untuk mencerminkan tingkatan kejujuran pengambilan keputusan (Lumaksono, 2014). Dalam perkembangannya Fuzzy Set Theory dikembangkan lebih lanjut dengan Intuitionistic fuzzy sets untuk mencerminkan tingkat kejujuran dan kesalahan jawaban dari pengambil keputusan (Tavana et al., 2016). Kedua model AHP tersebut masih tidak bisa mencerminkan ketidakpastian jawaban pengambil keputusan, sehingga (Abdel-Basset et al., 2017) mengembangkan model AHP dengan Neutrosophic set theory yang dapat mencerminkan tingkat kejujuran, ketidakpastian dan kesalahan jawaban pengambil keputusan. Oleh sebab itu penelitian ini menggunakan model Neutrosophic Analytic Hierarchy Process (NAHP) untuk melakukan analisis SWOT. Dalam merumuskan strategi Bebys Coffee, dibutuhkan informasi yang detail dari manajemen Bebys Coffee yang terdiri dari dua orang. Selain itu, Bebys Coffee merupakan bisnis yang masih muda dan membutuhkan saran dari manajemen kedai

kopi yang berpengalaman maka dibutuhkan wawancara mendalam pada manajemen kedai kopi lain. Manajemen kedai kopi lain yang termasuk pesaing bisnis memiliki kemungkinan memberikan informasi yang tidak sebenarnya, kabur dan tidak memiliki wewenang untuk menentukan. Oleh sebab itu, penelitian ini menggunakan Neutrosophic AHP untuk mengolah data yang bersifat kompleks, fuzzy, indeterminacy dan falsity yang tinggi.

Dari penjabaran tersebut maka penulis mencoba meneliti bagaimana Analisis SWOT dikombinasikan dengan Neutrosophic AHP pada Bebys Coffee dilakukan agar dapat merumuskan alternatif prioritas strategi terukur pada kondisi yang kompleks dan penuh ketidakpastian.

Landasan Teori

Strategic Management

Strategic management merupakan pemilihan posisi perusahaan yang khas dimana hal tersebut membedakan perusahaan dengan pesaingnya dengan cara biaya lebih rendah atau menawarkan kualitas yang lebih baik (Porter, 1979). Pemilihan strategi yang tepat dapat membantu perusahaan memiliki keunggulan kompetitif untuk memenangkan persaingan bisnis dan menjaga keberlanjutan usaha (Engert et al., 2016).

Output daripada *strategic management* adalah strategi perusahaan. Strategi didefinisikan sebagai pemahaman perusahaan pada kepentingan *stakeholder* internal dan eksternal untuk mendefinisikan kebijakan yang dapat menentukan identitas dan budaya perusahaan (Mintzberg, 1987). Hill dan Jones (2008) menjelaskan analisis strategis dan pemilihan strategi sebagai wujud dari *strategy formulation*, sedangkan *strategy implementation* merupakan

penerapan strategi yang dipilih ke dalam suatu tindakan teknis tertentu. Diketahui bahwa *strategic management* merupakan kombinasi dari formulasi strategi dan implementasi strategi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan stakeholder internal dan eksternal.

Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)

Analisis SWOT adalah analisis kondisi internal maupun eksternal perusahaan terkini yang dapat digunakan sebagai dasar untuk merumuskan strategi jangka panjang dan teknis program kerja perusahaan (Shaw, 2012). Analisis internal terdiri dari penilaian terhadap faktor kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Sementara, analisis eksternal terdiri dari penilaian faktor peluang (*Opportunity*) dan tantangan (*Threat*).

Analisis SWOT pertama kali dikembangkan oleh Andrew Kenneth yang memulai idenya dengan pengamatan peluang yang ada pada lingkungan dan kemampuan suatu perusahaan. Learned et al. (1965) mengembangkan konsep tersebut dengan menambahkan perspektif negatif yaitu ancaman yang ada pada lingkungan bisnis dan kelemahan yang dimiliki perusahaan saat ini. Ancaman yang berada dalam lingkungan bisnis perusahaan saat mendisrupsi performa bisnis di masa depan. Oleh sebab itu perusahaan harus merumuskan strategi yang tepat untuk mengantisipasi ancaman tersebut. Kelemahan perusahaan mendeskripsikan batasan atau *constraint* yang dialami perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi yakni keuntungan semaksimal mungkin saat ini. Mengelola *constraint* dengan efektif dan efisien dapat mengantarkan perusahaan untuk memperoleh keuntungan sebesar-besarnya.

Perumusan Strategi dengan Pendekatan Kualitatif Matriks SWOT

Pendekatan kualitatif matriks SWOT sebagaimana dikembangkan oleh Kearns (1992) menampilkan delapan kotak, yaitu dua paling atas adalah kotak faktor eksternal (Peluang dan Tantangan) sedangkan dua kotak sebelah kiri adalah faktor internal (Kekuatan dan Kelamahan). Empat kotak lainnya merupakan kotak isu-isu strategis yang timbul sebagai hasil titik pertemuan antara faktor-faktor internal dan eksternal.

Berikut langkah-langkah yang dilakukan untuk merumuskan strategi menggunakan pendekatan kualitatif matriks SWOT (Kearns, 1992) :

1. Langkah pertama yang dilakukan pengambil keputusan adalah mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada pada lingkungan sosial, alam dan bisnis perusahaan terlebih dahulu dengan membuat *list* peluang dan ancaman bisnis mulai dari ukuran pasar, pertumbuhan pasar, posisi dalam pangsa pasar dan persaingan bisnis. Kemudian diikuti dengan analisis peluang dan ancaman dari konsumen dan masyarakat. Setiap *list* peluang dan ancaman diajukan pertanyaan konfirmasi apakah peluang dan ancaman dapat berhubungan dengan kondisi internal perusahaan.
2. Langkah kedua yang dilakukan pengambil keputusan adalah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan membuat *list* kekuatan dan kelemahan yang mungkin dimiliki perusahaan dinilai dari *marketing effort* (4p, reputasi, *awareness*), sumber daya manusia (jumlah dan *skill* tenaga kerja), finansial (modal), *operation (high/defect quality, efisiensi/waste)*. Kemudian

mengajukan pertanyaan konfirmasi kepada pemilik atau karyawan yang berpengalaman serta pelanggan perusahaan yakni “*Will this particular strength help the agency capitalize on an external opportunity or avert a threat?*” dan “*Will this particular weakness constrain the agency’s efforts to capitalize on an opportunity or avert a threat?*” narasumber akan mengkonfirmasi jika kekuatan dan kelemahan yang disajikan memang dimiliki perusahaan, narasumber memiliki kesempatan untuk menghapus dan menambahkan list kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

3. Langkah ketiga dilakukan setelah peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan sudah teridentifikasi dengan baik. Pengambil keputusan diharapkan dapat menghubungkan list peluang dan ancaman dengan kekuatan dan kelemahan kedalam satu sel matriks dimana peluang dikaitkan dengan kekuatan yang dimiliki dan seterusnya.
4. Langkah keempat, pengambil keputusan membuat strategi yang dapat digunakan untuk menghadapi isu yang terjadi pada kuadran matriks SWOT yang telah dirumuskan dengan membuat empat klasifikasi tipe strategi.

Keterangan tabel Matriks SWOT Kearns:
Kuadran A: *Comparative Advantages*

Kuadran ini merupakan pertemuan dua elemen kekuatan dan peluang sehingga memberikan kemungkinan bagi suatu organisasi untuk bisa berkembang lebih cepat. Pertanyaan yang diajukan untuk mendapatkan strategi aplikatif untuk isu yang terjadi pada kuadran ini adalah “*How can the corporate leverage its strengths to achieve or enhance its comparative advantage, there by capitalizing on a perceived opportunity?*”. Dari pertanyaan ini diharapkan dapat memberikan strategi yang dapat digunakan untuk menghadapi isu pada kuadran ini.

Kuadran B: *Mobilization*

Kuadran ini merupakan interaksi antara ancaman dan kekuatan. Di sini harus dilakukan upaya mobilisasi sumber daya yang merupakan kekuatan organisasi untuk memperlunak ancaman dari luar tersebut, bahkan kemudian merubah ancaman itu menjadi sebuah peluang. Pertanyaan yang diajukan untuk mendapatkan strategi aplikatif untuk isu yang terjadi pada kuadran ini adalah “*How can the agency mobilize its strengths to avert a perceived threat or even transform that threat into an opportunity?*”. Dari pertanyaan ini diharapkan dapat memberikan strategi yang dapat digunakan untuk menghadapi isu pada kuadran ini.

Tabel 1. Matriks SWOT Kearns

EKSTERNAL INTERNAL	OPPORTUNITY	TREATHS
STRENGTH	<i>Comparative Advantage</i>	<i>Mobilization</i>
WEAKNESS	<i>Divestment/Investment</i>	<i>Damage Control</i>

Sumber: Hisyam, 1998

Sel C: *Divestment/Investment*

Sel ini merupakan interaksi antara kelemahan organisasi dan peluang dari luar. Situasi seperti ini memberikan suatu pilihan pada situasi yang kabur. Peluang yang tersedia sangat meyakinkan namun tidak dapat dimanfaatkan karena kekuatan yang ada tidak cukup untuk menggarapnya. Pilihan keputusan yang diambil adalah (melepas peluang yang ada untuk dimanfaatkan organisasi lain) atau memaksakan menggarap peluang itu (investasi). Pertanyaan yang diajukan untuk mendapatkan strategi aplikatif untuk isu yang terjadi pada kuadran ini adalah “*Should the agency invest its scarce resources in weak programs to become more competitive vis-d-vis a perceived opportunity?*”. Dari pertanyaan ini diharapkan dapat memberikan strategi yang dapat digunakan untuk menghadapi isu pada kuadran ini.

Sel D: *Damage Control*

Sel ini merupakan kondisi yang paling lemah dari semua sel karena merupakan pertemuan antara kelemahan organisasi dengan ancaman dari luar, dan karenanya keputusan yang salah akan membawa bencana yang besar bagi organisasi. Strategi yang harus diambil adalah *Damage Control* (mengendalikan kerugian) sehingga tidak menjadi lebih parah dari yang diperkirakan.

5. Langkah Kelima, pengambil keputusan menggali lebih dalam dampak yang akan dirasakan perusahaan dari strategi yang telah dirumuskan untuk menghadapi isu yang terjadi pada masing-masing kuadran matriks SWOT. Berikut pertanyaan yang dapat digunakan.

- a) *How is the issue related to the agency's mandate, core mission, and values?*
 - b) *How are the agency's clients and other stakeholders affected by the issue?*
 - c) *What assumptions are implicit in the issue, and are these assumptions reasonable?*
 - d) *Is the issue related in some systemic way to another issue of equal importance?*
 - e) *Can these issues be combined, or must they be addressed separately?*
6. Langkah Keenam, pengambil keputusan melakukan perangkingan sederhana pada strategi yang telah dirumuskan. Berikut pertanyaan yang akan diajukan:
 - a) *The centrality of the issue to the agency's mandate and mission.*
 - b) *The urgency of the issue in terms of both time and impact.*
 - c) *The extent to which the agency can control the issue.*
 - d) *The cost of addressing the issue.*
 - e) *The publicvisibility of the issue to clients, donors, and other important stakeholders.*
 - f) *The pervasiveness of the issue in terms of its impact on a wide range of agency goals and functions.*
 - g) *The extent to which the issue affects fundamental values of the agency.*
 - h) *The extent to which the issue requires additional research in order to clarify the choices.*
 - i) *The extent to which competing agencies are addressing the same issue.*

Neutrosophic Analytical Hierarchy Process (NAHP)

Pada mulanya *Neutrosophic AHP* dikembangkan dari teknik analisis AHP yang dikemukakan oleh Saaty (2008) yakni sebuah metode pengambilan keputusan yang termasuk dalam kategori *complex decision*, AHP adalah prosedur sistematis

untuk mempresentasikan elemen-elemen dan berbagai macam masalah. kedalam bentuk hierarki. Hierarki disini adalah suatu representasi dari permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multilevel dimana level pertama adalah tujuan, di ikuti oleh level faktor, kriteria, subkriteria dan seterusnya kebawah hingga level terakhir dari alternatif. Dengan demikian sebuah hierarki dapat digunakan untuk medekomposisi permasalahan yang kompleks, sehingga permasalahan tersebut tampak lebih terstruktur dan sistematis.

AHP mengatur penyelesaian masalah kedalam bagian-bagian kecil yang kemudian membantu pengambilan keputusan melalui model perbandingan berpasangan (pairwise comparison) untuk menunjukkan hubungan yang kuat atau intensitas dari elemen-elemen yang ada dalam hierarki (Sharma & Bhagwat, 2007) AHP fokus pada pembuatan serangkaian perbandingan berpasangan. Perbandingan ini digunakan untuk menentukan hierarki yang harus diprioritaskan terlebih dahulu. Hasil tersebut menghasilkan AHP dapat membantu pengambilan keputusan.

Dalam perkembangannya, beberapa penelitian menemukan beberapa problem dalam aplikasi AHP pada dunia nyata. Kriteria keputusan seringkali tidak disampaikan dengan sesungguhnya, rumit dan tidak konsisten. Beberapa peneliti mengembangkan metode fuzzy AHP untuk mengurangi kerumitan dan jawaban yang tidak jujur dari beberapa pengambil keputusan (Taghavifard et al., 2018). Fuzzy AHP tersebut hanya mengurangi jawaban yang tidak dikemukakan dan mempertimbangkan kejujuran pengambil keputusan, Attanssov (1986) mengembangkan Intuistic Fuzzy AHP yang dapat mengurangi tingkat

kesalahan dan ketidak konsisten jawaban pengambil keputusan. Kedua teknik tersebut masih gagal untuk menjelaskan ketidakjelasan jawaban pengambil keputusan (Indeterminacy), dikembangkan Neutrosophic AHP oleh Abdel-Basset et al. (2016) untuk menjelaskan tingkat truth, indeterminacy, falsity secara bersama untuk menjelaskan informasi yang tidak jelas dan tidak konsisten. Oleh sebab itu, penelitian ini menggunakan Neutrosophic AHP yang dapat diterapkan pada lingkungan yang penuh dengan informasi yang tidak jelas dan tidak konsisten.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa Neutrosophic AHP merupakan serangkaian teknik multi criteria decision making yang dikembangkan dari AHP klasik, Fuzzy AHP dan Intuitional Fuzzy AHP untuk menjelaskan informasi yang tidak jelas dan tidak konsisten dengan mengukur tingkat truth, indeterminacy, falsity (Abdel-Basset et al., 2018). Teknik Neutrosophic AHP telah berhasil diaplikasikan untuk mengambil keputusan dengan beberapa kriteria yang rumit dengan informasi yang tidak jelas dan tidak konsisten seperti analisis SWOT Starbuck (Abdel-Basset et al., 2018), supplier selection (Abdel-Basset et al., 2019) dan personnel selection (Nabeeh et al., 2019).

Jurnal yang ditulis Abdel-Basset et al. (2018) menyatakan bahwa membuat sebuah keputusan didalam teknik Neutrosophic AHP dengan analisis SWOT diperlukan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Melakukan analisis SWOT berdasarkan pendapat narasumber beserta kriteria dan subkriteria.
- 2) Struktur hierarki masalah dari atas dengan tujuan keputusan, kemudian sasaran dan perspektif, melalui level menengah (berisi kriteria dan elemen

- yang berhubungan), sampai pada level terendah strategi yang akan ditentukan.
- 3) Membuat sebuah matriks Neutrosophic dengan kuesioner perbandingan berpasangan dengan Neutrosophic set tiap kriteria dilevel atas untuk membandingkan elemen-elemen dilevel tersebut dengan elemen dibawahnya.
 - 4) Menghitung konsistensi jawaban.
 - 5) Menggunakan prioritas yang diperoleh dari membandingkan bobot prioritas di level tersebut dengan level dibawahnya. Lakukan ini untuk tiap elemen untuk menghitung bobot kriteria.
 - 6) Menghitung total prioritas masing-masing strategi untuk perankingan akhir semua strategi.

Konsep Dasar Analytic Hierarchy Process (AHP)

Darmawan (2004) memaparkan model AHP yang merupakan metode perbandingan atas alternatif solusi didasarkan konsep matriks. Bagan dasar konsep ini dapat diperlihatkan sebagai pada tabel 2.

Contoh matriks di atas memperlihatkan perbandingan antar kolom X1-X4. Dengan baris X1-X4, nilai perbandingan kolom dengan baris harus dikaitkan terhadap sesuatu yang disebut faktor, kriteria, atau properti. Perbedaan terletak dari cara perbandingan tersebut dibaca, contoh:

- 1) Bila baris yang dibaca maka:
Jika C dan X1 dibandingkan dengan C dari X2 maka $X1 = 2 X2$, atau bila C X1 dibandingkan X2 dalam hal C maka $X1 = 2 X2$
- 2) Bila kolom yang dibaca maka:
Jika faktor C dari X2 dibandingkan terhadap kriteria C dari X1, maka nilai perbandingan adalah $X2-1/2 X1$.

Di dalam teknik AHP, terdapat pembahasan tentang konsistensi antar elemen, apabila elemen yang diperbandingkan hanya dua, maka inkonsistensi tidak akan terjadi. Namun apabila elemen yang diperbandingkan terlalu banyak, maka konsistensi antar elemen akan sulit didapatkan. Al-Harbi (2001), menjelaskan formula untuk Consistency Index (CI) adalah sebagai berikut :

$$CI = (\lambda_{max} - n) / (n - 1) \dots\dots\dots (2.2)$$

- Keterangan :
- CI = Consistency Index
 - λ_{max} = Nilai elemen terbesar
 - n = Jumlah elemen yang dibandingkan

Dalam matriks random tersebut didapatkan juga nilai Consistency Index, yang disebut dengan random index (RI). Dengan membandingkan CI dan RI didapatkan patokan untuk menentukan tingkat

Tabel 2. Contoh Matriks Perbandingan

C	X1	X2	X3	X4
X1	1	2	3	4
X2	1/2	1	-	-
X3	1/3	-	1	-
X4	1/4	-	-	1

Sumber :Darmawan, 2004

konsistensi suatu matriks, yang disebut dengan Consistency Ratio (CR), Al-Harbi (2001), juga menjelaskan hal tersebut dengan formula:

$$CR = CI/RI \dots\dots\dots(2.3)$$

Keterangan :

CR = Consistency Ratio

CI = Consistency index

RI = Random Index

Dengan demikian untuk mencari tingkat konsistensi suatu matriks, Consistency Ratio (CR), dapat dilakukan dengan tanpa mencari Consistency index (CI) terlebih dahulu, dengan catatan konstanta-konstanta yang meliputi Eigenvalues terbesar (λ_{max}) dan jumlah elemen yang dibandingkan (n) sudah diketahui terlebih dahulu.

Menurut Saaty (dalam Sharma dan Bhagwat, 2007) menyatakan bahwa secara umum nilai rasio konsistensi harus 20 persen atau kurang dari itu, sehingga nilai tersebut dapat diterima.

Pada penelitian ini, permasalahan yang akan diuji dengan konsep matriks dari AHP ini akan digunakan untuk mencari bobot dari setiap kriteria/subkriteria dari keempat perspektif Balanced scorecard dengan menggunakan perbandingan berpasangan. Proses untuk teknik AHP ini

dilakukan dengan bantuan Software Expert Choise 2000.

Sedangkan validasi untuk pembobotan kriteria/subkriteria dilakukan dengan cara penyebaran kuisioner kepada pihak responden, yang kemudian diberi bobot dengan skala 1-9. Menurut Saaty (2008), pada penerapan metode AHP yang diutamakan adalah kualitas data dari responden, dan tidak tergantung pada kuantitasnya. Oleh karena itu, penilaian AHP memerlukan pakar sebagai responden dalam pengambilan keputusan dalam pemilihan alternatif. Pakar disini merupakan orang kompeten yang benar mengetahui informasi yang dibutuhkan.

Skala Perbandingan Neutrosophic AHP

Untuk membuat perbandingan, dibutuhkan skala dari angka yang mengidentifikasi berapa banyak elemen yang lebih penting, atau elemen apa saja yang lebih dominan, seperti yang disajikan dalam tabel 4.

Dalam menentukan skala perbandingan Neutrosophic AHP, perlu dilakukan terlebih dahulu identifikasi kriteria analisis SWOT. Identifikasi kriteria analisis SWOT ini dapat dilakukan dengan membuat struktur hierarki. Masing-masing kriteria dibandingkan satu dengan yang lain menggunakan skala perbandingan berpasangan ini. Nilai 3 memiliki lower,

Tabel 3. Random Index

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
RI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	,45	1,49	1,51	1,58

Sumber : Sharma and Bhagwat, 2007

Tabel 4. Skala Utama Model Neutrosophic AHP

Saaty Scale	Explanation	Neutrosophic Triangular Scale
1	Equally influential	$\tilde{1} = \langle (1, 1, 1); 0.50, 0.50, 0.50 \rangle$
3	Slightly influential	$\tilde{3} = \langle (2, 3, 4); 0.30, 0.75, 0.70 \rangle$
5	Strongly influential	$\tilde{5} = \langle (4, 5, 6); 0.80, 0.15, 0.20 \rangle$
7	Very strongly influential	$\tilde{7} = \langle (6, 7, 8); 0.90, 0.10, 0.10 \rangle$
9	Absolutely influential	$\tilde{9} = \langle (9, 9, 9); 1.00, 0.00, 0.00 \rangle$
2	Sporadic values between two close scales	$\tilde{2} = \langle (1, 2, 3); 0.40, 0.65, 0.60 \rangle$
4		$\tilde{4} = \langle (3, 4, 5); 0.60, 0.35, 0.40 \rangle$
6		$\tilde{6} = \langle (5, 6, 7); 0.70, 0.25, 0.30 \rangle$
8		$\tilde{8} = \langle (7, 8, 9); 0.85, 0.10, 0.15 \rangle$

median dan upper masing-masing (2,3,4) dengan tingkat kejujuran/truth 0,30 dan tingkat indeterminacy 0,75 dan tingkat falsity 0,70. Dari nilai truth, indeterminacy dan falsity disusun menjadi Neutrosophic matrix.

METODE PENELITIAN

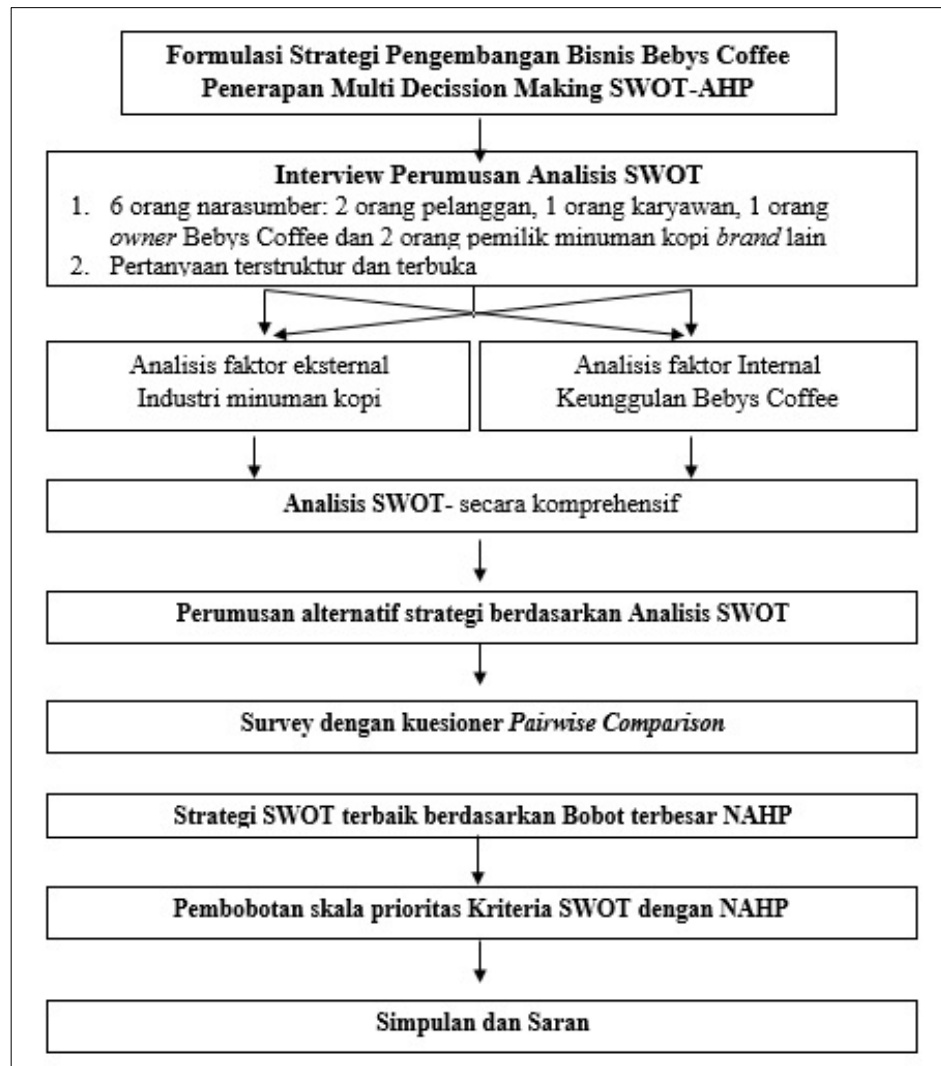
Pendekatan penelitian yang dilakukan pada penelitian ini ialah kualitatif. Pendekatan penelitian kualitatif digambarkan sebagai model yang terjadi dalam fenomena embal dimana peneliti sangat mungkin untuk mendapatkan hasil dari beberapa sudut pandang yang berbeda. Proses pada penelitian kualitatif ini adalah mengajukan beberapa pertanyaan serta prosedur lalu mengumpulkan data dari para partisipan hingga akhirnya menganalisis data tersebut. Pada penelitian ini menggunakan Wawancara secara mendalam, dimana peneliti mengeksplorasi suatu proses, kegiatan maupun peristiwa dalam suatu objek penelitian. Dalam hal pengumpulan data dapat diambil dari berbagai sumber seperti pengamatan langsung, wawancara, serta dokumen fisik.

Dalam melakukan sebuah penelitian perlu dilakukan langkah-langkah sistematis untuk menyusun dan mempersiapkan berbagai informasi dan data yang

diperlukan. Untuk melakukan penelitian ini, dirumuskan tahapan penelitian sebagaimana ditunjukkan dalam gambar 1.

Berikut penjelasan tahapan penelitian :

1. Peneliti melakukan in-depth interview terhadap keenam responden yaitu satu orang owner aktif Bebys Coffee, satu orang karyawan aktif Bebys Coffee, dua orang pelanggan setia Bebys Coffee dan dua orang expert di bidang industri kopi. Wawancara ini dilakukan untuk menggali informasi secara mendalam mengenai SWOT yang ada pada Bebys Coffee.
2. Pembuatan SWOT dari hasil wawancara in-depth interview yang telah dilakukan.
3. Penyebaran kuisioner tahap pertama untuk empat orang reponden yaitu satu orang owner aktif Bebys Coffee, satu orang karyawan aktif Bebys Coffee serta dua orang expert di bidang industri kopi. Untuk mendapatkan informasi mengenai alternatif strategi yang akan dirumuskan.
4. Merumuskan alternatif strategi berdasarkan analisis SWOT.
5. Penyebaran kuisioner tahap kedua kepada tiga orang responden yaitu satu orang owner aktif Bebys Coffee serta dua orang expert di bidang industri kopi. Untuk mendapatkan informasi



Gambar 1. Tahapan Penelitian

- mengenai pembobotan alternatif strategi yang akan digunakan.
6. Pembobotan hasil kuisiner pairwise comparison strategi SWOT menggunakan Neutrosophic AHP.
 7. Penarikan kesimpulan untuk menentukan alternatif strategi prioritas yang akan digunakan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis SWOT Bebys Coffee

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, dapat diidentifikasi *strength*, *weakness*, *opportunity* dan *threat* yang

dimiliki dan dihadapi oleh Bebys Coffee. Lihat tabel 5.

Perumusan Strategi SWOT Bebys Coffee

Berdasarkan identifikasi SWOT yang dimiliki oleh Bebys Coffee, dapat dirumuskan strategi yang fokus pada kombinasi dua aspek dalam SWOT yang disarankan oleh Abdel-Basset et al. (2018) untuk Starbucks Company. Perumusan strategi SWOT didasarkan pada subkriteria dari masing-masing kriteria yang dimiliki perusahaan dengan berpedoman pada prinsip berikut:

Tabel 5. Identifikasi SWOT Bebys Coffee

SWOT	Hasil Wawancara	Code	Narasumber (NS)
Strength	Jaminan kualitas kopi	S1	NS1,NS6
	Pemeliharaan peralatan kopi	S2	NS1,NS6
	Inovasi produk	S3	NS1,NS4,NS5,NS6
	Pengetahuan terhadap kopi	S4	NS1,NS5,NS6
	Kualitas pelayanan yang baik	S5	NS4,NS5
Weakness	Citra merek yang rendah	W1	NS1
	Kesadaran merek yang rendah	W2	NS1
	Ukuran kedai kopi yang kecil	W3	NS1,NS4,NS5,NS6
	Lingkungan kedai kopi	W4	NS1,NS4,NS5,NS6
Opportunity	Pertumbuhan pasar minuman kopi yang baik	O1	NS1,NS2,NS3
	Aktivitas media sosial yang tinggi	O2	NS1,NS2,NS3
	Kecenderungan konsumen loyal yang tinggi	O3	NS1,NS2,NS3
	Perminataan kopi saat berada di rumah	O4	NS1,NS2,NS3
	Teknologi Finansial dan Aplikasi Seluler	O5	NS1,NS2,NS3
Threat	Konsumen mudah untuk bosan	T1	NS1
	Persaingan yang ketat	T2	NS1,NS2,NS3
	Standar kualitas layanan dan produk yang tinggi dari konsumen	T3	NS1,NS2,NS3

Sumber: Hasil Wawancara

SO: Memanfaatkan peluang yang ada dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki saat ini.

ST: Menggunakan kekuatan yang dimiliki saat ini untuk mengalahkan dan mengurangi dampak dari ancaman yang ada.

WO: Memperbaiki dan meningkatkan kelemahan yang dimiliki untuk mendapatkan manfaat dari peluang yang ada.

WT: Menghindari dan mengurangi dampak dari ancaman yang ada dengan mengurangi atau memperbaiki kelemahan yang dimiliki.

Penentuan Strategi SWOT Terbaik Bebys Coffee

Pembobotan Strategi SWOT Mengacu pada Subkriteria SWOT Bebys Coffee dengan Neutrosophic AHP

Setelah mengetahui bobot kriteria SWOT

Tabel 6. Strategi SWOT yang diusulkan

Strategi SWOT		Faktor Eksternal	
		<i>Opportunity</i>	<i>Threat</i>
Faktor internal	Strength	Strategi SO: 1. Membuat inovasi produk premium dengan kualitas tinggi 2. Buat <i>Coffee education</i> (jenis kopi, keunggulan dan manfaat kopi seduh manual, cara menyeduh kopi manual) melalui sosial media 3. Membuat opsi minuman kopi take away (Botolan) dengan bahan terpisah dengan video edukasi/instruksi <i>brewing manual</i> di Sosial media	Strategi ST: 1. Membuat diferensiasi produk dengan menonjolkan <i>knowledge coffee</i> sebagai keunikan 2. Membuat inovasi produk kopi dan snack setiap periode tertentu 3. Mengembangkan sektor bisnis lain yang linier seperti: <i>Vape Store</i>

dan subkriteria SWOT, tahap selanjutnya adalah menghitung bobot strategi SO, ST, WO dan WT dengan menggunakan teknik analisis Neutrosophic AHP. Langkah perhitungan seperti pembobotan kriteria atau subkriteria dengan mengacu pada subkriteria SWOT. Dengan kata lain, pengambil keputusan dihadapkan pada pilihan strategi SO, ST, WO dan WT saat menghadapi subkriteria SWOT dan memilih strategi mana yang diprioritaskan untuk menghadapi subkriteria SWOT yang ada. Hasil perhitungan pembobotan dengan matrix Neutrosophic AHP ditunjukkan pada tabel 7.

Tabel 7 menunjukkan nilai Eigenvalues strategi SO, ST, WO dan WT mengacu pada masing masing subkriteria faktor SWOT. Nilai Eigenvalues tersebut digunakan untuk menemukan prioritas strategi SWOT berdasarkan bobot subkriteria dan kriteria SWOT. Hasil analisis Neutrosophic AHP menemukan bahwa Strategi SO adalah strategi yang menjadi prioritas utama untuk meningkatkan keunggulan kompetitif *Bebys Coffee* dengan bobot 0,3334. Diikuti dengan strategi WO dengan bobot 0,2810 dan ST dengan bobot 0,2670, kemudian WT dengan bobot terendah sebesar 0,1186.

Tabel 7. Pembobotan Strategi SWOT Bebys Coffee

Bobot Kriteria	Bobot Subkriter		Bobot Strategi with respect to			
			SO	ST	WO	WT
Strength	0.1424	S1	0.3555	0.2348	0.2947	0.1150
	0.2542	S2	0.3361	0.2941	0.2244	0.1454
		S3	0.2788	0.2792	0.3162	0.1257
		S4	0.4362	0.2611	0.1906	0.1121
		S5	0.2767	0.2762	0.3232	0.1239
Weakness	0.1754	W1	0.2244	0.2029	0.4838	0.0889
	0.1418	W2	0.2764	0.2809	0.3321	0.1106
		W3	0.2698	0.1986	0.3837	0.1480
		W4	0.3388	0.2603	0.2839	0.1170
Opportun	0.2013	O1	0.3058	0.2767	0.2823	0.1352
	0.3807	O2	0.2578	0.3036	0.3206	0.1180
		O3	0.5079	0.2525	0.1448	0.0949
		O4	0.4253	0.1582	0.3323	0.0842
		O5	0.3107	0.2387	0.3468	0.1038
Threat	0.2724	T1	0.2584	0.4407	0.2085	0.0924
	0.2232	T2	0.2756	0.2721	0.2611	0.1912
		T3	0.3395	0.2616	0.3107	0.0882
Total bobot Strategi			0.3334	0.2670	0.2810	0.1186
Ranking			1	3	2	4

Sumber: Olah data Internal

KESIMPULAN

Berdasarkan rumusan masalah, hasil Neutrosophic AHP dan pembahasan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa strategi SWOT yang diutamakan untuk menangkap peluang dan menghindari ancaman terdiri dari:

1. Strategi comparative advantage (SO) dengan brand expansion seperti:
 - a. Membuat inovasi produk premium dengan kualitas tinggi, sesuai dengan S1,S3, S2, O1
 - b. Buat Coffee education (jenis kopi, keunggulan dan manfaat kopi seduh manual, cara menyeduh kopi manual) melalui sosial media, sesuai dengan S4,S5,O2, O4
2. Strategi investment (WO) pada infrastruktur kedai dan pemasaran seperti:
 - a. Meningkatkan kapasitas kedai kopi, sesuai dengan W3,W4,O1,O3
 - b. Meningkatkan aktivitas pemasaran dengan menonjolkan identitas Bebys Coffee, sesuai dengan W2,O1,O2,O5
 - c. Kerjasama dengan marketing agency untuk meningkatkan brand image, sesuai dengan W1,O1, O2
 - d. Meningkatkan infrastruktur kedai
- c. Membuat opsi minuman kopi take away (Botolan) dengan bahan terpisah dengan video edukasi/instuksi brewing manual di sosial media, sesuai dengan S1,O4,O5, O4

- untuk mengurangi bau tidak sedap, sesuai dengan W4,O1,O3
3. Strategi mobilization (ST) pada niche market dengan diferensiasi produk yang linier seperti:
 - a. Membuat diferensiasi produk dengan menonjolkan knowledge coffee sebagai keunikan, sesuai dengan S4,T1,T2
 - b. Membuat inovasi produk kopi dan snack setiap periode tertentu, sesuai dengan S3,T1
 - c. Mengembangkan sektor bisnis lain yang linier seperti vape store, sesuai dengan S5, T1
 4. Strategi damage control (WT) dengan price war strategy untuk meningkatkan awareness dan menutup biaya operasional seperti:
 - a. Pindah lokasi kedai ditempat yang lebih nyaman, sesuai dengan W4, W3, T2, T3
 - b. Meluncurkan produk kopi dengan harga lebih murah dari pesaing, sesuai dengan W1, W2, T2

Saran

Strategi manajemen yang dirumuskan dari analisis SWOT dengan menggunakan Neutrosophic AHP dapat digunakan untuk menangkap peluang dari permintaan minuman kopi yang tinggi dan menghadapi ancaman kompetitor yang memiliki merek kuat dan kedai yang lebih nyaman. Diharapkan strategi yang telah dihasilkan dari penelitian ini dapat digunakan Bebys Coffee untuk meningkatkan keuntungan dengan menangkap peluang. Pemilik Bebys Coffee diharapkan menerapkan strategi manajemen yang dihasilkan secara bertahap dimulai dari Strategi brand expansion (SO), kemudian dilanjutkan dengan investasi pada infrastruktur (WO) dan diferensiasi produk (ST). Apabila strategi tersebut masih belum dapat meningkatkan penjualan dan keuntungan Bebys Coffee maka manajemen Bebys Coffee dapat melakukan strategi price wars (WT). ◀

DAFTAR PUSTAKA

- Abdel-baset, M., Hezam, I. M., & Smarandache, F. (2016). Neutrosophic Goal Programming. *Neutrosophic Sets and Systems*, 11, 112–118.
- Abdel-Basset, M., Mohamed, M., & Smarandache, F. (2018). An extension of neutrosophic AHP-SWOT analysis for strategic planning and decision-making. *Symmetry*, 10(4).
- Abdel-Basset, M., Mohamed, M., Zhou, Y., & Hezam, I. (2017). Multi-criteria group decision making based on neutrosophic analytic hierarchy process. *Journal of Intelligent and Fuzzy Systems*, 33(6), 4055–4066.
- Abdel-Basset, M., Saleh, M., Gamal, A., & Smarandache, F. (2019). An approach of TOPSIS technique for developing supplier selection with group decision making under type-2 neutrosophic number. *Applied Soft Computing Journal*, 77, 438–452.
- Al-Harbi, K. M. A. S. (2001). Application of the AHP in project management. *International Journal of Project Management*, 19(1), 19–27.
- Bañegil Palacios, T. M., & Sanguino Galván, R. (2006). Intellectual capital within Iberian municipalities (network). *Journal of Knowledge Management*, 10(5), 55–64.

- Bisnis.com. 2019. para barista indonesia siap bertarung di amerika serikat. <https://bandung.bisnis.com/read/20190226/549/1116283/para-barista-indonesia-siap-bertarung-di-amerika-serikat> (diakses pada 11 januari 2021).
- Darja, D. H., & Blezinová, I. M. (2013). Basic Characteristics of Small and Medium-Sized Enterprises in Terms of Their Goals. *International Journal of Business and Social Science*, 4(15), 98–103. www.ijbssnet.com
- Dermawan, R. (2009). *Model Kuantitatif Pengambilan Keputusan dan Perencanaan Strategis*. Bandung: Alfabeta.
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2833–2850.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2008). *Strategic Management: An Integrated Approach Eighth Edition*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hisyam, Muhammad. (1998). *Analisa SWOT Sebagai Langkah Awal Perencanaan Usaha*. Jakarta: SEM Institute,
- Investor.id. 2020. Konsumsi Kopi di Indonesia Naik 44%. Konsumsi Kopi di Indonesia Naik 44%. <https://investor.id/business/konsumsi-kopi-di-indonesia-naik-44> (diakses pada 11 januari 2021).
- Kearns, K. P. (1992). From Comparative Advantage to Damage Control. *Nonprofit Management & Leadership*, 3.
- Kemlu.go.id, 2019. Indonesia Bawa Usulan IDEA Hub di KTT G20. <https://kemlu.go.id/portal/id/read/408/berita/indonesia-bawa-usulan-idea-hub-di-ktt-g20> diakses pada (11 januari 2021)
- Kraus, S., Kauranen, I., & Reschke, C. H. (2011). Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach. *Management Research Review*, 34(1), 58–74.
- Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.E., Guth, W.D., 1965. *Business Policy: Text and Cases*. England: Homewood, IL.
- Lumaksono, H. (2014). Implementation of SWOT-FAHP method to determine the best strategy on development of traditional shipyard in Sumenep. *Academic Research International*, 5(5), 56.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, 30(1), 25–32.
- Nabeeh, N. A., Abdel-Basset, M., El-Ghareeb, H. A., & Aboelfetouh, A. (2019). Neutrosophic Multi-Criteria Decision Making Approach for IoT-Based Enterprises. *IEEE Access*, 7(c), 59559–59574.
- Porter, M.E., 1979. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*. 57(2), 137–145.
- Saaty, T. L. (1979). Applications of analytical hierarchies. *Mathematics and Computers in Simulation*, 21(1), 1-20.
- Saaty, T. L. (1985). Axiomatization of the Analytic Hierarchy Process (pp. 91–108).
- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International journal of services sciences*, 1(1), 83-98.
- Sharma, M. K., & Bhagwat, R. (2007). An integrated BSC-AHP approach for supply chain management evaluation. *Measuring Business Excellence*, 11(3), 57–68.
- Shaw, E. H. (2012). Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(1), 30–55.
- Taghavifard, M. T., Mahdiraji, H. A., Alibakhshi, A. M., Zavadskas, E. K., & Bausys, R. (2018). An extension of fuzzy SWOT analysis: An application to information technology. *Information (Switzerland)*, 9(3), 1–19.
- Tavana, M., Zareinejad, M., Di Caprio, D., & Kaviani, M. A. (2016). An integrated intuitionistic fuzzy AHP and SWOT method for outsourcing reverse logistics. *Applied Soft Computing Journal*, 40, 544–557.