



BAB III

ANALISIS INDUSTRI DAN PESAING

Suatu Industri berbeda antara satu dengan yang lainnya berdasarkan karakteristik ekonomi, situasi persaingan dan prospek perkembangannya dimasa datang. Perubahan berbagai faktor seperti teknologi, ekonomi, pasar dan persaingan akan bergerak mulai dari yang lambat sampai dengan yang cepat. Analisis Industri dan persaingan berguna bagi perusahaan untuk dapat menyesuaikan dengan perubahan dan kemudian membentuk kekuatan dalam menghadapi persaingan. Dalam analisis industri, biasanya membandingkan berbagai hal apakah industri ini cukup menjanjikan ataupun sebaliknya. Setelah melakukan analisis industri, nantinya dapat menggunakan informasi tersebut dan mempertimbangkannya.

A. Trend dan Pertumbuhan Industri

Saat ini bisnis kuliner merupakan bisnis yang sangat berkembang pesat di Indonesia. Gadget dan internet juga bukan hal yang asing lagi bagi kaum milenial karena teknologi itulah yang membuat tren bisnis kuliner di Indonesia semakin meningkat tinggi. Banyak perusahaan yang menggunakan media sosial untuk mempromosikan bisnisnya khususnya bisnis kuliner di Indonesia dari berbagai segmen, serta banyak aplikasi – aplikasi yang menyediakan diskon untuk para pelanggan.

Bisnis es krim *Gelato* merupakan bisnis yang sedang berkembang di Indonesia pada saat ini. Munculnya berbagai kedai es krim *gelato* dengan ciri khas dan konsep yang berbeda, serta dipadukan dengan gaya hidup masyarakat Indonesia yang suka berkumpul, serta iklim Indonesia yang beriklim tropis membuat perkembangan bisnis es krim *gelato*

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



sangat berkembang karena selalu dicari setiap tahunnya. Saat ini Masyarakat sangat antusias dengan adanya hal yang baru dan juga hal yang inovatif, termasuk pada hal baru dari produk makanan, café, ataupun restaurant.

Pangan bukan lagi produk konsumsi untuk memenuhi kebutuhan biologis manusia, pangan saat ini mulai menjadi sebuah gaya hidup baru dikalangan masyarakat. Pangan menjadi sebuah industri kuliner yang memberikan tidak hanya cita rasa tetapi juga menjadi kebutuhan lain manusia untuk bersosialisasi dan berinovasi. Sebab, Industri kuliner yang berkembang saat ini juga menyediakan ruang bagi konsumen untuk bias berkumpul dengan keluarga maupun dengan teman – temannya melalui produk maupun layanan jasa yang ditawarkan.

Pangsa pasar makanan dan minuman Indonesia sangat menjanjikan dan juga paling diminati untuk melakukan investasi. Kementerian Perindustrian mencatat, sumbangan industri makanan dan minuman kepada PDB industri non-migas mencapai 34,95 % pada triwulan III tahun 2017. Hasil kinerja ini menjadikan sektor tersebut kontributor PDB industri terbesar dibanding subsektor lainnya.

Selain itu, capaian tersebut mengalami kenaikan empat persen dibanding periode yang sama tahun 2016. Sedangkan, kontribusinya terhadap PDB nasional sebesar 6,21% pada triwulan III/2017 atau naik 3,85% dibanding periode yang sama tahun sebelumnya.

Selanjutnya, dilihat dari perkembangan realisasi investasi, sektor industri makanan dan minuman untuk penanaman modal dalam negeri (PMDN) triwulan III/2017 mencapai Rp27,92 triliun atau meningkat sebesar 16,3% dibanding periode yang sama tahun 2016. Sedangkan, untuk penanaman modal asing (PMA) sebesar USD 1,46 miliar.

Sumber <https://kemenperin.go.id/artikel/18465/Industri-Makanan-dan-Minuman-Masih-Jadi-Andalan> (diakses pada 25 februari 2020)



Tidak hanya itu hingga tahun 2018 pertumbuhan pasar es krim mencapai 240 juta liter atau rata-rata tumbuh 8,75%. Perkembangan pasar di Indonesia merupakan cerminan dari pertumbuhan pasar di kawasan Asia. Dan, yang menarik dari industri es krim ini, kawasan-kawasan yang dulunya merupakan konsumen terbesar es krim sudah tergeser. Menurut data Euromonitor, sekarang ini Eropa dan Amerika bukan lagi konsumen terbesar es krim, namun Asia Pasifik lah yang terbesar. Kawasan Asia Pasifik menguasai pangsa pasar sekitar 30% dari total pasar es krim dunia, sedangkan Amerika menguasai 28%.

Ada beberapa faktor yang membuat kawasan Asia Pasifik dan Asia Tenggara memiliki serapan yang tinggi dalam konsumsi es krim. Faktor mendasar adalah pertumbuhan jumlah penduduk yang diikuti dengan peningkatan daya beli di kawasan ini. Selanjutnya, adalah dukungan cuaca di kawasan Asia yang cenderung panas, sehingga sangat cocok untuk mengonsumsi es krim. Terakhir adalah faktor usia. Pada umumnya es krim disukai oleh kelompok usia muda dan di dua kawasan Asia ini cenderung memiliki proporsi anak muda yang sangat besar. Hal ini berbeda dengan negara-negara maju di Eropa dan Amerika, bahkan Jepang, yang proporsi orang mudanya kian mengecil.. Menurut data Euromonitor, Unilever menguasai sekitar 21%, sedangkan Nestle 14% pangsa pasar es krim dunia.

Sumber <https://marketeers.com/lezatnya-potensi-pasar-es-krim-indonesia/> (diakses pada tanggal 9 januari 2020)

B. Analisis Pesaing Utama

Perubahan terjadi begitu cepat tanpa mengenal waktu. Oleh karena itu, para pebisnis harus selalu melakukan inovasi – inovasi yang kreatif untuk senantiasa mengembangkan bisnisnya agar tidak kalah dan mampu mengungguli pesaing – pesaing yang ada. Keberhasilan usaha pebisnis adalah dapat menganalisis pesaing dengan melihat kelebihan



dan kekurangan pesaing. Kelebihan dari usaha pebisnis adalah dapat menganalisis pesaing dengan melihat kelebihan dan kekurangan pesaing. Pesaing merupakan hal yang wajar dan pasti akan dihadapi oleh setiap pebisnis.

Perusahaan membutuhkan informasi – informasi mengenai data perusahaan persaingan guna merencanakan strategi pemasaran yang akan digunakan untuk bersaing secara efektif. Selain itu, diperlukan juga perbandingan produk, harga, saluran distribusi, dan promosi yang dilakukan perusahaan dengan pesaing terdekat. Hal ini dapat membantu perusahaan mengetahui keunggulan bersaing maupun kelemahannya.

Dari observasi yang dilakukan oleh penulis menetapkan beberapa pesaing potensial. Dalam analisisnya, penulis memilih beberapa faktor yang menjadi acuan dalam menentukan kekuatan dan kelemahan para pesaingnya, yaitu harga, lokasi, kualitas produk dan promosi.

Berikut adalah hasil pengamatan dari pesaing – pesaing potensial Kafe *Book & Gelato*

- | | |
|-------------------|--|
| 1. Nama Toko | : Gaya Gelato |
| Harga | : Rp 42.000 – Rp. 84.000 |
| Lokasi | : Tanjung Duren Selatan, Jakarta Barat |
| Kualitas Produk | : Cukup Baik |
| Promosi | : Kurang |
| Kenyamanan Tempat | : Kurang |
| 2. Nama Toko | : Vilo Gelato |
| Harga | : Rp 35.000 – Rp 50.000 |
| Lokasi | : Green Ville, Jakarta Barat |
| Kualitas Produk | : Cukup Baik |



Promosi : Baik

Kenyamanan Tempat : Cukup Baik

C Analisis *Politic, Economic, Social, Technology, Enviroment, Legal* (PESTEL)

Analisis PESTEL merupakan analisis eksternal yang berada diluar perusahaan yang dapat menjadi peluang agar perusahaan atau bisnis dapat berkembang dan juga dapat menjadi ancaman bagi jalannya bisnis, karena dengan melakukan analisis PESTEL perusahaan dapat mengetahui segala risiko dan juga potensi suatu bisnis yang terkait dengan lingkungan eksternal.

Berikut adalah hasil analisis PESTEL terhadap kafe *Book & Gelato* yang dilakukan oleh penulis:

1. *Politic* (Politik)

Faktor politik meliputi hukum yang berlaku, kebijakan pemerintah, dan aturan formal atau informal di lingkungan perusahaan (Contoh : kebijakan pajak dan peraturan daerah). Peraturan dan kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi jalannya suatu bisnis. Dalam kondisi yang sedang sulit seperti kenaikan harga barang atau adanya bencana maka akan menyebabkan kelangkaan produk yang dapat mempengaruhi jalannya bisnis seperti kurangnya bahan baku yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menjalankan bisnisnya.

Dalam kondisi ini kafe *Book & Gelato* harus mampu menyikapi kelangkaan suatu barang yang menyebabkan kenaikan harga bahan baku. Selain itu kafe *Book & Gelato* juga harus mengikuti peraturan daerah yang telah ditetapkan oleh pemerintah daerah seperti peraturan – peraturan sumber daya manusia, kebersihan kafe. Peraturan



– peraturan ini dapat memberikan kemudahan maupun kesulitan kepada para pebisnis dalam menjalankan usahanya. Keadaan ini dapat memberikan ancaman maupun keuntungan bagi kafe *Book & Gelato*. Ancaman yang didapat merupakan kelangkaan bahan baku, penutupan bisnis dan lain sebagainya. Sedangkan keuntungan yang didapat adalah adanya menu baru yang menggunakan bahan baku berbeda sehingga bisnis tetap dapat berjalan dan mendapatkan keuntungan, juga dengan peraturan pemerintah yang ada dapat memudahkan kafe *Book & Gelato* untuk terus melakukan pengembangan dan inovasi.

2. *Economic* (Ekonomi)

Faktor ekonomi dalam kegiatan bisnis cenderung membahas tentang daya beli masyarakat. Dalam kegiatan bisnis, daya beli masyarakat, yang merupakan salah satu aspek ekonomi, sangat berpengaruh kepada proses jual-beli di *Book & Gelato*. Terutama dalam menentukan harga, selain harus disesuaikan dengan pesaing, namun juga harus meneliti daya beli masyarakat. Jika margin terlalu tipis akan berdampak pada pendapatan Kafe *Book & Gelato*. Disamping itu, juga perlu diperhatikan tentang perubahan ekonomi negara seperti tingkat inflasi dan nilai rupiah karena nantinya akan berdampak kepada harga jual produk di Kafe *Book & Gelato*.

3. *Social* (Sosial)

Faktor sosial sangat penting dalam dunia bisnis, hal ini sangat erat hubungannya dengan perilaku konsumen dengan segala kedinamisannya. Tren yang sedang berlaku di masyarakat akan mempengaruhi minat dari konsumen. Sehingga menjadi suatu keperluan bagi penulis untuk mengetahui tren apa saja yang sedang terjadi dan diminati masyarakat sehingga dapat mengetahui bagaimana cara bisnis dapat dijalankan dan di



sesuaikan dengan tren yang ada. Mengetahui tren juga sangat penting dalam menyediakan berbagai macam varian rasa yang disediakan di Kafe *Book & Gelato*.

Selain tren, pola atau gaya hidup masyarakat tempat usaha juga berpengaruh terhadap penjualan. Mengetahui kebiasaan dan pola hidup masyarakat bagi Kafe *Book & Gelato*, dalam hal ini dapat membantu pemilik bisnis dalam menentukan strategi pemasaran dan konsep seperti apa yang tepat dan dapat ditawarkan kepada pasar.

4. *Technology* (Teknologi)

Perkembangan dan inovasi dalam teknologi di tengah kehidupan masyarakat sudah berlangsung dengan cepat dan juga pesat. Hal ini memberi pengaruh kepada para pelaku bisnis dalam operasional keseharian perusahaan. Banyak dari peralatan maupun perlengkapan Kafe *Book & Gelato* yang membutuhkan dukungan teknologi demi memberi pelayanan yang maksimal dan juga hasil produk yang baik. Seperti misalnya mesin pembuat gelato, mesin EDC untuk alternative pembayaran, dan banyak peralatan dan perlengkapan lainnya. Hal ini membuktikan bahwa tanpa teknologi, proses operasi Kafe *Book & Gelato* tidak bisa berjalan maksimal.

Teknologi juga sangat membantu Kafe *Book & Gelato* dalam kegiatan pemasaran terutama promosi dan juga menjaga komunikasi dengan konsumen. Dengan adanya teknologi, Kafe *Book & Gelato* bisa melakukan promosi melalui media sosial sehingga bisa menjangkau pasar secara luas.

5. *Enviroment* (Lingkungan)

Sebagai pelaku bisnis suda menjadi tanggung jawabnya untuk menciptakan tempat produksi yang konsisten dalam kebersihannya juga untuk sevice terhadap konsumen. Selain mutu produk yang sehat dan berkualitas, memperhatikan lingkungan tempat usaha beroperasi juga sangat penting. Maka dari itu beberapa perusahaan

besar terutama pabrik biasanya memiliki CSR atau *Company Social Responsibility* dipertencanaan keuangannya karena dana ini akan digunakan untuk turut melestarikan dan merawat daerah atau lingkungan sekitarnya. Maka dari itu, rencana Kafe *Book & Gelato* yang akan membangun usahanya di tengah perkotaan akan melakukan kerjasama dengan petani buah yang bekerja sama dengan Kafe *Book & Gelato* untuk memberikan sisa dari buah yang digunakan dalam proses pembuatan *gelato* untuk diproses menjadi pupuk maupun produk lainnya yang dapat digunakan.

6. Legal (Hukum)

Hukum atau kebijakan negara adalah sesuatu yang harus ditaati oleh semua pelaku bisnis dimanapun itu dan apapun bisnis yang dijalankannya. Di negara tersebut. Setiap proses bisnis yang dijalankan harus memperhatikan kebijakan yang sudah ada, karena bila melanggar akan mendapatkan sanksi atau hukuman legal dari negara dan dapat menghambat perkembangan dan jalannya bisnis dapat mempengaruhi nama baik dan branding dari perusahaan. Contoh untuk gelato yang dihidangkan dari Kafe *Book & Gelato* menggunakan bahan kimia berbahaya seperti pemanis buatan, cairan warna pakaiian untuk mempercantik isi produk ataupun menggunakan bahan kimia agar produknya bertahan lama / tidak mudah rusak, padahal semua bahan ini adalah bahan yang berbahaya bila dikonsumsi, maka perusahaan dapat dihadapkan dengan hukuman penjara ataupun denda yang harus dibayar bahkan dengan risiko bisnis di tutup dan tidak diperbolehkan beroperasi kembali.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



D. Analisis Lima Kekuatan Persaingan Model Porter (*Porter Five Forces Business*

Model)

Ramalan industri bertujuan untuk memperkirakan jumlah permintaan di masa yang akan datang, hal tersebut dilakukan dengan mengantisipasi perubahan permintaan di masa depan. Dengan ramalan yang diperkirakan dan diperkuat dengan data – data yang lengkap dan akurat dapat membantu pengusaha untuk menjalankan perusahaannya dimasa depan dengan lebih baik dan juga membuat pasar memberi kepercayaan lebih kepada perusahaan kedepannya.

Menurut David (2015;59) *Porter's Five-Forces Model* dalam analisis persaingan adalah pendekatan kompetitif yang secara luas digunakan untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri. Dalam menganalisisi bisnis dalam lingkungan persaingan harus mampu mengidentifikasi lima kekuatan yang menentukan daya tarik jangka Panjang sebuah pasar atau segmen pasar, yaitu persaingan sejenis didalam industri, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan dari produk substitusinya, daya tawar pemasok dan daya tawar pembelli. Berikut adalah analisis *Porter's Five-Forces Model* dari

Kafe *Book & Gelato* :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Gambar 3. 1

Porter's Five-Forces Model



Sumber : David (2015:60)

Persaingan Antara Perusahaan yang Bersaing dalam Industri yang Sama

Kapanpun perusahaan baru dapat dengan mudah masuk dalam industri tertentu, intensitas persaingan di anatar perusahaan meningkat. (David, 2015:60)

Melihat Industrinya, Kafe *Book & Gelato* memiliki pesaing yang cukup banyak namun dengan keunikan dalam konsep perpustakaan kecil dan juga tempat hangout yang ditawarkan kepada pasar membuat Kafe *Book & Gelato* bisa menjadi ancaman baru bagi para pemain lama di industri yang sama dengan Kafe *Book & Gelato*. Walaupun produk yang ditawarkan memang sudah banyak di pasaran,

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



namun dengan mengenalkan perpustakaan kecil di lokasi usaha yang minim pesaing bisa menjadi ancaman baru bagi para pemain lama dalam industri.



2. Daya Tawar Pembeli

Ketika Pelanggan berkonsentrasi atau besar dalam jumlah atau membeli dalam volume yang besar, kekuatan daya tawar mereka mempresentasikan kekuatan besar yang memengaruhi intensitas bersaing dalam industri. (David, 2015:62)

Konsumen memperoleh peningkatan kekuatan daya tawar ketika mereka dapat berpindah ke merek atau produk lain secara mudah, penjual berusaha menghadapi permintaan pelanggan yang menurun, dan ketika mereka mendapat informasi mengenai produk, harga, dan biaya penjualan. (David, 2015:62)

Walaupun diluar sana banyak alternative kedai gelato yang lainnya, namun yang berkonsep perpustakaan kecil seperti Kafe *Book & Gelato* belum ada. Rata – rata kedai gelato diluaran hanya menyediakan beberapa jenis hidangan gelato dengan beberapa tempat duduk yang membuat konsumen hanya dapat duduk sebentar, sedangkan Kafe *Book & Gelato* menyediakan perpustakaan kecil dilantai 2 sedangkan lantai satu diperuntukan untuk para konsumen yang ingin berkumpul dengan teman atau keluarganya. Dapat disimpulkan bahwa daya tawar pembeli Kafe *Book & Gelato* terbilang sedang.

Daya Tawar Pemasok

Kekuatan posisi tawar pemasok memengaruhi intensitas persaingan dalam industri, terutama ketika hanya ada beberapa pemasok, ketika ada beberapa bahan mentah substitusi yang baik, atau ketika biaya pengubahan bahan mentah tinggi. (David, 2015:62)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Bahan baku yang digunakan oleh Kafe *Book & Gelato* adalah beragam jenis

buah–buahan, susu, gelatin dan yang menjual bahan – bahan baku tersebut banyak sehingga daya tawar pemasok terbilang rendah dan sangat mudah bagi *Kafe Book & Gelato* menemukan pemasok bahan baku yang lain karena bahan baku yang dibutuhkan mudah didapatkan.

4. Ancaman dari Pesaing Baru yang Memasuki Industri yang Sama

Kapanpun perusahaan baru dapat dengan mudah masuk kedalam industri tertentu, intensitas persaingan di antara perusahaan meningkat (David, 2015:60)

Dengan Konsep perpustakaan kecil yang ditawarkan Kafe *Book & Gelato*, dimana konsumen bisa menikmati beragam jenis *gelato* dengan rasa – rasa buah yang ada di Indonesia maupun dari negara lain, sambil berkumpul Bersama teman maupun keluarga atau juga sambil membaca berbagai jenis buku novel maupun bisnis yang disediakan bisa menjadi ancaman yang cukup besar bagi para pemain lama dengan konsep serupa dan bergerak di industri yang sama dengan Kafe *Book & Gelato* hal ini menjadi keunggulan tersendiri bagi Kafe *Book & Gelato* untuk dapat bertahan di pasar.

Ancaman dari Produk Substitusi (Penganti)

Tekanan persaingan timbul dari produk substitusi yang meningkat saat harga relatif dari produk substitusi menurun dan biaya perubahan konsumen menurun. Kekuatan bersaing produk substitusi paling baik diukur dari pemantauan ke dalam pangsa pasar yang diperoleh produk, dan juga rencana perusahaan untuk meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar. (David, 2015:61-62)

Adanya restoran dan juga kafe – kafe yang tersebar di kota – kota besar dan cenderung lebih terjangkau merupakan ancaman bagi Kafe *Book & Gelato*

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



menu yang lebih mengenyangkan yang ditawarkan restoran maupun kafé diiringi dengan tempat yang nyaman juga membentuk daya tarik bagi restoran dan kafé. Tetapi meskipun begitu Kafe *Book & Gelato* juga menawarkan konsep perpustakaan kecil dengan menu yang sering ditemukan dengan harga yang juga terjangkau. Walaupun saingan dan produk substitusi seperti es krim di *supermarket* ataupun *ice shop* yang lainnya dengan mudah ditemukan. Sehingga bisa dikatakan ancaman produk substitusi dari Kafe *Book & Gelato* cukup tinggi.

Cara Kafe *Book & Gelato* mengatasi adanya ancaman produk pengganti adalah dengan menambah varian produk yang mungkin bisa agak mengenyangkan dan tentunya mempertahankan sekaligus meningkatkan pelayanan dan fasilitas. Menjaga dan merawat perlengkapan dan peralatan demi menjaga kehygienisan juga terus ditingkatkan sehingga meminimalisir pelanggan yang kecewa dengan dan lari ke restoran atau kafé.

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

E. Analisis Faktor – Faktor Kunci (CPM)

Dalam menjalankan bisnis harus menganalisa pesaing – pesaing yang sekiranya dimiliki usaha tersebut. Untuk menganalisis persaingan tersebut bisa menggunakan salah satu metode yaitu metode *Competitive Profile Matrix* atau CPM.

Competitive Profile Matrix (CPM) adalah alat manajemen strategi penting untuk membandingkan perusahaan dengan pemain utama industri. Menurut Forest R. David (2015:66) Profil Kompetitif Matrix mengidentifikasi pesaing dengan perusahaan dan kekuatan serta kelemahannya yang berkaitan dengan posisi strategis perusahaan.

CPM menunjukkan kepada pelaku bisnis mengenai titik kuat dan titik lemah mereka terhadap pesaingnya, Nilai CPM diukur atas dasar faktor penentu keberhasilan. Setiap faktor



diukur dalam skala yang sama berarti berat tetap sama untuk setiap perusahaan. Hanya rantingnya yang bervariasi.

Didalam CPM, akan terdapat beberapa aspek yang dianalisa yang nantinya akan dipersembahkan dalam bentuk table yang terdiri dari beberapa kolom yang mencakup aspek aspek berikut:

1. **Critical Success Factors (CSF)**

Critical Success Factors atau faktor penentu keberhasilan, merupakan faktor-faktor terpenting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi. Faktor-faktor tersebut digambarkan secara luas tanpa memasukkan data yang spesifik dan faktual. Faktor-faktor tersebut diambil setelah dilakukan analisis yang mendalam mengenai kondisi eksternal dan lingkungan internal perusahaan. Ini dilakukan karena dalam lingkungan eksternal dan internal, banyak faktor yang secara nyata memberikan dampak baik dan buruk bagi perusahaan.

2. **Score**

Score atau nilai dalam CPM menunjukkan tanggapan atau respons perusahaan terhadap faktor-faktor penentu keberhasilan. *Score* tertinggi menunjukkan bahwa perusahaan dengan baik dalam merespons faktor penentu keberhasilan dan hal ini menunjukkan kekuatan utama perusahaan. Kisaran peringkat diberikan antara 1,0 – 5,0 dan dapat diterapkan pada setiap faktor.

3. **Weight (Bobot)**

Weight atau bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam industri. Bobot merupakan besar atau kecilnya pengaruh dari *Critical Success Factor* atau Faktor Penentu Keberhasilan yang

dituangkan secara kuantitatif agar dapat secara riil melihat besarnya pengaruh. Semakin besar bobot semakin besar pula pengaruh masing – masing faktor. Bobot tidak boleh melebihi angka 1 (satu), karena nilai 1 (satu) merupakan total semua *weight*.

4. *Weighted Score*

Nilai tertimbang adalah hasil yang didapat setelah masing- masing bobot dikalikan dengan *score*- nya masing- masing.

5. *Total Weighted Score*

Total weighted score adalah jumlah seluruh nilai tertimbang / *weighted score*. Nilai akhir dari jumlah nilai tertimbang harus berada di antara rentang 1 (rendah) untuk 5 (tinggi). Rata- rata total nilai tertimbang untuk CPM adalah 2,5, dimana setiap perusahaan dengan total nilai tertimbang berada di bawah 2,5 dapat dikatakan dalam posisi yang lemah. Perusahaan dengan total nilai tertimbang lebih tinggi adalah 2,5 maka dianggap memiliki posisi yang kuat.

Kafe Book & Gelato merupakan sebuah kafe yang menjual makanan berupa es krim yang bertema buku. kafe Book & Gelato memiliki pesaing yaitu Gaya Gelato yang berada di Grogol dan Vilo Gelato & Coffee yang berada di Green Ville.





Tabel 3. 1

Competive Profile Matrix kafe Book & Gelato

No	Critical Success Factor	Weight	Book & Gelato		Gaya Gelato		Vilo Gelato	
			Score	Weightd Score	Score	Weighted Score	Score	Weighted Score
1	Lokasi kafe yang strategis	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
2	Harga yang ditawarkan pesaing	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1
3	Kualitas Gelato yang ditawarkan	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
4	Citarasa makanan yang enak	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,1
5	Keunikan kafe	0,1	4	0,4	2	0,2	4	0,4
6	Layanan yang ramah	0,15	2	0,3	4	0,6	4	0,6
7	Produk makanan yang terstandarisasi	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2
8	Lapangan parkir yang tersedia	0,2	4	0,8	2	0,4	2	0,4
	Total	1		3,5		3,2		3,2

Sumber : Kafe Book & Gelato

Keterangan :

- a. Bobot yang bernilai paling tinggi merupakan faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan perusahaan.
- b. Total dari bobot secara keseluruhan adalah 1 (satu)
- c. Peringkat yang diberikan mengacu pada kekuatan dan kelemahan yaitu : 4=*major strength*, 3=*minor strength*, 2=*minor weakness*, 1=*major weakness*
- d. Total pada masing – masing perusahaan merupakan hasil dari perkalian peringkat dengan nilai (peringkat x nilai).

Angka bobot yang tertera di analisis CPM pada tabel 3.1 didapatkan dari hasil survey yang didapatkan dari Zomato.com dengan pemilihan sebanyak 146 reviews untuk *Gaya Gelato* dan 190 Reviews untuk *Vilo Gelato*. Dimana banyak komen – komen yang dapat membantu penulis dalam mencari data pesaing. Bisa dilihat dari tabel tersebut bahwa kafe *Book & Gelato* memiliki keunggulan pada aspek harga dan juga kenyamanan yang ditawarkan dibandingkan dengan *Gaya Gelato* dan *Villo Gelato*.

Catatan penting untuk diingat bahwa nilai hasil analisis CPM yang rendah tidak bisa menentukan secara keseluruhan bahwa perusahaan tersebut lebih buruk

1. Penulisan karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



dibandingkan dengan pesaingnya. Angka – angka tersebut hanya menggambarkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki setiap perusahaan dan juga menggambarkan bahwa setiap perusahaan mempunyai kekuatan dan kelemahan dibidang yang berbeda – berbeda.

F. Analisis SWOT

Menurut Kotler & Armstrong (2008:64), analisis SWOT adalah penilaian menyeluruh terhadap kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) suatu perusahaan. Analisis ini diperlukan untuk menentukan beberapa strategi yang ada di perusahaan. Salah satunya yang akan dibahas adalah strategi promosi dan penempatan produk. Berikut merupakan penjelasan tentang empat bagian yang dimiliki oleh analisis SWOT.

Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Proses pengambilan keputusan harus menganalisis faktor-faktor strategis dalam kondisi saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi, model yang paling populer disebut analisis SWOT.

1. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan yang diharapkan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar, kekuatan biasanya berada dari dalam perusahaan itu sendiri. Berikut merupakan kekuatan (*Strengths*) yang dimiliki oleh Kafe *Book & Gelato* :

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

Hak Cipta milik IBI KIKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



1. Menggunakan produk yang berkualitas dan terbaik dalam menghasilkan produk yang berkualitas dan dapat melakukan pengembangan produk dimana *gelato* yang dibuat tidak menggunakan pemanis buatan melainkan menggunakan rasa manis dari buah maupun dari bahan – bahan alami lainnya.
2. Konsep kafe yang unik, konsep yang digunakan oleh Kafe *Book & Gelato* adalah perpustakaan mini dimana kafe ini memiliki 2 lantai, lantai pertama diperuntukan untuk penjualan dan juga para konsumen yang membawa teman maupun saudara untuk berkumpul Bersama, sedangkan untuk lantai 2 digunakan sebagai perpustakaan kecil dimana pengunjung dapat membaca berbagai jenis buku novel dan juga bisnis yang disediakan oleh pemilik.
3. Lapangan parkir yang luas, lokasi Kafe *Book & Gelato* yang berada tepat di pinggir jalan raya membuat usaha ini memiliki lapangan parker yang disediakan khusus untuk pengunjung yang datang ke Kafe *Book & Gelato*.
4. Lokasi kafe yang strategis. Berada tepat di pinggir jalan raya sehingga memudahkan konsumen maupun calon konsumen untuk melihat Kafe *Book & Gelato* dengan mudah, serta berlokasi tepat di belakang mall Neo Soho dan juga dekat dengan beberapa kampus yang berada di Jakarta Barat.

2. Kelemahan (Weaknesses)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran dapat meruoakan sumber dari kelemahan perusahaan. Berikut adalah kelemahan (*weaknesss*) yang dimiliki oleh Kafe *Book & Gelato* sebagai berikut :

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



1. Harga yang tidak terlalu murah, harga yang ditawarkan masih dikatakan hampir sama dengan pesaing sehingga pemilik harus berusaha untuk mencari cara untuk menurunkan harga gelato namun tetap mempertahankan kualitas yang ada.
2. Citarasa makanan yang masih dapat berubah, karena masih merupakan usaha baru maka rasa yang disediakan bisa berubah – ubah karena pemilik masih mencoba – coba untuk mencari rasa yang tepat sesuai dengan keinginan dari pemilik Kafe *Book & Gelato*.
3. Karyawan yang masih kurang ramah dalam melayani pelanggan, karena masih merupakan usaha yang baru di mulai maka dari itu karyawan masih belum terlalu berpengalaman dalam melayani konsumen dengan ramah dan baik.
4. *Gelato* yang masih belum terstandarisasi, pemilik masih berusaha mencari rasa yang terbaik dan bahan yang terbaik dalam membuat rasa gelato yang terbaik untuk membuat usaha kafe *Book & Gelato* menjadi lebih dikenal masyarakat luas.

3. Peluang (Opportunities)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecendrungan- kecendrungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan. Berikut adalah peluang (*opportunities*) yang dimiliki oleh Kafe *Book & Gelato* :

1. Masyarakat Jakarta saat ini mempunyai gaya hidup yang sering berkumpul dan bersosialisasi. Saat ini masyarakat Indonesia banyak berkumpul baik di kafe maupun di restoran untuk bersosialisasi baik dengan teman, keluarga maupun rekan kerja, maka dari itu penulis menggunakan gaya hidup ini untuk membuat tempat bersosialisasi bagi masyarakat Indonesia.



2. Penambahan varian es krim gelato dari mancanegara, selain menggunakan buah –
buah lokal khas Indonesia. Kafe *Book & Gelato* juga berusaha untuk menambahkan berbagai rasa makanan dari berbagai negara sehingga mempunyai banyak varian rasa yang dapat mengugah selera konsumen dan membuat konsumen tidak mudah bosan dengan varian yang ada.
3. Masih sedikit kafe yang memadukan konsep perpustakaan dengan *gelato*. Di Indonesia khususnya Jakarta masih sedikit kafe maupun restoran yang menggunakan konsep perpustakaan, maka dari itu penulis melihat adanya peluang dalam konsep ini untuk menjalankan usahanya.
4. Menjadi kafe yang dapat membantu pemerintah dalam menjalankan misi membaca. Saat ini masyarakat Indonesia jarang membaca, maka dari itu penulis membuat kafe dengan tema perpustakaan untuk membuat masyarakat suka membaca dengan ditambah berbagai varian rasa *gelato* yang jarang ditemui.

4. Ancaman (Threats)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan- peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi yang merugikan industri merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan. Berikut merupakan ancaman (*Threats*) yang dimiliki Kafe *Book & Gelato* :

1. Konsep kafe yang mudah di tiru, konsep menggunakan perpustakaan bisa ditiru oleh banyak pengusaha sehingga bisa menjadi ancaman bagi *Book & Gelato*.
2. Sudah banyak kafe yang berada di daerah Jakarta, Saat ini sudah banyak kafe yang berkembang di Jakarta maka dari itu bisa menjadi suatu ancaman untuk *Kafe Book & Gelato* kedepannya untuk mempertahankan keberadaannya.



3. Semakin berkembangnya bisnis kafe di Jakarta maupun Indonesia. Saat ini bisnis kafe merupakan hal yang sangat disukai oleh para anak muda di Jakarta maka dari itu di setiap tempat dapat kita temui berbagai macam kafe dari yang harganya murah hingga yang paling mahal sekalipun.
4. Persaingan yang cukup ketat untuk bisnis makanan pencuci mulut. Karena sudah banyak kafe yang menyediakan berbagai jenis pencuci mulut makan menyebabkan terjadinya persaingan yang ketat untuk kafe *Book & Gelato* dengan berbagai macam jenis kafe yang ada saat ini yang merupakan pendatang baru di bisnis makanan pencuci mulut.

Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa setiap perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan masing- masing yang dapat digunakan untuk menjadi peluang dan juga ancaman dikemudian hari, berikut merupakan analisis SWOT yang dimiliki oleh Kafe *Book & Gelato* :

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Tabel 3. 2

Analisis SWOT Kafe Book & Gelato



MATRIKS
SWOT

<p>Strengths</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan produk yang berkualitas dan terbaik. 2. Konsep kafe yang unik. 3. Lapangan parkir yang luas 4. Lokasi kafe yang strategis. 	<p>Weakness</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Harga yang tidak terlalu murah. 2. Citarasa makanan yang masih dapat berubah. 3. Karyawan yang masih kurang ramah dalam melayani pelanggan. 4. <i>Gelato</i> yang masih belum terstandarisasi.
<p>Opportunity</p> <p>Masyarakat Jakarta saat ini mempunyai gaya hidup yang sering berkumpul dan bersosialisasi. Penambahan varian es krim <i>gelato</i> dan minuman mancanegara masih sedikit kafe yang memadukan konsep perpustakaan dengan <i>gelato</i>. menjadi kafe yang dapat membantu pemerintah dalam menjalankan misi membaca.</p>	<p>SO Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan konsep yang unik untuk menarik pengunjung untuk datang ke kafe. 2. lokasi yang strategis dan memudahkan masyarakat untuk berkumpul, membaca dan bersosialisasi. 3. Lapangan parkir yang luas membuat lebih mudah dalam melakukan promosi. 4. Mencari produk yang berkualitas sehingga menghasilkan berbagai macam rasa <i>gelato</i> yang berbeda dengan yang lain.
<p>Threats</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep kafe yang mudah ditiru. 2. Sudah banyak kafe yang berada di daerah Jakarta 3. Semakin berkembangnya bisnis kafe di Jakarta maupun Indonesia 4. persaingan yang cukup ketat untuk bisnis makanan. 	<p>ST Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. mempertahankan konsep yang ada dan menjaga kualitas makanan. 2. menyediakan berbagai macam <i>gelato</i> yang jarang ada di Jakarta. 3. Melihat peluang yang ada sehingga dapat terus mempertahankan usaha. 4. selalu melakukan research pasar untuk mencari berbagai rasa es krim yang unik dan berbeda dengan yang lain.
<p>WO Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menurunkan harga sehingga dapat meningkatkan harga yang bersaing dipasaran. 2. Menetapkan standarisasi yang baik dan berkualitas secara cepat. 3. Melakukan pelatihan terhadap karyawan secara terus menerus. 4. Berusaha menetapkan rasa <i>gelato</i> yang berbeda dengan yang lain. 	<p>WT Startegies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Terus melakukan pengembangan dan promosi secara terus menerus sehingga selalu ada pengunjung yang hadir. 2. mencari inovasi terus menerus sehingga lebih banyak rasa <i>gelato</i> yang disediakan. 3. mempertahankan stok bahan baku dan menjaga kualitas produk. 4. selalu mempertahankan kualitas dan selalu mencari peluang dalam mengembangkan usaha.

1. Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie) dan dilindungi Undang-Undang. Tidak diperbolehkan untuk penyalinan atau penyebaran tanpa izin IBIKKG.
2. Dilarang mengutip sebagian atau seluruhnya untuk kepentingan pribadi atau profesional. Penyalinan atau penyebaran tanpa izin IBIKKG.