



BAB III

ANALISIS INDUSTRI DAN PESAING

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

A. Tren dan Pertumbuhan Industri

Dewasa ini bisnis makanan dan minuman sangat tergantung dengan perubahan gaya hidup (*lifestyle*) dari masyarakat. Saat ini bisnis yang berkembang bukan hanya di bidang *fashion* dan teknologi saja tetapi dunia wisata juga sedang mengalami peningkatan dengan memberikan pelayanan terbaik bagi wisatawan yang ingin menikmati suasana baru. Berkembangnya dunia wisata, ternyata juga membuat dunia kuliner berkembang pesat. Ditambah lagi Kota Bandung bersama empat kota lainnya yakni Yogyakarta, Solo, Semarang, dan Bali, ditetapkan sebagai destinasi wisata kuliner Indonesia oleh Kementerian Pariwisata yaitu Arief Yahya yang dimuat dalam <http://www.pikiran-rakyat.com/wisata/2015/11/23/350975/bandung-ditetapkan-sebagai-destinasi-wisata-kuliner-indonesia> (diakses 29 November 2016)

Pertumbuhan industri Produksi Makanan dan Minuman Usaha Mikro dan Kecil di Indonesia mengalami peningkatan setiap tahunnya. Pertumbuhan industri dapat dilihat di tabel berikut ini:

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 3.1

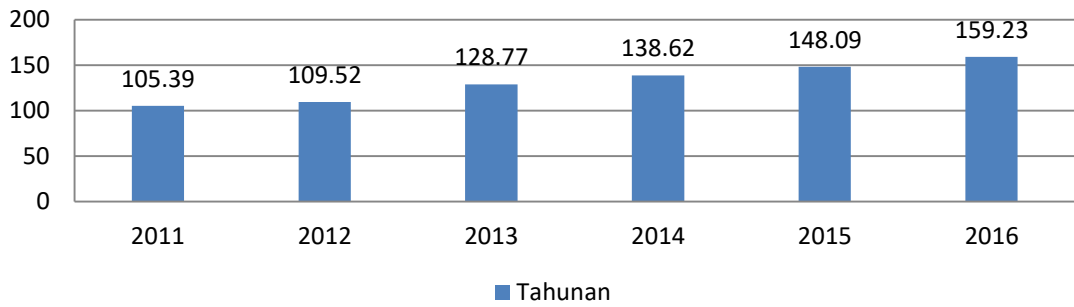
Indeks Produksi Makanan dan Minuman Usaha Mikro dan Kecil



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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Indeks Produksi Makanan dan Minuman Usaha Mikro dan Kecil



Sumber: Badan pusat statistik, 2016

Pertumbuhan jumlah penduduk di Kota Bandung khususnya kecamatan Astana Anyar mengalami peningkatan, sehingga dapat mempengaruhi indeks produksi makanan dan minuman di Indonesia, dikarenakan Kota Bandung ditetapkan sebagai destinasi wisata kuliner di Indonesia, dan menurut Ridwan

Kamil yaitu Walikota Kota Bandung mengatakan bahwa pertumbuhan ekonomi di Kota Bandung mencapai 8,8% dan merupakan salah satu terbesar di Indonesia

dimuat dalam [http://bandung.bisnis.com/read/20160106/82444/547821/pertumbuhan-ekonomi-](http://bandung.bisnis.com/read/20160106/82444/547821/pertumbuhan-ekonomi-kota-bandung-capai-88)

[kota-bandung-capai-88](http://bandung.bisnis.com/read/20160106/82444/547821/pertumbuhan-ekonomi-kota-bandung-capai-88). Untuk melihat pertumbuhan jumlah penduduk di kecamatan Astana Anyar bisa dilihat dari tabel di bawah ini:

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.



Tabel 3.2

Pertumbuhan Jumlah Penduduk Kecamatan Astana Anyar

	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
2011	33,830	33,516	67,346
2012	34,180	33,862	68,042
2013	34,576	34,254	68,830
2014	34,360	34,334	68,694
2015			68,963

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2016

Berdasarkan data di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pertumbuhan jumlah penduduk di kecamatan Astana Anyar, Kota Bandung mengalami peningkatan dari 2011 sampai 2015. Dengan demikian ada kemungkinan meningkatnya kebutuhan masyarakat akan makanan.

B. Analisis Pesaing

Untuk menjalankan bisnis dengan baik, maka diperlukan adanya analisis pesaing langsung, pengusaha harus mendapatkan semua keterangan yang berhubungan pesaing untuk merencanakan strategi pemasaran bersaing yang efektif dan tepat. Keterangan tersebut bisa berupa produk, harga, pelayanan, cara promosi dan jalur distribusinya. Hal ini dapat membuat perusahaan mengidentifikasi keunggulan komparatif yang berpotensi dan kekurangannya. Dan dapat menciptakan upaya pemasaran yang efektif untuk menghadapi pesaing tersebut.

Berikut ini adalah bagaimana Tengoku Yakitori mendapatkan informasi yang berkaitan dengan pesaing, antara lain:

1. Melalui Internet
2. Melalui kunjungan langsung ke tempat pesaing.
 - a. Mengamati produk serta jasa yang ditawarkan kepada pelanggan.

© 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.



- b. Mengamati lokasi pesaing beroperasi
- c. Mengamati bagaimana proses pelayanan kepada pelanggan
- d. Mengamati promo dari produk yang ditawarkan.

3. Bertanya langsung dengan konsumen.

Setelah melalui cara-cara di atas, maka pesaing langsung yang sudah diidentifikasi adalah:

1. Nama Perusahaan : Oppai Yakitori

Alamat : Terdapat 3 kedai yang ada di Bandung yaitu di Jalan Cihampelas no. 78

No Telp : 0812-2019-1700

Website : www.oppaiyakitori.com

2. Nama Perusahaan : Taichan Goreng

Alamat : Dipa Junction, Jl. Aria Jipang No. 1 - 3, Dago Bawah, Bandung

No Telp : 081212241448

Instagram : www.instagram.com/taichangoreng

C Analisis PESTEL

Analisis PESTEL adalah sebuah alat atau metode yang menganalisis kondisi eksternal perusahaan yang dapat memiliki pengaruh ke perusahaan, sehingga dapat direncanakan strategi yang tepat untuk menghadapi kondisi eksternal. Berikut adalah analisis PESTEL Tengoku Yakitori:

1. *Political* (Politik)

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



Industri makanan minuman menjadi industri yang sangat terpengaruh dengan kebijakan politik yang ada. Perubahan dalam suatu tindakan maupun kebijakan politik di suatu negara dapat menimbulkan dampak besar pada sektor keuangan dan perekonomian negara tersebut. Sehingga faktor ini juga akan berdampak bagi pengusaha makanan di negara tersebut termasuk Tengoku Yakitori. Dalam industri makanan dan minuman, stabilitas politik di Negara tersebut itu penting misalnya harga kenaikan dari sembako, selain itu dipermudahnya ijin pendirian usaha untuk UKM.

Menteri Koordinator Bidang Perekonomian Darmin Nasution

<http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2016/03/10/175500226/Usaha.Mikro.dan.Kecil.1.Tak.perlu.Lagi.Izin.Usha.Cukup.Mendaftar> memutuskan:

“Menghapus proses perizinan untuk pendirian usaha mikro dan kecil. Dengan demikian, pelaku usaha yang akan mendirikan usaha mikro atau kecil cukup mendaftar saja sebelum memulai usaha. Kebijakan ini bertujuan untuk mempercepat pertumbuhan usaha mikro dan kecil di Indonesia.”

Keadaan politik yang demikian adalah sebuah peluang. Kebijakan tersebut membuat pendirian usaha menjadi jauh lebih cepat dan membutuhkan biaya yang lebih sedikit sehingga lebih efisien. Selain itu untuk penetapan pajak pendirian usaha baru yang awalnya harus membayar pajak regular sekarang menjadi 1%. Sehingga dapat memudahkan bagian administrasi.

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

2. *Economic* (Ekonomi)

Terjadi Peningkatan GDP/*Gross Domestic Product* pada kuartal kedua tahun 2016, menjadi 5,18% dari 4,91% dari kuartal pertama. Berikut adalah tabel GDP tahun 2009-2016:

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.



Tabel 3.3

Pertumbuhan GDP per kuartal tahun 2009-2016 (%)

Year	Quarter I	Quarter II	Quarter III	Quarter IV	Full-Year
2016	4.91	5.18			
2015	4.73	4.66	4.74	5.04	4.8
2014	5.14	5.03	4.92	5.01	5.0
2013	6.03	5.81	5.62	5.72	5.6
2012	6.29	6.36	6.17	6.11	6.0
2011	6.45	6.52	6.49	6.50	6.4
2010	5.99	6.29	5.81	6.81	6.2
2009	4.60	4.37	4.31	4.58	4.6

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2016

Peningkatan tersebut memiliki arti bahwa produksi semakin gencar, semakin makmurnya masyarakat yang diikuti dengan meningkatnya daya beli. Peningkatan daya beli adalah peluang bagi perusahaan, yang memiliki dampak positif bagi iklim usaha sehingga Tengoku Yakitori dapat melakukan penjualan dan pemasaran dengan lebih gencar.

3. *Social* (Sosial)

Sosial budaya merupakan salah satu faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap keberlangsungan bisnis Tengoku Yakitori. Hal ini dikarenakan lingkungan budaya mempengaruhi nilai, persepsi, rasa, selera, dan perilaku sosial. Sosial budaya juga berpengaruh pada lingkungan setempat dimana harus bisa beradaptasi seperti menghindari ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada.

Pendirian usaha kuliner semakin menjamur beberapa tahun belakangan ini khususnya di Kota Bandung. Bukan hanya dengan cita rasa masakannya melainkan dengan mengedepankan konsep dan model makanan yang unik, bervariasi, harga cukup murah, pelayanan yang cepat dan tempat yang nyaman. Dengan kondisi tersebut, maka pemilik menganalisa bahwa faktor ini dapat memberikan peluang yang baik bagi Tengoku Yakitori.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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



4. *Technology* (Teknologi)

Membuka usaha makanan dengan konsep yang menarik perlu ditambah dengan marketing yang baik. Masyarakat kini sangat mengandalkan teknologi. Perkembangan teknologi sangat mempengaruhi proses bisnis. Terutama penggunaan internet seperti *Wi-fi* dan teknologi ponsel dan computer dapat memudahkan proses pemasaran. Hal ini tentunya juga memberikan peluang bagi Tengoku Yakitori karena memanfaatkan teknologi dengan melakukan promosi melalui media sosial yang sangat mudah untuk diakses oleh masyarakat melalui *gadget* mereka di mana saja dan kapan saja. Tengoku Yakitori mengedepankan promosi menggunakan website, *Instagram*, dan *Facebook* agar dapat menjangkau masyarakat yang lebih luas dan meningkatkan citra merek dalam benak konsumen. Dengan adanya teknologi yang canggih maka Tengoku Yakitori lebih hati-hati dalam menyajikan produk dan layanan karena kesalahan kecil pun dapat disebarkan oleh konsumen ke media sosial, yang akan menghancurkan citra merek.

Dari segi teknologi merupakan peluang sekaligus ancaman, peluang bahwa adanya pemasaran melalui media sosial dapat menjangkau lebih banyak konsumen, dan ancaman bahwa dengan adanya penyebaran informasi yang cepat ketika menyajikan makanan dan memberikan pelayanan yang kurang baik dapat merusak reputasi bisnis.

5. *Environment* (Lingkungan)

Lingkungan merupakan salah satu hal yang sekarang ini sangat diperhatikan karena kelestariannya terancam dengan banyaknya limbah dari produk-produk yang ada. Tengoku Yakitori memiliki limbah terbesar yaitu di

© 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.



tusuk sate, untuk itulah Tengoku Yakitori akan mencari pengrajin yang dapat mendaur ulang bekas dari tusuk sate tersebut.

Dari segi lingkungan merupakan ancaman karena lingkungan semakin menjadi perhatian. Tidak semua tusuk sate yang diberikan kepada pengrajin adalah kualitas yang masih cukup baik sehingga tetap akan menimbulkan sampah bagi lingkungan.

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

6. Legal

Dalam industri makanan dan minuman, ada badan khusus yang mengawasi kesehatan dan keamanan dari produk makanan yaitu BPOM (Badan Pengawasan Obat dan Makanan). Tanpa mendapat ijin dari BPOM, masyarakat tidak akan percaya akan keamanan/kesehatan dari produk yang ditawarkan. Selain itu jika tidak ada ijin dari BPOM, operasi perusahaan dapat terhenti karena dianggap tidak legal. Jadi sebelum bisnis beroperasi, ijin dari BPOM mutlak didapatkan demi kelancaran operasi bisnis kedepannya.

Hal ini berupa ancaman, untuk kedepannya dapat saja ada perubahan peraturan mengenai standar makanan sehingga harus berhati-hati dalam menyajikan makanan agar tidak melanggar standar.

D Analisis Lima Kekuatan Persaingan Porter

Menurut Porter dalam buku Fred R. David (2012:145) Model lima kekuatan porter adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Menurut Porter hakikat persaingan di suatu industri tertentu dapat dipandang sebagai perpaduan dari lima kekuatan yaitu:

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.

Gambar 3.1

Lima Kekuatan Persaingan Porter



1. Persaingan Antar Perusahaan yang Bersaing dalam Industri yang Sama

Ancaman yang paling besar dari kelima kekuatan di kebanyakan industri adalah persaingan yang ada di antara perusahaan yang bersaing dalam sebuah pasar tertentu. Perusahaan-perusahaan dalam sebuah pasar bersaing untuk posisi tertentu dalam usaha mendapatkan keunggulan bersaing. Ketika suatu perusahaan menciptakan suatu inovasi atau mengembangkan suatu strategi yang unik dan mengubah pasar, perusahaan pesaingnya harus beradaptasi serta menghadapi risiko terlempar keluar dari persaingan industri yang ketat. Tekanan ini membuat pasar sebagai tempat yang sangat dinamis dan kompetitif.

Competitive Rivalry: Moderat

a. Jumlah Pesaing: Moderat

Bisnis yakitori memiliki pesaing yang sedang, tidak seperti café yang sangat banyak jumlahnya. Banyaknya pesaing memang dapat mengancam bisnis, tetapi tidak semua pesaing memiliki daya saing yang tinggi.

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

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.



b. *Low Switching Cost*: Tinggi

Konsumen dapat dengan mudah mengganti makanan mereka dengan makanan yang lain untuk memenuhi kebutuhan pangan. Adanya barang substitusi dan *low switching cost* membuat konsumen dapat berpindah ke jasa makanan lain dengan mudah, sehingga menjadi ancaman bagi Tengoku Yakitori.

c. Diferensiasi produk: Tinggi

Konsumen suka dengan rumah makan yang memiliki variasi menu yang berbeda dari yang lain. Menu yang sering ditemui akan membuat konsumen cepat bosan, sehingga konsumen dapat dengan mudah memilih rumah makan lain.

Dapat disimpulkan bahwa persaingan dalam industri membuka rumah makan yakitori yaitu tinggi, sehingga menjadi peluang bagi Tengoku Yakitori. Peluangnya adalah konsumen tidak dapat berpindah ke rumah makan yakitori lain dengan mudah karena Tengoku Yakitori melakukan perpaduan dan kreatifitas yang terus berkembang yang mampu dan siap bersaing dengan *competitor* lain dengan menciptakan varian rasa saus yang belum pernah ada dan menggabungkannya dengan yakitori. Selain itu karena masih sedikitnya pengusaha yang menjadikan yakitori sebagai menu utama, maka hal inilah yang menjadi keuntungan tersendiri bagi Tengoku Yakitori.

2. Daya Tawar Pemasok Industri

Kekuatan daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, khususnya ketika ada sejumlah besar pemasok, ketika hanya ada beberapa bahan baku pengganti yang baik, atau ketika biaya pengganti bahan baku yang sangat tinggi.

© 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.



Dapat dilihat bahwa *Bargaining power of supplier*: Rendah

- a. Banyaknya jumlah pemasok: Ya

Supplier makanan tidaklah dimonopoli oleh 1 pemasok saja, tetapi terdapat cukup banyak *supplier*, dengan harga dan layanan yang berbeda-beda.

- b. Produk yang hanya tersedia oleh supplier tertentu: Tidak

Bahan yang digunakan dalam bisnis yakitori cenderung tersedia dalam pasaran. Dapat disimpulkan bahwa *bargaining power of supplier* cukup rendah, sehingga menjadi peluang bagi Tengoku Yakitori, yaitu dapat mencari berbagai bahan baku dari berbagai sumber, dan dapat membandingkan harga bahan baku sehingga tercapai harga yang lebih murah.

3. Daya Tawar Para Pembeli

Para pembeli berpotensi menggunakan kekuatan penting mereka untuk membeli dalam jumlah banyak, hal ini tentunya akan mempengaruhi intensitas dan persaingan.

Dapat dilihat bahwa *bargaining power of buyer*: Tinggi

- a. Pembeli sensitif terhadap harga: Ya

Karena yakitori bukan makanan berat atau pokok, pembeli makanan sangat sensitif terhadap harga. Pembeli fokus kepada produk yang sesuai dengan harganya.

- b. Ketersediaan alternatif: Ya

Terdapat jenis usaha lain yang dapat memenuhi kebutuhan makanan dan minuman konsumen selain rumah makan, seperti pedagang kaki lima dan catering.

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

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.



Dapat disimpulkan bahwa kekuatan pembelian konsumen tinggi, konsumen sensitif terhadap harga produk, sehingga hal ini menjadi ancaman bagi Tengoku Yakitori. Tengoku Yakitori harus hati-hati menetapkan harga produk, agar pelanggan tidak berpindah ke alternatif yang lain. Untuk mengurangi daya tawar konsumen, Tengoku Yakitori membuat produk yang terdiferensiasi dimana produk tersebut unik, memiliki konsep dan rasa yang berbeda dibanding pesaingnya dan mempertahankan penawaran promosi yang diminati oleh konsumen.

4. Ancaman Masuknya Pemain Baru dalam Industri yang Sama

Siapapun dengan mudah bisa masuk secara khusus ke dalam suatu industri. Oleh karena itu intensitas persaingan antar perusahaan akan terus meningkat. Semakin besar kumpulan calon pemain baru dalam suatu industri, semakin besar pula ancamannya bagi perusahaan yang telah ada dalam suatu industri.

Dapat dilihat bahwa *Threat of new entrants*: Moderat

a. Biaya pendirian yang tidak besar: Ya

Bisnis rumah makan yakitori tidak memerlukan modal yang terlampau besar karena bisa dengan menyewa gerobak atau menyewa ruko. Pesaing baru cukup mudah untuk masuk ke industri ini, dan juga mudah untuk keluar jika pemasukan yang didapat kurang baik. Dikatakan cukup mudah untuk masuk ke industri ini karena dalam industri makanan dan minuman tidak ada paten atas produk, produsen dapat dengan bebas membuat variasi baru yang dapat menarik konsumen sehingga dapat menjadi ancaman terhadap bisnis.

b. Pengembangan brand: Moderat

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang



Dalam bisnis yakitori ada merek yang hampir memonopoli pasar. Seperti Oppai Yakitori dan Taichan Goreng yang sudah memiliki cabang hampir di seluruh Indonesia ditambah dengan pemiliknya yang merupakan seorang *youtuber* yang terkenal. Dengan kata lain persaingan menjadi cukup ketat jika ada pesaing baru. Tetapi, tetap dibutuhkan waktu bagi pesaing baru untuk dapat menyaingi sebuah merek yang sudah ada sebelumnya.

Dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang baru masuk dapat menjadi ancaman bagi perusahaan karena mudahnya masuk ke industri, sehingga akan ada banyak usaha yakitori lain yang dapat menjadi *competitor*.

5. Ancaman Produk atau Jasa Substitusi

Produk atau jasa substitusi sangat berkaitan dengan persaingan dalam suatu industri.

Dapat dilihat bahwa *Threat of substitution*: Tinggi

a. Ketersediaan barang substitusi: Ada

Terdapat barang substitusi terhadap makanan pengganti, seperti roti, biskuit, dan buah-buahan. Juga terdapat café, pedagang kaki lima dan catering sebagai substitusi dari rumah makan.

b. *Low Switching cost*: Tinggi

Konsumen dapat dengan mudah mengganti makanan pengganti mereka dengan makanan yang lain untuk memenuhi kebutuhan pangan.

Kesimpulannya adalah Tengoku Yakitori memiliki ancaman produk substitusi cukup tinggi seperti banyaknya restoran yang menyediakan menu makanan yang lebih bervariasi, adanya barang substitusi terhadap makanan pokok, seperti roti, buah-buahan. Upaya yang dilakukan Tengoku Yakitori

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.



untuk menghadapi ancaman produk substitusi adalah dengan mengencarkan promo dengan kartu member yang dapat memberikan *value* bagi konsumen dan memberikan pelayanan yang cepat, tempat yang nyaman dengan dilengkapi fasilitas penunjang seperti *Wi-fi*.

Dari analisis di atas, dapat diformulasikan strategi yang sesuai dengan kondisi yang ada. Strategi yang dapat dilakukan adalah:

1. Membangun citra merek yang kuat dengan memberikan produk dan pelayanan yang konsisten sehingga akan tertanam dalam benak konsumen bahwa *brand* Tengoku Yakitori selalu memberi *value* yang baik.
2. Membangun loyalitas konsumen. Cara menciptakan loyalitas menurut Philip Kotler dan Gary Armstrong (2012:44), adalah dengan manajemen hubungan konsumen yang baik, tidak hanya memuaskan konsumen, tetapi menyenangkan mereka. Hal ini dapat dicapai dengan memberikan hal yang melebihi dari ekspektasi konsumen. Strategi yang akan digunakan adalah dengan membuat konsumen loyal yaitu menggunakan sistem *membership* dengan minimal pembelian Rp. 100.000 dan melakukan *signup* melalui website maka akan langsung mendapat 2 poin.
3. Melakukan diferensiasi dan inovasi produk agar konsumen tidak bosan sehingga tidak berpindah ke rumah makan lain.
4. Menetapkan harga yang kompetitif, cenderung murah dengan melakukan perbandingan harga bahan baku dari berbagai sumber untuk mendapatkan harga bahan baku yang murah.
5. Memberikan promo dan *discount* yang menarik, agar pelanggan bisa loyal dengan produk dari Tengoku Yakitori.



E. Analisis Posisi dalam Persaingan

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Dalam memasuki persaingan dalam sebuah pasar, terdapat empat klasifikasi posisi bisnis menurut Philip Kotler dan Gary Armstrong di bukunya *Principles of Marketing* (2012:562) yaitu, *market leader*, *market challenger*, *market follower*, dan *market nichers*.

Market Leader adalah perusahaan yang memiliki pangsa pasar terbesar, *Market Challenger* adalah perusahaan *runner-up* yang berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar mereka, *Market Follower* adalah perusahaan yang menjaga pangsa pasarnya tanpa berusaha untuk mengambil lebih banyak. Dan *market nichers* adalah perusahaan yang melayani pangsa pasar yang diabaikan oleh perusahaan lainnya.

Berdasarkan hal tersebut, Tengoku Yakitori termasuk dalam kategori *Market Challenger* karena merupakan perusahaan baru, yang belum memiliki pangsa pasar dan berusaha untuk merebut pangsa pasar dari perusahaan lain yang sudah berdiri.

Ada beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh *market challenger*, Menurut Philip Kotler dan Gary Armstrong (2012:566), yaitu *full frontal attack* dan *indirect attack*. *Full frontal attack* dapat dilakukan dengan menyamakan produk, iklan, harga dan distribusi dengan kompetitor, dan hasilnya adalah siapa yang bertahan adalah yang memiliki kekuatan dan ketahanan lebih panjang. Sedangkan *indirect attack* menyerang kelemahan dengan cara berbisnis di bidang yang belum dimiliki oleh kompetitor.

Tengoku Yakitori akan menggunakan strategi *Indirect Attack* dengan cara adanya variasi bumbu yang berbeda yang belum disajikan oleh pesaing.

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.



F. Analisis Faktor-faktor Kunci Sukses(CPM)

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Menurut Fred R. David (2012:160), *Competitive Profile Matrix* mengidentifikasi pesaing-pesaing utama suatu perusahaan serta kekuatan dan kelemahan khusus mereka dalam hubungannya dengan posisi strategis perusahaan sampel. Bobot dan skor bobot total, baik dalam Matriks Profil Kompetitif maupun Evaluasi Faktor Eksternal memiliki arti yang sama. Namun demikian, faktor keberhasilan penting (*critical success*) dalam Matriks Profil Kompetitif mencakup baik isu-isu internal maupun eksternal, peringkatnya(*score*) mengacu pada kekuatan dan kelemahan dimana 4 = sangat kuat, 3 = kuat, 2 = lemah, dan 1 = sangat lemah. Dalam matriks profil kompetitif, peringkat dan skor bobot total perusahaan-perusahaan pesaing dapat dibandingkan dengan perusahaan sampel. Analisis perbandingan ini memberikan informasi strategis internal yang penting.

Sebuah perusahaan yang mendapat peringkat lebih tinggi dari perusahaan lainnya bukan berarti lebih baik. Angka-angka itu hanyalah kekuatan relatif perusahaan.

Bagian dari Matriks Profil Kompetitif antara lain adalah:

1. *Critical Success Factor* atau faktor penentu keberhasilan adalah faktor-faktor terpenting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi
2. *Rating/Peringkat*
Rating atau peringkat dalam Matriks Profil Kompetitif menunjukkan nilai terhadap *Critical Success Factor*.
3. *Weighted Score*
Weighted Score atau nilai tertimbang adalah nilai yang didapat dari mengalikan *Rating* dengan *Weight*.

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



4. Total *Weighted Score*

- © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
- Total nilai tertimbang adalah penjumlahan dari *Weighted Score* yang dimiliki dari setiap *Critical Success Factor*, semakin tinggi nilainya semakin baik perusahaannya secara relatif.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Pemilik sudah menyebar kuisisioner dan berhasil mendapatkan 20 responden dan melakukan *survey* termasuk yang menjadi pelaku usaha dalam bisnis yakitori mengenai faktor apa saja yang penting dalam keputusan pemilihan tempat makan dari yang terpenting hingga yang sedikit penting. Jawaban responden dijadikan sebagai *Critical Success Factor*, dengan bobot yang diurutkan dari jawaban responden. Berikut adalah perbandingan antara Tengoku Yakitori, Oppai Yakitori, dan Taichan Goreng dilihat dari *Critical Success Factor*:

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 3.4

Perbandingan Tengoku Yakitori, Oppai Yakitori dan Taichan Goreng

Critical Success Factor	Tengoku Yakitori	Oppai Yakitori	Taichan Goreng
Merek	Belum Dikenal	Sudah dikenal	Sudah dikenal
Rasa Makanan	Enak	Kurang Enak	Enak
Harga	Rp. 19.000 – Rp. 24.000	Rp. 25.000 – Rp. 30.000	Rp. 30.000 – Rp. 35.000
Kebersihan	Bersih	Kurang bersih	Bersih
Variasi Menu	Yakitori dengan berbagai macam saus, yakitori kawa, onigiri, dan nasi	Yakitori original, kulit ayam dan onigiri.	sate ayam paha, usus, telur, kikir, kulit, onigiri
Lokasi	Jalan Astana Anyar No. 38, Bandung	Jalan Cihampelas no. 78(Sebelah Hotel Grandia).	Dipa Junction, Jl. Aria Jipang No. 1 - 3, Dago Bawah, Bandung
Pelayanan dan kecepatan	Tinggi	Rendah	Sedang
Promosi	Melalui website, <i>Instagram</i> dan <i>Facebook</i> Menggunakan <i>membership</i> dengan minimal pembelian Rp.100.000 dan dengan sistem pengumpulan poin menggunakan website.	Promo melalui account Youtube dan Instagram.	Promo melalui account Youtube dan Instagram.
Loyalitas konsumen	Konsumen belum loyal	Konsumen cukup loyal	Konsumen loyal

Sumber: Data yang diolah

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



Berikut adalah analisis *Competitive Profile Matrix* Tengoku Yakitori dengan pesaing.

Tabel 3.5

Analisis Competitive Profile Matrix (CPM)

Critical Success Factor	Weight	Tengoku Yakitori		Oppai Yakitori		Taichan Goreng	
		Rating	Weighted Score	Rating	Weighted Score	Rating	Weighted Score
Rasa Makanan	0.21	4	0.84	2	0.42	2	0.42
Harga	0.18	3	0.54	2	0.36	2	0.36
Kebersihan	0.14	3	0.42	2	0.28	3	0.42
Variasi Menu	0.13	4	0.52	2	0.26	3	0.39
Lokasi	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Pelayanan dan Kecepatan	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27
Promosi	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21
Loyalitas Konsumen	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10
Merek	0.03	2	0.06	4	0.12	3	0.09
Total	1		3.21		2.31		2.66

Sumber: Data yang diolah

Tabel 3.5 *Competitive Profil Matrix* (CPM) Tengoku Yakitori terdiri atas *critical success factor* yang merupakan faktor kunci dari keberhasilan menjalankan bisnis ini (kuliner). Tabel *Competitive Profil Matrix* (CPM) diatas terdiri dari beberapa faktor. Setiap faktor kunci yang ada diberikan sejumlah nilai pembobotan (*weight*), di mana semakin besarnya nilai ini menunjukkan bahwa semakin besar juga pengaruhnya. Total nilai dari seluruh pembobotan haruslah berjumlah sama dengan satu, tidak boleh lebih ataupun kurang. *Rating* yang merupakan penilaian dari satu sampai empat untuk masing-masing perusahaan, angka satu menunjukkan bahwa perusahaan tidak memiliki kontrol yang baik terhadap faktor tersebut, dan angka empat yang menunjukkan perusahaan memiliki kontrol yang sangat baik

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



terhadap faktor tersebut. Dan juga *score* yang merupakan pengkalian antara *weight* dan *rating* dari masing-masing perusahaan, perusahaan yang memiliki total score yang tertinggi adalah perusahaan yang unggul.

Untuk mengetahui perusahaan mana yang sudah baik ataupun yang masih kurang, maka dapat dilihat dari total nilai yang didapat oleh masing-masing perusahaan. Total nilai tersebut didapatkan dari hasil perkalian pembobotan dengan *rating* yang kemudian dijumlahkan. Nilai yang masuk kategori baik adalah dengan total 2.5 ke atas. Apabila nilai yang didapat di bawah 2.5 maka nilai tersebut menunjukkan bahwa perusahaan belum beroperasi dengan baik, sedangkan apabila lebih dari 2.5 maka perusahaan sudah baik dan mempunyai kekuatan serta dianggap mampu bersaing.

Berikut adalah penjelasan mengenai posisi Tengoku Yakitori dan pesaingnya berdasarkan **Tabel 3.5** CPM Tengoku Yakitori, diatas:

1. Rasa Makanan

Cita rasa yang baik akan membuat konsumen untuk datang kembali. Cita rasa berperan penting untuk memberi kesan pada pelanggan. Pemilik yakin dengan hadirnya Tengoku Yakitori akan membawa kenikmatan sendiri dalam menikmati setiap makanan yang dibuat. Pada tabel CPM diatas bobot 0,21. *Rating* 2 untuk Oppai Yakitori karena rasa yang dihasilkan standard karena untuk yakitori tidak menambahkan bumbu apapun hanya memanggang dan menggunakan bumbu asin dan manis saja. *Rating* 2 juga untuk Taichan Goreng karena rasa tidak enak seperti ayam yang digoreng biasa dan hanya menggunakan bumbu asin dan hampir tidak ada rasa bumbu. *Rating* 4 diberikan kepada Tengoku Yakitori karena berdasarkan hasil testing membandingkan makanan yang sama dengan pesaing, dan makanan Tengoku Yakitori mendapat

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.



komentar yang paling positif, yaitu paling enak dibandingkan dengan pesaing. Menu yang dibuat untuk percobaan adalah yakitori dengan saus *mushroom*, dan menurut konsumen ayam tidak kering (*juicy*), sambalnya gurih, asin dan enak.

2. Harga

Harga merupakan salah satu faktor yang dilihat oleh konsumen sebelum memutuskan untuk melakukan pembelian produk atau tidak. Sehingga perusahaan harus dapat menetapkan harga yang sesuai agar konsumen merasa tidak dirugikan oleh perusahaan. Pada tabel CPM dapat dilihat harga mendapat bobot 0,18. *Rating* 3 untuk Taichan Goreng karena harga cukup mahal dan tidak enak dan daging lebih kecil. Sedangkan *rating* 2 untuk Oppai Yakitori, karena 1 porsinya berisi 6 tusuk (3 daging + 3 kulit) dengan harga 25.000. Dan yang direncanakan untuk *Tengoku Yakitori* adalah berada pada kisaran 3 karena banyaknya variasi menu dibandingkan pesaing.

3. Kebersihan

Menjadi faktor penting yang ketiga bagi konsumen untuk memutuskan memilih tempat makan tersebut, jika disekitar tempat berjualan tersebut kotor maka konsumen tidak mau untuk makan disana. Taichan Goreng mendapat *rating* 3 karena memiliki tempat yang cukup bersih, tetapi meja tidak dilap dengan bersih sehingga membuat konsumen tidak nyaman sedangkan untuk Oppai Yakitori mendapat *rating* 2 karena berjualan dalam bentuk tenda atau gerobak dan tidak memiliki penutup sehingga *display* makanan dibiarkan terlihat selain itu sampah juga terlihat oleh pelanggan, dan banyaknya polusi udara akibat di jalan utama.

Tengoku Yakitori mendapat nilai 3, karena selalu mengutamakan kebersihan baik di dalam tempat makan, dapur maupun bagian sekitar daerah ruko.

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

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



4. Variasi menu

Dalam sebuah tempat makan, semakin banyak produk yang ditawarkan konsumen akan merasa senang untuk di sediakan pilihan, konsumen akan merasa bebas memilih jenis yang disukai. karena tidak semua konsumen memesan makanan yang sama, untuk itu diperlukan menu makanan lain agar ketika konsumen tidak menginginkan makanan utama, maka konsumen bisa mencoba menu lain. Rencana Tengoku Yakitori mendapat *rating* 4 karena variasi menu yakitori di berbagai varian rasa saus serta ada sate kawa(kulit) sedangkan untuk pesaing seperti Taichan Goreng mendapat *rating* 3 karena variasi menu pada sate ayam tidak ada hanya ada penambahan menu lain seperti telur puyuh dan sate kulit sedangkan untuk Oppai Yakitori hanya memiliki 1 menu lain yaitu sate kulit sehingga mendapat *rating* 2.

5. Lokasi

Selain harga, lokasi juga sebagai salah satu penentu konsumen untuk membeli produk. Lokasi yang strategis diharapkan dapat mendatangkan konsumen lebih banyak. Pada tabel CPM, lokasi mendapat bobot 0,10. *Rating* dari Taichan Goreng mendapat *rating* 4 karena jalan tersebut menuju daerah Lembang yang biasanya anak muda suka untuk ke daerah yang lebih sejuk sekedar untuk *refreshing*. Sedangkan *rating* Oppai Yakitori 4 karena arah jalan yang cukup ramai dilewati mobil-mobil. Rencana Tengoku Yakitori mendapat *rating* 3 karena walaupun berada di jalan utama tetapi jalan tersebut bukan menjadi tempat wisata kunjungan utama ketika konsumen ingin berjalan-jalan di Bandung tetapi Jl. Astana Anyar dekat dengan rumah penduduk, sekolah, dan kantor yang pastinya akan menjadi pelanggan potensial.

6. Pelayanan dan kecepatan

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

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



Pelayanan dan kecepatan menjadi ciri khas bagi sebuah perusahaan, bagaimana perusahaan memperlakukan konsumen dengan sebaik mungkin saat berada di suatu tempat makan. Pada tabel CPM Tengoku Yakitori, pemilik memberi bobot 0.09. Taichan Goreng mendapat *rating* 3, karena agak lama dalam menghadirkan makanan walaupun memiliki karyawan yang cukup ramah. Oppai Yakitori hanya mendapat *rating* 2 karena karyawan hanya 2 sehingga agak lama dalam melayani konsumen dan menghadirkan makanan. Rencana Tengoku Yakitori yaitu sama dengan Taichan Goreng mendapat *rating* 3 karena menggunakan karyawan yang terlatih juga mengucapkan salam dalam bahasa Jepang dan mengucapkan terimakasih selain itu Tengoku Yakitori mempunyai komitmen untuk menghadirkan makanan maksimal 10 menit dan jika lebih dari itu maka konsumen akan mendapat 1 poin secara gratis.

7. Promosi

Promosi merupakan salah satu cara untuk menarik konsumen untuk membeli produk. Tujuan dari dilakukannya promosi adalah agar para calon konsumen ingin mencoba produk sehingga mengetahui produk yang dikeluarkan perusahaan, dengan begitu konsumen akan mengetahui perusahaan tersebut. Selain itu konsumen juga menginginkan nilai lebih, sesuatu yang dapat menguntungkan mereka seperti kartu member. Pada tabel CPM Tengoku Yakitori, bobot yang diberikan adalah 0,07. Taichan Goreng dan Oppai Yakitori menggunakan promosi dari account pemiliknya karena merupakan seorang *youtuber*, selain itu menggunakan Instagram yang cukup aktif dijalankan sehingga pesaing menjadi *rating* 3. Rencana Tengoku Yakitori untuk menarik konsumen dan menciptakan loyalitas, yaitu menggunakan sistem kartu member jika konsumen melakukan pembelian minimal Rp. 100.000 dan

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

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



melakukan *sign-up* melalui website maka akan langsung mendapat 2 poin.

Dengan sistem seperti ini maka Tengoku Yakitori mendapatkan *rating* 3.

8. Loyalitas

Loyalitas konsumen penting agar perusahaan dapat bertahan dan maju. Loyalitas ini dapat terbentuk dari faktor yang lain, mulai dari harga, kualitas, pelayanan, dan promosi. Pada tabel CPM Tengoku Yakitori memiliki bobot 0,05. Untuk Taichan Goreng mendapat *rating* 2, karena konsumen merasa bahwa taichan ada dimana-mana dengan rasa yang hampir mirip sehingga konsumen tidak perlu jauh-jauh mencari taichan yang sama dan Oppai Yakitori memiliki *rating* 3 karena merupakan pelopor yang pertama menciptakan yakitori sehingga orang lebih mengetahui bahwa pesaing memiliki ciri khas yakitori.

9. Merek

Pemilik menyadari bahwa konsep bisnis Tengoku Yakitori sangat baru dan masih sedikit di Bandung saat ini. Namun hal itu tak mengurungkan semangat pemilik Tengoku Yakitori untuk mendirikan bisnis ini. Sama halnya Tengoku Yakitori, pesaing juga terbilang masih baru terjun dalam bisnis ini. Seperti yang terlihat di tabel CPM dengan bobot 0,03. Oppai Yakitori sudah dikenal luas hampir seluruh Indonesia karena memiliki cabang sehingga mendapat *rating* 4, dan untuk Taichan Goreng baru dari tahun 2016 sehingga mendapat *rating* 3. Dan untuk Tengoku Yakitori mendapat *rating* 2 karena merek belum dikenal.

G. Analisis SWOT

Menurut Fred R. David (2012: 327), Matriks SWOT adalah alat pencocokan yang penting, yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO, WO, ST dan WT. Berikut ini adalah penjelasan atas strategi yang digunakan:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang



1. Strategi SO memanfaatkan Kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal, semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai tren dan kejadian eksternal.
2. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal, Terkadang, peluang-peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.
3. Strategi ST menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.
4. Strategi WT merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Berikut adalah SWOT dari Tengoku Yakitori:

1. *Strengths*/Kekuatan

Strengths adalah kelebihan/kekuatan internal yang dimiliki oleh perusahaan untuk dapat bersaing. *Strengths* dari Tengoku Yakitori adalah:

- a. Rasa Makanan

Tengoku Yakitori selalu menjaga konsistensi dalam rasa makanannya sesuai dengan resep yang ada dan diolah dengan tenaga yang ahli dalam bidangnya.

- b. Variasi Menu

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.



Tengoku Yakitori menyediakan variasi produk yaitu *yakitori* dengan berbagai saus, *yakitori kawa*, *onigiri*, dan nasi. Hal ini dilakukan agar konsumen tidak bosan dengan menu makanan Tengoku Yakitori.

c. Promosi

Tengoku Yakitori menggunakan promosi yaitu berupa pengumpulan poin yang nantinya dapat ditukarkan dengan setengah porsi *yakitori* sehingga konsumen semakin tertarik untuk melakukan pembelian ulang.

d. Kualitas layanan terbaik

Karyawan di Tengoku Yakitori harus memiliki sikap yang ramah dengan konsumen, dan memberikan salam dalam bahasa Jepang. Selain itu Tengoku Yakitori mempunyai komitmen untuk menghadirkan makanan maksimal 10 menit dan jika lebih dari itu maka konsumen akan mendapat 1 poin gratis.

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

2. *Weakness*/Kelemahan

Weaknesses adalah kelemahan internal perusahaan yang menghambat perusahaan dalam bersaing dengan kompetitor. *Weakness* dari Tengoku Yakitori antara lain:

a. Reputasi *brand* yang belum terbentuk

Sebagai perusahaan baru, Tengoku Yakitori belum memiliki reputasi merek sehingga merek belum dikenal oleh calon konsumen, selain itu karena konsumen tidak tahu rasa dari merek Tengoku Yakitori, maka konsumen memilih untuk memakan makanan yang rasanya sudah pasti

b. Loyalitas konsumen belum terbentuk

Sebagai bisnis baru, tentu belum memiliki loyalitas konsumen. Hal ini berdampak pada pemasukan yang tidak stabil.

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.



c. Kurangnya pengalaman bisnis

Pemilik Tengoku Yakitori sebagai pebisnis baru belum memiliki pengalaman nyata dalam menjalani bisnis sehingga terdapat kemungkinan terjadinya hal yang kurang memuaskan konsumen

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

3. *Opportunities*/Peluang

Opportunities adalah peluang yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan yang dapat dimanfaatkan untuk pertumbuhan perusahaan.

Opportunities dari Tengoku Yakitori antara lain:

a. Masih sedikitnya pesaing serupa di Bandung

Masih sangat sedikit pesaing yakitori di Bandung, sehingga menjadi peluang karena tidak menyebabkan persaingan yang sangat ketat di antara pengusaha-pengusaha yang bergerak di bidang ini.

b. Bahan baku mudah didapatkan karena banyaknya pemasok

Bahan baku dalam bisnis yakitori mudah dicari di berbagai tempat, sehingga dapat dibandingkan supplier mana yang biayanya lebih murah, sehingga dapat menekan harga produk.

c. Perkembangan teknologi seperti media social seperti internet dan media sosial.

Perkembangan teknologi yang terjadi memungkinkan konsumen melakukan segala hal, termasuk memesan makanan melalui media internet. Tengoku Yakitori yang mengintegrasikan teknologi, yaitu pemesanan melalui website dan website juga dipakai untuk membuat *membership* dan untuk di tempat Tengoku Yakitori memberikan fasilitas seperti *Wi-fi* agar mudah untuk bertukar informasi atau data yang sedang dibutuhkan.

d. Peningkatan GDP yang signifikan

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.



GDP yang meningkat setiap tahunnya memberi kesempatan bagi suatu bisnis untuk melakukan penjualan yang lebih gencar karena daya beli masyarakat yang meningkat.

- e. Masyarakat yang mengutamakan kepraktisan dan kecepatan dalam memilih makanan

Tengoku Yakitori akan selalu mengedepankan kualitas pelayanan yang cepat yaitu dalam waktu maksimal 10 menit setelah konsumen order makanan dan dikonfirmasi oleh *waiter*.

- f. Gaya hidup masyarakat yang menyukai tren baru

Masyarakat jaman sekarang menyukai sesuatu hal yang baru. Dan dari hal baru itulah dapat menjadikan suatu produk menjadi dikenal luas karena konsumen memberikan komentar yang positif. Maka kesan pertama penting bagi Tengoku Yakitori agar calon konsumen dapat memberikan komentar yang positif.

4. *Threats/Ancaman*

Threats adalah ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan yang dapat mengancam eksistensi perusahaan. *Threats* yang dihadapi Tengoku Yakitori antara lain:

- a. Mudahnya pesaing baru untuk masuk dalam bisnis yakitori

Dalam menjalankan bisnis yakitori terbilang cukup mudah dan biaya relative tidak mahal karena pesaing bisa menggunakan gerobak dan menyewa depan ruko sehingga biaya yang dikeluarkan menjadi lebih murah.

- b. Ketersediaan Substitusi

© 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.



Konsumen berpotensi beralih ke barang substitusi seperti jagung, gandum, roti, dan buah.

c. Konsumen yang sensitif harga

Penetapan harga harus dipertimbangkan dengan baik karena harga yang menurut konsumen tidak cocok dengan kualitas dan kuantitas, akan membuat konsumen pindah ke tempat makan yakitori lain.

d. Lingkungan semakin diperhatikan

Tengoku Yakitori menggunakan tusuk sate yang dapat menimbulkan sampah.

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

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.



Tabel 3.5

TOWS Matrix Tengoku Yakitori

TOWS MATRIX	Strengths	Weakness
		1. Rasa makanan 2. Variasi Menu 3. Promosi 4. Kualitas layanan terbaik
Opportunities	SO	WO
1. Masih sedikitnya pesaing serupa di Bandung 2. Bahan baku mudah didapatkan karena banyaknya pemasok 3. Perkembangan teknologi seperti internet, media social 4. Peningkatan GDP yang signifikan 5. Masyarakat yang mengutamakan kepraktisan dan kecepatan dalam memilih makanan 6. Gaya hidup masyarakat yang menyukai tren baru	1. Menambah variasi pada produk(S2, O1, O2, O4, O6) (Dijabarkan pada Hal. 82-83, 112-113, dan 142) 2. Mengembangkan website Tengoku Yakitori (S3, O3) (Dijabarkan pada Hal. 65, 67, 90 dan 112) 3. Memberikan <i>training</i> kepada karyawan agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik (S4,O5) (Dijabarkan pada hal. 65, 67, 109 dan 112)	1. Melakukan promosi yang gencar di media sosial dan media cetak (W1, O1, O3) (Dijabarkan pada Hal. 66, 87-93) 2. Membangun loyalitas konsumen dengan melakukan pengumpulan poin melalui <i>website</i> (W2, O3) (Dijabarkan pada Hal. 65, 87, 93, 112)
Threats	ST	WT
1. Mudah nya pesaing baru untuk masuk dalam bisnis yakitori 2. Ketersediaan Substitusi 3. Konsumen yang sensitif harga 4. Lingkungan semakin diperhatikan	1. Menjalankan pengumpulan poin dengan konsisten (S3,T1,T3) (Dijabarkan pada Hal. 65, 93) 2. Melakukan pengembangan produk (S1,T2) (Dijabarkan pada Hal. 82-83 , 112, 113)	1. Mensponsori <i>event-event bazaar</i> makanan (W1,T1) (Dijabarkan pada Hal. 91, 92 dan 112) 2. Mengikuti pelatihan bisnis (W3, T1) (Dijabarkan pada Hal. 112-113) 3. Mengawasi karyawan supaya bekerja dengan baik, agar tidak terjadi pemborosan persediaan (W3,T4) (Dijabarkan pada hal. 112)

Sumber: Data yang diolah

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.

Dari analisis SWOT di atas, dapat diformulasikan strategi sebagai berikut:

1. Strategi SO

a. Menambah variasi pada produk(S2, O1, O2, O4, O6)

Tujuan: Agar konsumen memiliki banyak pilihan makanan.

Menambah variasi makanan akan dilakukan berdasarkan *feedback* yang diperoleh. Penambahan variasi makanan dilakukan selama 1 tahun sekali. Pemilik bersama dengan koki mendiskusikan dan mencoba memasak menu baru sebelum diluncurkan.

b. Mengembangkan website Tengoku Yakitori (S3,O3, O5)

Tujuan: Memudahkan melakukan reservasi, pengumpulan member, dan promosi.

Website harus selalu dikembangkan agar mempermudah calon pembeli untuk melihat menu, reservasi tempat, promosi, dan pengumpulan poin. Untuk bagian website sendiri akan dipegang langsung oleh pemilik dibantu oleh kasir saat penukaran poin.

c. Memberikan *training* kepada karyawan agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik (S4, O5)

Tujuan: Untuk menarik konsumen karena masih sedikitnya pesaing di Bandung.

Training karyawan akan diberikan saat karyawan sudah diterima oleh pemilik. *Training* bagi *waiter* akan dilakukan oleh pemilik seperti mengajarkan menyapa konsumen saat konsumen masuk dan keluar dengan bahasa Jepang, mengantar konsumen duduk ditempat duduknya, dan mengetahui semua produk termasuk promosi yang sedang berjalan.

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie





2. Strategi WO

- a. Meningkatkan reputasi merek dengan promosi yang gencar di media social dan media cetak (W1, O1, O3)

Tujuan: Agar brand Tengoku Yakitori bisa dikenal di lingkungan sekitar maupun Kota Bandung

Sebelum H-3 *Soft Opening*, Tengoku Yakitori akan membagikan brosur ke rumah penduduk yang berada dekat dengan ruko, jalanan, sekolah dan kantor dan untuk bulan pertama akan diadakan *discount* 10% untuk setiap makanan. Manajer akan memegang bagian pemasaran agar sesuai dengan yang diinginkan, tetapi saat membagikannya akan dibantu oleh para karyawan.

- b. Membangun loyalitas konsumen dengan melakukan pengumpulan poin melalui website (W2, O3).

Tujuan: Agar semakin banyak pelanggan yang akan datang kembali ke Tengoku Yakitori.

Melalui website, Tengoku Yakitori akan melakukan pengumpulan poin. Setiap pengumpulan 10 poin konsumen akan mendapatkan menu yakitori ukuran *small*. Website tersebut akan diberitahui oleh *waiter* pada saat konsumen memesan makanan.

3. Strategi ST

- a. Menjalankan promosi pengumpulan poin dengan konsisten (S3,T1,T3).

Tujuan: Agar konsumen menjadi loyal dengan produk Tengoku Yakitori.

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.



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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Pengumpulan poin yang konsisten dilakukan secara terus menerus yang dilakukan oleh konsumen yang berbeda dan tidak ada batas waktunya. Setiap 1 poinnya, konsumen hanya perlu belanja minimal Rp 50.000. sehingga cukup mudah bagi konsumen untuk mendapatkan poin tersebut.

b. Melakukan pengembangan produk (S1,T2).

Tujuan: Agar dapat memperbaiki pelayanan dan rasa makanan menjadi lebih baik.

Dengan selera konsumen yang berbeda-beda, maka Tengoku Yakitori selalu berusaha melakukan perbaikan jika ada produk yang kurang enak bagi konsumen atau pelayanan yang masih kurang. Manajer akan mengkaji ulang berdasarkan *feedback* yang sudah diberikan setelah itu akan memperbaikinya agar lebih baik.

4. Strategi WT

a. Mensponsori event-event bazaar makanan (W1,T1).

Tujuan: Agar brand dari Tengoku Yakitori bisa dikenal di Bandung, dan menjadi salah satu makanan yang menjadi rekomendasi orang lain. Tengoku Yakitori akan menjadi sponsor bagi *event-event bazaar* makanan yang ada di Bandung yang direncanakan melakukan selama 3 kali dalam setahun agar warga Kota Bandung bisa mengenal dan mengetahui produk dari Tengoku Yakitori.

b. Mengikuti pelatihan bisnis agar bisnis menjadi lebih baik dari yang sudah ada (W3, T1).

Tujuan: Pemilik bisa mengelola bisnis dengan lebih baik.

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.

Pemilik melakukan pelatihan agar bisa mengevaluasi terus menerus bisnisnya dan menjadi lebih baik.

- c. Mengawasi karyawan supaya bekerja dengan baik agar tidak terjadi pemborosan persediaan baku (W3, T4).

Tujuan: Agar tidak menghasilkan banyak sampah dan tidak semakin banyak biaya yang keluar.

Kinerja karyawan harus diawasi sehingga hasil kerjanya tidak menghasilkan banyak sampah tusuk sate yang terbuang percuma juga agar memakai bahan baku sesuai dengan kebutuhannya, sehingga bisa mengurangi ancaman yang timbul. Hal ini menjadi tugas manajer untuk mengawasi seluruh jajaran organisasi agar bisa efisien.

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

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.