



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

Dalam berbisnis seseorang harus dapat menganalisis tren dan pertumbuhan industri terkait untuk melihat kelayakan suatu bisnis. TORNADO adalah bisnis yang bergerak di bidang industri restoran yang merupakan industri yang cukup stabil karena semua orang pasti membutuhkan makanan dan minuman untuk kelangsungan hidup sehari-hari.

Belakangan ini, banyak *cafe* baru muncul di Jakarta yang terlihat begitu dinamis dalam mengusung tema, citarasa, variasi produk, dan suasana berbeda serta unik untuk memanjakan para pengunjung *café*. Setelah menjalankan kegiatan sehari-hari yang panjang seperti bekerja, sekolah, kuliah dan menghadapi kemacetan di Jakarta ini, siapa yang tidak tergiur mencoba dan menikmati suasana unik dan nyaman yang ditawarkan *café-café* tersebut.

Salah satu cara untuk melihat suatu industri tersebut menarik atau tidak adalah dengan melihat PDB yang dihasilkan setiap tahunnya. TORNADO menjalankan bisnisnya di daerah Jakarta oleh sebab itu data yang akan digunakan adalah data PDRB daerah DKI Jakarta. Data untuk PDRB DKI Jakarta menurut Lapangan Usaha DKI Jakarta dapat dilihat di tabel berikut :

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. 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
Distribusi Persentase PDRB Triwulanan Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha Tahun 2012-2014 (Persen)

Lapangan Usaha	Tahun		
	2012	2013	2014
Perdagangan, Hotel, dan Restoran	13,96	14,32	14,60

Sumber : <http://www.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/1207>

Pada data di atas dapat dilihat bahwa industri perdagangan, hotel dan restoran terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal ini membuktikan bahwa industri restoran masih memiliki daya tarik sehingga memiliki prospek yang baik di masa yang akan datang.

B. Analisis Pesaing

Menurut David (2013:105), pesaing adalah perusahaan yang menawarkan produk dan jasa sejenis di pasar yang sama. Pasar dapat mencakup area geografis ataupun segmentasi produk.

Agar dapat menetapkan strategi yang kompetitif dan efektif, perusahaan perlu mencermati produk, harga, saluran distribusi maupun saluran promosi yang dilakukan oleh pesaing dekatnya. Dengan cara ini, perusahaan akan dapat menemukan bidang-bidang yang berpotensi untuk dijadikan keunggulan sekaligus mengetahui pula kelemahan pesaing yang dapat diserang. Pengetahuan mengenai pesaing akan membantu perusahaan dalam menetapkan strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan dan mempertahankan bisnis.

TORNADO menawarkan produk yang masih jarang ditemui di kebanyakan *café* yaitu sate khas Jepang dikombinasikan dengan nasi kepal udak khas Indonesia. Hal ini membuat TORNADO memiliki sedikit pesaing karena masih jarang ditemukannya produk sejenis di *café-café* khususnya area Jakarta. Pesaing-pesaing yang dimiliki oleh TORNADO, diperkirakan antara lain :



1. Oppai Yakitori

Jenis Produk	: Makanan
Produk Unggulan	: Sate Jepang
Segmentasi konsumen	: <i>Middle High</i>
Jumlah Outlet	: 7 (Jakarta dan sekitarnya)
Alamat Toko Utama	: Jl. Taman Kemang 1 No.6, RT.14/RW.1, Bangka, Mampang Prpt., Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12730
Website	: http://oppaiyakitori.com
Kontak	: 0813-3000-1425

2. Robaa Yakitori

Jenis Produk	: Makanan dan Minuman
Produk Unggulan	: Sate Jepang
Segmentasi konsumen	: <i>Middle High</i>
Jumlah Outlet	: 1
Alamat Toko	: Mal Taman Anggrek Level 3 #301, Jl. Letjen S. Parman Kav. 21, RT.9/RW.5, Tj. Duren Sel., Jakarta, DKI Jakarta, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 11470
Kontak	: 021-5639700

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

C. Analisis PESTEL (*Political, Economy, Social, Technology, Environment, and Legal*)

Analisis PESTEL dilakukan untuk dapat lebih mengetahui apa saja faktor eksternal yang mempengaruhi suatu bisnis agar dapat lebih unggul dalam persaingan dengan pebisnis lainnya dan menjadikan perusahaan menjadi pemimpin pasar. Menurut David (2013:93), kekuatan eksternal PESTEL dibagi menjadi 6 kategori 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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



1. *Politic (Politik)*

Faktor politik dapat merepresentasikan peluang atau ancaman bagi sebuah perusahaan, untuk industri dan perusahaan yang sangat bergantung pada kontrak atau subsidi pemerintah, ramalan, dan kebijakan politik menjadi hal yang harus diperhatikan karena dapat memberi pengaruh signifikan pada perusahaan. Kompetisi global yang semakin meningkat di kalangan ekonomi, pasar, pemerintah, dan organisasi memaksa perusahaan untuk mempertimbangkan faktor potensial dari variabel politik dalam perumusan dan penerapan strategi kompetitif mereka. Industri *café* tidak terlalu berpengaruh terhadap lingkungan politik suatu negara karena tidak ada subsidi yang diberikan kepada usaha *café* oleh negara. Kebijakan pemerintah yang dapat memengaruhi jalannya bisnis *café* adalah kebijakan pajak bumi dan bangunan serta kebijakan harga bahan baku dan bahan penunjang makanan.

2. *Economy (Ekonomi)*

Adanya pertumbuhan pasar akan diikuti oleh peningkatan kekayaan konsumen dan bisnis yang semakin meluas dikarenakan terjadi kenaikan pendapatan. Namun, jika terjadi sebaliknya maka setiap pengusaha yang ada harus berhati-hati karena daya beli menurun dan berdampak buruk bagi bisnis.

Lingkungan ekonomi sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup bisnis *café* ini karena *café* identik dengan sesuatu yang bersifat kelas menengah ke atas, dan orang-orang yang cenderung datang adalah orang yang berpenghasilan cukup atau dapat dikategorikan tinggi untuk dapat menikmati waktunya dengan hiburan yang menurut banyak orang dinilai berkelas. Selama perkeonomian masih stabil dan terus mengalami peningkatan ke arah yang lebih baik maka hal tersebut akan berimplikasi baik kepada kelangsungan hidup bisnis

© 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.



café.

3. Social (Sosial)

Aspek utama dari faktor sosial merupakan gaya hidup dan tren di kalangan masyarakat. Dengan semakin sibuknya kegiatan yang dilakukan oleh masyarakat membuat mereka membutuhkan segala sesuatu yang cepat dan praktis. Gaya hidup masyarakat sekarang yang cenderung mengikuti budaya barat membuat semakin banyak orang yang lebih cenderung datang ke *café* dibandingkan warung makan, hal ini sangat terlihat terutama pada golongan anak muda.

4. Technology (Teknologi)

Semakin majunya zaman, teknologi semakin berkembang sehingga hal ini mengharuskan banyak perusahaan untuk terus meningkatkan teknologi yang digunakan apabila perusahaan tersebut tidak mau ketinggalan zaman atau tertinggal dari perusahaan lain dan perusahaan pesaing yang telah menggunakan teknologi tercanggih saat ini. TORNADO saat ini sudah memiliki standar layanan *wireless* (internet gratis) sehingga para pelanggan dapat dengan nyaman menggunakannya untuk *browsing* ataupun mengerjakan berbagai aktivitas *online* di *café*.

5. Legal (Hukum)

Hukum atau kebijakan negara adalah sesuatu yang harus ditaati oleh seluruh pebisnis dimanapun itu. Setiap proses bisnis yang dijalankan harus memperhatikan kebijakan yang sudah ada, karena bila melanggar akan mendapatkan sanksi atau hukuman legal dari negara, contoh untuk makanan yang dijual bila menggunakan bahan kimia berbahaya seperti pengawet yang berbahaya agar produknya bertahan lama / tidak mudah rusak, pewarna pakaian

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.



untuk mempercantik produk ataupun menggunakan bahan kimia lain yang dapat membahayakan konsumen, maka pebisnis dapat di ganjar dengan hukuman penjara ataupun denda yang harus dibayar dengan resiko bisnis akan ditutup selamanya.

6. Environment (Lingkungan)

Lingkungan bila dilihat dalam lingkup yang lebih kecil, yaitu sebagai pebisnis sudah menjadi tanggung jawab untuk menciptakan tempat produksi yang konsisten dalam kebersihannya juga untuk *service* terhadap konsumen, selain mutu produk yang sehat dan berkualitas. TORNADO tidak lupa untuk memakai kemasan yang ramah lingkungan dan tidak berbahaya untuk kesehatan.

D. Analisis Pesaing : Lima Kekuatan Persaingan Model Porter (Porter Five Forces Business Model)

Menurut David (2013:106) *Porter's Five-Forces Model* adalah model analisis kompetitif yang sering digunakan dalam mengembangkan strategi dari banyak industri. Dalam menganalisis seseorang harus mengidentifikasi lima kekuatan yang menentukan daya tarik jangka panjang sebuah pasar atau segmen pasar, yaitu persaingan sejenis di dalam industri, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan dari produk substitusi, daya tawar pemasok, dan daya tawar pembeli. Berikut adalah analisis *Porter's Five-Forces Model* dari TORNADO :

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.

Gambar 3.1
Porter's Five-Forces Model



Sumber: David (2013:106)

1. Persaingan antar perusahaan yang bersaing dalam industri yang sama

Tekanan 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 resiko terlempar keluar dari bisnisnya. Tekanan ini membuat pasar sebagai tempat yang sangat dinamis dan kompetitif. Umumnya, suatu industri akan lebih menarik jika terdapat kondisi sebagai berikut:

- a. Jumlah pesaing sedikit
- b. Para pesaing memiliki ukuran dan kemampuan yang berbeda
- c. Industri terkait tumbuh dengan cepat
- d. Ada peluang untuk menjual suatu produk atau jasa berbeda.

Dalam industri restoran atau makanan khususnya *café* di Ibukota memiliki tingkat persaingan yang tinggi karena *café* menjadi bisnis yang



semakin digandrungi seiring dengan perubahan gaya hidup masyarakat sekarang dan juga muncul berbagai *café* dengan konsep unik yang menjadi daya tarik tersendiri. Hal ini dapat menjadi ancaman bagi bisnis *café* di Jakarta.

© 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. Daya tawar dari para pembeli

TORNADO menawarkan sesuatu yang berbeda yaitu sate Jepang sebagai menu utama serta dekorasi unik dengan campuran interior Jepang yang tentunya jarang ditemukan di *café* lain. Hal ini membuat pelanggan memiliki daya tawar yang rendah karena opsi untuk *café* yang menawarkan sate Jepang yang dikombinasikan dengan nasi kepal uduk pun masih sangat terbatas ini dapat dijadikan peluang bagi TORNADO.

3. Daya tawar dari pemasok

Semakin banyak pemasok yang menjual produk atau jasa yang sama, semakin besar kesempatan kita untuk menawar tetapi sebaliknya bila pemasok yang menjual produk atau jasa yang sama hanya sedikit maka lebih kecil kesempatan kita untuk melakukan tawar-menawar. Bahan baku yang digunakan oleh TORNADO adalah daging ayam yang bisa didapat dari berbagai pemasok. Hal ini membuat daya tawar pemasok menjadi rendah karena mudah untuk berpindah atau mencari pemasok lain yang menyediakan barang dengan kualitas sejenis dengan harga yang lebih rendah.

4. Ancaman dari pesaing baru yang memasuki industri yang sama

Semakin besar kumpulan calon pemain baru dalam suatu industri, semakin besar pula ancamannya bagi perusahaan yang telah ada dalam suatu industri tersebut. Perlunya berinovasi dari segi konsep agar berbeda dari *café* yang telah ada serta dibutuhkannya *product knowledge* yang cukup tentang sate Jepang membuat pesaing baru sulit untuk memasuki industri yang sama sehingga

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.

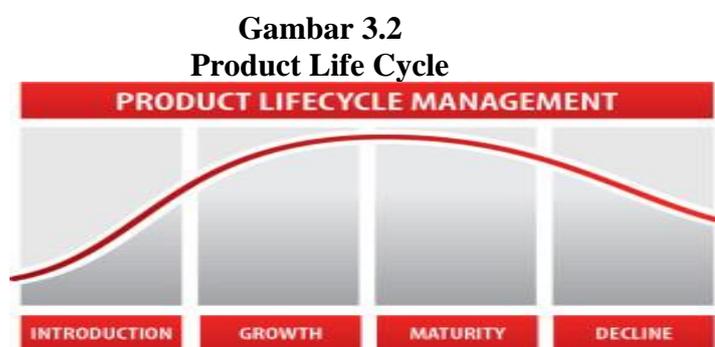
ini dapat dijadikan peluang tersendiri bagi TORNADO.

5. Ancaman dari produk substitusi (pengganti)

Restoran sering kali dijadikan sebagai salah satu produk/jasa pengganti bagi sebuah *café* dikarenakan sekarang restoran juga menggunakan desain unik serta mengutamakan suasana nyaman layaknya *café*. Namun dalam hal ini TORNADO masih unggul dalam produk yang ditawarkan, maka ancaman dari produk / jasa pengganti diklasifikasikan rendah untuk TORNADO.

E. Analisis Posisi dalam Persaingan

Sebuah produk pasti akan mengalami siklus produk dari *Introduction* atau perkenalan lalu masuk pada tahap *Growth* atau pertumbuhan kemudian masuk pada siklus *mature* dan terakhir akan menurun atau *decline*. Berikut gambaran dari siklus produk:



Sumber: Kotler dan Keller (2012:332)

Analisis posisi perusahaan dalam persaingan dapat dilihat dengan menggunakan metode *Product Life Cycle* atau yang biasa dikenal dengan Siklus Hidup Produk. Menurut Kotler dan Keller (2012:332) sebuah produk memiliki siklus hidup, yang berarti mengatakan tentang empat hal berikut:

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.



1. Produk mempunyai usia yang terbatas. Dimana jika produk mencapai usia dewasanya, perlu dilakukan pengembangan untuk mendaur ulang siklus hidup produk.
2. Penjualan produk melalui tahap-tahap berbeda, setiap tahap mempunyai tantangan, peluang, dan masalah berbeda bagi penjual.
3. Laba naik dan turun pada berbagai tahap siklus hidup produk.
4. Produk memerlukan strategi pemasaran, keuangan, manufaktur, pembelian, dan sumber daya manusia yang berbeda dalam setiap tahap siklus produk.

Siklus hidup produk umumnya dapat digambarkan ke dalam kurva siklus hidup produk. Kurva tersebut menggambarkan tahapan-tahapan dalam produk yang terdiri atas empat tahap. Keempat tahapan tersebut meliputi tahap pengenalan produk (*Introduction*), tahap pertumbuhan produk (*Growth*), tahap kedewasaan produk (*Maturity*), dan tahap penurunan produk (*Decline*).

1. Tahap Pengenalan Produk (*Introduction*)

Tahap ini umumnya merupakan tahap dimana produk baru diperkenalkan kepada calon konsumen. Periode pertumbuhan penjualan masih lambat ketika produk diperkenalkan di pasar dikarenakan calon konsumen belum memiliki kesadaran merek dan produk.

Dalam tahap ini pemasaran sangat gencar dilakukan untuk meningkatkan kesadaran merk pada para konsumen. Perusahaan juga tidak mendapatkan laba karena pengeluaran yang besar untuk pengenalan produk yang ditawarkan.

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.



2. Tahap Pertumbuhan Produk (*Growth*)

Pada tahap *growth*, produk telah dikenal dan telah diterima oleh konsumen. Periode penerimaan pasar cepat serta permintaan tinggi. Promosi yang dilakukan mulai berkurang dikarenakan kesadaran konsumen akan produk sudah tinggi. Namun persaingan mulai masuk ke dalam tahap ini, karena sangat terbukanya ruang untuk masuk dalam industri yang sama dan bersaing. Perusahaan pada tahap ini mendapatkan laba yang tinggi akibat permintaan yang tinggi.

3. Tahap Kedewasaan Produk (*Maturity*)

Pada tahap ini, terjadi penurunan pertumbuhan penjualan dikarenakan produk telah diterima oleh sebagian besar pembeli potensial. Perusahaan juga harus menghadapi persaingan yang sangat meningkat. Peningkatan persaingan tersebut menyebabkan pangsa pasar yang diperoleh semakin sedikit. Pada tahap ini laba cenderung stabil bahkan sewaktu-waktu dapat menurun. Untuk menghindari tahap penurunan (*Decline*) diperlukan strategi yaitu inovasi dengan modifikasi produk, modifikasi pasar, dan modifikasi program pemasaran.

4. Tahap Penurunan Produk (*Decline*)

Pada tahap ini terjadi penurunan penjualan dikarenakan beberapa alasan, yaitu kemajuan teknologi, perubahan selera konsumen, dan peningkatan persaingan domestik dan luar negeri. Dengan terjadinya penurunan penjualan, beberapa perusahaan akhirnya menarik diri dari pasar dan perusahaan yang tersisa mungkin mengurangi jumlah produk yang ditawarkan karena sedikitnya permintaan.



Untuk menghadapi tahap ini, perusahaan harus menetapkan sistem untuk mengidentifikasi produk yang lemah melalui beberapa departemen serta melakukan strategi untuk pemasaran dan pengembangan produk.

Pada siklus hidup produk, posisi usaha TORNADO masih berada pada tahap pengenalan produk. Jenis pelayanan jasa yang ditawarkan TORNADO sama seperti *café* lainnya sehingga perlu program pemasaran yang lebih untuk meningkatkan pengetahuan masyarakat mengenai sate Jepang yang dikombinasikan dengan onigiri uduk yang membedakan TORNADO dengan pesaing lainnya.

F. Analisis Faktor-Faktor Kunci Sukses (*Competitive Profile Matrix / CPM*)

Competitive Profile Matrix adalah alat manajemen strategis penting untuk membandingkan perusahaan dengan pemain utama industri. Menurut Forest dan David (2015:245) “Profil Kompetitif Matrix mengidentifikasi pesaing perusahaan dan kekuatan serta kelemahannya yang berkaitan dengan posisi strategis perusahaan”.

CPM menunjukkan kepada pebisnis 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 *rating*-nya yang bervariasi.

Hal positif tentang CPM adalah itu termasuk perusahaan yang dimiliki penulis dan juga pesaing lain untuk memudahkan analisis komparatif. Dalam CPM, analisis dilakukan secara keseluruhan, baik itu faktor eksternal maupun faktor internal. Hal ini berbeda dengan penilaian kondisi internal dan eksternal perusahaan melalui *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) yang dimana hanya masing-masing faktor internal dan eksternal saja.

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.



1. *Critical Success Factors* (Faktor Keberhasila Kritis)

Faktor ini menjadikan penentu keberhasilan yang diambil setelah analisis mendalam dari lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Jelas di setiap perusahaan ada beberapa keuntungan dan beberapa kerugian bagi perusahaan dalam lingkungan eksternal maupun internal. Jika ratingnya tinggi menunjukkan bahwa strategi perusahaan telah dilakukan dengan baik dan *rating* yang lebih rendah menunjukkan strategi perusahaan yang dijalankan belum cukup baik.

2. *Rating* (peringkat)

Peringkat dalam CPM memperlihatkan respon perusahaan terhadap faktor penentu keberhasilan sebuah usaha. Semakin tinggi *rating* yang didapat memperlihatkan respon yang baik dari perusahaan terhadap CSF, dan juga sebaliknya bila *rating* rendah menunjukan respon yang kurang baik. Peringkat dengan kisaran antara 1,0 - 4,0 dan dapat diterapkan untuk berbagai faktor.

Ada beberapa poin penting terkait dengan rating di CPM:

- a. Peringkat diterapkan untuk masing-masing faktor yang ada pada perusahaan.
- b. Tanggapan paling rendah akan diwakili oleh 1,0 yang menunjukkan bahwa ini merupakan kelemahan utama dari sebuah perusahaan.
- c. Tanggapan rata - rata diwakili oleh angka 2,0 yang menunjukkan bahwa ini merupakan kelemahan kecil dari sebuah perusahaan.
- d. Tanggapan diatas rata-rata diwakili oleh 3,0 yang menunjukkan adanya kelebihan kecil dalam sebuah perusahaan.
- e. Tanggapan yang menyatakan bahwa sebuah perusahaan adalah unggul diwakili oleh 4.0

3. *Weight* (Bobot)

Atribut bobot di CPM menunjukkan kepentingan relatif dari faktor

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.



kesuksesan di dalam industri perusahaan. Berat berkisar dari 0,0 (yang berarti tidak penting) dan 1,0 (berarti penting), jumlah semua berat yang dihitung atau total dari seluruh faktor yang ada harus sama dengan 1,0 jika total perhitungan bukanlah 1,0 berarti ada kesalahan dalam meletakkan bobot di salah satu atau beberapa faktor yang ada yang harus diperbaiki.

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

4. Total Weighted Score

Jumlah dari semua nilai sama dengan total skor tertimbang, nilai akhir dari total skor tertimbang harus antara rentang 1,0 (rendah) ke 4.0 (tinggi). Nilai rata-rata tertimbang untuk CPM matriks adalah 2,5 dimana setiap perusahaan dengan total skor di bawah 2,5 dianggap lemah., sedangkan bila total skor tertimbang yang lebih tinggi dari 2.5 ini akan dianggap sebagai perusahaan yang kuat. Perbandingan perusahaan dari total CPM adalah perusahaan dengan nilai total skor tertimbang yang paling tinggi dianggap sebagai pemenang di antara para pesaingnya yang ada.

Di bawah ini penulis akan membuat tabel menjelaskan lebih rinci lagi mengenai *Competitive Profile Matrix* dimana TORNADO dibandingkan dengan dua pesaing lainnya, yaitu sebagai berikut:

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
Tabel Competitive Profile Matrix (CPM)

Critical Success Factor	Bobot	TORNADO		Oppai Yakitori		Robaa Yakitori	
		Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai
Kualitas Produk	0.20	4	0,80	3	0,60	4	0,80
Kualitas Pelayanan	0.17	3	0,51	2	0,34	3	0,51
Harga	0.18	3	0,54	3	0,54	4	0,72
Lokasi	0.05	3	0,15	4	0,20	3	0,15
Dekorasi <i>Café</i>	0.15	3	0,45	2	0,30	3	0,45
Kenyamanan	0.15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Varian Produk	0.10	3	0,30	3	0,30	4	0,40
TOTAL	1.00	3,35		2,73		3,48	

Sumber: TORNADO

Keterangan:

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

Angka bobot yang tertera di analisis CPM pada tabel 3.4 didapatkan dari hasil survey 88 responden yang bekerja sebagai pelajar, mahasiswa, karyawan ataupun pelaku bisnis dengan rentang usia 15 sampai dengan 25 tahun. Faktor yang menentukan kesuksesan bisnis *café* terletak pada kualitas produk yang disajikan dan kenyamanan *café*. Faktor-faktor ini merupakan keunggulan dari TORNADO yang menyediakan kualitas produk terbaik dan juga suasana nyaman bagi pengunjung *café*. Akan tetapi, secara keseluruhan TORNADO menempati posisi kedua diantara

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

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



pesaingnya dikarenakan masih lemah atau kurang baik dari segi lokasi dan varian produk dibandingkan pesaingnya yang ada di pasar sebelumnya.

Catatan penting untuk diingat bahwa nilai hasil analisis CPM yang rendah tidak bisa menentukan secara keseluruhan bahwa perusahaan tersebut lebih buruk 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 di bidang yang berbeda – beda.

G. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal (SWOT Analysis)

Menurut Forest dan David (2015:256) “Sebuah analisis strategi dan pilihan untuk menentukan program alternatif yang terbaik yang memungkinkan perusahaan mencapai misi dan tujuannya.”

Tujuan sebuah perusahaan menggunakan analisis SWOT adalah untuk menggambarkan situasi yang sedang dihadapi saat ini, tetapi analisis SWOT tidak bisa menjadi alat untuk memberikan jalan keluar terhadap masalah yang sedang dihadapi.

Berikut adalah analisis SWOT dari TORNADO :

1. *Strength* (S) yaitu analisis kekuatan, sebuah kondisi kekuatan yang dimiliki perusahaan saat ini. Perusahaan harus dapat menganalisis dimana faktor kekuatan yang dimiliki perusahaan bila dibanding dengan pesaingnya. *Strengths* dari TORNADO adalah :



- a. Tempat yang nyaman untuk berkumpul dan bersantai dengan keluarga maupun kerabat. TORNADO menyediakan tempat yang *full AC* sehingga konsumen dapat menyantap makanan dan minuman dengan santai, TORNADO juga dilengkapi dengan *free wifi* , jadi pelanggan dapat mengakses internet dengan mudah.
 - b. TORNADO menawarkan produk makanan dan minuman dengan harga berkisar antara Rp 3.000 – Rp 30.000,- . Harga tersebut sangat terjangkau sesuai dengan kualitas produk dan kualitas layanan yang diberikan.
 - c. TORNADO memiliki lokasi yang sangat strategis, yaitu berada di kawasan Tanjung Priok, seperti yang kita ketahui kawasan Tanjung Priok adalah kawasan yang sangat berkembang baik dan pesat dalam sektor perkantoran, sekolah dan juga kulinernya.
 - d. Semua karyawan baik manajer sampai pelayan mendapat pelatihan untuk melayani pelanggan dengan baik dan beretika.
 - e. TORNADO memiliki lebih banyak varian rasa sate Jepang di banding para pesaing yang rata-rata hanya memiliki 1 atau paling banyak 2 varian rasa.
2. *Weakness* (W) yaitu analisis kelemahan, yang merupakan kegiatan-kegiatan perusahaan yang tidak berjalan dengan baik atau sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan tetapi tidak dimiliki oleh perusahaan. Kelemahan merupakan suatu kendala yang serius bagi kemajuan sebuah perusahaan. Berikut kelemahan dari TORNADO adalah:
- a. Dana yang dibutuhkan untuk membangun TORNADO sendiri cukup besar.
 - b. Walaupun lokasi yang dipilih strategis tetapi TORNADO memiliki akses parkir yang sulit. Hal ini dikarenakan TORNADO yang berada di kawasan restoran lainnya dimana harus berbagi lapangan parkir dengan yang lainnya.

© 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.



c. TORNADO adalah café baru yang belum memiliki reputasi yang baik seperti para pesaing TORNADO.

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

3. *Opportunities* (P) yang merupakan analisis peluang, kondisi dimana sebuah perusahaan memiliki peluang untuk berkembang di masa depan. Peluang ini bisa datang kapan saja dan bila perusahaan cepat dalam menanggapi peluang tersebut maka akan menjadi sebuah peningkatan besar dalam proses bisnis tersebut.

Berikut peluang yang dimiliki TORNADO antara lain:

a. Adanya gaya hidup masyarakat yang gemar berkumpul, menghabiskan waktu, dan bahkan gemar bernegosiasi bisnis diluar kantor dengan kerabat yang menjadikan *café* sebagai sarana tempatnya, ini merupakan peluang bagi TORNADO.

b. Saingan yang masih sedikit untuk *café* sate Jepang.

4. **Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

4. *Threats* (T) yaitu analisis terhadap ancaman, ancaman adalah sesuatu yang sifatnya negatif yang harus dihadapi perusahaan selama proses bisnis. Ancaman yang dihadapi sebuah perusahaan bisa menyebabkan kerugian di berbagai aspek. Ancaman adalah sesuatu yang harus segera ditemukan solusinya karena bila terlalu lama maka kerugian yang akan dirasakan sebuah perusahaan akan makin berbelit – belit. Berikut ancaman yang dihadapi oleh TORNADO:

a. Produk-produk lain seperti sate taichan dan sate Madura yang mudah didapat dan memiliki biaya yang sedikit lebih rendah.

b. Para pesaing yang ada dengan produk sejenis adalah pemain lama yang memiliki pengalaman lebih banyak dalam bisnis ini.

Menurut Forest dan David (2015:259) “Matriks SWOT adalah alat

pencocokan yang penting untuk membantu manajer dalam mengembangkan empat

jenis strategis: strategi SO (*strengths-opportunities*), strategi WO (*weakness-*

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.



opportunities), strategi ST (*strengths-threats*), dan strategi WT (*weakness-threats*).”

Berikut tabel 3.3 mengenai Matriks SWOT:

Tabel 3.3
MATRIKS SWOT TORNADO

MATRIKS SWOT	Strengths (Kekuatan)	Weaknesses (Kelemahan)
	S-O Strategies	W-O Strategies
	S-T strategies	W-T strategies
Opportunities (Peluang)	Threat (Ancaman)	

Sumber: survey kuesioner yang diolah oleh TORNADO

© 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.