

BAB III

ANALISIS INDUSTRI DAN PESAING

Analisis industri merupakan tahapan penting dalam menjalankan suatu bisnis. Memahami industri berarti melakukan analisis terhadap industri dari pada bisnis yang akan dijalankan. Analisis industri perlu dilakukan oleh para wirausahawan agar dapat mengetahui keadaan serta kondisi dari pada tren industri yang saat ini dan kedepannya akan menjadi landasan dari pada bisnis yang akan dijalankan, sehingga bisnis tersebut dapat berjalan dengan baik serta mampu meminimalisir resiko maupun berbagai ancaman yang mungkin muncul.

Hisrich (2013:196) menyatakan bahwa “Pengusaha harus melakukan melakukan analisis industri yang akan berfokus pada tren industri tertentu”. Berikut beberapa factor yang mendukung serta mempengaruhi tren tersebut :

1. Permintaan Industri

Permintaan yang berhubungan dengan industri seringkali tersedia dari berbagai macam sumber yang terpercaya. Pengetahuan mengenai kondisi pasar apakah sedang tumbuh atau turun, jumlah pesaing baru, dan kemungkinan berubahnya kebutuhan konsumen merupakan isu penting didalam memastikan potensial bisnis yang mungkin dicapai melalui bisnis baru.

2. Persaingan

Umumnya para wirausahawan menghadapi ancaman dari perusahaan-perusahaan besar. Wirausahawan harus mempersiapkan diri dari berbagai macam ancaman dan harus waspada terhadap para pesaingnya dengan memahami kekuatan dan kelemahan mereka, sehingga mampu menerapkan strategi yang tepat dan efektif.





3. Fokus pada market tertentu
- Ⓒ Penentuan segmentasi pasar merupakan sesuatu hal yang penting. Segmentasi pasar yang akan dituju harus mampu ditentukan dengan baik dan tepat sasaran yang disesuaikan dengan kualitas dan layanan yang disediakan. Penentuan pasar akan membantu perusahaan untuk tetap fokus didalam melaksanakan strategi pemasaran. Apabila segmentasi tidak mampu ditentukan dengan baik maka pencapaian tujuan maupun visi-misi akan sulit dicapai.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

A. Trend dan Pertumbuhan Industri

Apakah ada istilah tren dalam hal bersantap?

Ada satu ajakan yang sangat sulit ditolak oleh warga Jakarta, yaitu makan.

Meski sudah larut malam, atau siang yang panas, meski harus menyisihkan waktu di saat istirahat kerja, atau bangun lebih pagi di akhir pekan, kita seakan selalu punya waktu untuk menyantap makanan yang istimewa. Mungkin itu kenapa orang percaya bisnis kuliner adalah bisnis yang tak pernah mati.

Di Jakarta sendiri bisnis di bidang kuliner berkembang pesat justru setelah krisis ekonomi 1998. Banyak pelakunya adalah warga Jakarta yang terkena PHK atau anak-anak muda yang sulit mendapatkan pekerjaan. Di saat yang sama, tren gaya hidup Jakarta sebagai kota metropolitan berkembang. Budaya nongkrong dan bergaul bersama teman-teman termasuk di antaranya. Makan pun tak lagi seperti era sebelumnya yang murni masalah mengenyangkan perut, tapi menjadi gaya hidup yang menentukan kelas sosial seseorang .

Dengan gabungan kebutuhan tersebut, maka muncullah istilah kafe tenda. Kafe tenda memang sedikit berbeda dengan PKL makanan umumnya. Kafe tenda dirancang sebagai tempat pergaulan, karena itu tidak sekadar menyajikan makanan.



Hiburan seperti musik atau desain interior yang menarik juga diperhatikan. Kafe-kafe tenda seperti ini muncul di beberapa kawasan Jakarta antara lain Jl. Raden Saleh, H.O.S. Cokroaminoto dan di Lapangan Monas.

Sama seperti kafe, konsumen kafe tenda umumnya anak muda. Mereka tak sungkan-sungkan berdandan, memakai sepatu hak tinggi mereka, dan menyemprotkan parfum ke badan mereka hanya untuk makan di pinggir jalan.

Saat itu trotoar menjadi ruang yang begitu mewah dan happening. Sampai-sampai banyak orang saat itu menyimpulkan warga Jakarta sebenarnya mendambakan bisa duduk-duduk sambil menyeruput kopi dan menggigit roti bakar dari pinggir jalan, ketimbang di sebuah restoran tertutup di dalam ruang ber-AC. Bisa jadi visi warga kelas menengah saat itu sangat dipengaruhi konsep kafe alfresco di kota-kota Negara barat.

Pada tahun 1998, muncul pula Kafe Tenda Semanggi (KTS) di sebuah lahan kosong di kawasan bisnis SCBD. Sepertinya usaha kuliner pun (dianggap) berpotensi memecahkan masalah lahan-lahan non-aktif. Restoran atau kafe di kawasan KTS bersifat semipermanen, tapi umumnya juga memiliki ruang-ruang terbuka tanpa AC.

Selain tenda-tenda, muncul pula bisnis kuliner berbentuk restoran atau warung makan yang berlokasinya di kawasan hunian. Bisa jadi restoran tersebut merupakan perluasan dari rumah pemiliknya atau rumah yang disewa untuk dijadikan tempat usaha. Kawasan-kawasan seperti Tebet dan Tanjung Duren adalah contoh kawasan di Jakarta yang jalur utamanya sudah miskin hunian karena sudah berubah fungsi menjadi tempat makan.

Dalam perkembangannya, saat makanan sudah menjadi bisnis yang jelas menguntungkan, warga yang memiliki modal lebih besar juga ikut meramaikan bisnis ini. Kawasan yang merupakan kawasan awal tempat kafe berdiri seperti

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI RKG (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.



Kemang dan Wijaya pun semakin penuh dengan bangunan usaha seperti ini. Bedanya dari restoran-restoran sebelumnya adalah bangunannya didesain menarik, kokinya di-recruit dari hotel atau restoran bintang lima dan pilihan menunya lebih mahal. Yang menarik, pebisnis-pebisnis seperti ini juga memilih untuk membuka resto atau kafanya di kawasan hunian seperti Panglima Polim, Mahakam, Wijaya, Gandaria, atau Cikini.

Pembangunan Ciladak Town Square tahun 2000 juga menjadi hal yang fenomenal. Tidak seperti mal pada umumnya yang didominasi retail, Citos justru dirancang sebagai deretan restoran dan kafe yang di tengah-tengahnya dibuat semacam jalan pedestrian. Konsep ini – yang kembali mengingatkan kita pada konsep kafe alfresco – sangat berhasil pada saat itu. Mengekor kesuksesan Citos, muncul juga bangunan-bangunan sentra boga seperti Setiabudi Building, Menteng Huis, dsb. Namun tanpa pedestrian lebar seperti di Citos. (<https://gitahastarika.wordpress.com/2012/01/14/wisata-kuliner/> diakses pada 12 Desember 2015).

Kedigdayaan kuliner Tanah Air menurut BPS adalah sebagai penyumbang terbesar produk domestik bruto (PDB) industri kreatif sebesar 33% dari Nilai Tambah Bruto (NTB) 2013 yang besarnya mencapai Rp208,73 triliun. Angka ini lebih tinggi dari mode yang menyumbang 28%. Untuk hal penyerapan tenaga kerja, kuliner menyumbang 31,48% dari sekitar 3,7 juta pekerja pada industri kreatif pada 2013.

Angka ini masih di bawah mode yang menyumbangkan sekitar 32,33%. Jika ditinjau dari laju pertumbuhan, rata-rata pertumbuhan tenaga kerja kuliner hanya 0,26% berada di bawah tingkat pertumbuhan industri kreatif yang mencapai 1,09%

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.



dan pertumbuhan nasional 0,79%. Kuliner juga memiliki jumlah unit usaha terbanyak atau sekitar 56% dari 3.039.281 unit usaha pada industri kreatif.

Produk kuliner berhasil memberikan kontribusi sebesar 42,42% terhadap total nilai konsumsi rumah tangga pada industri kreatif yang mencapai Rp367,5 triliun. Terhadap angka ekspor dari industri kreatif, kuliner menyumbang 9,93% dari total Rp11,82 triliun, masih jauh dari mode yang menyumbang 64,55%.

(<http://www.koran-sindo.com/news.php?r=0&n=0&date=2015-11-22> diakses pada 12 Desember 2015).

B. Analisis Pesaing Sejati atau Langsung

Persaingan dalam suatu usaha bisnis adalah suatu hal yang tidak dapat dihindari. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk selalu menyiapkan strategi – strategi serta taktik guna selalu mencapai posisi optimal dan selalu menjadi pemimpin pasar.

Menurut Kotler dan Armstrong (2012:528) analisis pesaing adalah “menyangkut identifikasi pertama dari pesaing dan menilai pesaing – pesaing lalu memilih pesaing mana yang akan diserang atau dihindari.

Pesaing yang penulis maksud adalah setiap perusahaan lain yang menawarkan serta menjalankan usahanya dalam industri jasa yang relatif sama. Melalui analisis pesaing, penulis dapat memahami hal – hal apa saja yang perlu diperhatikan serta strategi – strategi apa saja yang tepat untuk mengatasi setiap ancaman yang dihadirkan oleh para pesaing perusahaan penulis tersebut.

Proses pengidentifikasian pesaing juga perlu dilakukan secara hati – hati dan perlahan sehingga tidak salah dalam mengidentifikasi pesaing pada bisnis yang kita



jalankan ini. Menurut Kotler dan Armstrong (2012:555) dalam memilih pesaing yang bisa diserang atau harus dihindari harus melihat dari :

1. Kuat atau lemahnya pesaing
2. Dekat atau jauhnya pesaing
3. Baik atau buruknya dampak dari pesaing
4. Menemukan pasar yang belum dijajah atau dimasuki

Menurut hasil pengamatan yang dilakukan penulis, terdapat beberapa pesaing langsung yang akan dihadapi oleh R², berikut penulis lampirkan data pesaing langsung dari R² :

1. Nama Perusahaan : Rocca Ropang Cafe
 Alamat : Ruko Taman Surya 3 Blok L1 No. 22, Cengkareng, Jakarta Barat.
 Harga : Rp. 15.000 – Rp. 30.000
 Kelemahan : Lokasi terdapat di belakang pasar, sehingga tidak banyak orang yang mengetahui lokasinya.
 Kekuatan : Memiliki banyak variasi dan pelayanan yang baik.
2. Nama Perusahaan : Roti Bakar 88
 Alamat : Ruko Taman Palem Lestari Blok CC1 No.1, Cengkareng, Jakarta Barat.
 Harga : Rp. 20.000 – Rp. 40.000
 Kelemahan : Kualitas pelayanan yang kurang baik dan harga yang lumayan mahal.
 Kekuatan : Merek yang sudah banyak dikenal orang.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang



C. Analisis PESTEL

Analisis PESTEL merupakan alat yang sangat berguna dalam memahami gambaran menyeluruh mengenai lingkungan dimana usaha yang didirikan akan beroperasi, serta kesempatan maupun ancaman yang ada disekitarnya. Dengan pemahaman lingkungan secara menyeluruh dimana usaha perusahaan berada, diharapkan agar perusahaan dapat mengambil kesempatan yang ada serta meminimalisir resiko atau ancaman.

Berikut ini akan dibahas pengaruh faktor yang merupakan bagian dari PESTEL, yaitu Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan, dan Hukum terhadap bisnis “R²”.

Analisis PESTEL (David, 2011:124) :

1. Politik, Pemerintahan, dan Hukum

Anggota Dewan Pembina Partai Gerakan Indonesia Raya (Gerindra) Fuad Bawazier meminta Pemerintah Joko Widodo (Jokowi) segera menyelesaikan krisis ekonomi yang melanda Indonesia. Hal itu untuk menghindari gejolak politik di masyarakat.

"Kalau di Indonesia itu, iya sekarang masalahnya masih kepada masalah ekonomi saja, belum masalah politiknya. Lebih fokus kepada masalah perekonomian," ujar Fuad saat mengisi diskusi tentang 'Dwelling Time' di Cikini, Jakarta Pusat, kemarin.

Fuad mengaku khawatir, jika krisis ekonomi yang ditandai dengan lemahnya nilai tukar rupiah tak segera diatasi pemerintah, akan menyebabkan aksi gelombang protes di masyarakat. Satu contoh dia menyebutkan, aksi demonstrasi besar-besaran yang terjadi di negara Malaysia, katanya, selain soal hilangnya

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.



kepercayaan publik kepada pemerintah, juga karena tempaan krisis ekonomi di negara tersebut.

"Selalu krisis ekonomi kalau dibiarkan, lama kelamaan akan menjadi krisis politik. Dan sebaliknya krisis ekonomi (di Indonesia)," ungkapnya. Menurut Fuad, jika pemerintah Jokowi-JK gagal mengatasi krisis ekonomi yang terjadi sekarang ini, bukan tidak mungkin masyarakat dengan kesadarannya sendiri turun ke jalan buat menuntut hak-haknya.

"Misalkan mereka terkena dampaknya, misalkan buruh di PHK (Pemutusan Hubungan Kerja), akan ada demo, itu kan mereka terkena PHK terhadap krisis ekonomi yang seperti itu," pungkasnya.

(sumber : <http://nasional.sindonews.com/read/1038786/12/gerindra-khawatir-kondisi-ri-saat-ini-picu-krisis-politik-1440985365> diakses pada 17 februari 2016).

Sebagai akibat dari kondisi politik dalam negeri yang tidak 100% stabil, ditambah kondisi ekonomi yang tidak menentu membuat perusahaan-perusahaan khawatir dan memilih untuk menutup usahanya di Indonesia sehingga terjadi PHK.

Efek bagi R^2 adalah dengan adanya PHK besar-besaran maka banyak orang yang akan kehilangan pekerjaan, sehingga daya beli pun menurun dan berimbas ke pendapatan R^2 .

2. Ekonomi

Untuk meningkatkan laju pertumbuhan ekonomi, maka pemerintah mengeluarkan 10 paket kebijakan ekonomi, antara lain yaitu :

© 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.



- a. Paket Kebijakan Ekonomi jilid I: Insentif untuk semua pemangku kepentingan. Dalam paket kebijakan pertama, Ada proses deregulasi untuk investor, subsidi bunga kredit untuk sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) hingga rumah murah untuk masyarakat pekerja.
- b. Paket Kebijakan Ekonomi jilid II: Fokus undang investasi dengan lima jurus. Dalam paket kebijakan kedua, pemerintah telah mempersiapkan beberapa strategi untuk mendorong pertumbuhan investasi di Indonesia, yaitu: memberikan proses perizinan yang lebih sederhana, pengesahan tax allowance dan tax holiday yang lebih cepat, pembebasan PPN untuk impor alat angkut tertentu, pajak bunga deposito yang lebih rendah bagi eksportir, pemerintah daerah siap mendukung.
- c. Paket Kebijakan Ekonomi jilid III: Kuatkan daya saing dunia usaha. Dilaksanakan dengan penurunan harga Bahan Bakar Minyak (BBM), gas, dan listrik, Perluasan wirausahawan penerima Kredit Usaha Rakyat (KUR), Penyederhanaan izin pertanahan dalam kegiatan penanaman modal.
- d. Paket Kebijakan Ekonomi jilid IV: Formula baru perhitungan upah minimum dan kredit modal kerja untuk produsen barang ekspor.
- e. Paket Kebijakan Ekonomi jilid V: Insentif untuk revaluasi aset dan penghapusan pajak berganda dalam Real Estate Investment Trust (REIT)
- f. Paket Kebijakan Ekonomi jilid VI terdiri dari tiga paket kebijakan, yakni: upaya menggerakkan perekonomian di wilayah pinggiran dengan pengembangan Kawasan Ekonomi Khusus (KEK), penyediaan air untuk masyarakat secara berkelanjutan dan berkeadilan, simplifikasi perizinan di Badan Pengawasan Obat dan Makanan (BPOM).

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

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.



- g. Paket Kebijakan Ekonomi jilid VII: pemerintah akan memberikan keringanan untuk industri padat karya yaitu dengan pemotongan PPH sebesar 50 persen dari angka tahun ini.
- h. Paket Kebijakan Ekonomi jilid VIII memiliki tiga poin utama, yaitu : mempercepat pelaksanaan one map policy yang sangat mendesak agar bisa mencegah tumpang -tindih penggunaan lahan, menghilangkan tarif bea masuk untuk suku cadang pesawat, percepatan pembangunan dua kilang minyak baru.
- i. Paket Kebijakan Ekonomi jilid IX ini bertumpu pada percepatan pembangunan infrastruktur tenaga listrik, stabilisasi harga daging, dan peningkatan sektor logistik desa-Kota.
- j. Paket Kebijakan Ekonomi jilid X berisikan tentang Daftar Negatif Investasi (DNI) yang akan dirombak total. Intinya investasi asing akan di fokuskan ke beberapa sektor saja.

Berdasarkan Penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa walaupun pemerintah sudah mengeluarkan 10 paket kebijakan ekonomi, namun hal tersebut kurang berdampak pada usaha R², karena paket kebijakan ini lebih berfokus kepada perusahaan besar, perusahaan yang bergerak di bidang ekspor, dan perusahaan yang menyerap tenaga kerja lebih dari 1000 orang.

© 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. Sosial

Sosial budaya merupakan salah satu faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap keberlangsungan bisnis R². Hal ini dikarenakan lingkungan budaya Indonesia yang biasanya mempengaruhi nilai, persepsi, rasa, selera, dan perilaku sosial. Sosial budaya juga berpengaruh pada lingkungan setempat dimana harus

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.



bisa beradaptasi seperti menghindari ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada.

Dengan semakin sibuknya kegiatan yang dilakukan oleh masyarakat membuat mereka membutuhkan segala sesuatu yang cepat dan praktis. Gaya hidup masyarakat saat ini cenderung suka menghabiskan waktunya untuk bersantai setelah bekerja dan berbincang-bincang dengan teman-temannya sambil menikmati hidangan di kafe, restoran, maupun warung tenda pada sore hari.

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

4. Teknologi

Seiring dengan perkembangan jaman, teknologi pun semakin berkembang, sehingga hal ini mengharuskan banyak perusahaan untuk terus meningkatkan teknologi yang digunakan apabila perusahaan tersebut tidak mau ketinggalan selangkah dari perusahaan pesaing yang telah menggunakan teknologi yang canggih. Oleh karena itu, R² akan memanfaatkan teknologi ini khususnya dalam komunikasi atau promosi. Dengan memanfaatkan media internet, maka seluruh masyarakat akan lebih mengetahui keberadaan R².

5. Lingkungan

Pada lingkungan sekitar R² memang terdapat banyak cafe tenda lain yang menjual beraneka ragam makanan seperti nasi goreng, martabak, bubur ayam, dan berbagai macam makanan lainnya yang sudah lebih dahulu beroperasi. Hal ini dikarenakan memang lokasi yang dipilih oleh R² ini merupakan pusat kuliner cafe tenda, sehingga R² yang baru memulai usaha tidak terlalu sulit untuk

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.



mencari konsumen. Selain itu, lokasi R² juga berada di daerah yang cukup mudah diakses oleh supplier untuk memasok bahan baku.

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

D. Analisis Lingkungan Persaingan Industri

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Selama menjalani usaha bisnis tentu saja tidak akan pernah terelakan dari sebuah persaingan. Persainngan akan selalu ada di usaha dan industri manapun sehingga perusahaan harus selalu siap dengan adanya persaingan dan selalu mempersiapkan strategi – strategi dan taktik – taktik untuk menghadapinya.

Dalam mempersiapkan strategi dan taktik tersebut, perusahaan perlu mengidentifikasi kekuatan setiap pesaing yang akan menimbulkan masalah bagi proses bisnis tersebut. Untuk mengidentifikasi persaingan tersebut dapat digunakan Porter’s five forces model.

Menurut David (2011:145) model lima kekuatan Porter (Porter’s Five Forces Model) tentang analisis kompetitif adalah : ”pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri”.

Berikut akan penulis sajikan Tabel mengenai model lima kekuatan dari kompetisi, yaitu:

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.



Gambar 3.1

Model Lima Kekuatan dari Kompetisi



Sumber : David (2011:146)

© 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.

1. Potensi masuknya pesaing baru

Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga sumberdaya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi laba dari sebuah perusahaan.

Dalam menganalisis ancaman pendatang baru, penulis merasa ancaman sangat tinggi dikarenakan bisnis roti bakar ini tidak terlalu sulit untuk dijalankan. Sumber daya serta modal awal yang tidak terlalu mahal menjadi dua faktor yang memudahkan pesaing untuk masuk kedalam industri kuliner roti bakar.



2. Daya tawar pembeli

Daya tawar konsumen akan menguat apabila tersedia berbagai alternatif makanan untuk konsumen atau adanya pesaing yang memiliki kualitas yang lebih baik dengan harga yang lebih rendah pada barang yang sama. Daya tawar pembeli pada bisnis ini rendah, karena R² merupakan bisnis yang memberikan penawaran produk makanan yang berkualitas dengan harga yang relatif murah.

3. Ancaman produk/jasa pengganti

Di banyak industri, perusahaan akan bersaing dengan produsen produk/jasa pengganti di industri lainnya. Tekanan dari persaingan meningkat jika harga relatif produk atau jasa pengganti tersebut turun dan biaya peralihan konsumen juga menurun. Dalam hal ini, ancaman produk pengganti terhadap bisnis kuliner roti bakar di DKI Jakarta cukup tinggi dikarenakan kondisi masyarakat Indonesia yang memiliki hobby berkuliner dan selalu mencari yang baru, dan juga disebabkan karena banyaknya makanan ringan lainnya seperti crepes, waffle, dan kebab yang terus meningkat dan sangat berpotensi untuk menggeser roti bakar ini.

4. Daya tawar pemasok

Daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri khususnya ketika terdapat pemasok dalam jumlah besar atau ketika terdapat sedikit alternatif bahan baku yang bagus, atau ketika biaya peralihan ke bahan baku lain relatif tinggi. Dalam industri kuliner ini, daya tawar pemasoknya adalah rendah. Hal ini dikarenakan jumlah pemasok yang menawarkan produk dengan

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.

kualitas yang sama sudah cukup banyak dan biaya untuk berpindah dari pemasok yang satu ke pemasok yang lain tidak tinggi.

5. Pesaing sejenis dalam industri

Persaingan di kalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan berbagai macam taktik dan strategi seperti persaingan harga, perang iklan, penjelasan produk, dan meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Persaingan bisa terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi.

Melalui pengertian di atas, penulis melihat bahwa tingkat rivalitas di antara pesaing yang ada sangat tinggi. Hal ini disebabkan karena sudah cukup banyak orang yang telah menjalankan bisnis kuliner roti bakar ini di daerah Cengkareng – Jakarta Barat. Sehingga tidak dapat dipungkiri baik persaingan pelayanan, promosi, suasana, lokasi maupun harga menjadi perbandingan bagi setiap konsumen untuk dapat memilih produk mana yang sesuai dengan kondisi dan kepuasan yang akan didapatkan nantinya.

© 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.



E. Analisis Posisi dalam Persaingan

Analisis posisi bisnis dapat digunakan untuk mencermati risiko bisnis yang akan dihadapi oleh perusahaan.

Menurut Kotler dan Keller (2012 : 310), Product Life Cycle adalah perjalanan dari penjualan dan keuntungan produk semasa hidupnya mencakup 4 tahap yang berbeda, yaitu:

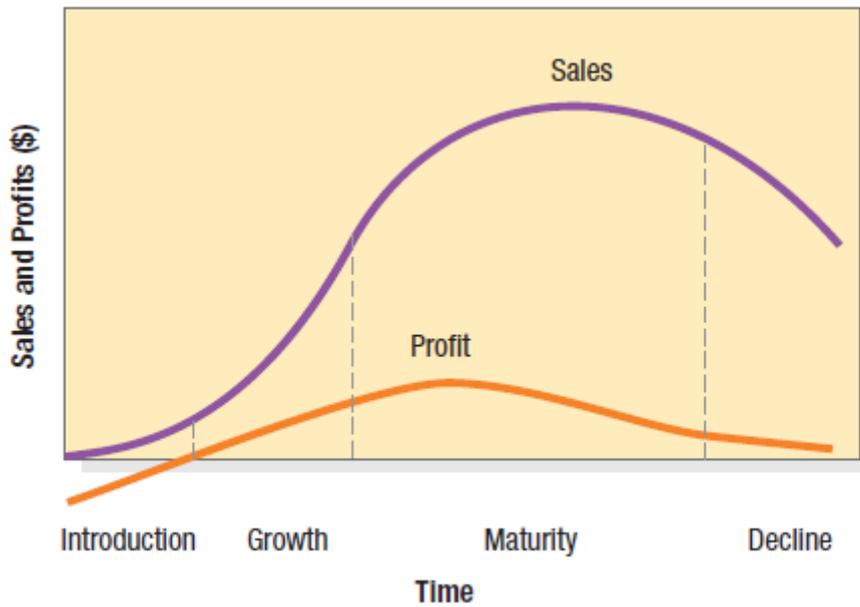
1. **Introduction** – periode pertumbuhan penjualan lambat ketika produk diperkenalkan di pasar. Tidak ada laba karena pengeluaran yang besar untuk pengenalan produk.
2. **Growth** – periode penerimaan pasar yang cepat dan peningkatan laba yang substansial.
3. **Maturity** – penurunan pertumbuhan penjualan karena produk telah diterima oleh sebagian besar pembeli potensial. Laba stabil atau turun karena persaingan meningkat.
4. **Decline** – penjualan memperlihatkan penurunan dan laba terkikis.

Berikut merupakan gambar kurva siklus hidup produk (PLC) yang digambarkan berbentuk bel pada gambar 3.2.



Gambar 3.2

Product Life Cycle



Sumber : Kotler dan Keller (2012 : 310)

Berdasarkan 4 fase tersebut, R² termasuk dalam fase pengenalan karena R² merupakan usaha yang baru dirintis sehingga penjualan masih lambat.

F. Analisis Faktor-faktor Kunci Sukses

Menurut David (2013: 113), CPM mengidentifikasi pesaing utama suatu perusahaan serta kekuatan dan kelemahan khusus mereka dalam hubungannya dengan posisi strategis perusahaan sampel. Analisis CPM dapat membantu perusahaan untuk menganalisis siapakah pesaing yang menjadi lawan sejati perusahaan, sehingga perusahaan dapat lebih mudah untuk mengidentifikasi aspek-aspek yang harus dicapai yang menjadi kelemahan perusahaan jika dibandingkan dengan lawan sejati tersebut. Analisis CPM ini dapat dipermudah dengan menentukan *Key Success Factor* untuk para pesaing perusahaan.

© 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.



Tabel 3.1

Competitive Profile Matrix R²

Faktor penentu keberhasilan	Bobot	R ²		Rocca Ropang Cafe		Roti Bakar 88	
		Peringkat	Skor	Peringkat	Skor	Peringkat	Skor
Kualitas produk	0.20	3	0.60	2	0.40	4	0.80
Promosi	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40
Keragaman produk	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Lokasi	0.20	2	0.40	2	0.40	4	0.80
Harga	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Layanan	0.20	4	0.80	4	0.80	2	0.40
Cara Penyajian	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Total	1		3.10		2.70		3.20

Sumber : R²

Keterangan :

- Bobot yang memiliki angka tertinggi merupakan faktor yang paling penting untuk menunjang keberhasilan perusahaan, jika ada bobot yang sama berarti dianggap sama pentingnya.
- Total bobot yang diberikan secara keseluruhan berjumlah 1,00.
- Dalam pemberian peringkat, 4 = kekuatan utama, 3 = kekuatan minor, 2 = kelemahan minor, 1 = kelemahan utama.
- Skor adalah hasil perkalian dari bobot dan peringkat.

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 di atas menunjukkan kualitas produk, promosi, keragaman produk, lokasi, harga, dan layanan menjadi faktor penentu keberhasilan pada *competitive profile matrix* karena merupakan hal penting yang perlu diperhatikan oleh R² dan perusahaan sejenisnya. Pertama kualitas produk menjadi hal penting yang harus diperhatikan karena menyangkut cita rasa dari produk yang ditawarkan. Kualitas produk dari R² memiliki peringkat yang sama dengan pesaing.

Promosi adalah cara memberitahukan atau menawarkan produk R² dengan tujuan untuk menarik calon konsumen untuk membeli dan mengkonsumsinya. R² memiliki peringkat yang sama dengan Rocca Roppang Cafe dan lebih rendah dari Roti bakar 88. Promosi yang akan dilakukan oleh R² adalah melalui media sosial dan menyebarkan flyer.

Keragaman produk yang dimaksudkan adalah banyaknya menu yang ditawarkan kepada calon konsumen. Keragaman produk yang ditawarkan oleh R² memiliki peringkat yang sama dengan Rocca Ropang Cafe dan Roti Bakar 88.

Lokasi usaha juga merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dari suatu usaha. Letak usaha yang strategis dapat mempengaruhi tingkat penjualan secara tidak langsung. R² memiliki peringkat yang sama dengan Rocca Ropang Cafe namun lebih rendah dari Roti Bakar 88, karena lokasi Roti Bakar 88 terletak di daerah yang ramai dengan penjual makanan dan pengunjung di malam hari.

Harga membawa pengaruh pada loyalitas konsumen. Dimana konsumen tidak akan kecewa jika penetapan harga sesuai dengan kualitas produk yang didapat. Begitu pula dengan persaingan harga R² yang relatif kuat, hal ini dikarenakan produk yang ditawarkan oleh R² relatif lebih murah dibandingkan pesaingnya yaitu Rocca Ropang Cafe dan Roti Bakar 88.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI RKG (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.



Layanan menjadi penting bagi suatu usaha karena berdampak pada eksistensi usaha tersebut. Jika layanan yang diberikan kepada konsumen tidak baik, maka kemungkinan besar usaha tersebut akan menjadi buruk di mata konsumen dan akan menurunkan loyalitas dari konsumen itu sendiri. Layanan yang ditawarkan oleh R² memiliki peringkat yang sama dengan Rocca Ropang Cafe dan sedikit lebih tinggi daripada Roti Bakar 88.

Cara penyajian juga merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dalam suatu usaha. Cara penyajian yang unik dapat membuat daya Tarik konsumen meningkat. R² memiliki peringkat sedikit lebih tinggi daripada pesaingnya, karena R² menawarkan cara penyajian yang berbeda dari para pesaing, dimana konsumen dapat memilih jenis roti, rasa selai, dan toppingnya sesuai dengan selera konsumen itu sendiri.

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.



G. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan keseluruhan evaluasi tentang kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang mungkin akan dihadapi oleh sebuah perusahaan. Dengan melakukan analisis SWOT dapat diketahui faktor internal maupun eksternal yang akan mempengaruhi perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Berikut penulis sajikan data analisis SWOT R² :

1. *Strenghts* (kekuatan)
 - a. Pilihan roti, rasa, dan *topping* yang beraneka ragam, dan tidak menutup kemungkinan di waktu yang akan datang pilihan bertambah banyak. Roti yang ditawarkan oleh R² memiliki 3 macam, yaitu : roti gandum, pandan, dan original. R² juga menawarkan 8 jenis varian rasa, yaitu: *blueberry*, kacang (*skippy*) , *strawberry*, coklat (*nutella* dan *ovomaltine*), serikaya, durian, dan nanas. Jenis-jenis *topping* yang ditawarkan oleh R² antara lain : coklat *meises*, keju, *oreo*, *chocolate chip*, kismis, pisang, mangga, dan *almond*.
 - b. Menawarkan harga yang cukup terjangkau untuk semua kalangan masyarakat. Harga jual produk R² berkisar antara Rp. 10.000 – Rp.20.000.
 - c. Cara penyajian yang unik sehingga menarik minat konsumen, yaitu konsumen dapat bebas memilih roti, rasa, dan *topping* sesuai dengan selera konsumen sendiri.
 - d. Memberikan kualitas layanan yang baik.
 - e. Memberikan kualitas produk yang baik.

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.



2. *Weakness* (kelemahan)

- a. Brand masih belum dikenal dan dipercaya oleh banyak orang.
- b. Minimnya pengalaman dalam industri makanan.

3. *Opportunities* (peluang)

- a. Pertumbuhan penduduk Jakarta dari tahun ke tahun menyebabkan peningkatan kebutuhan konsumsi masyarakat. hal ini akan berpengaruh dan menjadi kesempatan bagi industri dimana perusahaan bergerak.
- b. Bahan baku yang relatif mudah untuk didapatkan.
- c. Media sosial yang sangat membantu kegiatan promosi.

Pada zaman yang telah berkembang ini, sudah banyak orang yang menyebarkan dan mendapatkan informasi melalui media social. Oleh karena itu, kami bisa memanfaatkan media sosial sebagai salah satu cara untuk melakukan promosi.

- d. Sesuai dengan gaya hidup & kebutuhan masyarakat.

Walaupun roti bakar muncul di pasaran sudah dari beberapa tahun yang lalu, tetapi trendnya masih berpotensi sampai sekarang, dan hal ini merupakan peluang yang bisa dimanfaatkan oleh R².

4. *Threat* (Ancaman)

- a. Daya beli masyarakat yang mulai sedikit tergerus akibat dari krisis ekonomi dan PHK.
- b. Adanya pesaing yang sudah lebih dulu beroperasi dan telah dikenal oleh banyak orang.
- c. Konsep dan produk mudah ditiru pesaing.

© 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.

Menurut David (2011:327), matriks SWOT adalah : ”sebuah alat pencocokan

yang penting untuk membantu para manajer dalam mengembangkan 4 jenis strategi, yaitu :

1. Strategi SO (*Strenghts-Opportunity*)

Strategi yang menggunakan kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang

2. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunity*)

Strategi yang memanfaatkan peluang untuk meminimalkan kelemahan yang dimiliki.

3. Strategi ST (*Strenghts-Threats*)

Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman yang ada.

4. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*)

Strategi yang berusaha meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman.

Berikut adalah matriks analisis SWOT :

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



Tabel 3.2

Matriks SWOT R²

Internal	Strength (S)	Weakness (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pilihan roti, rasa, dan <i>topping</i> yang beraneka ragam. 2. Harga yang terjangkau. 3. Cara penyajian yang unik. 4. Memberikan kualitas produk yang baik. 5. Memberikan kualitas layanan yang baik. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brand belum dikenal oleh banyak orang. 2. Minimnya pengalaman dalam industri makanan.
Eksternal	Strategi SO	Strategi WO
Opportunities (O)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan konsistensi kualitas dan pelayanan (S4, S5, O4) 2. Menciptakan diferensiasi produk (S1, S3, O2, O4) 3. Menawarkan harga produk yang terjangkau (S2, O2, O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merekrut tenaga kerja yang potensial (W1, W2, O1) 2. Memilih lokasi yang strategis (W1, O1) 3. Promosi dengan menggunakan media sosial (W1, O3, O4)
Threats (T)	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Daya beli masyarakat yang mulai sedikit tergerus akibat dari Krisis ekonomi dan PHK. 2. Pesaing lama yang telah dikenal oleh banyak orang. 3. Konsep dan produk yang mudah ditiru pesaing. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terus melakukan inovasi produk (S1, S3, S4, T3) 2. Mempertahankan harga produk yang terjangkau (S2, T1, T2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan promosi dengan gencar agar dikenal masyarakat (W1, T2) 2. Menjaga kualitas makanan dan mempertahankan harga produk yang terjangkau (W1, T1, T2)

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

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

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