**BAB III**

**ANALISIS INDUSTRI DAN PESAING**

1. **Tren dan Pertumbuhan Industri**

Dalam berbisnis seseorang harus dapat menganalis tren dan pertumbuhan industri terkait bisnis tersebut untuk melihat kelayakan dari bisnis itu sendiri. KOHIRUSH adalah suatu bisnis yang bergerak di bidang industry makanan dan minuman yang memiliki konsep sebuah *coffee shop*. *Coffee Shop* merupakan salah satu sektor bisnis yang cukup berkembang saat ini, karena mulai banyak orang yang mengkonsumsi kopi setiap harinya.

Salah satu cara untuk melihat suatu industry menarik atau tidak adalah dengan melihat data konsumsi terhadap suatu produk tersebut setiap tahunnya. KOHIRUSH ingin menjalankan bisnisnya berdasarkan data konsumsi kopi yang terus berkembang setiap tahunnya. Data konsumsi kopi di Indonesia dapat dilihat di gambar berikut.

**Gambar 3.1**

**Tingkat Konsumsi Kopi Indonesia 2000-2016**

****

Sumber : <https://databoks.katadata.co.id>

 Pada data di atas dapat dilihat bahwa konsumsi orang Indonesia terus mengalami penigkatan setiap tahunnya. Bahkan pertumbuhannya mengalami peningkatan yang cukup signifikan pada tahun 2012-2016. Hal ini membuat penulis semakin yakin bahwa bisnis *coffee shop* memiliki prospek yang baik di masa yang akan datang.

1. **Analisis Pesaing**

Analisis pesaing adalah proses mengenali dan menilai pesaing utama, menilai tujuan, strategi kekuatan dan kelemahan mereka, serta pola reaksinya, dan memilih pesaing mana yang akan diserang atau dihindari. Analisis pesaing juga adalah usaha mengidentifiasi ancaman, kesempatan, atau permasalahan strategis yang terjadi akibat perubahan persaingan potensial serta kekuatan dan kelemahan pesaing.

KOHIRUSH merupakan restoran kafe yang memiliki beberapa pesaing yang menawarkan produk yang sama di sekitarnya. Agar dapat menetapkan strategi yang kompetitif dan efektif, perusahaan perlu mencermati produk, harga, saluran distribusi maupun promosi yang dilakukan oleh pesaing dekatnya. Dengan cara ini, perusahaan 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 yang telah dibangun. Pesaing-pesaing yang dimiliki oleh KOHIRUSH antara lain:

1. **Anomali Coffee**

Jenis Produk : Makanan dan Minuman

Produk Unggulan : Kopi Domestik

Segmentasi Harga : *Middle High*

Jumlah Outlet : 4

Lokasi : Jl. Senopati No 9, Senopati, Jakarta Selatan

Kontak : (021) 52920102

1. **Caribou Coffee**

Jenis Produk : Makanan dan Minuman

Produk Unggulan : Desserts and Bakes

Segmentasi Harga : *Middle High*

Jumlah Outlet : 5

Lokasi : Jl. Senopati No 52. Senopati, Jakarta Selatan

Kontak : (021) 27515162

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

Analisis PESTEL merupakan analisis lingkungan yang berada di luar perusahaan yang dapat menjadi peluang agar perusahaan dapat berkembang dan juga dapat menjadi ancaman bagi jalannya bisnis, karena dengan melakukan analisis PESTEL perusahaan dapat mengetahui segala resiko dan juga potensi suatu bisnis yang terkait dengan lingkungan di luar perusahaan. Analisis PESTEL diakukan 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 besar. Menurut Fred R. David (2013:93), kekuatan eksternal PESTEL dibagi menjadi 6 kategori dan berikut juga penulis sertakan hasil analisis PESTEL terhadap KOHIRUSH yaitu:

1. ***Politic* (Politik)**

Berjalannya suatu bisnis sangat dipengaruhi oleh kehidupan politik yang berlaku di mana bisnis itu berjalan. Faktor politik yang erat kaitannya dengan kebijakan pemerintah dapat mempresentasikan peluang atau ancaman bagi sebuah perusahaan. Melihat kondisi politik Indonesia saat ini yang memasuki tahun politik pada tahun 2019 menimbulkan berbagai dampak bagi industri kuliner, terdapat dampak buruk dan baik. Dampak buruk yang dipengaruhi oleh tahun politik yaitu seperti kondisi masyarakat yang kurang kondusif karena kampanye yang kurang sehat membuat beberapa isu dalam masyarakat, sehingga membuat beberapa kalangan menjadi takut untuk berpergian, sehingga hal ini mempengaruhi tingkat pengeluaran masyarakat yang cenderung menurun atau dibatasi. Kemudian dapat dilihat pula dampak positifnya seperti harga-harga bahan baku biasanya cenderung mengalami kestabilan harga bahkan cenderung turun, hal ini disebabkan pemerintah sekarang yang merupakan petahana akan berusaha mengendalikan harga bahan baku agar kondisi ekonomi tetap stabil sehingga dengan harga yang rendah diharapkan akan dapat mendorong tingkat konsumsi atau pengeluaran masyarakat. Dengan begitu masyarakat pun akan mengambil kesimpulan bahwa pemerintahan saat ini dapat mengendalikan kestabilan ekonomi, sehingga hal ini juga berdampak pada daya beli masyarkat yang cenderung stabil bahkan dapat meningkat karena posisi harga produk-produk kebutuhan pokok yang cenderung stabil.

1. ***Economic* (Ekonomi)**

Dari segi ekonomi dapat dipahami apabila ada pertumbuhan ekonomi pasti akan diimbangi dengan meningkatnya jumlah pengeluaran konsumen. Potensi bisnis pada suatu daerah tertentu akan meningkat apabila para konsumen memikiki tingkat pendapatan yang baik dan terus meningkat dari waktu ke waktu. Tingkat pendapatan bisa menjadi tolak ukur daya beli masyarakat yang sangat berpengaruh bagi kelangsungan bisnis, daya beli yang tinggi tentunya akan berimbang dengan meningkatnya jumlah pengeluaran konsumen.

Salah satu cara untuk melihat kondisi ekonomi saat ini yang berpengaruh terhadap kelangsungan bisnis, dapat dilihat dari data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik (BPS) mengenai Produk Domestik Bruto Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Pengeluaran (Miliar Rupiah), 2015-2017. Data tersebut dapat dilihat pada **Tabel 3.1**

**Tabel 3.1**

**PDB Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Pengeluaran (Miliar Rupiah)**

**Tahun 2015-2017**

|  |  |
| --- | --- |
| **PDB Penggunaan** | **Tahun** |
| **2015** | **2016** | **2017** |
| Pengeluaran Konsumsi Rumah tangga(Makanan dan Minuman) | 2.495.433,44 | 2.758.583,06 | 2.980.445,95 |

Sumber : <https://www.bps.go.id>

Dari data tabel diatas dapat dilihat bahwa tingkat PDB Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Pengeluaran dari tahun 2015 hingga tahun 2017 terus mengalami peningkatan yang cukup besar. Dari data ini dapat dilihat bahwa pertumbuhan ekonomi saat ini sedang berjalan dengan baik, sebab apabila dilihat dari tingkat pengeluran konsumsi rumah tangga khususnya pada makanan dan minuman yang cenderung meningkat tiap tahunnya menunjukkan daya beli masyarakat dalam kondisi yang baik. Hal ini tentunya semakin memberi keyakinan kepada penulis, dengan kondisi ekonomi yang baik tentunya dapat memberikan dampak yang positif pada bisnis makanan dan minuman yang direncanakan oleh penulis.

1. ***Social* (Sosial)**

Dalam analisis faktor sosial, salah satu unsur penting yang menjadi faktor sosial ialah gaya hidup dan tren yang sedang terjadi di masyarakat. Gaya hidup masyarakat sekarang ini cenderung mengikuti masyarakat di negara maju seperti negara-negara di bagian barat. Gaya hidup yang sedang tren di kalangan dewasa remaja saat ini yaitu gaya hidup ngopi, sebuah kafe mampu menyediakan pelayanan dari segi produk maupun tempat yang nyaman guna memberikan apa yang dibutuhkan masyarakat dewasa ini.

1. ***Technology* (Teknologi)**

Perubahan yang paling dirasakan seiring perkembangan zaman ialah perkembangan teknologi. Terutama bagi masyarakat modern, teknologi saat ini menjadi aspek kehidupan yang sangat penting, semakin berkembangnya teknologi mengharuskan banyak bisnis untuk terus meningkatkan teknologi yang digunakan apabila bisnis tersebut tidak mau ketinggalan dari sisi teknologi dari perusahaan lain yang telah menggunakan teknologi tercanggih terkini.

Saat ini hampir semua restoran modern telah menggunakan beberapa teknologi seperti sistem operasi yang telah menggunakan sistem komputerisasi, sehingga seluruh kegiatan operasional perusahaan seperti penjualan, pembelian, serta keuangan semuanya berbasis komputer. Kemudian apabila dilihat dari tidak bisa lepasnya masyarakat sekarang dari teknologi, KOHIRUSHjuga akan memanfaatkan peluang pemasaran dengan menggunakan teknologi. Pemasaran yang dimaksud bisa dengan menggunakann menampilkan konten-konten tentang KOHIRUSH di sosial media yang dikelola oleh KOHIRUSH sendiri dengan menampilkan berbagai promo produk yang ada, hal ini tentunya akan meningkatkan *awareness* masyarakat akan kehadiran KOHIRUSH di tengah kehidupan mereka.

1. ***Legal* (Hukum)**

Seluruh pebisnis di manapun harus mengikuti dan menaati setiap hukum dan kebijakan negara. Setiap proses bisnis yang dijalankan harus memperhatikan kebijakan yang sudah ada, karena bila melanggar akan mendapatkan sanksi atau hukuman legal dari negara.

Pada pendirian bisnis makanan dan minuman, izin yang paling penting diperhatikan adalah Surat Keterangan Domisili Usaha (SKDU). **SKDU** adalah izin usaha yang dikeluarkan oleh kantor kelurahan di mana tempat usaha Anda berada. Dokumen ini dibuat untuk mengurus berbagai dokumen terkait pendirian sebuah badan usaha, sperti SIUP, TDP, NPWP dan lainnya. Setelah itu sebuah restoran kafe juga memerlukan sebuah izin Hinder Ordonantie (HO). Izin ini diberikan ke personal atau badan usaha yang menjalankan tempat usaha/kegiatan yang berpotensi menimbulkan bahaya, kerugian dan ganguan masyarakat serta kelestarian lingkungan hidup. Kemudian label halal juga cukup penting dalam industri makanan dan minuman, apa lagi untuk mnegara yang mayoritas adalah beragama muslim, seperti Indonesia. Izin ini bisa diurus oleh pelaku usaha di kantor Majelis Ulama Indonesia. Namun untuk tahun 2019 sertifikasi ini diterbitkan oleh Kemenag (Kementrian Agama), melalui Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal (BPJPH). Pembentukan badan kepemerintahan yang mengurusi sertifikasi halal ini mulai didirikan pada tahun 2017 dan sudah diatur ke di dalam UU Nomor 33 tahun 214 tentang Jaminan Produk Halal (JPH).

1. ***Environment* (Lingkungan)**

Lingkungan apabila dilihat dalam lingkup yang lebih kecil, yaitu sebagai pebisnis sudah menjadi tanggung jawab untuk menciptakan tempat produksi yang

konsisten dalam kebersihan juga untuk pelayanan terhadap konsumen, selain mutu produk yang sehat dan berkualitas. KOHIRUSH tidak lupa untuk menjaga lingkungan dan kesehatan konsumen, KOHIRUSH menggunakan bahan baku yang segar dari pemasok-pemasok yang telah terjamin kualitasnya, kebersihan restoran juga selalu diperhatikan oleh setiap karyawan untuk menciptakan presepsi yang baik bagi konsumennya.

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

Untuk memperkirakan jumlah permintaan di masa yang akan datang dibutuhkan sesuatu yang disebut ramalan industri. Ramalan industri ini dilakukan dengan mengantisipasi perubahan permintaan di masa depan. Dari hasil ramalan berdasarkan data yang lengkap dan akurat maka hasil ramalan yang mendekati ketepatan dengan kondisi masa depan akan mendorong usaha tersebut agar dapat menguasai pasar dengan lebih mudah dan percaya diri.

Menurut David (2013:106) *Porter’s Five-Forces Model* adalah model analisis kompetitif yang sering digunakan dalam mengembangkan strategi dari banyak industri. Dalam menganalisis bisnis 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.

Hasilnya, setelah analisis dilakukan maka akan dapat dinilai apakah industri tersebut masih “menarik” atau “tidak menarik”. Menurut *Five Forces* Model, sebuah industri disebut “tidak menarik” bila kombinasi dari *five forces* menurunkan profitabilitas secara keseluruhan. Sebuah industri disebut menarik bila kombinasinya menunjukkan profitabilitas yang menjanjikan. Tiga dari lima *Five Forces* merujuk pada persaingan dari sumber eksternal. Sisanya adalah ancaman internal. Sangat baik apabila sebagai perusahaan yang akan masuk sebagai pesaing di Industri tertentu membuat analisis ini terlebih dahulu. Berikut adalah analisis *Porter’s Five-Forces* *Model* dari KOHIRUSH :

**Gambar 3.2**

***Porter’s Five-Forces Model***

Sumber : Fred R. David (2013:106)

1. **Pesaingan antar perusahaan yang bersaing dalam industry yang sama**

Tekanan yang paling besar dari kelima kekuatan di kebanyakan industri adalah persaingan yang ada di antara perusahaan-perusahaan. Persaingan antar perusahaan ini terjadi ketika mereka menawarkan suatu produk atau jasa yang sejenis. Dengan munculnya persaingan yang kompetitif ini, maka setiap perusahaan harus berupaya untuk menawarkan keunggulan masing-masing yang tidak ditemukan oleh pesaing lainnya. 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:

* + 1. Jumlah pesaing sedikit
		2. Para pesaing memiliki ukuran dan kemampuan yang berbeda
		3. Industri terkait tumbuh dengan cepat
1. Ada peluang untuk menjual suatu produk atau jasa yang terdiferensiasi

Pada persaingan di Senopati, tentunya tingkat persaingan bisnis sejenis terbilang kuat karena bisnis kafe sekarang ini banyak diminati oleh masyarakat. Dalam menjalankan bisnisnya, KOHIRUSH akan bersaing dengan beberapa kafe yang sudah beroperasi di Jakarta dan sudah cukup dikenali oleh masyarakat, yaitu Anomali Coffee dan Caribou Coffee. Tingkat persaingan dalam bisnis ini cukup tinggi karena kafe yang lain (pesaing) memiliki keuggulannya masing-masing dan telah memiliki pelanggan *loyal* masing-masing.

Anomali Coffee memiliki keunggulan dalam produk dengan harga terjangkau dan biji kopi khas domestiknya yang cukup diminati di masyarakat sekarang ini. Anomali Coffee juga menawarkan berbagai jenis variasi produk seperti *affogato*, *seasonal beverages*, dan *espresso based.*

Caribou Coffee memiliki keunggulan tempat yang modern dengan didukung lokasi yang strategis. Produk unggulan Caribou Coffee memiliki rasa yang unik seperti *steak sandwich* dan *beef bagel* juga banyak diminati orang-orang kantor disana. Namun dari segi harga makanannya, Caribou Coffee terbilang memiliki harga yang cukup mahal.

1. **Daya tawar para pembeli**

Kafe pada umumnya menawarkan produk kopi yang biasa dijual di kedai kopi lainnya bahkan banyak kedai kopi yang menawarkan rasa kopi yang sama dengan hampir sama. KOHIRUSH memiliki keunggulan tersendiri dimana KOHIRUSH berani menawarkan kopi khas Ethiopia dan Australia dengan harga yang cukup murah. KOHIRUSH juga mampu memberikan pelayanan yang berkualitas sebab seluruh karyawan diwajibkan untuk bekerja sesuai standar yang telah ditetapka manajemen. Dengan keunggulan yang dimiliki oleh KOHIRUSH dapat membuat kekuatan daya tawar pembeli menjadi rendah karena KOHIRUSH menawarkan menu yang menarik yang dapat mereka dapatkan saat mereka memilih untuk makan atau minum di KOHIRUSH. Kemudian untuk memperkuat posisi penjual maka KOHIRUSH akan menggunakan sistem *membership,* hal ini guna meningkatkan tingkat loyalitas pelanggan. Dengan menggunakan sistem *membership* ini pelanggan mampu menerima *benefit* atas poin yang telah mereka kumpulkan.

1. **Daya Tawar Pemasok**

Berkaitan dengan industri makanan dan minuman, pengaruh pemasok akan berjalannya sebuah bisnis sangat signifikan dikarenakan KOHIRUSH memerlukan bahan baku dalam proses pembuatan menunya. Namun dalam penawaran bahan baku, jumlah pemasok dikatakan sangat banyak dan kebanyakan dari mereka menawarkan produk yang sama. Hal ini menyebabkan kekuatan pemasok dapat dikategorikan lemah, karena KOHIRUSH dapat dengan mudah beralih ke pemasok lainnya. Hal ini didukung dengan kondisi pasar yang tidak pasti dimana pasar tidak dapat ditebak kemana arahnya, apakah permintaan akan meningkat atau tidak, jadi dari distributor sendiri mereka ditargetkan untuk mencapai target bulanan maupun tahunan untuk menjual produk-produk mereka, kondisi ini memperlemah posisi pemasok karena pemasok mau tidak mau mengikuti penawaran yang banyak diminta oleh penjual seperti menawar harga terendah.

1. **Ancaman dari pesaing baru yang memasuki industry yang sama**

Semakin besar kumpulan calon pemain baru dalam suatu industri, semakin besar pula ancamannnya bagi perusahaan yang telah ada dalam suatu industri tersebut. Apalagi bisnis *coffee shop* yang mulai diminati oleh masyarakat saat ini yang menyebabkan ancaman dari pesaing baru akan sangat kuat.

 Maka dari itu, KOHIRUSH harus mengembangkan *product knowledge* dan *awareness* yang luas mengenai produk-produk dari KOHIRUSH. KOHIRUSH juga harus mampu menciptakan keunggulan bersaing yang tidak dimiliki oleh kompetitor lainnya, salah satu yang bisa dijadikan keunggulan bersaing seperti keunggulan dari sisi harga dan rasa dibandingkan kafe lainnya serta memberikan pelayanan yang maksimal sehingga mampu memberikan kepuasan yang maksimal kepada seluruh pelanggan.

1. **Ancaman dari produk subtitusi (pengganti)**

Produk substitusi dapat menjadi ancaman yang kuat apabila produk dan jasa tersebut dapat menjadi alternatif secara penuh bagi konsumen. Produk pengganti biasanya muncul karena produk utama memiliki harga yang mahal sehingga banyak orang yang mencoba untuk membuat jasa pengganti.

Produk subtitusi dari kopi sendiri masih sedikit, seperti teh, cokelat, susu, lemon dll. Produk-produk tersebut tidak seperti kopi yang memiliki tempat khusus untuk menghidangkan kopi, jika pun ada maka KOHIRUSH akan berupaya sebaik mungkin untuk membuat konsumen merasakan nilai tambah yang diimbangi dengan penawaran harga yang kompetitif. Dengan begitu, konsumen tidak akan kecewa dan akan merasa puas dengan pelayanan yang diperoleh dari KOHIRUSH.

1. **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:

**Gambar 3.3**

***Product Life Cycle***



Sumber: Kotler dan Keller (2012:332)

Menurut Kotler dan Keller (2012:332) sebuah produk memiliki siklus hidup, yang berarti mengatakan tentang empat hal berikut:

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 perkenalan produk (*Introduction),* tahap pertumbuhan produk (*Growth)*, tahap kedewasaan produk (*Maturity)*, dan tahap penurunan produk (*Decline)*.

1.        Tahap Pengenalan (*Introduction)* produk

Tahap ini merupakan tahap pertama dimana jasa baru diperkenalkan kepada calon konsumen. Dikarenakan masih awal, maka periode untuk pertumbuhan penjualan masih lambat. Hal ini disebabkan karena calon konsumen belum memiliki kesadaran merek dan produk. Untuk menyelesaikan hambatan ini maka perusahaan harus gencar dalam melakukan kegiatan pemasaran guna meningkatkan kesadaran merek pada konsumen.

2.        Tahap Pertumbuhan (*Growth)* produk

Pada tahap ini, produk telah dikenal dan diharapkan telah diterima oleh konsumen. Di sini terjadi penerimaan pasar yang cepat dan peningkatan laba yang substansial. Perusahaan mendapatkan laba yang tinggi akibat permintaan yang tinggi. Namun, di samping itu, persaingan mulai masuk karena sangat terbukanya ruang untuk masuk dan bersaing dengan produk sejenis.

3.        Tahap Kedewasaan (*Maturity)* Produk

Pada tahap kedewasaan produk, terjadi pertumbuhan penjualan karena yang konstan produk telah diterima oleh sebagian besar pembeli potensial dan persaingan semakin meningkat. Laba cendurung stabil bahkan ada potensi menurun. Untuk menghindari tahap penurunan (*Decline)* diperlukan strategi yaitu modifikasi produk, modifikasi pasar, dan modifikasi program pemasaran.

4.        Tahap Penurunan (*Decline)* Produk

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 jenis produk yang ditawarkan karena sedikitnya permintaan.

Untuk menghadapi tahap ini, perusahaan harus menetapkan sistem untuk mengidentifikasi produk yang kurang laku melalui beberapa departemen serta melakukan strategi untuk pemasaran dan pengembangan produk. Biasanya dapat berupa inovasi produk.

Posisi KOHIRUSH pada siklus hidup produk berada pada tahap pengenalan, sehingga masih perlunya pemasaran yang terintegrasi agar mendapatkan tempat di benak konsumen dalam memilih kafe mana yang akan mereka kunjungi.

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

Menurut David (2013:113), *“The Competitive Profile Matrix (CPM) identifies a firm’s major competitors and its particular streghts and weaknesses in relation to a sample firm’s staretgic position”*. Yang artinya CPM adalah alat manajemen strategis yang penting untuk membandingkan perusahaan dengan para pemain di dalam sebuah industri, karena dalam analisis CPM ini perusahaan mengidentifikasikan para pesaing berdasarkan kekuatan dan kelemahan yang mereka miliki, serta menganalisis faktor-faktor kunci sukses serta membandingkan terhadap usaha / pesaing yang sejenis.

Profil Kompetitif Matriks 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 termasuk usaha jasa yang dimiliki penulis dan juga pesaing lain untuk memudahkan analisis komparatif. Dalam CPM, analisis dilakukan secara keseluruhan, baik itu faktor eksternal maupun faktor internal.

1. ***Critical Success Factors***

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.

1. ***Rating* (peringkat)**

 Peringkat dalam *Competitive Profile Matrix* memperlihatkan respon perusahaan terhadap faktor penentu keberhasilan sebuah usaha. Semakin tinggi *rating* yang didapat memperlihatkan respon yang baik dari perusahaan terhadap *Critical Success Factors*, dan juga sebaliknya bila *rating* rendah menunjukkan respon yang kurang baik. Peringkat dengan kisaran antara 1,0 - 4,0 dan dapat diterapkan untuk faktor kritis atau kunci sukses pada para pesaing.

Ada beberapa poin penting terkait dengan rating di CPM:

1. Peringkat diterapkan untuk masing-masing faktor yang ada pada usaha jasa sejenis.
2. Tanggapan paling rendah akan diwakili oleh 1,0 yang menunjukkan bahwa ini merupakan kelemahan utama dari sebuah perusahaan jasa.
3. Tanggapan rata-rata diwakili oleh angka 2,0 yang menunjukkan bahwa ini merupakan kelemahan kecil dari sebuah perusahaan jasa.
4. Tanggapan di atas rata-rata diwakili oleh 3,0 yang menunjukkan adanya kelebihan kecil dalam sebuah perusahaan jasa.
5. Tanggapan yang menyatakan bahwa sebuah perusahaan jasa adalah unggul diwakili oleh 4.0

**3. *Weight* (Bobot)**

Atribut bobot di CPM menunjukkan kepentingan relatif dari faktor 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.

**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.

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

**Tabel 3.2**

**Competitive Profile Matrix**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Critical Success Factor*** | **Bobot** | **KOHIRUSH *(rencana)*** | **Anomali Coffee** | **Caribou Coffee** |
| **Peringkat** | **Nilai** | **Peringkat** | **Nilai** | **Peringkat** | **Nilai** |
| Kualitas Produk | 0,18 | 4 | 0,72 | 4 | 0,72 | 4 | 0,72 |
| Pelayanan | 0,10 | 3 | 0.3 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| HargaKompetitif | 0,17 | 3 | 0.51 | 2 | 0,34 | 2 | 0,34 |
| Lokasi Strategis | 0,08 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 |
| Kenyamanan | 0,18 | 4 | 0,72 | 3 | 0,54 | 4 | 0,72 |
| Variasi Produk | 0,1 | 2 | 0,2 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| Promosi | 0,1 | 4 | 0.4 | 3 | 0,3 | 2 | 0,2 |
| Brand | 0.09 | 1 | 0.09 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 |
|  | Total | 3,18 | Total | 2.77 | Total | 3.09 |

Tabel *Competitive Profil Matrix* (CPM) di atas terdiri dari beberapa faktor. Setiap faktor kunci yang ada diberikan sejumlah nilai bobot (*weight)*, di mana semakin besarnya nilai ini menunjukkan bahwa semakin besar juga pengaruhnya. Total nilai dari seluruh pembobotan harus berjumlah satu. *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 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. Berikut penulis menjelaskan mengenai posisi dan pesaing KOHIRUSH berdasarkan **Tabel 3.2**, sebagai berikut:

1. Kualitas Produk

Kualitas produk dapat diartikan bagaimana produk tersebut dapat berfungsi sebagaimana mestinya produk tersebut berfungsi. Pada faktor kualitas produk, penulis memberikan *rating* yang tinggi untuk KOHIRUSH karena produk-produk yang ada di KOHIRUSH memiliki kualitas yang baik serta layak untuk dikonsumsi.

KOHIRUSH akan terus menyediakan produknya dengan bahan baku yang segar dan baru dengan bekerja sama dengan pemasok yang terpercaya dan selalu melakukan *quality control* pada bahan bakunya setiap di pesan, maka dari itu KOHIRUSH dapat menjamin bahwa seluruh produk-produk yang dijual selalu segar dan baru. Kemudian jika dilihat dari sisi pesaing yaitu Anomali Coffee dan Caribou Coffee sama-sama memiliki *rating* yang tinggi sebab mereka juga mementingkan kualitas produk yang dijual agar tidak sampai menimbulkan kerugian bagi konsumen yang telah membeli dan telah mengkonsumsi produk yang telah dibeli tersebut.

1. Pelayanan

Pelayanan berbicara mengenai kualitas jasa dalam bentuk pelayanan yang dirasakan oleh konsumen dari pelayanan-pelayanan yang diberikan oleh KOHIRUSH diluar penjualan produk. Bisa dibilang seperti kualitas yang dilihat dari sisi selain kualitas produk. Misalnya, pelayanan pelayan dalam rekomendasi dan pengetahuan menu, keramahan karyawan terhadap pelanggan, maupun profesionalitas dalam proses produksi sebuah makanan atau minuman. Dalam bobot analisis, pelayanan termasuk faktor kesuksesan penting yang menjadi nilai signifikan perbandingan antar pesaing. Sehingga penulis pun memberikan *rating* 3 pada KOHIRUSH dalam faktor pelayanan ini, sedangkan bagi Anomali Coffee dan Caribou Coffee masing-masing juga diberi *rating 3* karena memiliki kualitas pelayanan yang setara dengan KOHIRUSH.

1. Harga Bersaing

Harga adalah salah satu faktor utama yang dilihat oleh konsumen sebelum membeli suatu produk dan kecenderungan perilaku konsumen ialah membandingkan harga dari satu tempat ke tempat lainnya. Jika harga tidak sesuai dengan kemampuan konsumen dan harga tidak bersaing maka produk yang dijual akan susah untuk bersaing di dalam pasar. Semakin tinggi *rating,* menunjukkan bahwa harga yang ditawarkan lebih bersaing atau lebih murah dari pesaingnya. Harga yang kompetitif pun menjadi faktor kesuksesan kedua tertinggi setelah pelayanan dalam analisis CPM ini.

Dalam faktor harga yang berkompetitif ini penulis memberikan *rating* 3 pada KOHIRUSH, karena KOHIRUSH memberikan jaminan harga yang murah dibandingkan kompetitor lainnya, faktor harga sangat berpengaruh terhadap keputusan pembelian konsumen, sehingga KOHIRUSH akan sangat berhati-hati dalam menetapkan harga jual agar harga yang ditawarkan tetap kompetitif dan membuat konsumen dapat beralih ke KOHIRUSH. Jika dilihat dari *rating* yang didapatkan oleh kedua kompetitor yaitu mendapatkan angka 2 yang berarti cukup rendah. Hal ini disebabkan oleh kedua kompetitor memiliki harga yang cukup mahal dibandingkan kompetitornya, tetapi harga tersebut terjadi karena masing-masing tempat memiliki produk unggulannya masing-masing. Maka dari itu penulis memberikan *rating* yang cukup rendah dari faktor harga kompetitif untuk kedua kompetitor yang dihadapi oleh KOHIRUSH.

1. Lokasi Strategis

Lokasi strategis dan mudah dijangkau menjadi faktor yang menentukan keberlangsungan hidup dari suatu usaha. Lokasi yang strategis diharapkan dapat mendatangkan kosumen lebih banyak. Semakin tinggi *rating* untuk lokasi, menunjukkan usaha tersebut memiliki lokasi yang sangat strategis. Lokasi KOHIRUSH berada di lokasi yang cukup strategis dengan berada di kawasan kuliner yang sesuai dengan segmennya, serta lokasi yang berada di sisi jalan raya membuat lokasi KOHIRUSH lebih strategis. Sehingga penulis memberikan *rating* yang cukup tinggi yaitu angka 3. Begitu juga dengan kedua kompetitor yaitu Anomali Coffee dan Caribou Coffee juga mendapatkan *rating* yang sama yaitu 3 karena memiliki lokasi yang strategis juga dengan KOHIRUSH.

1. Kenyamanan

Dari segi kenyamanan dalam tempatnya penulis memberikan *rating* yang tinggi untuk KOHIRUSH yaitu angka 4. Dalam arti KOHIRUSH sangat baik dalam memperhatikan faktor kenyamanan dalam segi tempat, kebersihan dan suasana. Setiap karyawan diwajibkan untuk menjaga kebersihan di setiap divisinya seperti kebersihan lantai, kaca, meja, kamar kecil, peralatan serta tempat kerja mereka. Serta kenyamanan dari sisi suhu ruangan KOHIRUSH menggunakan AC yang tidak terlalu dingin juga panas agar menjaga suhu ruangan tetap nyaman untuk konsumen. Pada Caribou Coffee juga memiliki *rating* yang sama dari segi kenyamanan, Caribou Coffee juga memiliki tempat yang bersih dan nyaman untuk disinggahi juga model ruangan yang tambah membuat orang nyaman untuk berlama disana. Pada Anomali Coffee penulis memberikan *rating* 3 dikarenakan kursi pada Anomali Coffee kurang nyaman untuk diduduki, namun secara keseluruhan Anomali Coffee telah memberikan kenyamanan yang cukup bagi pelanggannya.

1. Variasi Produk

Variasi produk menunjukkan seberapa banyak produk yang ditawaran oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya. Semakin tinggi *rating* variasi produk, semakin banyak produk yang ditawarkan.

Dalam hal variasi produk, KOHIRUSH memiliki *rating 3* dimana KOHIRUSH memiliki perhatian yang cukup baik untuk variasi produk, variasi produk seperti banyaknya variasi makanan dan minumannya. Kemudian untuk kedua kompetitor yaitu Anomali Coffee dan Caribou Coffee keduanya memiliki *rating* dengan angka 4 yang berarti keduanya memiliki variasi produk yang lebih banyak dibandingkan KOHIRUSH. Keduanya sama-sama menawarkan menu yang bervariatif seperti *single origin, espresso based,* dan *dessert drinks* pada minumannya serta berbagai jenis makanan yang ditawarkan. Maka dari itu, penulis memberikan *rating* angka 4 pada kedua kompetitor sesuai dengan variasi produk yang mereka tawarkan kepada konsumen.

1. Promosi

Pemasaran dilakukan bertujuan untuk mengenalkan produk agar konsumen mengetahui produk yang dijual serta lokasi usaha. Saat ini perkembangan zaman membawa pemasaran mendominasi di media sosial untuk menawarkan produk mereka seperti Facebook, Instagram, serta website. Penulis memberikan angka 4 pada *rating* KOHIRUSH karena KOHIRUSH masih memerlukan promosi yang gencar dalam pendirian bisnis barunya seperti promosi media sosial, penggunaan promo, serta menggunakan jasa *public relation* dan *food blogger* dalam mempromosikan KOHIRUSH. Kemudian untuk Anomali Coffee memiliki *rating* angka 3 karena sekarang ini keduanya hanya mengandalkan promo dan promosi website saja media promosinya. Lalu untuk Caribou Coffee memiliki *rating angka 2* karena kurangnya promosi oleh pemiliknya sendiri.

1. *Brand*

*Brand* merupakan salah satu hal yang diperhatikan oleh masyarakat dalam memilih sebuah produk. *Brand* yang terkenal memiliki nilai tambah bagi sebuah bisnis. Penulis memberikan angka 1 pada KOHIRUSH karena KOHIRUSH sendiri merupakan bisnis baru yang masih membangun nama mereknya. Pada Anomali Coffee dan Caribou Coffee memiliki *rating* dengan angka 3 karena nama merek mereka yang sudah cukup dikenal oleh masyarakat.

Dalam analisis yang dilakukan dan dibandingkan melalui ketujuh faktor diatas, KOHIRUSHdirencanakan memiliki total skor tertinggi dibandingkan dengan dua pesaingnya. Dapat dikatakan bahwa KOHIRUSH sangat layak untuk dijalankan karena memiliki kekuatan dalam menjalankan bisnis makanan dan minuman pada sektor restoran kafe dan dianggap mampu bersaing hingga memenangkan persaingan.

1. **Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal (SWOT *Analysis*)**

Menurut Kotler dan Armstrong (2016:79) “ Analisis SWOT merupakan evaluasi menyeluruh terhadap kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) sebuah perusahaan. Mengelola fungsi pemasaran biasa dimulai dengan menganalisis situasi perusahaan secara lengkap. Maka dari itu analisis SWOT ini diperlukan. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam penggunaan analisis SWOT adalah dengan melakukan analisis dan diagnosis lingkungan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal organisasi. Analisis lingkungan merupakan suatu proses monitoring yang dilakukan oleh penyusun strategi terkait sektor-sektor lingkungan untuk menentukan kesempatan-kegiatan (peluang) dan ancaman-ancaman bagi perusahaan, sedangkan diagnosa lingkungan berisi tentang keputusan manajerial yang dibutuhkan dengan cara menilai signifikan data kesempatan dan acnaman dari analisis lingkungan.

Kotler dan Armstrong (2016:79) juga menjelaskan mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Kekuatan (*strengths*) termasuk dalam kemampuan internal, sumber daya, dan faktor-faktor situasional positif yang dapat membantu perusahaan melayani pelanggan dan mencapai tujuannya. Kelemahan termasuk dalam batasan internal dan faktor-faktor situasional negatif yang dapat mengganggu kinerja perusahaan. Peluang adalah faktor-faktor yang menguntungkan atau tren di lingkungan eksternal yang dapat dimanfaatkan perusahaan sebagai keuntungan. Ancaman adalah faktor-faktor eksternal yang tidak menguntungkan atau tren yang menjadi tantangan untuk kinerja.

Perusahaan harus menganalisis pasar dan pemasaran lingkungan untuk menemukan peluang yang menarik dan mengidentifikasi ancaman. Tujuannya adalah untuk mencocokkan kekuatan dengan peluang perusahaan, serta secara bersamaan menghilangkan atau mengatasi kelemahan dan ancaman.

Berikut adalah analisis SWOT dari KOHIRUSH:

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 KOHIRUSH yaitu:
2. Menggunakan biji kopi khas Australia dan Ethiopia yang jarang dijumpai di kafe-kafe Jakarta.
3. Lokasi KOHIRUSH yang strategis.
4. Varian minuman dan makanan yang cukup banyak.
5. Tempat yang nyaman dan sejuk.
6. Memiliki standar operasional prosedur dalam menjalankan pekerjaan.
7. Pelayanan yang ramah dan profesional.
8. Harga yang kompetitif dengan kompetitor.
9. Setiap divisi memiliki kepala bagian untuk proses pelatihan dan pengembangan karyawannya.
10. Proses produksi menggunakan teknologi yang canggih.
11. *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. Berikut kelemahan dari KOHIRUSH:
	1. Modal awal yang besar.
	2. Merupakan bisnis baru yang belum memiliki reputasi dan masih belum populer di kalangan masyarakat.
	3. Sulit mencari tenaga kerja profesional yang sudah ahli dibidangnya.
	4. Sistem operasi yang kinerjanya belum maksimal.
	5. Bahan baku yang cepat rusak apabila tidak diolah dalam kala waktu tertentu.
	6. KOHIRUSH belum memiliki cabang sehingga terjadi keterbatasan akses.
12. *Opportunies* (O) 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 KOHIRUSH antara lain:
	1. Sedang berkembangnya trend dan gaya hidup ngopi.
	2. Daya beli masyarakat yang terus mengalami peningkatan.
	3. Lokasi Senopati yang menjadi tempat kuliner populer di Jakarta Selatan.
	4. Banyaknya pengguna media sosial yang dapat dimanfaatkan sebagai penyebarluasan informasi dan promosi.
13. *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 semakin berbelit–belit. Berikut ancaman yang dihadapi oleh KOHIRUSH:
	1. Beralihnya konsumen ke produk subtitusi yang lebih murah.
	2. Ketidakpastian tingkat keterampilan tenaga ahli yang dinilai oleh konsumen.
	3. Para pesaing yang ada dan memiliki pengalaman serta reputasi yang lebih baik dibandingkan KOHIRUSH.
	4. Perkembangan teknologi yang cepat membuat sebuah bisnis menjadi tertinggal dan harga peralatan yang mahal.