

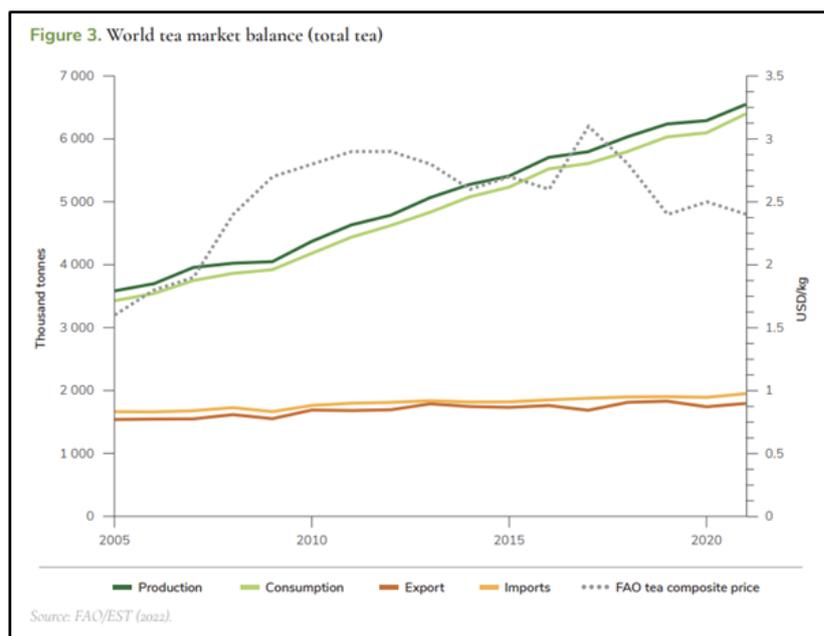
BAB III

ANALISIS INDUSTRI DAN PESAING

A. Tren dan Pertumbuhan Industri

Perdagangan komoditas teh merupakan salah satu industri yang sangat maju di dunia. Berdasarkan data dari Organisasi Pangan dan Pertanian Dunia (*Food and Agriculture Organization*) yang dipublikasikan di tahun 2022 memperlihatkan bahwa jumlah produksi dan konsumsi teh dunia mengalami peningkatan signifikan dari tahun 2005 sampai tahun 2020. Pada tahun 2020 lalu, tingkat produksi dan konsumsi teh dunia menembus angka lebih dari 6.000.000 ton di mana hal ini merupakan pencapaian tertinggi dari periode-periode sebelumnya. Dalam data tersebut juga dilaporkan bahwa selama 1 dekade terakhir konsumsi teh per kapita dunia mengalami peningkatan sebesar 2,5%.

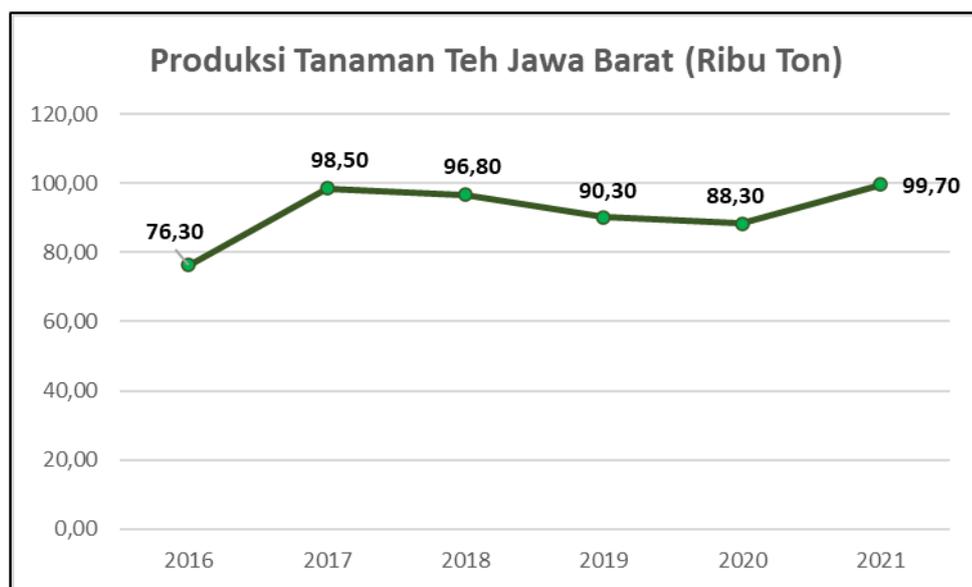
Gambar 3.1
Jumlah Produksi dan Konsumsi Teh Dunia



Sumber : FAOSTAT, 2022

Di Indonesia, teh juga merupakan salah satu komoditas unggulan negara. Hal ini dibuktikan dengan data dari Organisasi Pangan dan Pertanian Dunia (*Food and Agriculture Organization*) tahun 2021 yang menunjukkan bahwa Indonesia menempati peringkat ke-7 sebagai negara penghasil teh terbesar di dunia. Menurut Badan Pusat Statistik, total produksi komoditas teh Indonesia pada tahun 2021 lalu menembus angka 145.000 ton. Angka ini menjadi yang tertinggi selama 5 tahun terakhir. Adapun sekitar 70% dari total produksi teh nasional dihasilkan oleh daerah Jawa Barat yang merupakan provinsi tempat usaha bisnis ini berdiri.

Gambar 3.2
Jumlah Produksi Tanaman Teh Jawa Barat



Sumber : Badan Pusat Statistik, 2021

Meski produksi teh di daerah Jawa Barat sempat mengalami penurunan cukup signifikan di tahun 2019 karena wabah Covid-19 yang menyebabkan penurunan daya beli masyarakat, pada tahun 2021 tercatat bahwa produksi tanaman teh di daerah Jawa Barat kembali mengalami peningkatan menjadi 99.700 ton dibandingkan dengan tahun sebelumnya yang hanya sebesar 88.300 ton. Angka tersebut sekaligus menjadi yang

tertinggi selama 5 tahun terakhir. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa terdapat permintaan yang positif terhadap komoditas teh di Indonesia khususnya di daerah Jawa Barat yang merupakan daerah tempat usaha rencana bisnis ini.

Pada alur bisnisnya, produk *Comerich Tea* lebih dikhususkan untuk konsumen bisnis terutama mereka pelaku bisnis sektor HOREKA (Hotel, Restoran, dan Kafe) karena khususnya di Indonesia industri ini berkembang sangat cepat dan memiliki prospek bisnis yang sangat baik. Hal ini dapat dibuktikan dari data Badan Pusat Statistik yang mencatat bahwa pengeluaran konsumsi rumah tangga masyarakat Indonesia terhadap restoran dan hotel triwulan 1 tahun 2023 meningkat sebesar 5,86% dari tahun sebelumnya. Selain itu, dapat dikatakan bahwa permintaan industri HOREKA terhadap produk teh memiliki potensi yang sangat baik mengingat kebiasaan masyarakat Indonesia yang sering kali memilih teh sebagai minuman favorit pendamping makan di restoran bahkan menjadi minuman yang sering kali dipilih tamu-tamu hotel. Berdasarkan referensi perkebunan "*RADAR de plantation*" memproyeksikan bahwa permintaan teh dunia di sektor konsumsi rumah tangga dan HOREKA akan terus tumbuh bahkan dapat mengalami peningkatan sebesar 52% pada tahun 2025. Hal ini menjadi suatu peluang bisnis yang dapat dimanfaatkan *Comerich Tea* dan menjadi sebuah bukti bahwa tren dan pertumbuhan industri komoditas teh sangat positif dan memberikan banyak keuntungan.

B. Analisis Pesaing

Perusahaan harus menciptakan suatu keunggulan kompetitif di antara pesaingnya agar memiliki daya saing yang tinggi. Untuk menciptakan strategi tepat dalam menciptakan keunggulan tersebut hal dasar yang harus dipenuhi perusahaan adalah mengetahui betul siapa yang menjadi para pesaingnya. Hooley et al. (2020:115),

menekankan bahwa jika kita tidak memiliki pengetahuan tentang apa yang menjadi kekuatan pesaing maka akan mustahil untuk membuat strategi pemasaran yang tepat.

Dalam industri ini, *Comerich Tea* tentu saja memiliki pesaing yakni mereka yang juga menawarkan produk teh seduh alami berkualitas tinggi. Adapun yang menjadi pesaing terdekat saat ini adalah produk teh bermerek *Tea Heaven* dan *Haveltea*. Kedua merek tersebut menjadi pesaing terdekat dari *Comerich Tea* karena sama-sama menawarkan produk teh seduh alami berkualitas dan juga bergerak untuk memenuhi permintaan konsumen akhir dan konsumen bisnis khususnya dibidang HOREKA (Hotel, Restoran, dan Kafe). Berikut ini merupakan profil dari kedua pesaing tersebut beserta dengan kelebihan dan kelemahannya.

1. Tea Heaven

Nama Perusahaan	: Tea Heaven
Tahun Berdiri	: 2017
Jenis Produk	: Teh seduh organik, teh rempah, dan teh campuran buah
Segmentasi Pasar	: Menengah
Saluran Penjualan	: Toko online (<i>Tokopedia, Shopee, dan WhatsApp</i>)

2. Haveltea

Nama Perusahaan	: Haveltea
Tahun Berdiri	: 2015
Jenis Produk	: Teh seduh organik, teh rempah, dan teh campuran buah
Segmentasi Pasar	: Menengah ke atas
Saluran Penjualan	: Toko online (<i>Tokopedia, Shopee, Website</i>) dan toko fisik (Mall Grand Indonesia dan Pantjoran PIK)

Tabel 3.1
Perbandingan Harga Comerich Tea Dengan Pesaing
(Satuan Rupiah)

Jenis Produk	Comerich Tea	Tea Heaven	Haveltea
Konsumen Akhir			
Teh Hijau	70.000 (isi bersih 50 gram)	29.990 (isi bersih 50 gram)	60.000 (Isi bersih 25 gram)
Teh Putih	120.000 (isi bersih 50 gram)	109.990 (isi bersih 50 gram)	80.000 (isi bersih 20 gram)
Konsumen Bisnis			
Teh Hijau	450.000 (isi bersih 500 gram)	239.990 (isi bersih 1 kg)	500.000 (isi bersih 500 gram)
Teh Putih	850.000 (isi bersih 500 gram)	309.990 (isi bersih 500 gram)	950.000 (isi bersih 250 gram)

Sumber : Tokopedia, 2023

Tabel 3.2
Analisis Pesaing Comerich Tea

Pesaing	Keunggulan	Kelemahan
Tea Heaven	<ol style="list-style-type: none"> 1. Varian jenis produk cukup beragam 2. Harga produk relatif lebih murah 3. Saluran distribusi cukup luas 4. Manajemen sudah cukup berpengalaman 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merek tidak terlalu dikenal masyarakat karena kurangnya upaya pemasaran 2. Desain kemasan produk tidak terlalu menarik
Haveltea	<ol style="list-style-type: none"> 1. Varian jenis produk sangat beragam 2. Saluran distribusi produk sudah sangat luas 3. Merek sudah cukup dikenal masyarakat dan telah terbentuk loyalitas konsumen 4. Kapasitas produksi sudah besar 5. Manajemen sudah profesional 6. Kekuatan finansial perusahaan sangat baik 7. Desain kemasan produk menarik 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Harga produk relatif lebih mahal 2. Tidak memberikan informasi tingkatan (<i>grade</i>) bahan baku teh yang digunakan 3. Masih menggunakan kertas kantong teh (<i>tea bag</i>) sehingga rasa dan aroma teh yang keluar tidak optimal

Sumber : Comerich Tea, 2023

C. Analisis PESTEL

1. Politik (*Political*)

Badan Pusat Statistik mencatat bahwa pada tahun 2021 lalu, sektor pertanian, kehutanan, dan perikanan menempati urutan kedua sebagai sektor yang memberikan kontribusi terbesar terhadap Produk Domestik Bruto yakni sebesar 13,28%. Oleh karena itu, pemerintah Indonesia selalu berupaya untuk memajukan industri agribisnis karena industri ini memberikan sumbangsih yang besar bagi perekonomian negara Indonesia. Sebagai salah satu contoh, melalui siaran pers No. HM.4.6/175/SET.M.EKON.2.3/11/2020 ada berbagai bantuan dan kemudahan yang diberikan pemerintah khususnya untuk sektor pertanian misalnya saja berupa kemudahan perizinan berusaha pada budidaya pertanian skala tertentu, penyederhanaan dalam pertimbangan penetapan batasan luas lahan untuk perkebunan, penyederhanaan administrasi perlindungan varietas tanaman, penyederhanaan izin ekspor-impor bibit atau tanaman untuk kemudahan berusaha, dan lain sebagainya. Sinergi positif antara pemerintah Indonesia dengan pelaku usaha sektor agribisnis tentu menciptakan iklim bisnis yang baik untuk para pelaku usaha agribisnis tidak terkecuali untuk proyek bisnis *Comerich Tea* yang bergerak dalam industri agribisnis. Khususnya untuk teh, pemerintah telah mengadakan tarif impor sebesar 20% dalam rangka melindungi produsen teh dalam negeri dan tidak menutup kemungkinan bahwa pemerintah akan meningkatkan tarif impor teh lebih tinggi lagi untuk memajukan produsen teh di tanah air.

2. Ekonomi (*Economy*)

Menurut data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik, selama 5 tahun terakhir, pengeluaran konsumsi rumah tangga masyarakat Indonesia cenderung

mengalami peningkatan. Tercatat bahwa di tahun 2022 pengeluaran konsumsi rumah tangga masyarakat Indonesia mengalami peningkatan yang sangat signifikan sebesar 10,22 % dari tahun sebelumnya. Hal ini tentu menjadi suatu bukti bahwa daya beli masyarakat Indonesia dalam kondisi yang sangat baik.

Gambar 3.3
Pengeluaran Konsumsi Rumah Tangga Indonesia



Sumber : Badan Pusat Statistik, 2022

Salah satu faktor yang menyebabkan naiknya perekonomian masyarakat karena kondisi ketenagakerjaan Indonesia yang semakin baik. Misalnya saja pada tahun 2021 Badan Pusat Statistik mencatat bahwa jumlah pengangguran turun sebesar 6,8% dibandingkan tahun 2020. Kondisi perekonomian Indonesia yang baik ini juga didukung oleh tingkat inflasi yang terkendali. Bank Indonesia menyatakan bahwa di tahun 2022 inflasi inti dapat tetap terjaga rendah sebesar 3,36% (yoy). Tidak sampai di sana, berdasarkan data dari Bank Dunia (*World Bank*), Indonesia naik kategori menjadi negara dengan pendapatan menengah atas (*Upper-Middle Income*) di tahun 2022 karena pendapatan nasional bruto per kapita Indonesia mengalami peningkatan sebesar 9,8% dari tahun sebelumnya. Perekonomian

Indonesia yang semakin membaik ini tentu menjadi sinyal positif yang mengindikasikan penguatan daya beli masyarakat sehingga arus transaksi jual-beli di Indonesia akan lebih menggairahkan. Bahkan, dengan naiknya Indonesia sebagai negara dengan berpenghasilan menengah atas tentu membuka kesempatan yang lebih luas lagi bagi bisnis ini untuk meningkatkan penjualan karena adanya daya beli masyarakat Indonesia yang besar.

3. Sosial (*Social*)

Aspek sosial dapat dipengaruhi oleh aspek-aspek lainnya misalnya saja dari aspek ekonomi. Kondisi perekonomian Indonesia yang mengalami peningkatan sehingga menguatkan daya beli masyarakat tentu sangat mempengaruhi aspek sosial masyarakat Indonesia. Meningkatnya perekonomian masyarakat dapat memacu peningkatan standar dan gaya hidup masyarakat. Masyarakat akan lebih berorientasi kepada pembelian yang berkualitas dan bukan hanya pembelian yang sekedar untuk memenuhi kebutuhan hidup. Perilaku pembelian masyarakat tidak akan lagi terlalu sensitif dengan harga akan tetapi mereka akan lebih melihat suatu manfaat besar apa yang mereka terima melebihi dari biaya yang harus mereka keluarkan. Hal ini tentu menjadi sinyal positif bagi pihak *Comerich Tea* yang bergerak dalam menawarkan produk teh alami berkualitas tinggi.

4. Teknologi (*Technology*)

Kemajuan teknologi sangat memberikan pengaruh besar di setiap aspek kehidupan manusia. Apabila suatu teknologi dapat digunakan dengan baik dan bijak tentu dapat menjadi penolong manusia dalam menyelesaikan pekerjaannya secara lebih efektif dan efisien. Saat ini banyak sekali teknologi yang dapat digunakan untuk

mempermudah aktivitas bisnis khususnya dalam penggunaan teknologi internet. Sebagai contoh, dengan adanya toko online (*E-commerce*) sangat membantu para pebisnis dalam melaksanakan kegiatan jual-beli karena pebisnis tidak harus mengeluarkan modal besar untuk membeli tempat usaha dan kegiatan transaksi menjadi lebih mudah dan fleksibel yakni bisa dilakukan di mana saja dan kapan saja. Selain itu, dengan hadirnya media sosial yang sangat mudah diakses dan memiliki jangkauan (*reach*) yang luas ke masyarakat tentu sangat membantu pebisnis untuk kegiatan pemasaran. Kemajuan teknologi ini tentu sangat membantu pihak *Comerich tea* untuk kegiatan bisnisnya karena pihak *Comerich Tea* akan menggunakan toko online (*E-commerce*) sebagai saluran utama kegiatan jual-beli serta menggunakan media sosial untuk kegiatan pemasaran agar lebih dikenal masyarakat.

5. Lingkungan (*Environment*)

Dalam aspek lingkungan, salah satu ancaman terbesar bagi pelaku bisnis yang berhubungan dengan agroindustri adalah perubahan iklim dan cuaca. Perubahan iklim dan cuaca yang ekstrem tentu sangat mempengaruhi kesuburan tanah, intensitas sinar matahari, dan lain sebagainya yang menghambat pertumbuhan tanaman pertanian. Bahkan, tidak jarang pula bahwa perubahan iklim dan cuaca yang signifikan dapat menyebabkan kerugian berupa peristiwa gagal panen. Menanggapi hal ini, pihak *Comerich Tea* tidak akan hanya bergantung kepada satu pemasok saja melainkan menyiapkan alternatif-alternatif pemasok lain untuk terhindar dari kondisi gagal panen. Adapun selain dari ancaman perubahan iklim dan cuaca, rintangan lainnya dalam sektor agroindustri adalah serangan hama dan penyakit pada tanaman. Oleh karena itu, dalam memilih pemasok pihak *Comerich Tea* juga mempunyai beberapa ketentuan yakni memilih pemasok yang memiliki pekebunan teh dengan

ketinggian minimal 900 meter di atas permukaan laut. Selain karena kepentingan kualitas, teh yang ditanam di dataran tinggi memiliki risiko yang lebih rendah terkena hama dan penyakit.

6. Hukum (*Legal*)

Untuk aspek hukum, dalam rangka memajukan sektor perekonomian di Indonesia pemerintah telah memberikan kebijakan-kebijakan yang sangat membantu para pebisnis di Indonesia khususnya untuk para usaha mikro dan kecil seperti usaha *Comerich Tea* ini. Misalnya saja dalam aspek legalitas, apabila dahulu pendirian badan usaha berbentuk Perseroan (PT) hanya bisa didirikan minimal oleh 2 orang sekarang Perseroan bisa didirikan oleh hanya satu orang (Perseroan Perorangan). Hal ini diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2021. Dengan adanya Perseroan Perorangan tentu saja sangat memudahkan para pelaku bisnis untuk mendapatkan suatu legalitas dengan bentuk hukum yang sempurna. Artinya usaha *Comerich Tea* yang tergolong ke dalam usaha mikro yang didirikan oleh satu orang saja telah memiliki kepastian badan hukum dan pemisahan kekayaan pribadi dan bisnis sehingga perlindungan hukum menjadi lebih sempurna dan proses bisnis lebih profesional. Tidak sampai di situ, masih banyak bantuan yang diberikan pemerintah guna mendorong perekonomian di Indonesia sebagai contoh adalah pengenaan pajak penghasilan bersifat final sebesar 0,5% bagi wajib pajak orang dan badan yang berpenghasilan tidak melebihi Rp4.800.000.000 (empat miliar delapan ratus juta rupiah) dalam 1 (satu) tahun pajak. Hal ini tertulis pada Pasal 57 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2022 Tentang Penyesuaian Pengaturan Di Bidang Pajak Penghasilan. Tarif pajak yang tergolong kecil ini tentu

menjadi suatu aksi bantuan nyata bagi pemerintah agar para pebisnis khususnya usaha mikro dan kecil dapat terus tumbuh dan mendorong perekonomian Indonesia.

D. Analisis Pesaing : Lima Kekuatan Persaingan Model Porter

Hooley et al. (2020:72), membahas bahwa lima kekuatan persaingan model Porter adalah suatu analisa sistematis yang dapat membantu para manajer dalam mengidentifikasi daya saing perusahaan dalam suatu industri. Adapun lima kekuatan persaingan model Porter adalah sebagai berikut.

1. Persaingan Antar Perusahaan Dalam Industri (*Rivalry Among Existing Firms In The Industry*)

Persaingan antar perusahaan dalam industri minuman teh khususnya di Indonesia sangat ketat karena banyak sekali produsen teh yang menawarkan berbagai macam jenis minuman teh mulai dari teh seduh, teh celup, maupun teh dalam kemasan siap minum. Hooley et al. (2020:72), menjelaskan bahwa ketika persaingan dalam suatu industri sangat ketat maka kompetisi yang sering terjadi adalah melalui periklanan, daya saing harga, maupun suatu inovasi. Dalam kata lain, perusahaan harus memiliki suatu perbedaan agar dapat lebih dikenal dan dibedakan dari pesaing untuk mendapatkan suatu keunggulan kompetitif.

Untuk menanggapi hal ini, pihak *Comerich Tea* berupaya untuk menarik perhatian masyarakat dengan konten-konten iklan yang menarik dan mengedukasi sehingga masyarakat tidak bosan dan lebih ingat terhadap merek produk. Pihak perusahaan tidak hanya menjalin kemitraan kepada konsumen bisnis (Industri HOREKA) dalam hal pasokan produk akan tetapi pihak perusahaan juga memberikan suatu keuntungan tambahan bagi mitra bisnis dengan membantu

memperkenalkan usaha mereka melalui akun resmi perusahaan. Dengan demikian selain mitra mendapatkan keuntungan, pihak *Comerich Tea* juga mendapatkan konten-konten menarik untuk meliput tempat-tempat kafe, restoran, dan lain sebagainya yang dapat menjadi daya tarik untuk periklanan. Selain dalam hal periklanan, penciptaan keunggulan kompetitif juga didukung oleh inovasi produk yang dihadirkan. Adapun inovasi yang dihadirkan adalah berupa layanan informasi produk berbentuk “*QR Code*” yang ada dalam kemasan. Melalui layanan tersebut, para konsumen dapat mengetahui informasi detail mengenai produk misalnya tanggal teh dipanen, jenis teh yang digunakan, manfaat dari minuman teh tersebut, dan lain sebagainya sehingga dapat menciptakan kesan produk yang lebih eksklusif dan spesial.

2. Ancaman Masuk Pendetang Baru (*Threat of New Entrants*)

Selain memperhatikan persaingan yang terjadi dalam industri, perusahaan juga tidak boleh mengabaikan ancaman dari pendatang baru. Pendatang baru bisa datang kapan saja dan membawa suatu hal yang menarik misalnya saja dalam hal kualitas produk yang lebih baik maupun penawaran harga yang lebih menarik. Dapat dikatakan bahwa tingkat ancaman masuk pendatang baru untuk industri ini cukup tinggi mengingat pihak *Comerich Tea* hanya menyajikan produk daun teh asli yang mudah untuk digantikan oleh siapa pun. Hooley et al. (2020:73), menjelaskan bahwa di saat suatu produk memiliki diferensiasi yang rendah (mudah untuk ditiru) maka perusahaan harus mampu menciptakan sesuatu yang unik dan bernilai.

Oleh karena itu, perusahaan menciptakan suatu keunggulan kompetitif dari berbagai hal misalnya menggunakan bahan baku di kualitas (*grade*) yang tertinggi, merancang kemasan yang menarik dan elegan, memadukan teknologi terkini dengan

menambahkan fitur “*QR Code*” yang dapat memberikan informasi menarik tentang produk, serta konsistensi yang perusahaan jaga untuk senantiasa memberikan produk dan layanan terbaik bagi konsumen. Apabila perusahaan mampu menciptakan kenyamanan dan kepuasan pelanggan terlebih dahulu kepada masyarakat maka loyalitas konsumen dan citra baik perusahaan akan terbentuk dengan kuat sehingga eksistensi perusahaan sulit untuk tergantikan pendatang baru.

3. Ancaman dari Produk Pengganti (*Threats of Substitutes*)

Ancaman tidak hanya datang dari produk sejenis akan tetapi ancaman juga bisa datang dari produk pengganti. Umar (2003:271), menjelaskan bahwa produk substitusi adalah produk yang memiliki karakter berbeda namun memberikan suatu fungsi yang sama. Misalnya saja, produk pengganti dari minuman teh sendiri itu seperti kopi, susu, dan lain sebagainya. Memang bahwa pada dasarnya ancaman dari produk pengganti ini cukup tinggi dan cenderung tidak dapat dihindari karena ada saatnya masyarakat merasa bosan untuk mengonsumsi produk dengan jenis yang sama terus-menerus.

Akan tetapi, ancaman dari produk pengganti ini dapat diminimalisasikan. Produk *Comerich Tea* tidak hanya ditujukan untuk konsumen akhir saja melainkan konsumen bisnis. Keberadaan konsumen bisnis dapat memberikan keuntungan dalam mengurangi ancaman produk pengganti. Keberadaan produk teh di sektor HOREKA (Hotel, Restoran, dan Kafe) tidak akan tergantikan dengan jenis produk apapun. Industri HOREKA tetap akan menawarkan opsi minuman teh untuk para tamu-tamunya. Oleh karena itu, tantangan yang harus dijawab adalah tinggal bagaimana pihak *Comerich Tea* bisa mempertahankan kemitraannya dengan baik

sebagai pemasok misalnya dengan memberikan layanan terbaik, penawaran harga yang menarik, dan pemberian keuntungan-keuntungan lainnya.

4. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Hooley et al. (2020:74), menjelaskan bahwa hal-hal yang dapat membuat kekuatan tawar-menawar pemasok menjadi besar adalah ketika suatu pemasok tersebut memiliki bahan baku kunci bagi perusahaan, memiliki suatu barang yang memang benar-benar unik dan berbeda, ataupun ketika mereka dihadapkan dengan pembeli yang melakukan pembelian dengan kuantitas yang sedikit. Oleh karena itu, pihak *Comerich Tea* selalu membuat suatu perjanjian kerja kepada pemasok (*Memorandum of Understanding*) sebelum memulai kemitraan yang berisi tentang segala perjanjian seperti ketentuan harga, ketersediaan barang, dan keterbukaan informasi untuk menurunkan kekuatan tawar-menawar pemasok. Selain itu, untuk langkah antisipatif lainnya perusahaan juga tidak akan bergantung dengan satu pemasok saja melainkan memiliki alternatif pemasok lainnya ketika terjadi suatu peristiwa yang merugikan perusahaan sehingga hal tersebut tidak akan mengganggu jalannya operasional bisnis.

5. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

Hooley et al. (2020:75), menjelaskan bahwa hal-hal yang dapat membuat kekuatan tawar-menawar pembeli menjadi besar adalah ketika barang yang kita jual dapat dibeli di mana saja ataupun ketika pembeli membeli dengan kuantitas yang besar (biasanya *reseller*, industri HOREKA, dan sebagainya). Dalam mengantisipasi hal tersebut, pihak *Comerich Tea* memiliki suatu aturan khusus yakni mengintegrasikan seluruh saluran distribusi produk untuk memberikan harga jual

yang sama sesuai dengan ketentuan perusahaan pusat. Hal ini dilakukan untuk memberikan keadilan penawaran harga untuk setiap pembeli sehingga dapat menurunkan kekuatan tawar-menawar pembeli.

E. Analisis Faktor-faktor Kunci Sukses (*Competitive Profile Matrix*)

David et al. (2023:112), menjelaskan bahwa Analisis *Competitive Profile Matrix* mengungkapkan bagaimana perusahaan membandingkan para pesaing utamanya di berbagai faktor kunci. Dalam penggunaannya CPM memiliki 4 aspek penting yakni,

1. *Critical Success Factors* (Faktor-faktor Kunci Sukses)

Critical Success Factors meliputi aspek-aspek yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif dalam suatu industri atau dalam kata lain merupakan faktor krusial perusahaan yang dapat memberikan kesuksesan. Adapun bobot total dari *Critical Success Factors* dalam pembuatan *Competitive Profile Matrix* harus bernilai 1.0 dan perusahaan harus mengurutkan *Critical Success Factors* dari bobot tertinggi sampai dengan bobot terendah dalam *Competitive Profile Matrix*.

2. *Weight* (Bobot)

Setiap *Critical Success Factors* akan diberikan pembobotan berupa angka yang mengindikasikan seberapa penting faktor kunci sukses tersebut. Semakin tinggi bobotnya artinya faktor tersebut semakin krusial dan penting bagi perusahaan dan begitupun dengan sebaliknya. Pembobotan dilakukan berdasarkan industri (*Industry-based*) atau dalam kata lain tidak hanya didasarkan penilaian internal perusahaan saja melainkan harus melibatkan pihak eksternal agar mendapatkan wawasan yang menyeluruh. Oleh karena itu, pihak *Comerich Tea* membuat suatu kuisisioner untuk mendapatkan pembobotan yang lebih optimal terhadap setiap *Critical Success Factors*.

3. *Rating* (Peringkat)

Rating merupakan penilaian angka terhadap *Critical Success Factors* untuk suatu perusahaan. David et al. (2023:111), menjelaskan bahwa untuk mengindikasikan seberapa efektif dari strategi perusahaan (faktor-faktor kunci sukses) *rating* yang dapat diberikan adalah rentang dari 1-4 di mana memiliki arti sebagai berikut,

- a. *Rating 1* menandakan “*The Response is Poor*” yang mengindikasikan respon dari strategi perusahaan terhadap suatu faktor kunci sukses sangat buruk;
- b. *Rating 2* menandakan “*The Response is Average*” yang mengindikasikan respon dari strategi perusahaan terhadap suatu faktor kunci sukses berada di rata-rata (tidak baik dan tidak buruk);
- c. *Rating 3* menandakan “*The Response is Above Average*” yang mengindikasikan respon dari strategi perusahaan terhadap suatu faktor kunci sukses berada di atas rata-rata (cukup baik);
- d. *Rating 4* menandakan “*The Response is Superior*” yang mengindikasikan respon dari strategi perusahaan terhadap suatu faktor kunci sukses superior atau sangat baik

David et al. (2023:111), menjelaskan bahwa pemberian *rating* ini bersifat “*Company Based*” yang artinya peringkat ini mutlak diberikan dari penilaian perusahaan.

4. *Total Weight Score* (Peringkat Bobot Total)

Total Weight Score adalah jumlah keseluruhan dari perkalian bobot *Critical Success Factors* dengan *Rating*. Nantinya besaran *Total Weight Score* yang ada dapat mengindikasikan tingkat kompetitif perusahaan terhadap para kompetitor yang dibandingkan di *Competitive Profile Matrix*.

Berikut merupakan analisa *Competitive Profile Matrix* dari perusahaan *Comerich Tea*,

Tabel 3.3
Analisis Competitive Profile Matrix
Comerich Tea

<i>Critical Success Factor</i>	<i>Weight</i>	Comerich Tea		Tea Heaven		Haveltea	
		<i>Rating</i>	<i>Score</i>	<i>Rating</i>	<i>Score</i>	<i>Rating</i>	<i>Score</i>
Kualitas Bahan Baku Teh	0,362	4	1,448	3	1,086	3	1,086
Harga Produk Teh	0,210	3	0,629	4	0,838	2	0,419
Promosi	0,124	3	0,371	2	0,248	4	0,495
Ekuitas Merek	0,114	2	0,229	3	0,343	4	0,457
Saluran Distribusi Produk Teh	0,095	2	0,190	3	0,286	4	0,381
Kemasan Produk Teh	0,095	3	0,286	2	0,190	4	0,381
Total	1,000		3,152		2,990		3,219

Sumber : Kuisioner Comerich Tea 2023

Pihak *Comerich Tea* menggunakan kaidah 4 strategi bauran pemasaran (*Product, Price, Place, Promotion*) untuk menentukan aspek mana saja yang dapat menjadi *Critical Success Factors* bagi perusahaan. Kualitas bahan baku, merek, dan kemasan produk teh dapat mewakili aspek "*Product*", sedangkan harga produk mewakili aspek "*Price*", saluran distribusi dapat mewakili aspek "*Place*", dan promosi mewakili aspek "*Promotion*" dalam strategi bauran pemasaran. Berikut merupakan hasil analisisnya.

1. Kualitas Bahan Baku Teh

Dari aspek kualitas produk, berdasarkan hasil Analisa *Competitive Profile Matrix* dari **Tabel 3.3** *Comerich Tea* memiliki skor paling tinggi (1,448) diantara kedua pesaingnya yakni *Tea Heaven* (1,086), dan *Haveltea* (1,086). Hal ini disebabkan karena *Comerich Tea* hanya menggunakan bahan baku teh dengan tingkat kualitas tertinggi yakni peko (*Grade A*) dan bahkan untuk bahan baku teh putih pihak *Comerich Tea* langsung mendatangkan bahan baku dari kota Fujian negara China yang merupakan salah satu jenis teh terbaik di dunia sedangkan para pesaingnya hanya menggunakan daun teh lokal yang saat ini secara kualitas masih di bawah bahan baku yang digunakan pihak *Comerich Tea*.

2. Harga Produk Teh

Dari aspek harga produk teh, *Comerich Tea* berada di urutan ke-2 dengan skor sebesar 0,629. Harga produk *Comerich Tea* masih lebih mahal daripada produk *Tea Heaven* yang menempati urutan pertama dengan skor sebesar 0,838. Salah satu faktor mengapa *Tea Heaven* dapat menawarkan harga produk yang lebih terjangkau adalah karena rendahnya biaya operasional yang mereka keluarkan. Pihak *Tea Heaven* tidak memiliki toko fisik, tidak aktif dalam melaksanakan kegiatan pemasaran, dan kemasan produk yang mereka gunakan juga sangat sederhana. Di lain sisi, produk *Haveltea* mendapatkan skor terendah yakni sebesar 0,419 karena memiliki harga jual produk yang relatif lebih mahal daripada para pesaingnya yang dalam hal ini adalah *Comerich Tea* dan *Haveltea*. Tingginya harga yang ditawarkan *Haveltea* disebabkan karena *Haveltea* telah memiliki nilai jual tersendiri yakni berupa kemasan menarik yang dihadirkan maupun kekuatan merek produk yang sudah terbentuk.

3. Promosi

Dari aspek promosi, pihak *Comerich Tea* memiliki skor 0,371 yang menjadikan *Comerich Tea* menempati urutan kedua setelah *Haveltea* (0,495). Dalam hal ini, harus diakui bahwa *Haveltea* sangat aktif di bidang promosi misalnya saja aktif mengikuti serangkaian kegiatan pameran, menggunakan jasa *Influencer* yang sudah terkenal, dan lain sebagainya. *Haveltea* sangat agresif dalam melaksanakan kegiatan promosi karena kekuatan finansial mereka sangat baik. Di lain sisi, meskipun *Comerich Tea* merupakan pendatang baru tetapi skor promosi yang dimiliki *Comerich Tea* (0,371) masih lebih tinggi daripada *Tea Heaven* (0,248). Hal ini karena *Comerich Tea* lebih berkomitmen untuk konsisten menciptakan kegiatan-kegiatan promosi menarik melebihi apa yang dilakukan *Tea Heaven* misalnya saja

dapat berupa konten menarik di media sosial. Salah satu kekurangan dari *Tea Heaven* yaitu tidak terlalu aktif dalam kegiatan promosi.

4. Ekuitas Merek

Dari segi merek, produk *Comerich Tea* menempati urutan paling bawah yakni dengan skor (0,229) dibandingkan dengan kedua pesaingnya yakni *Tea Heaven* (0,343), dan *Haveltea* (0,457). Hal ini merupakan suatu yang sangat wajar mengingat *Comerich Tea* merupakan pendatang baru dalam industri ini yang masih memiliki perlu beradaptasi, mencari pangsa pasar, dan membentuk loyalitas konsumen berbeda dengan *Tea Heaven* dan *Haveltea* yang sudah terlebih dahulu memasuki industri minuman teh seduh sehingga telah memiliki merek yang cenderung lebih dikenal masyarakat.

5. Saluran Distribusi Produk Teh

Dari segi saluran distribusi, saat ini produk *Comerich Tea* menempati urutan paling bawah yakni dengan skor (0,190) dibandingkan dengan kedua pesaingnya yakni *Tea Heaven* (0,286), dan *Haveltea* (0,381). Hal ini dikarenakan permodalan usaha dan kapasitas produksi perusahaan yang masih terbatas. Saat ini para pesaingnya yakni *Tea Heaven* dan *Haveltea* lebih mengungguli *Comerich Tea* dalam sisi saluran distribusi karena mereka sudah memasuki industri ini terlebih dahulu sehingga mereka lebih berpengalaman dan telah menjalin relasi yang cukup luas.

6. Kemasan Produk Teh

Dari sisi kemasan, saat ini produk *Comerich Tea* menempati urutan kedua yakni dengan skor (0,286) dibandingkan dengan kedua pesaingnya yakni *Tea Heaven* (0,190) yang menempati urutan terakhir dan *Haveltea* (0,381) yang menempati urutan pertama. Saat ini *Haveltea* mendapatkan skor paling tinggi karena mereka memiliki kemasan unik berupa kaleng dengan desain yang menarik.

Meskipun saat ini dari sisi kemasan *Comerich Tea* masih di bawah *Haveltea* akan tetapi kemasan dari produk *Comerich Tea* masih lebih baik dari pesaing lainnya yakni *Tea Heaven*. Hal ini karena desain yang dihadirkan *Comerich Tea* lebih elegan dan menarik daripada desain kemasan produk *Tea Heaven* yang sangat sederhana. Selain itu, yang membuat desain kemasan produk *Comerich Tea* lebih unggul daripada desain kemasan produk *Tea Heaven* adalah dengan kehadiran inovasi “QR Code” yang dapat memberikan informasi lengkap mengenai produk.

Berdasarkan analisis *Competitive Profile Matrix* secara menyeluruh didapatkan bahwa *Total Weight Score* dari *Comerich Tea* adalah sebesar 3,152. Angka ini lebih besar dari *Total Weight Score* yang dimiliki *Tea Heaven* (2,990) namun lebih kecil dari *Total Weight Score* yang dimiliki *Haveltea* (3,219). Artinya, dari segi persaingan kompetitif diantara ketiga merek tersebut *Comerich Tea* lebih unggul daripada *Tea Heaven* namun masih kalah dengan *Haveltea*. *Comerich Tea* dapat mengungguli *Tea Heaven* karena kualitas produk, kegiatan promosi, dan kemasan yang dimiliki *Comerich Tea* lebih baik daripada *Tea Heaven*. Akan tetapi *Comerich Tea* masih kalah dengan *Haveltea* karena *Haveltea* lebih baik dalam hal promosi, ekuitas merek, saluran distribusi yang lebih luas, serta kemasan yang lebih menarik.

Menjadi suatu hal yang wajar apabila saat ini *Haveltea* menjadi yang terunggul karena mereka sudah terlebih dahulu memasuki industri teh seduh berkualitas ini sehingga dari segi pengalaman, kemampuan finansial, dan segala sumber daya yang mereka miliki jauh lebih baik dibandingkan pendatang baru seperti *Comerich Tea*. Akan tetapi, sebagai pendatang baru *Comerich Tea* memiliki potensi yang sangat besar nantinya untuk bisa menjadi yang terdepan di antara pesaingnya apabila dapat memanfaatkan keunggulannya khususnya dalam hal kualitas bahan baku yang lebih tinggi untuk menciptakan daya saing, citra merek, dan loyalitas konsumen yang tinggi.

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

Analisis SWOT merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengidentifikasi apa yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman suatu perusahaan sehingga dapat membantu perusahaan untuk membuat perencanaan strategis yang lebih efektif dan efisien. Kotler dan Armstrong (2018:80), menjelaskan bahwa kekuatan (*Strengths*) adalah kemampuan internal yang dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya, kelemahan (*Weaknesses*) adalah batas internal yang dapat mengganggu perusahaan untuk mencapai tujuannya, peluang (*Opportunities*) adalah faktor eksternal yang membuat perusahaan mampu memanfaatkan keuntungannya, sedangkan ancaman (*Threats*) adalah faktor eksternal saat ini yang menjadi suatu tantangan untuk kinerja perusahaan. Berikut ini merupakan analisis SWOT dari *Comerich Tea* dengan mempertimbangkan hasil dari analisa pesaing, analisa *PESTEL*, analisa Lima Kekuatan Persaingan Model Porter, dan analisa *Competitive Profile Matrix*.

1. Kekuatan (*Strengths*)

- a. Kualitas bahan baku teh yang tinggi;
- b. Keaslian teh terjaga karena tidak menggunakan perasa, pengawet, dan campuran lainnya;
- c. Menghadirkan inovasi menarik “*QR Code*” pada kemasan yang dapat membuat produk menjadi lebih eksklusif dan spesial;
- d. Memiliki kemasan produk praktis dengan material yang tidak mudah rusak;
- e. Desain kemasan produk menarik;
- f. Penawaran menarik kepada mitra bisnis berupa bantuan konten promosi di media sosial;
- g. Memiliki banyak relasi pemasok khususnya di Jawa Barat.

2. Kelemahan (*Weaknesses*)

- a. Kekuatan finansial perusahaan masih terbatas;
- b. Manajemen masih belum profesional;
- c. Saluran distribusi masih belum luas;
- d. Kapasitas produksi masih terbatas;
- e. Ekuitas merek masih rendah.

3. Peluang (*Opportunities*)

- a. Bantuan dan kemudahan yang diberikan pemerintah khususnya dalam hal :
 - (1) Kemudahan perizinan berusaha pada budidaya pertanian skala tertentu;
 - (2) Penyederhanaan izin ekspor-impor bibit atau tanaman;
 - (3) Tarif impor sebesar 20% dalam rangka melindungi produsen teh dalam negeri;
 - (4) Pemberlakuan Perseroan Perorangan untuk membantu usaha mikro dan kecil;
 - (5) Pemberlakuan pajak final (0,5%) untuk membantu usaha mikro dan kecil;
- b. Daya beli masyarakat yang meningkat tidak terkecuali terhadap permintaan komoditas teh;
- c. Peningkatan standar dan gaya hidup masyarakat;
- d. Perkembangan teknologi yang membantu aktivitas bisnis khususnya media sosial yang sangat membantu aktivitas pemasaran;
- e. Banyak pemasok yang bisa dimanfaatkan karena provinsi Jawa Barat merupakan kawasan penghasil teh terbesar di Indonesia.

4. Ancaman (*Threats*)

- a. Perubahan iklim dan cuaca yang dapat mengganggu sektor agrobisnis;

- b. Ancaman dari pesaing seperti daya saing harga, strategi pemasaran, dan inovasi produk;
- c. Ancaman dari pemasok seperti kenaikan harga bahan baku, keterlambatan pengiriman bahan baku, maupun ketidaktersediaan bahan baku;
- d. Ancaman dari konsumen bisnis yang menawar harga lebih rendah ketika mereka membeli produk dengan kuantitas besar.

Tabel 3.4
Matriks SWOT

Matriks S.W.O.T	<p>Kekuatan (<i>Strengths</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas bahan baku teh yang tinggi (S1) 2. Keaslian teh terjaga (S2) 3. Inovasi “QR Code” pada kemasan (S3) 4. Kemasan praktis dan tidak mudah rusak (S4) 5. Desain kemasan menarik (S5) 6. Memberikan bantuan promosi untuk konsumen bisnis (S6) 7. Memiliki banyak relasi pemasok khususnya di Jawa Barat (S7) 	<p>Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kekuatan finansial perusahaan masih terbatas (W1) 2. Manajemen masih belum profesional (W2) 3. Saluran distribusi masih belum luas (W3) 4. Kapasitas produksi masih terbatas (W4) 5. Ekuitas merek masih rendah (W5)
<p>Peluang (<i>Opportunities</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bantuan dan kemudahan yang diberikan pemerintah untuk usaha mikro dan kecil (O1) 2. Daya beli masyarakat yang meningkat (O2) 3. Peningkatan standar dan gaya hidup masyarakat (O3) 4. Perkembangan teknologi yang membantu aktivitas bisnis khususnya media sosial (O4) 	<p>S-O Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat konten menarik melalui media sosial agar lebih dikenal dan diingat masyarakat (S1,S3,S4, S5,S6,O2,O3,O4) 2. Membuat konten bersifat edukasi agar masyarakat beralih kepada teh alami berkualitas (S2,S3,O3,O4) 3. Menyempurnakan legalitas usaha menjadi perseroan agar lebih 	<p>W-O Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan media sosial untuk membuka kemitraan bagi <i>reseller</i> atau konsumen bisnis agar distribusi produk semakin luas (W1,W3,W4,W5,O2, O4) 2. Pmemberlakuan pajak final 0,5% yang dikenakan pemerintah tidak memberatkan biaya pebisnis sehingga bisa

<p>5. Jawa Barat merupakan kawasan penghasil teh terbesar di Indonesia (O5)</p>	<p>dipercaya pemasok dan konsumen (S1,S6,O1) 4. Membina hubungan yang baik dengan para pemasok melalui surat perjanjian kontrak kerja (S7,O5)</p>	<p>mengalokasikan dana untuk kebutuhan lain seperti mengadakan pelatihan tenaga kerja (W2,O1)</p>
<p>Ancaman (Threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perubahan iklim dan cuaca yang dapat mengganggu sektor agrobisnis (T1) 2. Ancaman dari pesaing seperti daya saing harga, strategi pemasaran, dan inovasi produk (T2) 3. Ancaman dari pemasok seperti kenaikan harga bahan baku, keterlambatan pengiriman bahan baku, maupun ketidakterersediaan bahan baku (T3) 4. Ancaman dari konsumen bisnis yang menawar harga lebih rendah ketika mereka membeli produk dengan kuantitas besar (T4) 	<p>S-T Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin kerja sama dengan banyak pemasok untuk mengantisipasi risiko gagal panen ataupun hal-hal lain yang dapat merugikan aktivitas bisnis seperti kenaikan harga bahan baku secara tiba-tiba, maupun ketidakterersediaan bahan baku (S7,T1,T3) 2. Selalu konsisten memberikan inovasi produk seperti pemberian “QR Code”, kemasan yang tidak mudah rusak dengan desain menarik dan menciptakan strategi pemasaran yang menarik untuk memperkenalkan kualitas produk serta meningkatkan ekuitas merek sehingga perusahaan memiliki daya saing tinggi dan tidak bisa dipandang sebelah mata oleh para konsumen (S1,S3,S4,S5,S6,T2,T4) 	<p>W-T Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pihak <i>Comerich Tea</i> dapat menawarkan opsi “Pre-Order” kepada konsumen bisnis untuk menjamin ketersediaan produk. Strategi ini dilakukan untuk membantu perusahaan dalam meramalkan kuantitas produksi untuk menghindari biaya produksi berlebih. Hal ini juga dilakukan untuk menghindari penawaran harga lebih rendah dari konsumen (W1,T4) 2. Terbatasnya kapasitas produksi tidak selamanya memberikan dampak negatif untuk perusahaan karena dengan terbatasnya kapasitas produksi dapat dimanfaatkan perusahaan untuk menciptakan kesan “Produk Langka” sehingga kekuatan tawar-menawar pembeli dapat ditekan (W4,T4)

Sumber : Comerich Tea, 2023