# BAB III

# ANALISIS INDUSTRI DAN PESAING

## **Tren dan Pertumbuhan Industri**

Dalam berbisnis seseorang harus mengerti tren dan pertumbuhan industri yang ingin digeluti untuk melihat suatu kelayakan bisnis tersebut. *SIL Coffee* adalah bisnis yang bergerak di bidang kuliner berkonsep sebuah *café* modern dengan menu utama makanan *western* dan minuman utama berbahan kopi dimana bisnis kuliner akan selalu hidup dimana masyarakat masih membutuhkan makanan dan minuman untuk menunjang kehidupan sehari-hari yang tentunya dengan konsep dan produk yang menarik bagi pelanggan.

Belakangan ini banyak *café* baru yang tumbuh di Semarang ini dengan konsep, produk dan citarasa yang variatif, bisa dibilang trend *Café* di Semarang ini baru menjadi trend yang sangat marak 5 tahun terakhir ini berbeda dengan kota – kota besar lainnya seperti Jakarta dan Surabaya yang sudah berkembang terlebih dahulu. Budaya “ngopi” mulai tumbuh di Semarang berkat hadirnya banyak *café* di Semarang. Siapa yang tidak tergiur dengan suasana *café* yang sangat nyaman dan mendukung masyarakat untuk sekedar bersantai dan menikmati segelas kopi maupun untuk reuni bersama rekan kerja atau keluarga.

1. **Analisis Pesaing**

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

Agar dapat unggul dengan pesaing sejenis, perusahaan harus memiliki strategi yang matang dan produk yang memiliki ciri khas dan keunggulan tersendiri. Dalam melakukan analisis pesaing salah satu hal yang harus diketahui adalah mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki pesaing yang dapat dilihat dari produk yang mereka jual, bagaimana pemasaran produknya, teknologi yang dipakai maupun dalam bidang keuangan dan sumber daya manusia.

Kekuatan yang dimiliki oleh pesaing tidak boleh dianggap remeh dan harus dipertimbangkan karena itu merupakan sebuah ancaman bagi perusahaan , sedangkan kelemahan pesaing dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mengambil kesempatan bisnis.

*Sorry, Im Latte* memang menawarkan berbagai macam olahan produk kopi dan makanan *western* yang hampir sama dengan yang ditawarkan pesaing lainnya tetapi kami memiliki nilai tambah yaitu dengan konsep dan desain *café* yang minimalis dan elegant dengan *signature menu* dari *SIL Coffee* yang memiliki nillai tambah tersendiri. Beberapa pesaing sejenis *SIL coffee* Di Semarang antara lain :

1. ***Eastman Coffee House***

Jenis Produk : Makanan dan Minuman

Produk Unggulan : Kopi

Segmentasi konsumen : *Middle High*

Jumlah Outlet : 1

Alamat Toko : Jl. Ahmad Yani no 140 Semarang

Website : www.taverngroup.id

Kontak : 024 8316343

1. ***Anak Panah Kopi***

Jenis Produk : Makanan dan Minuman

Produk Unggulan : Kopi

Segmentasi konsumen : *Middle*

Jumlah Outlet : 2

Alamat Toko : Jl. M.T. Haryono 681, Semarang

Website : -

Kontak : 024 8310490

Berikut adalah beberapa analisis kelebihan kekurangan pesaing *SIL Café ini* :

**Tabel 3.1**

**Kelebihan dan Kekurangan pesaing *Sorry, I’m Latte Cafe***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nama Pesaing | Strength | Weakness |
| Eastman Coffee House | 1. Memiliki kualitas produk yang baik. 2. Suasana dan dekorasi café yang nyaman. 3. Lokasi Café yang strategis yaitu di pusat kota. 4. Sudah memiliki pelanggan loyal. 5. Strategi promosi yang gencar dan menarik. 6. Kualitas pelayanan yang baik. | * + - 1. harga yang relatif mahal bagi kalangan tertentu.       2. Banyak tenaga kerja yang tidak loyal.       3. Kualitas pelayanan yang tidak konsisten.       4. Sering kehabisan bahan baku / *sold out* ketika ramai. |
| Anak Panah Kopi | 1. Harga yang relatif murah. 2. Lokasi yang strategis. 3. Memiliki banyak varian produk. | Pelayanan yang kurang baik  Dekorasi *Cafe* yang kurang menarik  Kualitas produk yang tidak konsisten. |

Sumber : *Sorry, I’m Latte Coffee*

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

Analisis PESTEL dilakukan untuk dapat lebih mengetahui apa saja faktor eksternal yang mempengaruhi suatu bisnis agar dapat lebih unggul dalam persaingan dengan pebisnis lainnya dan menjadikan perusahaan menjadi pemimpin pasar. Menurut David (2013:93), kekuatan eksternal PESTEL dibagi menjadi 6 kategori yaitu:

1. Politik

faktor-faktor yang pada dasarnya adalah bagaimana campur tangan pemerintah dalam perekonomian. Secara khusus, faktor-faktor politik termasuk: kebijakan pajak, hukum perburuhan, hukum lingkungan, pembatasan perdagangan, tarif, dan stabilitas politik. Faktor-faktor politik juga dapat mencakup barang-barang dan jasa yang akan diberikan atau diberi oleh pemerintah serta berbagai hal yang tidak ingin disediakan oleh pemerintah. Lebih jauh, pemerintah memiliki dampak yang tinggi pada kesehatan, pendidikan dan infrastruktur pada negara. Industri kuliner terutama *café* tidak terlalu merasakan dampak dari faktor politik karena tidak mendapat subsidi dalam bentuk apapun dari Negara. Hal – hal yang mempengaruhi secara langsung adalah penetapan harga bumi dan bangunan.

1. Ekonomi

Faktor- faktor ekonomi meliputi standar nilai tukar, suku bunga dan pertumbuhan ekonomi . untuk nilai tukar dan suku bunga tidak terlalu berdampak bagi *Sorry, I’m Latte.* Tetapi jika pertumbuhan ekonomi suatu daerah maupun Negara itu baik, maka daya beli masyarakat yang akan tinggi yang nantinya akan mempengaruhi daya beli dari SIL .

1. Sosial

Salah satu faktor utama dari sosial adalah gaya hidup dan tren masyarakat yang sedang berkembang. Dengan tingkat kesibukan yang tinggi masyarakat menginginkan segala sesuatu yang praktis contohnya dalam hal memilih makanan dan minuman yaitu *café* yang siap menyediakan hal tersebut. Serta destinasi hiburan utama masyarakat jaman sekarang yang cenderug ke *café* hanya untuk sekedar mengisi waktu luang berkumpul dengan teman atau keluarga, rapat pekerjaan sambil menikmati secangkir kopi dan makanan ringan. Oleh karena itu *café* sudah menjadi destinasi kuliner utama masyarakat jaman sekarang

1. Teknologi

Di zaman yang sudah modern ini tentu teknologi memiliki peran penting dalam sebuah bisnis yaitu membantu dan mempermudah kegiatan operasional sebuah perusahaan. *Café* yang ada sekarang ini pasti memiliki teknologi internet *wifi* untuk menunjang kegiatan aktivitas online para konsumennya.

Sebuah *café* juga membutuhkan teknologi yaitu system operasi berupa *software* untuk mengatur pembukuan sebuah restoran yaitu seperti mesin kasir yang terhubung dengan divisi penjualan dan bagian *inventory* barang sehingga seluruh kegiatan penjualan sudah terkomputerisasi yang akan mempermudah untuk pengelolaan dan pengadaan bahan baku serta pembuatan laporan keuangan.

1. Legal

Hukum atau kebijakan negara adalah sesuatu yang harus ditaati oleh seluruh pebisnis dimanapun itu. Setiap proses bisnis yang dijalankan harus memperhatikan kebijakan yang sudah ada, karena bila melanggar akan mendapatkan sanksi atau hukuman legal dari Negara. Contohnya adalah makanan yang disajikan harus menggunakan bahan – bahan makanan yang berkualitas dan memenuhi standra BPOM dan jika restoran tersebut menjual makanan Halal maka harus dipastikan kandungan – kandungan yang dijual dalam makanan tersebut harus halal

1. *Environment* (Lingkungan)

Lingkungan dalam pembahasan ini adalah perusahaan atau *Café* harus memiliki kontribusi untuk kelangsungan lingkungan dengan menghadirkan lingkungan yang bersih dan penggunaan produk – produk yang bisa di daur ulang untuk melestarikan alam sebagai bentuk tanggung jawab atau timbal balik.

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

Ramalan industri merupakan salah satu hal yang harus dilakukan sebelum membuat bisnis untuk mengetahui seberapa besar permintaan pasar akan kesempatan bisnis tersebut dan mengantisipasi perubahan permintaan di masa depan. Sehingga bisnis yang akan didirikan bisa bertahan lama dan memiliki daya saing yang tinggi dengan competitor. Menurut Fred R. David (2013:106) *Porter’s Five-Forces* *Model* adalah model analisis kompetitif yang sering digunakan dalam mengembangkan strategi dari banyak industri. Dalam menganalisis seseorang harus mengidentifikasi lima kekuatan yang menentukan daya tarik jangka panjang sebuah pasar atau segmen pasar, yaitu persaingan sejenis di dalam industri, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan dari produk substitusi, daya tawar pemasok, dan daya tawar pembeli. Berikut adalah analisis *Porter’s Five-Forces* *Model* dari *SIL Coffee* :

**Gambar 3.1**

***Porter’s Five Forces Model***

(Sumber : Fred R. David (2013:106)

1. **Persaingan antar perusahaan yang bersaing dalam industri yang sama**

Tekanan yang paling besar dari kelima kekuatan di kebanyakan industri adalah persaingan yang ada di antara perusahaan yang bersaing dalam sebuah pasar tertentu. Perusahaan-perusahaan dalam sebuah pasar bersaing untuk posisi tertentu dalam usaha mendapatkan keunggulan bersaing. Ketika suatu perusahaan menciptakan suatu inovasi atau mengembangkan suatu strategi yang unik dan mengubah pasar, perusahaan pesaingnya harus beradaptasi serta menghadapi resiko terlempar keluar dari bisnisnya. Tekanan ini membuat pasar sebagai tempat yang sangat dinamis dan kompetitif. Umumnya, suatu industri akan lebih menarik jika terdapat kondisi sebagai berikut:

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

Dalam industri kuliner terutama *café* di Semarang memiliki persaingan yang sangat ketat dikarenakan gaya hidup *ngafe* yang mulai terbentuk di Semarang layaknya Jakarta sehingga banyak dari pebisnis yang menginvetasikan uangnya untuk berbisnis *café* yang unik dan memiliki daya tarik tersendiri. Oleh karena itu bisnis *café*  ini dapat dibilang memiliki persaingan yang sangat tinggi .

1. **Daya tawar dari para pembeli**

Daya tawar pembeli pada industri ini terbilang sangat besar dikarenakan sangat banyak *café* yangmenjual produk sejenis yaitu olahan biji kopi dengan mesin *espresso* seperti *café latte, cappucino, flat white, long black, piccollo* yang seluruhnya hampir bisa ditemui di setiap kedai kopi. Tetapi *SIL Café* memberikan nilai tambah yaitu dengan pemilihan biji kopi berkualitas dengan jenis *medium roast* yang cita rasanya masih dapat diterima oleh seluruh masyarakat baik peminum kopi pemula maupun yang sudah mengerti kopi karena rasa biji kopi yang diolah *medium roast* tidak terlalu asam, berbeda dengan *dark roast* yang kebanyakan memiliki rasa yang cenderung pahit sampai ke asam. Lalu untuk makanan *SIL Coffee* akan memberikan citarasa yang berbeda yang tidak ditemuidi *café* lain. Dengan begitu perusahaan akan menekan daya tawar yang tinggi menjadi rendah.

1. **Daya tawar dari pemasok**

Daya tawar pemasok merupakan sebuah tantangan bagi seluruh perusahaan. Semakin tinggi daya tawar pemasok maka akan semakin sulit bagi perusahaan untuk menemukan produsen pengganti sehingga kita akan cenderung bergantung dan mengikuti keinginan para pemasok baik dari penetapan harga . Contohnya adalah produsen kopi yang cenderung agak sulit untuk ditemukan dengan kualitas yang diharapkan, meskipun pada nantinya ada pemasok yang sesuai harapan, tetapi harga barang tersebut akan cenderung lebih mahal. Ini merupakan anacaman bagi *SIL Coffee.*

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

Ancaman calon pendatang baru dalam industri ini terbilang sangat besar. Karena prospek bisnis yang sangat jelas dan menguntungkan tentu akan banyak *café* baru yang muncul. Untuk itu sebuah perusahaan harus memiliki nilai tambah dalam sebuah perusahaannya baik dari segi kualitas produk maupun strategi promosi dan bagian pengelolaan yang baik sehingga bisa menjadi pilihan utama target masyarakat yang telah ditentukan

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

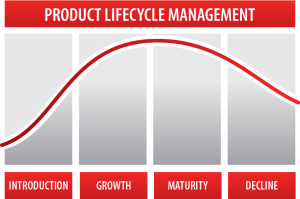
Restoran keluarga cenderung menjadi ancaman bagi *café* karena tidak banyak orang yang ingin ke *café* jika ingin menikmati makanan besar karena *café* cenderung menyajikan makanan *brunch* . Oleh karena itu ancaman ini merupakan ancaman bagi *SIL Coffee* untuk membuat menu makanan *cafe* layaknya sebuah restoran dengan porsi yang mencukupi dan rasa yang enak.

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 3.2**

**Product Life Cycle**



Sumber: Kotler dan Keller (2012:332)

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

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 Produk (*Introduction)*

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

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

2.        Tahap Pertumbuhan Produk (*Growth)*

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

3.        Tahap Kedewasaan Produk (*Maturity)*

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

4.        Tahap Penurunan Produk (*Decline)*

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

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

Posisi SIL café pada siklus hidup produk ini adalah dalam tahap pengenalan karena merupakan pendatang baru. Sehingga diperlukan pematangan kualitas produk dan pemasaran yang terintegrasi sehingga meningkatkan *brand awareness* dengan tujuan akhir SIL Café dapat dikenal dan mencapai profit yang maksimal dari bisnis kuliner ini.

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

*Competitive Profile Matrix* adalah alat manajemen strategis penting untuk membandingkan perusahaan dengan pemain utama industri. Menurut Forest dan Fred (2015:245) *“ The Competitive Profile Matrix identifies a firm’s major competitors and its particular strengths and weakness in relation to a sample firm’s strategic position “.* (Profil Kompetitif Matrix mengidentifikasi pesaing perusahaan dan kekuatan serta kelemahannya yang berkaitan dengan posisi strategis perusahaan.)

Profil Kompetitif Matrik menunjukkan kepada pebisnis mengenai titik kuat dan titik lemah mereka terhadap pesaingnya. Nilai CPM diukur atas dasar faktor penentu keberhasilan, setiap faktor diukur dalam skala yang sama berarti berat tetap sama untuk setiap perusahaan hanya *rating-*nya yang bervariasi.

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

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.

**2. *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 menunjukan respon yang kurang baik. Peringkat dengan kisaran antara 1,0 - 4,0 dan dapat diterapkan untuk berbagai faktor.

Ada beberapa poin penting terkait dengan rating di CPM:

1. Peringkat diterapkan untuk masing-masing faktor yang ada pada perusahaan.
2. Tanggapan paling rendah akan diwakili oleh 1,0 yang menunjukkan bahwa ini merupakan kelemahan utama dari sebuah perusahaan.
3. Tanggapan rata - rata diwakili oleh angka 2,0 yang menunjukkan bahwa ini merupakan kelemahan kecil dari sebuah perusahaan.
4. Tanggapan diatas rata-rata diwakili oleh 3,0 yang menunjukkan adanya kelebihan kecil dalam sebuah perusahaan.
5. Tanggapan yang menyatakan bahwa sebuah perusahaan 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 faktoryang 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 bilatotal 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.

Dalam analisinya, penulis menyebarkan kuesioner untuk mengetahui tentang hal-hal yang paling dalam menentukan keunggulan sebuah kedai kopi dan beberapa faktor yang menjadi acuan dalam menentukan kekuatan dan kelemahan pesaingnya, yaitu kualitas produk, kualitas pelayanan, harga, lokasi, dekorasi café, kenyamanan dan varian produk . Berikut tabel analisis CPM *Sorry, I’m Latte Coffee*:

**Tabel 3.2**

***Competitive Profile Matrix***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Critical Success Factor*** | **Bobot** | ***Sorry, Im Latte***  Peringkat Nilai | | ***Eastman Coffee*** | | **Anak Panah Kopi** | |
| **Peringkat** | **Nilai** | **Peringkat** | **Nilai** | **Peringkat** | **Nilai** |
| Kualitas Produk  Kualitas Pelayanan  Harga  Lokasi  Dekorasi *Café*  Kenyamanan  Varian Produk | 0.2  0.19  0.15  0.08  0.07  0.18  0.13 | 3  4  3  2  3  4  3 | 0,6  0,76  0,45  0,16  0,21  0,72  0,39 | 4  4  2  4  4  4  4 | 0,8  0,57  0,3  0,32  0,28  .0,72  0,52 | 3  2  4  3  2  3  3 | 0,6  0,38  0,6  0,24  0,14  0,54  0,39 |
| **TOTAL** | **1.00** | **3,29** | | **3,51** | | **2,89** | |

Sumber: *Sorry,I’m Latte*

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 SIL berdasarkan Tabel 3.2, sebagai berikut:

1. Kualitas Produk

Kualitas produk dapat diartikan sebagai bagaimana produk tersebut dapat memenuhi kebutuhan sesuai dengan kegunaanya. Semakin baik kualitas produk maka akan semakin baik produk tersebut memenuhi kegunaannya. Dalam hal produk makanan , kualitas produk dapat diartikan seperti bagaimana kualitas bahan dasar makanan yang digunakan, cara penyajian dan cita rasa yang ditawarkan. Sehingga jika kualitas produk makanan produk itu baik dapat dipastikan bahwa makanan yang disajikan memiliki bahan dasar yang baik, penyajian yang baik dan citarasa yang konsisten dan enak. Untuk faktor kualitas produk penulis memberikan rating cukup tinggi namun masih perlu dilakukan pengembangan dan konsistensi dalam membuat produk yang baik. Jika dilihat dari sisi pesaing yaitu *Eastman Coffe House* yang memiliki rating kualitas produk lebih tinggi dikarenakan jam terbang yang lebih tinggi sehingga perlu bagi Sorry, Im Latte untuk tetap berinovasi agar dapat bersaing dengan pesaing lainnya seperti halnya juga dengan Anak Panah Kopi di Semarang.

1. Kualitas Pelayanan

Pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan yang dilakukan oleh orang lain secara langsung. Dalam bisnis restoran pelayanan merupakan hal yang paling penting untuk memuaskan para pelanggan sehingga *Sorry, Im Latte* akan memberikan pelayanan terbaik untuk konsumen dengan cara memberikan sapaan, selalu tersenyum dan tanggap dalam melayani kebutuhan konsumen selama konsumen melakukan *dine in* maupun *take away* di *Sorry, Im Latte* dan seluruh pekerja tidak boleh menggunakan alat komunikasi pribadi selama jam kerja agar mereka fokus saat melayani para kebutuhan pelanggan. Kemudian jika dilihat dari salah satu competitor yang memiliki rating lebih rendah dari Sorry, Im Latte sesuai dengan pengalaman penulis ketika berkunjung kesana, para pekerja tidak fokus melayani pelanggan di saat restoran ramai maupun sepi dan masih banyak yang menggunakan alat komunikasi pribadi ketika sedang bekerja sehingga banyak pelanggan yang merasa tidak diperdulikan ketika mereka membutuhkan sesuatu. Serta ada beberapa pekerja yang tidak memberikaan sapaan dan senyuman ketika sedang melayani pelanggan.

1. Harga

Harga merupakan hal yang selalu dipertimbangkan oleh konsumen sebelum membeli sebuah produk. Konsumen selalu mempertimbangkan apakah produk tersebut sudah sesuai dengan kualitas yang didapat dengan harga tersebut sehingga konsumen akan selalu membandingkan harga dengan para competitor sejenis. 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 ini penulis memberikan rating yang cukup untuk *Sorry, Im Latte* karena *Sorry, Im Latte* menetapkan harga rata – rata diantara kedua pesaing terkuat yaitu Eastman Coffee House dan Anak Panah Kopi. SIL menetapkan harga berdasarkan kualitas produk yang diberikan sehingga SIL harus sangat berhati-hati dalam menetapkan margin keuntungan sekitar 25 – 30 % untuk produk terentu agar tidak terjadi *overpriced* . Dengan metode seperti ini SIL optimis dapat bersaing dengan competitor yang mematok harga lebih tinggi dan ada yang lebih rendah namun dengan kualitas yang kurang baik.

1. Lokasi

Lokasi merupakan faktor terpenting dalam sebuah bisnis. Lokasi yang baik dan strategis diharapkan mendatangkan banyak pengunjung. Serta dengan lokasi yang mudah ditemukan seperti di pusat kota, pemukiman, sekolah ataupun pusat perbelanjaan dapat mempermudah bagi sebuah bisnis untuk melakukan promosi. Untuk lokasi *Sorry, Im Latte* penulis memberikan rating yang kurang baik dibandingkan dengan pesaing karena lokasi SIL tidak berada di pusat kota seperti Eastman Coffee House dan Anak Panah Kopi . tetapi sesuai dengan kenyataan yang penulis alami, masyarakat Semarang sangat antusias dengan adanya kedai kopi yang baru walaupun lokasi kedai kopi tersebut terpencil dan jauh dari pusat kota tetapi tetap dikunjungi oleh masyarakat Semarang sehingga lokasi bukan menjadi masalah utama sekarang. Bahkan Anak Panah Kopi membuka cabang keduanya di tempat yang cukup jauh dari pusat keramaian tetapi respon masyarakat sangat baik dan tempat tersebut tetap ramai dikunjungi .

1. Dekorasi Café

Desain interior merupakan faktor penting bagi sebuah *café* karena pengunjung memiliki permintaan yang tinggi akan sebuah *café* yang tidak hanya produknya saja yang berkualitas tetapi juga memiliki tempat yang sangat nyaman dan menarik. Karena jika *café* tersebut memiliki desain interior yang menarik, pengunjung akan betah berlama – lama di *café* tersebut dan memiliki potensi untuk melakukan pembelian ulang maupun kunjungan ulang yang dalam jangka panjang akan menjadi pelanggan loyal. *Sorry, I’m Latte* mengusung konsep desain minimalis dengan warna yang *simple* yaitu *monochrome.*

1. Kenyamanan

Sudah dipastikan jika sebuah restoran ataupun kedai kopi memberikan kenyamanan, tentu pelanggan akan memberikan respon yang sangat positif . *Sorry I’m Latte* akan memberikan kenyamanan kepada seluruh pengunjung dengan cara memberikan produk yang berkualitas , pelayanan yang maksimal, dan perencanaan desain *café* yang matang.

1. Varian Produk

Semakin banyak varian produk maka akan semakin banyak para pelanggan bisa memilih menu makanan atau minuman apa saja yang mereka inginkan. Tetapi faktor ini tidak terlalu memberikan peran penting untuk SIL. SIL lebih mengutamakan untuk fokus terhadap beberapa produk saja tetapi memiliki *value* yang lebih daripada memberikan banyak penawaran produk tapi tidak dengan konsep yang maksimal.

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

Menurut Forest dan Fred (2015:256) “ Strategy analysis and the choice seek to determine alternative courses of action that could best enable the firm to achieve its mission and objectives “. (Sebuah analisis strategi dan pilihan untuk menentukan program alternatif yang terbaik yang memungkinkan perusahaan mencapai misi dan tujuannya.)

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

SWOT adalah singkatan dari:

S = Strength (Kekuatan).

W = Weakness (Kelemahan).

O = Opportunities (Peluang).

T = Threats (Ancaman).

Berikut adalah analisis SWOT dari *Sorry, Im Latte* :

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 *SIL* adalah :
2. Suasana *café* yang sangat nyaman. Desain interior yang sangat *cozy* sangat mendukung tempat ini untuk menjadi pilihan nomor satu untuk *ngopi* dan bersantai bersama rekan kerja maupun keluarga. Selain itu dengan teknologi Wifi yang menunjang kegiatan para pengunjung untuk beroperasi menggunakan internet secara mudah. Dekorasi interior yang bergaya minimalis dengan warna yang *simple monochrome*
3. *Sorry, Im Latte* menawarkan produk dengan harga kisaran Rp 35.000 – Rp 65.000 yang terjangkau dan sesuai dengan kualitas produk yang ditawarkan.
4. Produk yang ditawarkan SIL coffee menggunakan biji kopi pilihan dari berbagai macam daerah dan diproses dengan proses *medium roast* sehingga tidak menimbulkan rasa keasaman yang terlalu pekat yang dapat dinikmati para pecinta kopi.
5. Kepuasan pelanggan adalah nomor satu sehingga SIL memberikan pelatihan yang maksimal kepada pekerja agar dapat memberikan pelayanan yang maksimal.
6. *Weakness* (W) yaitu analisis kelemahan, yang merupakan kegiatan-kegiatan perusahaan yang tidak berjalan dengan baik atau sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan tetapi tidak dimiliki oleh perusahaan. Kelemahan merupakan suatu kendala yang serius bagi kemajuan sebuah perusahaan. Berikut kelemahan dari *Sorry, I’m Latte* adalah:
7. Modal awal yang cukup besar
8. *Sorry, Im Latte* belum terkenal dan reputasi yang baik seperti *cafe* lain yang sudah terkenal sehingga diperlukan promosi yang matang dan gencar
9. tantangan pengendalian manajemen *café* yang cukup sulit yang memiliki dampak buruk jika tidak dikendalikan dengan baik
10. Sulit untuk menemukan tenaga kerja professional yang loyal
11. Lokasi yang terbilang jauh dari pusat kota
12. *Opportunies* (P) yang merupakan analisis peluang, kondisi dimana sebuah perusahaan memiliki peluang untuk berkembang di masa depan. Peluang ini bisa datang kapan saja dan bila perusahaan cepat dalam menanggapi peluang tersebut maka akan menjadi sebuah peningkatan besar dalam proses bisnis tersebut. Berikut peluang yang dimiliki *Sorry, I’m Latte* antara lain:
13. Gaya hidup ”*ngopi”* yang mulai terbentuk di Semarang sehingga *Café* menjadi destinasi utama masyarakat untuk berkumpul bersama teman , rekan kerja maupun keluarga
14. Masyarakat Semarang yang membutuhkan jasa penyedia makanan yang serba cepat sehingga memilih untuk membeli makanan dari luar daripada memasak di rumah.
15. SIL memiliki konsep dan produk yang menarik sehingga besar kemungkinan masyarakat akan memberikan respon positif
16. Kemajuan teknologi digital yang memudahkan pemasaran bisnis
17. *Threats* (T) yaitu analisis terhadap ancaman, ancaman adalah sesuatu yang sifatnya negatif yang harus dihadapi perusahaan selama proses bisnis. Ancaman yang dihadapi sebuah perusahaan bisa menyebabkan kerugian di berbagai aspek. Ancaman adalah sesuatu yang harus segera ditemukan solusinya karena bila terlalu lama maka kerugian yang akan dirasakan sebuah perusahaan akan makin berbelit – belit. Berikut ancaman yang dihadapi oleh *Sorry, I’m Latte* :
18. Café besar yang sudah menjadi favorit masyarakat Semarang sehingga keinginan masyarakat untuk golongan ini kecil untuk mencoba *café* baru
19. Pengadaan biji kopi pilihan yang terbilang tidak stabil kualitasnya.
20. Banyaknya pendatang baru yang membuka usaha sejenis yaitu *café.*

Berikut adalah Strategi matriks SWOT *Sorry, I’m Latte* yang akan dijabarkan pada tabel 3.3.

**Tabel 3.3**

**Strategi Matriks SWOT *Sorry, I’m Latte***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Internal**  **Eksternal** | **Strength (S)** | **Weakness (W)** |
| 1. Suasana café yang nyaman dan fasilitas menarik 2. Harga yang terjangkau sebanding dengan kualitas 3. Menggunakan biji kopi pilihan (medium roast) 4. Mengutamakan kepuasan pelanggan | 1. Modal awal yang cukup besar 2. *Sorry, Im Latte* belum terkenal di masyarakat. 3. Pengendalian manajemen café yang sulit 4. Sulit menemukan tenaga kerja professional 5. Lokasi yang kurang strategis |
| **Opportunities (O)** | **Strategi SO** | **Strategi WO** |
| 1. Gaya hidup ”*ngopi”* yang mulai terbentuk di Semarang. 2. Masyarakat Semarang yang membutuhkan jasa penyedia makanan yang serba cepat 3. SIL memiliki konsep dan produk yang menarik 4. Kemajuan teknologi digital . | 1. Menjalin relasi yang baik dengan pelanggan (S4,O1,O2) 2. Menjaga kualitas produk dan bahan baku agar tetap berkualitas (S3,O1) 3. Mengetahui produk apa yang diminati pelanggan. | 1. Memanfaatkan teknologi untuk melakukan promosi yang gencar dengan cara yang kreatif dan unik (W2, W5,O4) 2. Melakukan *joint venture* untuk melakukan ekspansi bisnis (W0,O1) 3. Melakukan pelatihan intensif karyawan secara rutin untuk menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan (W4,02) |
| **Threats (T)** | **Strategi ST** | **Strategi WT** |
| 1. Banyaknya pendatang baru yang membuka usaha sejenis yaitu *café* 2. Café besar yang sudah menjadi favorit masyarakat Semarang 3. kualitas biji kopi yang tidak stabil. | 1. Menawarkan produk dengan inovasi menarik tetapi dengan harga yang lebih terjangkau (S2,T1) 2. Menjaga kualitas pelayanan agar memperoleh loyalitas pelanggan (S4,T2) | 1. Menjaga kualitas produk agar tetap stabil. (T3,W2) 2. Menjaga kualitas pelayanan agar tidak mengurangi kepuasan pelanggan. (W3,T1) 3. Melakukan promosi yang lebih gencar(W2,W5,T1) |

Sumber : *Sorry, I’m Latte*