

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Matrik EFAS

Pada Matrik EFAS dapat dilihat bahwa terdapat beberapa faktor yang menjadi peluang dan ancaman dari Rumah Makan Andalas.

a. Peluang yang dapat dimanfaatkan Rumah Makan Andalas yaitu adalah :

1. Adanya hubungan yang baik dengan pemasok bahan baku.
2. Banyak wisatawan ataupun pendatang yang datang ke Cilacap
3. Lokasi strategis di pusat kota Cilacap.
4. Pangsa Pasar yang Luas.
5. Kemajuan teknologi sebagai alat pemasaran dan penjualan.

b. Ancaman yang harus diwaspadai oleh Rumah Makan Andalas yaitu adalah :

1. Banyaknya pesaing yang membuat produk yang sama.
2. Promosi yang gencar oleh pesaing.
3. Minat Konsumen terhadap produk yang fluktuatif.
4. Harga bahan baku yang semakin mahal.
5. Persaingan harga produk dengan pesaing yang semakin sengit.

5.2 Analisis Matrik IFAS

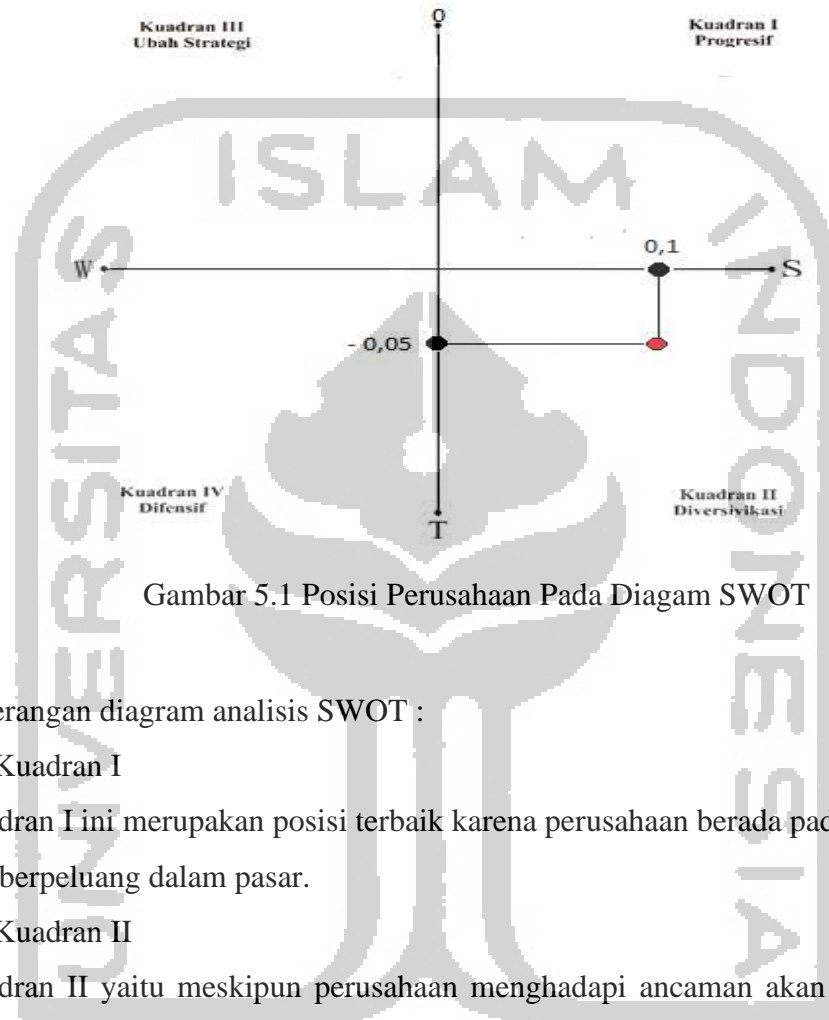
Dari Matrik IFAS dapat diketahui bahwa terdapat beberapa faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari Rumah Makan Andalas.

- a. Keunggulan dari Rumah Makan Andalas :
 1. Variasi produk yang dijual Rumah Makan Andalas.
 2. Kualitas produk yang ada di Rumah Makan Andalas
 3. Keramahan di Rumah Makan Andalas.
 4. Kenyamanan di Rumah Makan Andalas
- b. Kelemahan Rumah Makan Andalas :
 1. Harga produk yang ada di Rumah Makan Andalas
 2. Ciri khas produk dari Rumah Makan Andalas.
 3. Branding dari Rumah Makan Andalas.
 4. Ketersediaan kapasitas yang diberikan Rumah Makan Andalas.
 5. Kebersihan Rumah Makan Andalas.
 6. Kecepatan respon pelayanan yang diberikan oleh Rumah Makan Andalas
 7. Promosi yang dilakukan oleh Rumah Makan Andalas.
 8. Kemudahan transaksi yang ada di Rumah Makan Andalas.

5.3 Pendekatan Kuantitatif

Berdasarkan hasil perhitungan antara selisih skor antara kekuatan dan kelemahan dari matrik IFAS yaitu total skor dari kekuatan yaitu 1,4 dan dari kelemahan yaitu 1,3 sehingga didapatkan selisih 0,1 (dijadikan sumbu x). Kemudian selisih skor antara peluang dan ancaman dari matrik EFAS yaitu total skor dari peluang adalah 1,2 dan total skor pada ancaman yaitu 1,25 sehingga diperoleh selisih -0,05 (dijadikan sumbu y). Pada diagram analisis SWOT perusahaan berada pada kuadran II yang berarti menghadapi ancaman akan tetapi perusahaan masih memiliki kekuatan dari internal perusahaan, sehingga perlunya untuk dilakukan perubahan strategi untuk keluar dari persaingan dibidang kuliner. Berikut

ini adalah diagram analisis SWOT yang menunjukkan lokasi perusahaan menurut Rangkuti (1997) :



Gambar 5.1 Posisi Perusahaan Pada Diagram SWOT

Keterangan diagram analisis SWOT :

a. Kuadran I

Kuadran I ini merupakan posisi terbaik karena perusahaan berada pada posisi yang kuat dan berpeluang dalam pasar.

b. Kuadran II

Kuadran II yaitu meskipun perusahaan menghadapi ancaman akan tetapi perusahaan masih memiliki kekuatan dari internal perusahaan.

c. Kuadran III

Pada kuadran ini perusahaan menghadapi persaingan pasar yang besar dan terdapat kelemahan dari internal perusahaan sehingga perlu dilakukan perubahan strategi.

d. Kuadran IV

Pada kuadran IV merupakan kuadran dengan situasi yang tidak menguntungkan, perusahaan menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal dari perusahaan itu sendiri.

5.4 Analisis Matrik Profil Persaingan

Dari matrik profil persaingan didapatkan total skor dari Rumah Makan Andalas sebesar 2,7 sedangkan pada Rumah Makan Ambo sebagai pesaing mendapatkan skor 2,85. Dari hasil tersebut dapat dilihat posisi perusahaan berada dibawah pesaing. Akan tetapi Rumah Makan Andalas masih unggul di beberapa variabel dibandingkan Rumah Makan Ambo.

5.5 Analisis Data Kuesioner

Pada penelitian kali ini kuesioner yang digunakan yaitu sebanyak 50 buah. Kemudian dilakukan rekapitulasi jawaban responden dan dihitung rata-rata dari hasil kuesioner untuk menentukan kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Apabila hasil rata-rata variabel dari perusahaan lebih besar dibandingkan dengan pesaing maka dapat dijadikan sebagai kekuatan, sebaliknya apabila nilai rata-rata variabel dari pesaing lebih tinggi maka akan menjadi kekuatan bagi perusahaan pesaing dan kelemahan bagi perusahaan. Adapun hasil rata-rata variabel yang dijadikan sebagai kekuatan dan kelemahan sebagai berikut :

a. Variabel yang menjadi kekuatan Rumah Makan Andalas

X₂ : Variasi produk (2,78)

X₃ : Kualitas produk (2,74)

X₁₀ : Keramahan (2,58)

X₁₁ : Kenyamanan (2,7)

b. Variabel yang menjadi kelemahan Rumah Makan Andalas

X₁ : Harga (2,76)

X₄ : Ciri Khas Produk (2,58)

X₅ : Branding perusahaan (2,56)

X₆ : Ketersediaan kapasitas (2,88)

X₇ : Kebersihan (2,7)

X₈ : Kecepatan respon (2,66)

X₁₁ : Promosi yang diberikan (2,64)

X₁₂ : Kemudahan transaksi (2,72)

5.6 Analisis *Blue Ocean Strategy*

Langkah-langkah yang akan dilakukan untuk menciptakan *Blue Ocean Strategy* pada penelitian ini:

1. Membuat kanvas strategi awal yang membandingkan Rumah Makan Andalas dengan Rumah Makan Ambo dengan menggunakan hasil kuesioner.
2. Melakukan penerapan kerangka kerja empat langkah terhadap kanvas strategi awal.
3. Membuat kanvas strategi baru melalui hasil skema di atas.
4. Membandingkan kanvas strategi awal dengan kanvas strategi baru dalam bentuk kanvas strategi.
5. Melakukan analisa terhadap kanvas strategi melalui pendekatan kombinasi tiga jenis strategi yang dapat mensukseskan penerapan *Blue Ocean Strategy*.

5.6.1 Kanvas Strategi Awal

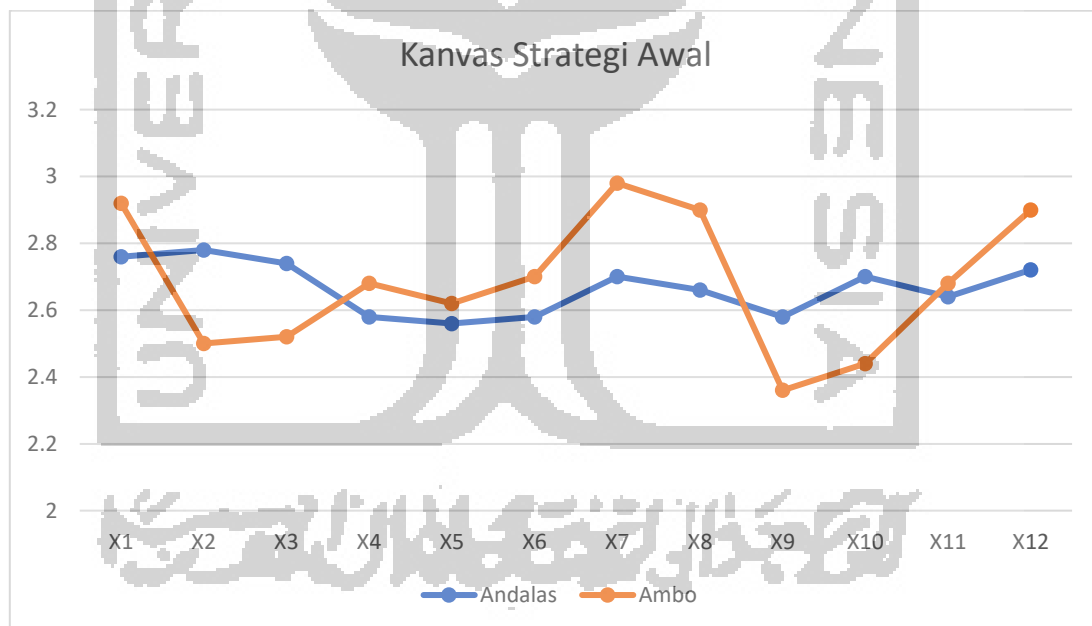
Kanvas strategi yaitu adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun Strategi Samudra Biru yang baik. Kanvas strategi sendiri memiliki fungsi yaitu untuk merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Hal ini memungkinkan kita untuk memahami dimana kompetisi saat ini sedang terjadi dan memahami faktor-faktor apa saja yang dijadikan sebagai ajang kompetisi dalam produk, jasa, dan pengiriman, serta memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasaran (Kim dan Mauborgne, 2005).

Pada kanvas strategi awal yaitu menggunakan data rekapitulasi hasil kuesioner, adapun data yang digunakan pada kanvas awal ini adalah :

Tabel 5.1 Data Rekapitulasi Hasil Kuesioner

Variabel	Rumah Makan	Rumah Makan
	Andalas	Ambo
X ₁	2,76	2,92
X ₂	2,78	2,5
X ₃	2,74	2,52
X ₄	2,58	2,68
X ₅	2,56	2,62
X ₆	2,58	2,7
X ₇	2,7	2,98
X ₈	2,66	2,9
X ₉	2,58	2,36
X ₁₀	2,7	2,44
X ₁₁	2,64	2,68
X ₁₂	2,72	2,9

Dari data tersebut kemudian diolah dan didapatkan hasil kanvas strategi awal sebagai berikut:



Gambar 5.2 Kanvas Strategi Awal

Keterangan atribut :

- X₁ : Harga produk
- X₂ : Variasi produk
- X₃ : Kualitas Produk

- X4 : Ciri Khas Produk
- X5 : Branding perusahaan
- X6 : Ketersediaan kapasitas
- X7 : Kebersihan dan kerapihan
- X8 : Kecepatan respon
- X9 : Keramahan yang diberikan
- X10 : Kenyamanan tempat
- X11 : Promosi yang diberikan
- X12 : Kemudahan transaksi

Melalui kanvas awal yang merangkum tingkat kompetisi dengan nilai tinggi dan sensitif menandakan bahwa kedua perusahaan pesaing memberikan penawaran yang baik kepada konsumen. Pada kurva nilai strategi awal dapat dilihat bahwa posisi perusahaan dengan pesaing cukup ketat di beberapa variabel yang menandakan bahwa perusahaan berada pada posisi *Red Ocean* yang dimana terjadi persaingan yang sangat tinggi antara perusahaan kuliner. Dengan demikian maka perusahaan harus menciptakan strategi baru yang sesuai dengan *Blue Ocean Strategy*, salah satunya yaitu dengan melakukan gerak menjauh dari fokus nilai yang ditawarkan saat ini untuk menjauh dari persaingan. Dilakukan gerakan menjauh/ divergensi karena berdasarkan kanvas strategi awal yang diketahui bahwa Rumah Makan Andalas memiliki fokus nilai yang sama dengan Rumah Makan Ambo sebagai pesaing. Berdasarkan grafik kanvas strategi awal, rata-rata variabel pada kebersihan dan kerapihan yaitu 2,7 pada Rumah Makan Andalas masih jauh dibawah Rumah Makan Ambo. Sementara rata-rata untuk variabel keramahan yaitu 2,58 jauh diatas Rumah Makan Ambo. Variabel tersebut masih akan dipertimbangkan melalui kinerja empat langkah dan kanvas strategi baru dapat dibentuk setelah dilakukan tindakan melalui skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan.

5.6.2 Kerangka Kerja Empat Langkah

Pada kerangka kerja empat langkah ini perusahaan menentukan faktor apa saja yang harus dihapuskan, kurangi, tingkatkan, ataupun yang akan diciptakan dalam penyusunan *Blue Ocean Strategy*. Kerangka kerja empat langkah juga dilakukan untuk merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli dalam membuat kurva nilai yang baru. Berikut ini merupakan faktor-faktor yang akan dimunculkan pada kerangka kerja empat langkah, yaitu :

1. Faktor yang dihapuskan

Pada bagian ini tidak terdapat faktor yang dihapuskan, karena semua faktor yang ada di industri kuliner, faktor-faktor tersebut merupakan hal yang sangat penting dan harus dimiliki oleh perusahaan. Sedangkan faktor yang dihapus merupakan faktor yang dirasa tidak menguntungkan bagi perusahaan atau yang memiliki nilai yang rendah dan tidak berefek bagi perusahaan.

2. Faktor yang dikurangi

a. Harga

Harga yang ditawarkan oleh Rumah Makan Andalas masih berada diatas pesaing. Oleh karena itu harga yang ditawarkan perlu dikurangi sedikit lagi agar minat beli konsumen terhadap Rumah Makan Andalas semakin tinggi. Walaupun menawarkan harga yang murah citarasa dan makanan yang diberikan juga harus sesuai dan tidak perlu dikurangi. Dengan begitu keuntungan yang diperoleh semakin berkurang pada tiap porsi nya tetapi akan digantikan dengan semakin banyaknya konsumen yang membelidid Rumah Makan Andalas. Faktor kali sangat berpengaruh dalam hal ini jadi bila keuntungan sedikit tetapi pembeli banyak maka omzet yang diperoleh juga akan banyak.

b. Variasi

Faktor ini menuntut Rumah Makan Andalas untuk menyediakan berbagai macam bahan baku untuk menu-menu tersebut. Terkadang sebagian menu yang kurang

banyak dipesan menghabiskan biaya pengadaan bahan baku menu tersebut. Salah satu cara untuk mengurangi variasi menu ini adalah dengan meninjau secara menyeluruh menu-menu apa saja yang paling sering dipesan dan menu yang kurang atau sering tidak dipesan oleh konsumen atau pelanggan. Kemudian menu yang kurang atau sering tidak dipesan oleh konsumen dikurangi penyediaan bahan bakunya atau bahkan ditiadakan. Hal ini dapat meminimalisir biaya yang dikeluarkan oleh Rumah Makan Andalas dalam penyediaan bahan baku

3. Faktor yang ditingkatkan

Pada faktor yang harus ditingkatkan ini perusahaan harus mempertimbangkan faktor-faktor lemah yang harus ditingkatkan untuk dapat bersaing atau bahkan dapat keluar dari persaingan saat ini. Adapun faktor yang ditingkatkan yaitu :

a. Ciri khas

Untuk saat ini Rumah Makan Andalas sebenarnya sudah memiliki ciri khas produk yang menjadi menu andalan, namun pesaing memiliki menu ciri khas yang menjadi andalan lebih dari satu varian yang membuat Rumah Makan Andalas harus lebih meningkatkan dan menambah suatu ciri khas produk baru dengan berbagai bahan baku yang lebih bervariasi. Dengan meningkatkan dan menambah ciri khas produk tentu dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan karena akan membuat meningkatnya minat konsumen.

b. Branding

Untuk saat ini *branding* dari Rumah Makan Andalas masih kalah bersaing dengan nama-nama pesaing kuliner yang lain yang ada di Cilacap. Dengan meningkatkan *branding* maka dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan. Rumah Makan Andalas akan dikenal luas oleh masyarakat yang ada di Cilacap dan juga luar daerah.

positif bagi perusahaan karena akan membuat meningkatnya minat konsumen.

c. Kapasitas

Ketersediaan kapasitas yang ada di Rumah Makan Andalas belum cukup untuk menampung konsumen yang ada pada saat-saat tertentu seperti makan siang di hari-hari biasa dan juga saat bulan Ramadhan pada saat jam berbuka puasa masih kekurangan kapasitas yang menyebabkan banyak konsumen yang menunggu giliran meja makan bahkan ada yang sampai mencari ke Rumah Makan lain. Dengan ditingkatkannya kapasitas diharapkan konsumen akan lebih nyaman dan tidak harus bregantian meja makan.

d. Kebersihan

Kebersihan tentu menjadi penilaian penting konsumen untuk memilih tempat makan. Untuk itu diharapkan rumah makan Andalas dapat meningkatkan kebersihan dengan mempekerjakan karyawan khusus yang mengontrol kebersihan di Rumah Makan Andalas baik di Ruang Makan ataupun di Dapur, dan tidak lupa kebersihan di toilet.

e. Kecepatan Pelayanan

Kecepatan Pelayanan sangat perlu ditingkatkan dikarenakan dengan cepat dilayaninya konsumen tentunya merasa nyaman tidak perlu menunggu dengan lama. Tidak hanya untuk pengambilan makanan saja, tetapi juga dengan minuman karena konsumen akan merasa senang jika makanan dan minuman yang dipesan diberikan dengan selang waktu yang tidak terpaut jauh.

f. Kenyamanan

Kenyamanan menjadi faktor penting dalam bisnis kuliner. Bila dilihat dari hasil kuesioner Rumah Makan Andalas berada diatas pesaing karena penataan meja makan namun tetap perlu ditingkatkan mengingat kapasitas di Rumah Makan Andalas berada di bawah pesaing. Karena kedua faktor tersebut saling berpengaruh satu sama lain.

g. Promosi

Untuk saat ini promosi yang dilakukan hanya radio lokal. Menambahkan promosi dengan lewat media sosial memungkinkan, cara ini dirasa sangat efektif karena pada saat ini media sosial sedang menjadi tren dikalangan masyarakat. Tetapi

cara promosi ini perlu di tingkatkan lagi dalam intensitas memposting gambar dan keaktifan di media sosial. Selain itu dapat juga dengan meningkatkan promosi di media cetak dan memunculkan reklame guna menarik perhatian dari calon pembeli, dengan begitu maka promosi perlu untuk ditingkatkan dengan tujuan menarik minat konsumen.

h. Kemudahan Transaksi

Kemudahan transaksi perlu ditingkatkan lagi dikarenakan konsumen tentu menginginkan proses pembayaran yang mudah yang membuat konsumen merasa puas yang nantinya membuat konsumen merasa nyaman. Dengan berkembangannya teknologi pembayaran perlu ditambahkan alat bayar elektronik sehingga konsumen mempunyai pilihan membayar secara tunai maupun dengan *e-money*.

4. Faktor yang diciptakan

Dalam melakukan *Blue Ocean Strategy* perusahaan dapat menawarkan faktor yang belum ada sehingga perusahaan menciptakan sebuah pasar yang baru agar lebih unggul dibandingan pesaing. Adapun faktor yang diciptakan antara lain :

a. Inovasi produk

Inovasi produk menjadi faktor yang penting untuk menarik minat pelanggan untuk membeli produk yang ditawarkan. Dengan melakukan inovasi terhadap suatu produk, RM Andalas memberikan sesuatu yang unik atau berbeda dari pesaingnya, dengan begitu memberikan peluang yang besar untuk menarik minat konsumen. contohnya membuat produk rendang dalam kemasan sehingga dapat dibawa saat bepergian dan bisa bertahan lebih lama dengan kemasan yang menarik. Dan juga bisa menambahkan menu yang khusus dijual di pagi, misalkan dari jam 7 sampai jam 10 pagi tersedia soto padang, lontong sayur, dan lainnya.

b. *Meeting Room*

Pemilik Rumah Makan Andalas harus menyadari lokasi rumah makan Andalas berada di sekitar kantor pemerintahan maupun kantor swasta, maka dari itu pengadaan meeting room sangat dianjurkan. Dengan adanya meeting room makan bisa menjadi opsi bagi pengunjung untuk mengadakan rapat setelah atau sebelum menyantap makan.

5.6.3 Skema Kerangka Kerja

Tabel 5.2 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

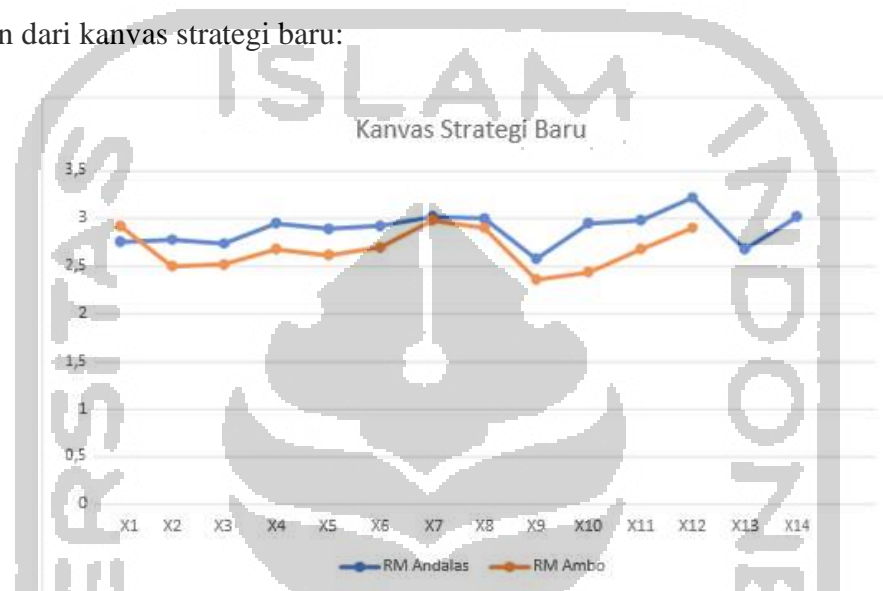
Hapuskan (<i>Eliminate</i>)	Kurangi (<i>Reduce</i>)
-	Harga
	Variasi
Tingkatkan (<i>Rise</i>)	Ciptakan (<i>Create</i>)
Ciri khas	Inovasi produk
Branding	<i>Meeting room</i>
Kapasitas	
Kebersihan	
Kecepatan pelayanan	
Kenyamanan	
promosi	
Kemudahan transaksi	

Tabel 5. 3 Hasil Rekapitulasi Kuesioner Faktor yang Diciptakan

Inovasi Produk (X ₁₃)	<i>Meeting Room</i> (X ₁₄)
2,68	3,02

5.6.4 Kanvas Strategi Baru

Setelah memperoleh variabel-variabel mana saja yang akan dilakukan perbaikan dan dirubah, langkah selanjutnya adalah membuat kanvas strategi baru. Berikut ini merupakan usulan perbaikan dari kanvas strategi baru:



Gambar 5.2 Kanvas Strategi Baru

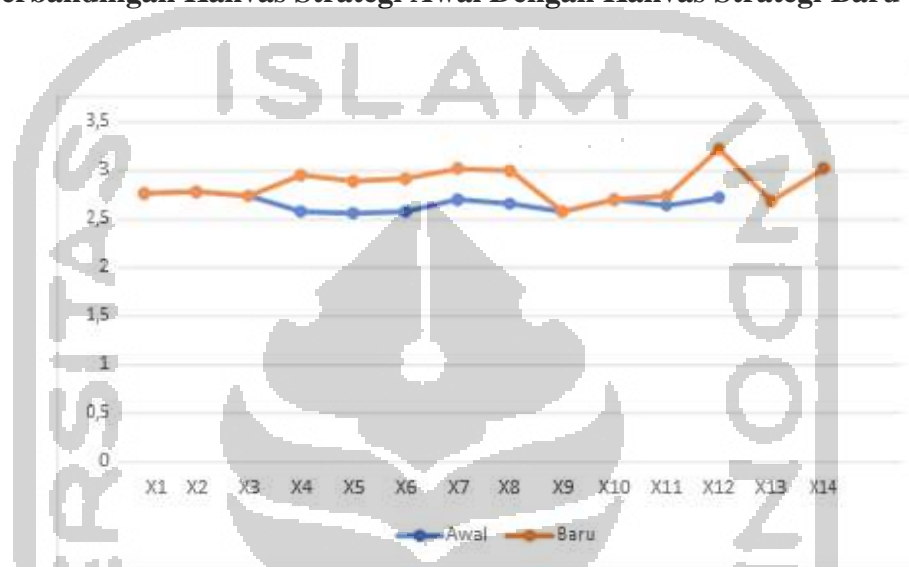
Keterangan atribut :

1. X1 : Harga produk
2. X2 : Variasi produk
3. X3 : Kualitas Produk
4. X4 : Ciri Khas Produk
5. X5 : Branding perusahaan
6. X6 : Ketersediaan kapasitas
7. X7 : Kebersihan dan kerapihan
8. X8 : Kecepatan respon
9. X9 : Keramahan yang diberikan
10. X10 : Kenyamanan tempat
11. X11 : Promosi yang diberikan
12. X12 : Kemudahan transaksi

13. X13 : Inovasi Produk

14. X14 : Meeting Room

5.6.5 Perbandingan Kanvas Strategi Awal Dengan Kanvas Strategi Baru



Gambar 5.3 Perbandingan Strategi Awal dan Baru

Dari gambar diatas terlihat terdapat perubahan pada strategi baru, adapun perubahan tersebut terdapat pada penambahan variabel baru, yaitu variabel Inovasi produk (X13), variabel meeting room (X14). Kedua variabel tersebut adalah strategi usulan yang dapat dilakukan oleh Rumah Makan Andalas dalam meningkatkan daya saingnya dengan pesaing-pesaingnya berdasarkan metode samudera biru.

Tabel 5.5 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dan Kanvas Strategi Baru

No	Variabel	Saat ini	Tindakan	Mendatang
1	Harga	Kurva pada kanvas strategi awal menunjukkan nilai bahwa rata-rata responden merasa puas terhadap	<i>Reduce</i>	Untuk saat mendatang Rumah makan Andalas perlu melakukan tindakan perbaikan pada variabel ini, meskipun pada variabel ini

No	Variabel	Saat ini	Tindakan	Mendatang
		<p>penawaran harga yang ditawarkan dari pada pesaing, akan tetapi pesaing ternyata menempel secara ketat dan mengartikan bahwa terjadi persaingan yang ketat. Oleh sebab itu, diperlukan tindakan perbaikan supaya dapat melakukan gerakan menjauh dari pesaing</p>		<p>berada di atas pesaing. Hal ini penting dikarenakan kedai pesaing ternyata menempel secara ketat. Menurut Manus dan Lumanauw (2015) menyatakan bahwa harga mempunyai peranan penting dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini juga senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Setyo (2017), bahwa penetapan harga sangat berpengaruh secara simultan terhadap keputusan membeli dan kepuasan konsumen. Harga yang terjangkau adalah penyebabnya. Oleh sebab itu, Rumah Makan Andalas perlu melakukan tindakan perbaikan pada variabel ini dengan menetapkan harga-harga yang lebih terjangkau lagi agar dapat melakukan gerakan menjauh dari pesaing.</p>
2	Variasi	<p>Berdasarkan hasil kusioner variasi produk berada diatas pesaing. Hal ini dikarenakan variasi produk yang ada di Rumah Makan Andalas lebih banyak daripada pesaing.akan tetapi terlalu banyaknya variasi juga menimbulkan besarnya biaya pengadaan bahan baku, oleh sebab itu</p>	<i>Reduce</i>	<p>Faktor ini menuntut Rumah Makan Andalas untuk menyediakan berbagai macam bahan baku untuk menu-menu tersebut. Terkadang sebagian menu yang kurang banyak dipesan menghabiskan biaya pengadaan bahan baku menu tersebut. Salah satu cara untuk mengurangi variasi menu ini adalah dengan meninjau secara</p>

No	Variabel	Saat ini	Tindakan	Mendatang
		perlu ada perbaikan untuk mengurangi biaya bahan baku.		menyeluruh menu-menu apa saja yang paling sering dipesan dan menu yang kurang atau sering tidak dipesan oleh konsumen atau pelanggan. Kemudian menu yang kurang atau sering tidak dipesan oleh konsumen dikurangi penyediaan bahan bakunya atau bahkan ditiadakan. Hal ini dapat meminimalisir biaya yang dikeluarkan oleh Rumah Makan Andalas dalam penyediaan bahan baku
3	Kualitas	Pada hasil kuesioner menunjukkan bahwa kualitas produk Rumah Makan Andalas berada diatas dari pesaing dan tidak perlu ditingkatkan lagi namun perlu dipertahankan dan dijaga pada variabel ini.		Kualitas produk akan memberikan dampak yang positif bagi konsumen. Perusahaan tidak perlu melakukan perubahan di variabel ini karena kualitas produk yang ada di telah terjaga dengan baik.
4	Ciri khas	Ciri khas produk dari Rumah Makan Andalas berdasarkan hasil kuesioner berada dibawah pesaing. Hal ini dikarenakan Rumah Makan Andalas kurang akan menonjolkan ciri khas produk yang telah ada.	<i>Raise</i>	Perusahaan melakukan perubahan perbaikan pada atribut ini dikarenakan ciri khas merupakan sesuatu yang akan mudah di ingat oleh konsumen, dengan menunjukkan ciri khas produk tentu konsumen akan mengetahui apa yang menjadi ciri khas dari Rumah

No	Variabel	Saat ini	Tindakan	Mendatang
				Makan Andalas sehingga konsumen akan memilih Rumah Makan Andalas sebagai tujuan. Menu gulai cincang dan gulai kepala ikan yang paling sering dipesan konsumen dari Rumah Makan Andalas dapat dijadikan salah satu pertimbangan untuk dijadikan ciri khas Rumah Makan Andalas.
5	<i>Branding</i>	Pada Kanvas Strategi Awal <i>branding</i> Rumah Makan Andalas berada dibawah pesaing. Hal ini dikarenakan pesaing telah lebih dahulu membuka usaha di bidang kuliner.	<i>Raise</i>	<i>Branding</i> dari Rumah Makan Andalas perlu ditingkatkan dikarenakan <i>branding</i> merupakan pemikat dari konsumen dalam membeli produk. Menurut jurnal karya Marheni Eka Saputri dan Tutut Ratna Pranata (2014) menjelaskan bahwa <i>brand image</i> merupakan salah satu cara perusahaan untuk meningkatkan kepercayaan dan loyalitas konsumen kepada perusahaan. Dengan dilakukan penguatan <i>branding</i> maka dapat berdampak meningkatnya daya beli konsumen pada perusahaan.
6	Kapasitas	Berdasarkan Kanvas Strategi Awal dapat dilihat bahwa kapasitas tempat yang ada di Rumah Makan Andalas berada dibawah pesaing. Hal	<i>Raise</i>	Kapasitas merupakan salah satu faktor yang bisa berdampak terhadap rasa nyaman dari konsumen. Konsumen tentu akan merasa nyaman apabila tempat

No	Variabel	Saat ini	Tindakan	Mendatang
		ini dikarenakan dari luasnya ukuran tempat makannya Rumah Makan Andalas lebih kecil daripada pesaing.		yang tersedia memiliki lahan yang cukup dan terkesan rapi. Ketersediaan tempat dapat di siasati dengan cara penataan ulang kembali rumah makan serta membuka cabang baru ditempat lain.
7	Kebersihan	Pada hasil kuesioner menunjukan bahwa kebersihan dari Rumah Makan Andalas berada dibawah dari pesaing dan dapat memengaruhi minat dari konsumen. Makan harus dilakukan perbaikan.	<i>Raise</i>	Kebersihan tentu menjadi penilaian penting konsumen untuk memilih tempat makan. Untuk itu diharapkan rumah makan Andalas dapat meningkatkan kebersihan dengan mempekerjakan karyawan khusus yang mengontrol kebersihan di Rumah Makan Andalas baik di Ruang Makan ataupun di Dapur, dan tidak lupa kebersihan di toilet.
8	Kecepatan pelayanan	Berdasarkan hasil kuesioner menunjukkan bahwa kecepatan pelayanan Rumah Makan Andalas lebih rendah daripada pesaing. Hal ini dikarenakan tidak sebandingnya jumlah karyawan dengan rata-rata konsumen yang datang.	<i>Raise</i>	Kecepatan Pelayanan sangat perlu ditingkatkan dikarenakan dengan cepat dilayaninya konsumen tentunya merasa nyaman tidak perlu menunggu dengan lama. Mengubah sitem pelayan bisa mengoptimalkan jumlah karyawan yang ada, sehingga tidak perlu menambah biaya gaji karyawan tetapi kecepatan pelayanan meningkat.
9	Keramahan	Pada hasil kuesioner menunjukan bahwa keramahan produk Rumah Makan Andalas berada diatas		Keramahan dalam memberikan pelayanan kepada konsumen merupakan faktor penting yang berdampak positif bagi konsumen.

No	Variabel	Saat ini	Tindakan	Mendatang
		dari pesaing dan tidak perlu ditingkatkan lagi namun perlu dipertahankan dan dijaga.		Kewajiban dari pemilik untuk setiap karyawan mengucapkan kata terimakasih dan memberi senyum perlu dipertahankan untuk menjaga agar konsumen terus merasa nyaman.
10	Kenyamanan	Pada hasil kuesioner menunjukkan bahwa keramahan produk Rumah Makan Andalas berada diatas dari pesaing, namun untuk meningkatkan kenyamanan konsumen perlu ditingkatkan lagi dalam variabel ini.	<i>Raise</i>	Meskipun dalam hasil kuesioner di varibel ini lebih tinggi dari pesaing karena penataan meja yang nyaman tetapi perlu ditingkatkan lagi. Berhubungan dengan kapasitas yang masih kurang luas. Untuk waktu mendatang Rumah Makan Andalas diharapkan untuk memperluas tempat yang akan berdampak semakin nyamannya konsumen.
11	Promosi	Berdasarkan Kanvas Strategi Awal dapat dilihat bahwa promosi yang dilakukan oleh Rumah makan Andalas berada di bawah pesaing.	<i>Raise</i>	Peningkatan dalam promosi akan memberikan peluang dan dampak positif bagi perusahaan. Menurut Suryana (2001: 112), promosi adalah cara mengkomunikasikan barang dan jasa yang di tawarkan supaya konsumen mengenal dan membeli. Konsumen maupun calon konsumen akan mengetahui produk yang dipromosikan dan membeli produk tersebut. Peningkatan promosi ini dilakukan dengan cara memasang di media cetak atau

No	Variabel	Saat ini	Tindakan	Mendatang
				dengan memasang iklan di lokasi-lokasi yang mudah dilihat oleh masyarakat. Penggunaan media sosial juga sangat disarankan untuk mempromosikan produk dari Rumah makan Andalas, selain itu menjadi sponsor di acara-acara juga sebuah promosi yang baik.
12	Kemudahan Transaksi	Berdasarkan hasil dari Kanvas Strategi Awal dapat dilihat bahwa kemudahan transaksi di Rumah Makan Andalas berada dibawah pesaing. Hal ini dikarenakan Rumah Makan Andalas belum dapat bertransaksi menggunakan alat bayar elektronik.	<i>Raise</i>	Untuk meningkatkan kemudahan transaksi Rumah Makan Andalas perlu menyediakan alat nayar elektronik. Bertujuan konsumen dapat memilih membayar secara tunai maupun non tunai.
13	Inovasi produk	Dengan hasil kuesioner lanjutan konsumen menginginkan adanya inovasi produk untuk menambah pilihan dari konsumen.	<i>Create</i>	Dengan melakukan inovasi terhadap suatu produk, RM Andalas memberikan sesuatu yang unik atau berbeda dari pesaingnya, dengan begitu memberikan peluang yang besar untuk menarik minat konsumen. contohnya membuat produk rendang dalam kemasan sehingga dapat dibawa saat bepergian dan bisa bertahan lebih lama dengan kemasan yang menarik. Dan juga bisa

No	Variabel	Saat ini	Tindakan	Mendatang
14	<i>Meeting room</i>	Saat ini Rumah Makan Andalas belum memiliki <i>meeting room</i> . Berdasarkan hasil kuesioner pengadaan <i>meeting room</i> sangat diharapkan oleh konsumen yang sebagian besar merupakan pegawai negeri sipil.		menambahkan menu yang khusus dijual di pagi, misalkan dari jam 7 sampai jam 10 pagi tersedia soto padang, lontong sayur, dan lainnya. Untuk saat mendatang Rumah Makan Andalas diharapkan menyediakan <i>Meeting room</i> . Penciptaan variabel ini merupakan hasil dari mencermati industri alternatif, yaitu conference meeting. Faktor ini bertujuan untuk menciptakan permintaan baru yang lebih besar, yaitu orang-orang yang memiliki kepentingan atau tujuan untuk mengadakan acara dengan skala besar, seperti kegiatan meeting. Adanya <i>meeting room</i> untuk kegiatan <i>meeting</i> ini dapat meningkatkan penjualan sekaligus keuntungan bagi Rumah Makan Andalas. Hal ini dikarenakan Rumah Makan yang menyediakan <i>meeting room</i> saat ini di Cilacap masih jarang. Sedangkan, hampir sebagian besar konsumen pada saat hari kerja membutuhkan tempat di luar kantor untuk meeting.

5.6.6 Fokus Strategi

Strategi yang hebat pastilah memiliki fokus, dan suatu profil strategis atau kurva nilai perusahaan harus dengan jelas menunjukkan fokus tersebut (Kim dan Mauborgne, 2006). Pada kasus Rumah Makan Andalas untuk saat ini dalam pandangan peneliti, untuk fokus strateginya, adalah meningkatkan atribut variabel yang masih berada di bawah dan ditempel secara ketat oleh pesaing sehingga dapat keluar dari zona merah dari persaingan. Atribut variabel yang perlu ditingkatkan tersebut adalah ciri khas produk, branding, kapasitas, kebersihan, kecepatan pelayanan, promosi, proses transaksi. Dan juga fokus pada penciptaan variabel baru seperti inovasi produk dan pengadaan meeting room. Hal lain yang perlu dipertimbangkan untuk fokus strategi adalah mengurangi pada variasi pada jenis produk yang jarang dipesan oleh konsumen. Pemberian fokus strategi pada variabel yang perlu dikurangi, ditingkatkan yang masih bernilai rendah dan juga menciptakan pada variabel-variabel baru akan menghasilkan sebuah kurva nilai baru yang berbeda dibandingkan sebelumnya dan juga dengan pesaing, sehingga dari fokus strategi itu Rumah Makan Andalas dapat melakukan gerakan divergensi (gerakan menjauh). Adapun fokus strategi di Rumah Makan Andalas menurut peneliti harus berfokus pada persoalan variabel promosi karena dengan itu Rumah Makan Andalas semakin banyak dikenal oleh target pasar dan juga dapat menarik target pasar supaya mendekat.

5.6.7 Gerakan Menjauh (Divergensi)

Berdasarkan Kanvas Strategi Awal dapat dilihat masih terdapat banyak beberapa variabel yang menempel ketat dan dibawah dari pesaing yaitu pada ciri khas, branding, kapasitas, kebersihan dan promosi yang menempel dengan pesaing. Pada Kanvas Strategi Baru dapat dilihat atribut yang awalnya menempel menjadi menjauh sehingga tidak ada pertemuan dari kurva nilai pesaing. Pada gerakan menjauh ini juga Rumah Makan Andalas juga harus melakukan inovasi nilai baru dengan menciptakan variabel inovasi produk dan meeting room. Dan bila Rumah Makan Andalas mampu melakukan perbaikan dan penciptaan pada

variabel tersebut, Rumah Makan Andalas dapat melakukan gerakan menjauh yang sangat signifikan dari sebelumnya dan juga dari pesaing. Menambahkan inovasi produk yang baru membuat konsumen tidak merasa bosan dengan produk yang sudah ada sebelumnya.

Dengan tersedianya meeting room dapat menjadi pilihan konsumen untuk mengadakan rapat diluar kantor yaitu di Rumah Makan Andalas. variabel ini berhubungan dengan kenyamanan konsumen yang akan semakin meningkat karena tersedianya fasilitas yang mendukung. Variabel ini juga berhubungan dengan branding rumah makan Andalas sendiri. Dan akan menjadi ciri khas tersendiri karena menjadi rumah makan yang menyediakan kantong ramah lingkungan di Kota Cilacap.

5.6.8 Motto yang Memikat

Menurut Kim dan Mauborgne (2006) sebuah strategi yang baik harus memiliki motto yang jelas dan memikat. Motto menjadi salah satu daya tarik bagi konsumen untuk membeli produk. Oleh sebab itu motto harus sesuai dengan keadaan nyata dari produk ataupun perusahaan (Ade Khoiruman, 2016). Rumah Makan Andalas memiliki motto “Anda puas beritahu keluarga dan teman, Anda kurang Puas beritahu Kami”, dan menurut pandangan peneliti motto tersebut tidak perlu diubah karena dipandang sudah baik dan juga sudah merupakan motto Rumah Makan Andalas sejak pertama berdiri. Mudah dipahami dan juga memiliki filosofi yang sudah baik untuk terus memperytahankan kualitas yang ada di Rumah Makan Andalas.