

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 Ikan Bakar Sari Raras.

- a. Peluang yang dapat dimanfaatkan Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras yaitu adalah :
 - Adanya hubungan yang baik dengan pemasok bahan baku.
 - Banyak wisatawan ataupun pendatang yang datang ke Wonogiri.
 - Perekonomian Indonesia yang terus naik.
 - Kondisi politik yang stabil.
 - Kemajuan teknologi sebagai alat pemasaran dan penjualan.
 - Pembangunan jalur lingkar selatan yang hampir selesai.
- b. Ancaman yang harus diwaspadai oleh Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras yaitu adalah :
 - Banyaknya pesaing yang membuat produk yang sama.
 - Promosi yang gencar oleh pesaing.
 - Konsumen yang kritis akan produk yang dihasilkan.
 - Harga bahan baku yang semakin mahal.
 - 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 Ikan Bakar Sari Raras.

a. Yang menjadi kekuatan dari Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras :

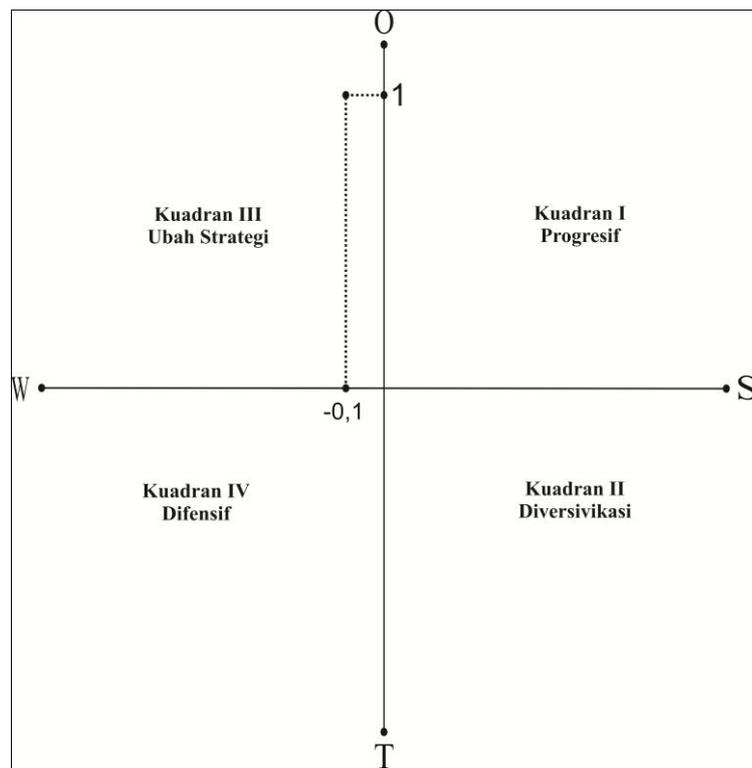
- Harga produk yang dijual Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras.
- Variasi produk yang ada di Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras.
- Kebersihan dan kerapian di Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras.
- Kecepatan respon pelayanan di Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras.

b. Kelemahan Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras :

- Kualitas produk yang ada di Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras.
- Ciri khas produk dari Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras.
- Branding dari Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras.
- Ketersediaan kapasitas yang diberikan Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras.
- Keramahan yang diberikan oleh Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras.
- Kenyamanan tempat dari Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras.
- Promosi yang dilakukan oleh Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras.
- Kemudahan transaksi yang ada di Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras.
- Proses pembayaran yang ada di Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras.

5.3 Pendekatan Kuantitatif

Berdasarkan hasil perhitungan antara selisih skor antara kekuatan dan kelemahan dari matrik IFAS yaitu total skor dari kekuatan yaitu 1,25 dan dari kelemahan yaitu 1,15 sehingga didapatkan selisih -0,10 (dijadikan sumbu x). Kemudian selisih skor antara peluang dan ancaman dari matrik EFAS yaitu total skor dari peluang adalah 1,65 dan total skor pada ancaman yaitu 0,65 sehingga diperoleh selisih 1 (dijadikan sumbu y). Pada diagram analisis SWOT perusahaan berada pada kuadran III yang berarti perusahaan menghadapi peluang pasar yang besar akan tetapi juga menghadapi kendala kelemahan internal, 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
Pada

Posisi Perusahaan
Diagam 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 intenal perusahaan sehingga perlu dilakukan pengubahan 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 Ikan Bakar Sari Raras sebesar 2,4 sedangkan pada Rumah Makan Pak Glinding sebagai pesaing mendapatkan skor 2,85. Dari hasil tersebut dapat dilihat posisi perusahaan berada dibawah pesaing dengan selisih 0,45. Akan tetapi Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras masih unggul di beberapa variabel dibandingkan Rumah Makan Pak Glinding.

5.5 Analisis Data Kuisisioner

Pada penelitian kali ini kuisisioner yang digunakan yaitu sebanyak 43 buah. Kemudian dilakukan rekapitulasi jawaban responden dan dihitung rata-rata dari hasil kuisisioner 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 Ikan Bakar Sari Raras

- X₁ : Harga produk (2,88)
- X₂ : Variasi produk (2,98)
- X₇ : Kebersihan dan kerapihan (2,81)
- X₈ : Kecepatan respon (2,81)

b. Variabel yang menjadi kelemahan Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras

- X₃ : Kualitas Produk (3,00)
- X₄ : Ciri Khas Produk (2,81)
- X₅ : Branding perusahaan (2,79)
- X₆ : Ketersediaan kapasitas (2,88)
- X₉ : Keramahan yang diberikan (2,65)
- X₁₀ : Kenyamanan tempat (2,51)
- X₁₁ : Promosi yang diberikan (2,58)

X₁₂ : Kemudahan transaksi (2,88)

X₁₃ : Proses pembayaran (2,84)

5.6 Analisis Blue Ocean Strategy

5.6.1 Kanvas Strategi Awal

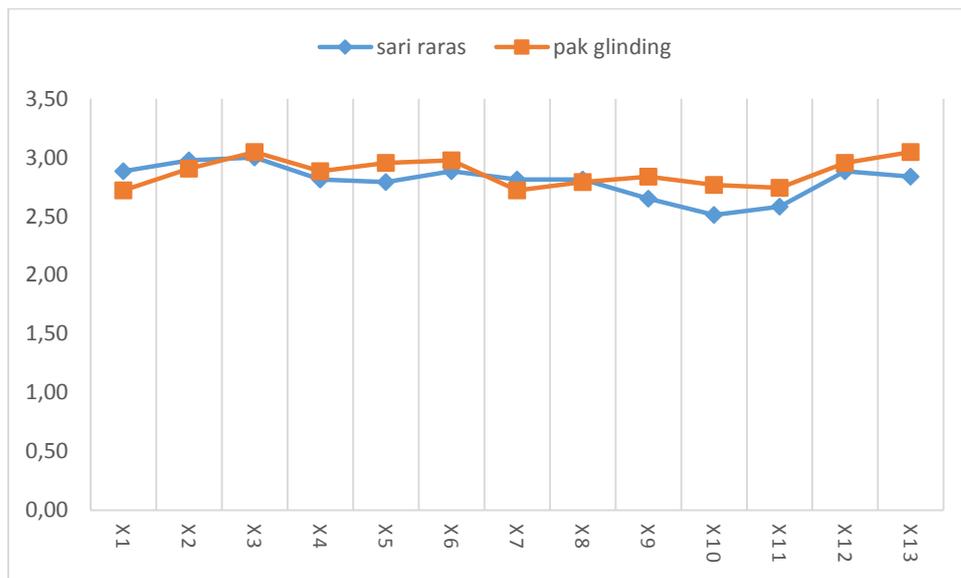
Kanvas strategi yaitu adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun Strategi Samudra Biru yang baik. Kanvas strategi sendiri memiliki fungsi yaitu untuk merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Hal ini memungkinkan kita untuk memahami dimana kompetisi saat ini sedang 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 kuisisioner. adapun data yang digunakan pada kanvas awal ini adalah :

Tabel 5. 1 Data Rekapitulasi Hasil Kuisisioner

Variabel	Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras	Rumah Makan Pak Glinding
X ₁	2,88	2,72
X ₂	2,97	2,91
X ₃	3,00	3,05
X ₄	2,81	2,88
X ₅	2,79	2,95
X ₆	2,88	2,98
X ₇	2,81	2,72
X ₈	2,81	2,79
X ₉	2,65	2,84
X ₁₀	2,51	2,77
X ₁₁	2,58	2,74
X ₁₂	2,88	2,95
X ₁₃	2,83	3,05

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
- X₁₃ : Proses pembayaran

Melalui kanvas awal yang yang merangkum tingkat kompetisi dengan nilai tinggi dan sengit 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 Sari Raras memiliki fokus nilai yang sama dengan Rumah Makan Pak Glinding sebagai pesaing.

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

Pada faktor yang dikurangi ini perusahaan harus memikirkan ulang apakah produk yang dihasilkan tersebut terlalu berlebihan dalam suatu persaingan yang ada di pasar. Pada Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras perlu adanya faktor yang dikurangi yaitu harga produk. Harga ini akan menjadi satu pertimbangan para konsumen.

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. Kualitas Produk

Kualitas produk menjadi faktor yang ditingkatkan karena merupakan salah satu faktor penentu suatu produk dapat diterima dan menarik minat konsumen untuk membeli produk dari Rumah Makan Sari Raras. Hal ini dianggap perlu karena dengan meningkatkan kualitas produk akan membuat produk dapat bersaing dengan produk-produk dari para pesaing yang nantinya membuat produk yang dibuat akan memiliki citra dan reputasi yang bagus dimata konsumen. Dengan semakin meningkatnya kualitas produk yang dihasilkan maka peluang untuk memenangkan persaingan akan semakin besar.

b. Ciri Khas Produk

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

c. *Branding*

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

d. Ketersediaan Kapasitas

Ketersediaan kapasitas yang ada di Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras saat ini yang dilakukan dengan menggunakan media cetak. Menambahkan promosi dengan lewat media sosial memungkinkan, cara ini dirasa sangat efektif karena pada saat ini media sosial sedang menjadi tren dikalangan masyarakat. Akan tetapi cara promosi ini perlu di 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.

e. Keramahan

Keramahan khususnya kepada konsumen sangat perlu ditingkatkan dikarenakan dengan keramahan dalam melayani tentu konsumen atau calon konsumen akan merasa lebih merasa di istimewa dengan menggunakan etika yang baik serta tata bahasa yang santun yang nantinya akan berdampak pada minat ketertarikan konsumen untuk datang dan membeli produk.

f. Kenyamanan Tempat

Kenyamanan tempat perlu ditingkatkan dikarenakan konsumen yang datang dengan baiknyanya kenyamanan tempat yang diberikan pelayanan yang baik maka akan menjadi daya tarik konsumen karena mendapatkan servis yang baik pada pelayanan. Dengan pelayanan yang baik juga memberikan dampak bahwa konsumen merasa dihargai dalam membeli produk.

g. Promosi

Untuk saat ini promosi yang dilakukan hanya melalui mulut ke mulut. 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. Penambahan alat bel pemanggil pegawai di tiap-tiap di beberapa titik rumah makan bisa menjadi solusi yang efektif karena konsumen tidak perlu datang ke kasir untuk membayar.

i. Proses Pembayaran

Proses pembayaran perlu ditingkatkan lagi karena saat ini proses pembayaran ada sebenarnya sudah cukup baik namun dibutuhkan perbaikan dalam hal proses pembayaran yang lebih cepat dan tidak terkesan membuat

konsumen harus menunggu, Untuk saat ini proses transaksi pembayaran menggunakan kasir dengan mesin pembayaran tunai, menambahkan mesin pembayaran debit dirasa bisa menjadi solusi efektif karena tentu memudahkan konsumen yang mungkin sedang tidak membawa uang cash.

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 dibaningkan pesaing. Adapun faktor yang diciptakan antara lain :

a. Membuka cabang baru di pusat kota

Untuk saat ini Rumah Makan Sari Raras masih menggunakan lokasi produksi yang ada di Jl. Raya Wonogiri-Pracimantoro Km7, Kabupaten Wonogiri. Selain itu Rumah Makan Sari Raras memiliki cabang yang berada di jalan damai Km 8 Kabupaten Wonogiri. Dengan menambahkan cabang di lokasi tempat yang memungkinkan maka konsumen akan mudah dalam mencari tempat kuliner dan dapat menikmati produk yang dimiliki oleh Rumah Makan Sari Raras. Membuka dan menambahkan di tengah pusat kota seperti di daerah alun-alun kota tentu sangat menguntungkan karena alun-alun merupakan daerah yang sering digunakan oleh masyarakat untuk pusat berkegiatan atau pun mencari hiburan. Dengan faktor tersebut tentu banyak masyarakat atau wisatawan yang akan mencari makanan ketika lapar atau ketika hendak beristirahat. Sehingga konsumen tidak harus membutuhkan waktu untuk ke tempat yang telah tersedia sebelumnya dengan adanya cabang baru tersebut.

b. *Wifi*

Pemilik bisnis kuliner perlu menyadari pentingnya menciptakan suasana yang tepat untuk menarik dan mempertahankan pelanggan yang hadir. Dalam menciptakan lingkungan ini menambahkan layanan *Wifi* tentunya dapat berdampak pada perilaku kosumen membantu mendorong tempat kuliner ini semakin maju dan memperoleh keuntungan perusahaan. Dengan menambahkan layanan *Wifi* tentu membuat konsumen merasa nyaman karena kebutuhan akan internet di jaman sekarang telah menjadi kebutuhan yang sangat penting, tentu ini membuat konsumen akan merasa nyaman dan memilih Rumah MAnakan Sari Raras sebagai tujuan tempat makan bagi konsumen.

c. *Meeting Room*

Untuk memfasilitasi jika ada pelanggan atau konsumen yang berasal dari perusahaan yang ingin mengadakan pertemuan di tempat tersebut. Untuk mengisi waktu makan sarapan pagi ataupun makan siang di tempat tersebut, jadi para konsumen tidak perlu repot - repot untuk mengganti tempat pertemuan karena telah di sediakan oleh Rumah Makan Sari Raras.

d. Aplikasi Android/IOS untuk transaksi

Untuk saat ini rata-rata dari perusahaan yang menjual produknya secara *online* masih menggunakan media sosial dan *website*. Kemudian untuk melakukan transaksi dengan menggunakan *instant messenger* seperti LINE, *whatsapp*, dan *Blackberry Messenger*. Hal tersebut cukup merepotkan karena tidak dapat secara langsung dalam satu aplikasi. Seperti konsumen yang akan membeli produk untuk dibawa sebagai buah tangan ataupun untuk *booking tempat* akan melihat menu di *website* terlebih dahulu, kemudian melakukan kontak dengan *customer service* untuk melakukan transaksi. Dengan begitu dengan menciptakan aplikasi perusahaan untuk *smartphone* Android dan IOS dapat mempermudah *customer* dalam memilih koleksi dan melakukan transaksi karena dalam satu pintu. Faktor ini belum pernah dibuat oleh perusahaan pesaing sehingga perlu untuk diciptakan.

e. *Endorsment public figure/ artis*

Tingginya minat masyarakat dalam membeli sebuah produk yaitu didasarkan pada apa yang dilihat atau dicontoh dari idolanya. Masyarakat akan tertarik dengan produk yang digunakan oleh artis ataupun *public figure* idolanya. Saat ini banyak perusahaan yang melakukan *endorsment* produknya kepada artis yang memiliki *fans* yang banyak, ditambah lagi dengan tren penggunaan media sosial di masyarakat. Artis yang di *endorse* biasanya akan memposting fotonya dengan mencicipi produk dari perusahaan yang meng-*endorse* dirinya di media sosial seperti *Instagram*. Dengan cara tersebut maka dapat dengan mudah sebuah perusahaan untuk memperkenalkan produknya di masyarakat. Hal ini perlu diciptakan oleh Rumah Makan Sari Raras untuk mendapatkan hati di masyarakat dan memperkuat *branding* dari Rumah Makan Sari Raras.

5.6.3 Skema Kerangka Kerja Empat Langkah

Melalui Kerangka Kerja Empat Langkah yang sudah terbentuk maka dapat dibuat Skema Kerangka Kerja Empat Langkah. Adapun Skema Kerangka Kerja Empat Langkah yang telah dibuat adalah sebagai berikut :

Tabel 5. 2 Skema Kerangka Kerja Empat Langkah

Hapuskan (<i>Eliminate</i>)	Kurangi (<i>Reduce</i>)
-	Harga Produk
Tingkatkan (<i>Raise</i>)	Ciptakan (<i>Create</i>)
Kualitas Produk	Menambahkan cabang di pusat kota
Ciri Khas Produk	<i>Wifi</i>
Branding Produk	<i>Meeting room</i>
Ketersediaan Tempat	Aplikasi Android/IOS
Keramahan	<i>Endorsment public figure / artis</i>
Kenyamanan	
Promosi	
Kemudahan Transaksi	
Proses Pembayaran	

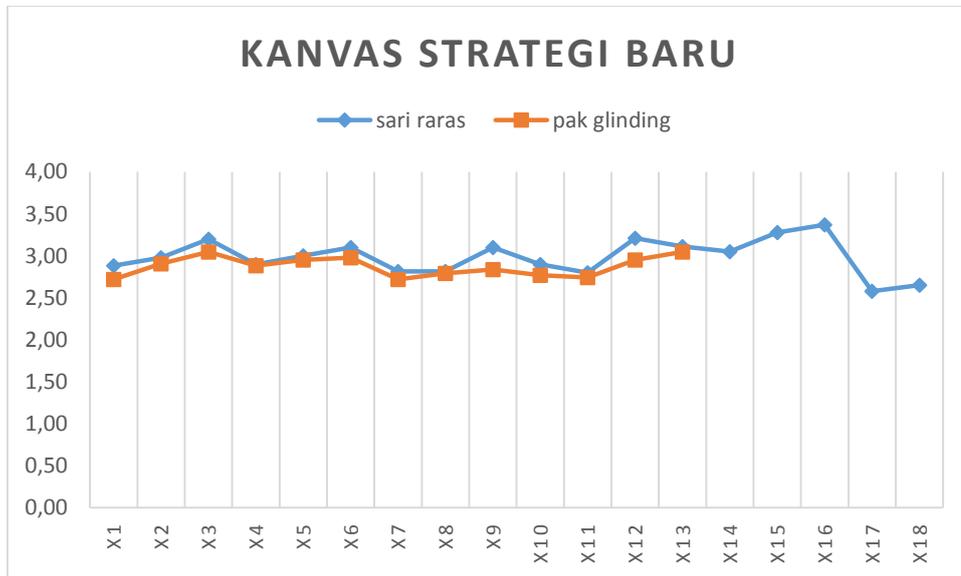
Tabel 5. 3 Hasil Rekapitulasi Kuisisioner Variabel Yang Diciptakan

Cabang (X₁₇)	<i>Hospot Wifi</i> (X₁₈)	<i>Meeting Room</i> (X₁₈)	Aplikasi Transaksi Android/IOS (X₁₉)	<i>Endorsment</i> Artis (X₂₀)
3,05	3,28	3,37	2,58	2,65

Ada lima faktor yang diciptakan yaitu adalah membuka cabang, *live Music, Meeting room*, aplikasi transaksi Android/IOS, dan *endorsment public figure/artis*. Berdasarkan hasil kuisisioner keempat faktor tersebut memiliki nilai rata-rata diatas 2,5 dimana hal tersebut dapat diartikan bahwa kelima faktor tersebut penting untuk diciptakan untuk dapat meningkatkan profit perusahaan dan memenangkan persaingan dengan pesaing.

5.6.4 Kanvas Strategi Baru

Setelah mengetahui variabel-variabel mana saja yang akan dilakukan perbaikan dan dirubah, maka tahap selanjutnya adalah membuat kanvas strategi baru. Adapun kanvas strategi baru yang diusulkan dilakukan perbaikan adalah sebagai berikut :



Gambar 5. 3 Kanvas Strategi Baru

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
- X₁₃ : Proses pembayaran
- X₁₄ : Membuka cabang baru

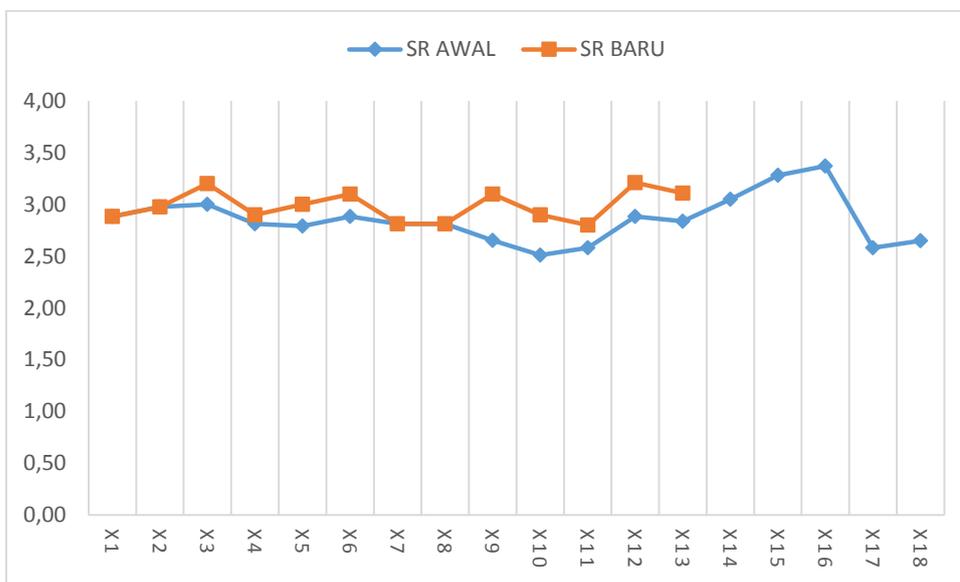
X₁₅ : *Hotspot Wifi*

X₁₆ : Meeting room

X₁₇ : Aplikasi transaksi *Android/IOS*

X₁₈ : *Endorsement Public Figure/ Artis*

5.6.5 Perbandingan Kanvas Strategi Awal Dengan Kanvas Strategi Baru



Gambar 5. 4 Perbandingan Strategi Awal dan Baru

Adapun dari Kanvas Strategi Awal dengan Kanvas Strategi Baru dapat dilihat posisi saat ini dengan posisi usulan yang didapatkan melalui metode *Blue Ocean Strategy* yaitu sebagai berikut :

Tabel 5. 4 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dan Kanvas Strategi Baru

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
1	Harga Produk	<p>Pada Kanvas Strategi Awal Rumah Makan Sari Raras berada di atas pesaing. Dalam artian harga produk dari Rumah Makan Sari Raras lebih murah dibandingkan dengan pesaing. Akan tetapi harga yang ada saat ini masih dianggap tinggi untuk dapat dijangkau oleh <i>customer</i> yang berasal dari kalangan bawah.</p>	<i>Reduce</i>	<p>Menurut Purwati, Heri Setiawan, dan Rohmawati (2012) penetapan harga yang tepat akan mendapatkan perhatian yang besar dari konsumen, jika harga yang ditetapkan oleh perusahaan tepat dan sesuai dengan daya beli konsumen maka pemilihan suatu produk akan dijatuhkan pada produk tersebut. Harga produk dapat diturunkan menjadi sedikit lebih rendah. Harga produk yang rendah dipengaruhi harga bahan baku yang murah. Perusahaan dapat menurunkan harga ketika mengalami persaingan yang cukup ketat dengan pesaing untuk tetap dapat mempertahankan pasarnya yang disesuaikan dengan beberapa faktor seperti bahan baku dan bahan pendukung.</p>
2	Variasi Produk	<p>Berdasarkan hasil kusioner variasi produk berada di atas pesaing. Hal ini dikarenakan variasi</p>	-	<p>Perusahaan tidak melakukan perubahan pada atribut ini dikarenakan Variasi produk dari sudah baik dan cukup beragam.</p>

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
		produk yang ada di Rumah Makan Sari Raras sudah cukup beragam.		
3	Kualitas Produk	Hasil dari kuisisioner menunjukkan bahwa dalam hal kualitas produk Rumah Makan Sari Raras berada dibawah pesaing. Hal ini disebabkan dari beberapa faktor seperti rasa ikan bakar dan pendamping makanan utama seperti lalapan dan sambal. Dengan begitu perlu dilakukan peningkatan kualitas produk di Rumah Makan Sari Raras untuk meningkatkan minat konsumen untuk membeli produk.	<i>Raise</i>	Kualitas Produk perlu dilakukan <i>raise</i> dengan harapan konsumen dapat memilih produk dari Rumah Makan Sari Raras yang memiliki kualitas produk yang baik. Kualitas Produk dapat ditingkatkan dengan membuat kotak saran dan kritik dan melakukan proses penyortiran kepada bahan baku dan bahan pendukung di Rumah Makan Sari Raras
4	Ciri Khas Produk	Ciri khas produk dari RumAH Makan Ikan Bakar Sari Raras berdasarkan hasil	<i>Raise</i>	Perusahaan melakukan perubahan perbaikan pada atribut ini dikarenakan ciri khas merupakan sesuatu

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
		<p>kuesioner berada dibawah pesaing. Hal ini dikarenakan Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras kurang akan menonjolkan ciri khas produk yang telah ada.</p>		<p>yang akan mudah di ingat oleh konsumen, dengan menunjukkan ciri khas produk tentu konsumen akan mengetahui apa yang menjadi ciri khas dari Rumah Makan Ikan Bakar sehingga konsumen akan memilih Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras sebagai tujuan. Ikan bakar nila dari Rumah Makan Ikan Bakar Sari raras dapat dijadikan salah satu pertimbangan untuk dijadikan ciri khas Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras karena dari segi ukuran ikan dan harga yang tergolong murah dan memiliki rasa yang enak.</p>
5	Branding	<p>Pada Kanvas Strategi Awal <i>branding</i> Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras berada jauh dibawah pesaing. Hal ini dikarenakan pesaing telah lebih dahulu membuka usaha di bidang kuliner dan dikenal sebagai rumah makan</p>	<i>Raise</i>	<p><i>Branding</i> dari Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras 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</p>

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
		pertama yang menyajikan menu khas ikan bakar, sehingga perlu dilakukan peningkatan pada <i>branding</i> .		meningkatkan kepercayaan dan loyalitas konsumen kepada perusahaan. Dengan dilakukan penguatan <i>branding</i> maka dapat berdampak meningkatnya daya beli konsumen pada perusahaan.
6	Ketersediaan Tempat	Berdasarkan Kanvas Strategi Awal dapat dilihat bahwa ketersediaan tempat yang ada di Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras berada dibawah pesaing. Hal ini dikarenakan dai segi kapasitas lahan parkir pesaing lebih bisa memuat banyak kendaraan. Dari luasnya ukurn tempat makannya Rumah Makan Sari Raras juga lebih kecil daripada pesaing.	<i>Raise</i>	Ketersediaan Tempat merupakan salah satu faktor yang bisa berdampak terhadap ras nyaman dari konsumen. Konsumen tentu akan merasa nyaman apabila tempat yang tersedia memiliki lahan yang cukup dan terkesan rapi. Ketersediaan tempat di Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras sebenarnya terbatas namun dapat di siasati dengan cara penataan ulang kembali rumah makan serta membuka cabg baru ditempat lain.
7	Kebersihan dan kerapihan	Pada hasil kuisisioner menunjukan bahwa kebersihan dan kerapihan Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras berada	-	Kebersihan dan kerapihan akan memberikan dampak yang positif bagi konsumen. Perusahaan tidak perlu melakukan perubahan di atribut ini karena kebersihan

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
		diatas dari pesaing dan tidak perlu ditingkatkan lagi namun perlu dipertahankan dan dijaga atribut ini..		dan kerapihan yang ada di telah terjaga dengan baik.
8	Kecepatan respon	Berdasarkan hasil kuisisioner menunjukkan bahwa kecepatan respon Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras lebih tinggi daripada pesaing. Hal ini dikarenakan cepatnya pelayanan dan penyajian yang diberikan oleh Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras dari proses pemesanan sampai makanan tersedia di meja makan konsumen.	-	Perusahaan tidak perlu melakukan perubahan di atribut ini karena respon dari konsumen berada dalam kategori baik. Dengan baiknya kecepatan respon tentu memberikan rasa puas bagi konsumen karena tidak terlalu lama dalam menunggu pesanan.
9	Keramahan	Berdasarkan hasil kusioner menunjukan bahwa keramahan dari Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras berada dibawah pesaing. Hal ini disebabkan respon	<i>Raise</i>	Keramahan dalam memberikan pelayanan kepada konsumen merupakan faktor penting yang berdampak positif bagi konsumen. Dengan menggunakan bahasa yang santun serta bahasa yang

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
		aktif dari pegawai pesaing kepada konsumen mulai dari konsumen datang hingga konsumen pergi.		komunikatif kepada konsumen akan membuat konsumen merasa dihargai. Memberikan ucapan selamat datang kepada konsumen saat konsumen datang dan merespon setiap permintaan konsumen serta mengajak konsumen untuk datang kembali tentu akan membuat konsumen merasa puas dan mendongkrak kepercayaan konsumen kepada Rumah Makan Ikan Bakar Sar Raras.
10	Kenyamanan Tempat	Berdasarkan Kanvas Strategi Awal dapat dilihat bahwa kenyamanan tempat yang ada di Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras berada di bawah pesaing. Hal ini disebabkan karena kurangnya faktor penunjang kenyamanan untuk konsumen ketika berada di Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras	<i>Raise</i>	Kenyamanan tempat yang ditingkatkan akan memberikan dampak positif bagi kenyamanan konsumen. Memberikan penunjang seperti bantalan dan sandaran ketika duduk bisa menjadi salah satu inovasi untuk dapat memberikan kenyamanan tempat bagi konsumen.
11	Promosi	Berdasarkan Kanvas Strategi Awal dapat	<i>Raise</i>	Peningkatan dalam promosi akan memberikan peluang

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
		dilihat bahwa promosi yang dilakukan oleh Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras berada di bawah pesaing.		dan dampak positif bagi perusahaan. Menurut Suryana (2001: 112), promosi adalah cara mengkomunikasikan barang dan jasa yang di tawarkan supaya konsumen mengenal dan membeli. Menurut Priccila Natalia dan Mumuh Mulyana (2014) salah satu bentuk bauran promosi yang tepat digunakan yaitu dengan menggunakan periklanan baik dengan media cetak ataupun televisi. Masyarakat akan mengetahui produk yang dipromosikan dan membeli produk tersebut. Peningkatan promosi ini dilakukan dengan cara memasang di media cetak atau dengan memasang space iklan di lokasi-lokasi yang mudah dilihat oleh masyarakat.
12	Kemudahan Transaksi	Berdasarkan hasil dari Kanvas Strategi Awal dapat dilihat bahwa kemudahan transaksi dari Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras berada	<i>Raise</i>	Pada kemudahan transaksi ini perlu dilakukan peningkatan dikarenakan untuk mendapatkan rasa kepuasan dari konsumen.

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
13	Proses pembayaran	<p>dibawah pesaing. Hal ini dikarenakan di Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras ketika konsumen melakukan proses pembayaran penghitungan untuk pembayaran apa saja yang menjadi pemesanan konsumen tidak langsung dihitung dari awal sehingga untuk proses pembayarannya membutuhkan waktu.</p>	<i>Raise</i>	<p>Peningkatan dalam hal proses pembayaran akan menjadi salah satu faktor yang sangat berdampak baik bagi Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras karena akan memudahkan bagi konsumen yang mungkin ingin menggunakan proses pembayaran yang lain selain cash serta menambah lagi kasir yang tersedia yang nanti memberikan rasa puas bagi konsumen karena tidak perlu mengantri untuk</p>

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
		memiliki alat pembayaran lain.		melakukan proses pembayaran.
14	Membuka cabang baru di pusat kota	Saat ini Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras memiliki dua cabang rumah makan yang terletak di wilayah wisata waduk gajah mungkur Wonogiri.	<i>Create</i>	Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras perlu membuka cabang yang berada di tengah-tengah pusat kota seperti alun-alun Wonogiri yang menjadi pusat kegiatan atau pun tempat bersantai masyarakat Wonogiri. Sehingga dengan membuka cabang yang berada di tengah kota dapat memberikan dampak yang baik bagi perusahaan, peluang masyarakat serta wisatawan yang datang ke Wonogiri untuk mmenjadi konsumen akan semakin besar yang nantinya dapat meningkatkan <i>branding</i> Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras kedepannya.
15	<i>Hotspot Wifi</i>	Berdasarkan hasil kuisisioner <i>Hotspot Wifi</i> menjadi atribut yang diperlukan.	<i>Create</i>	Dalam menciptakan lingkungan persaingan yang maju menambahkan layanan <i>Wifi</i> tentunya dapat berdampak pada perilaku kosumen membantu mendorong tepat kuliner ini semakin maju dan memperoleh keuntungan

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
				perusahaan. Dengan menambahkan layanan <i>Wifi</i> tentu membuat konsumen merasa nyaman karena kebutuhan akan internet di jaman sekarang telah menjadi kebutuhan yang sangat penting, tentu ini membuat konsumen akan merasa nyaman dan memilih Rumah Makan Sari Raras sebagai tujuan tempat makan bagi konsumen.
16	<i>Meeting room</i>	Melalui hasil kuisisioner, <i>Meeting room</i> sangat diperlukan.	<i>Create</i>	Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras perlu membuat <i>Meeting room</i> , guna membantu para konsumen sekaligus dapat menggunakan <i>meeting room</i> jika diperlukan.
17	Aplikasi <i>Android/IOS</i> Untuk Transaksi	Saat ini Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras tidak memiliki aplikasi <i>android</i> untuk melakukan transaksi dengan <i>customer</i> . Berdasarkan hasil kuisisioner aplikasi <i>android/IOS</i> untuk transaksi diperlukan oleh konsumen.	<i>Create</i>	Rumah Makan Sari Raras perlu membuat aplikasi transaksi berbasis <i>Android/IO</i> . Hal ini dapat memudahkan dalam proses transaksi dan membantu variabel promosi dikarenakan konsumen tidak perlu membuka aplikasi lain untuk melihat koleksi dan aplikasi <i>chat</i> untuk berkomunikasi dengan

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
18	<i>Endorsement</i> <i>Public Figure/</i> Artis	Berdasarkan hasil kuisisioner <i>endorsement</i> kepada artis diperlukan untuk mendongkrak pembelian dari konsumen.	<i>Create</i>	<p><i>customer service</i>. Dengan pembuatan aplikasi ini maka transaksi dapat dilakukan dalam satu atap dalam memesan untuk dibawa sebagai buah tangan ataupun meja untuk makan disana.</p> <p>Perusahaan perlu melakukan <i>endorsement</i> kepada artis untuk dapat meningkatkan pembelian produk. Dengan melakukan <i>endorsement</i> ini maka masyarakat yang belum mengetahui Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras akan menjadi tau saat melihat public figure atau artis favoritnya mencicipi kuliner dari perusahaan. Penggunaan <i>endorsement</i> ini juga dapat membantu dalam meningkatkan branding dari Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras. Menurut Steven Agustinus H (2015) penggunaan komunikator celebrity endorser yang memiliki karakteristik akan dapat mempengaruhi sikap (<i>attitudes</i>) atau tanggapan konsumen yang positif terhadap produk tersebut,</p>

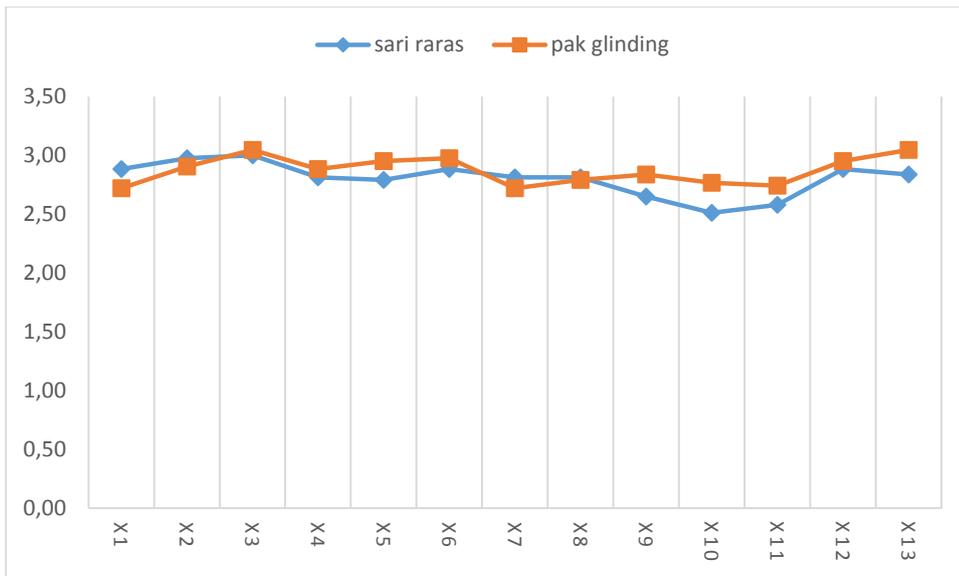
No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
				sehingga konsumen akan mempertimbangkannya dalam proses pembelian dan diharapkan secara langsung mempengaruhi perilaku melalui alam bawah sadar.

5.6.6 Fokus Strategi

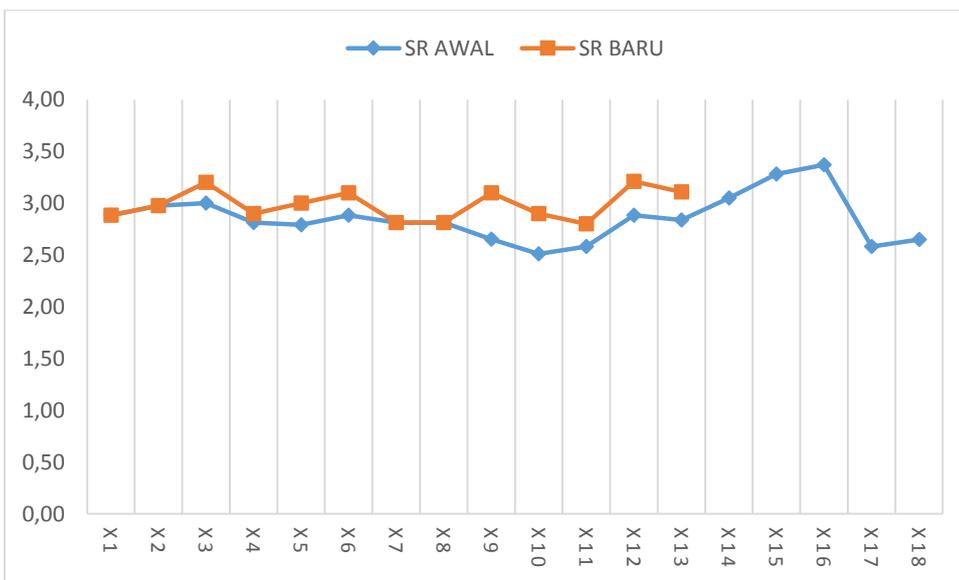
Setiap strategi hebat pastilah memiliki fokus, dan suatu profil strategis atau kurva nilai perusahaan harus dengan jelas menunjukkan fokus tersebut (Kim dan Mauborgne, 2005). Pada kasus Rumah Makan Sari Raras ini fokus strateginya yaitu adalah meningkatkan atribut-atribut yang posisinya masih berada di bawah pesaing sehingga nantinya dapat keluar dari zona merah persaingan yaitu pada atribut kualitas produk, ciri khas produk, *branding*, ketersediaan tempat, keramahan yang di berikan, kenyamanan tempat, promosi, kemudahan dalam bertransaksi, proses pembayaran, serta faktor-faktor baru yang akan diciptakan. Pemberian fokus pada atribut-atribut yang masih bernilai rendah dan faktor-faktor baru yang diciptakan akan menghasilkan kurva nilai baru yang berbeda dibandingkan dengan pesaing sehingga nantinya strategi Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras memenuhi gerakan divergensi (gerakan menjauh). Fokus perusahaan lebih besar kepada Kualitas Produk dan *branding* perusahaan karena berdasarkan pada hasil kuisioner yang mengatakan bahwa selisih nilai antara atribut kualitas produk dan branding yang tidak terlalu jauh. Dengan begitu semakin bagus kualitas produk yang dihasilkan serta besarnya nama perusahaan dan terkenalnya di masyarakat maka masyarakat akan lebih banyak mengetahui tentang Rumah Maka Ikan Bakar Sari Raras dan tentu perusahaan mengharapkan konsumen akan membeli produk dari perusahaan. Selain itu kepercayaan masyarakat juga akan meningkat seiring dengan semakin besarnya nama Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras, kepercayaan masyarakat itu dapat berupa merekomendasikan kepada sanak saudaranya untuk memilih dan membeli produk di Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras. Tidak dapat dipungkiri juga semakin besarnya *branding* perusahaan maka semakin besar juga permintaan masyarakat dan kepercayaan masyarakat akan produk yang diciptakan oleh perusahaan.

5.6.7 Gerakan Menjauh (Divergensi)

Berdasarkan Kanvas Strategi Awal dapat dilihat masih terdapat banyak beberapa atribut yang sangat ketat, terutama pada atribut kualitas produk, ciri khas, ketersediaan tempat, dan kemudahan dalam bertransaksi yang menempel dengan pesaing. Pada Kanvas Strategi Baru dapat dilihat atribut yang awalnya menempel menjadi menjauh sehingga tidak ada pertemuan dari kurva nilai pesaing. Seperti pada atribut kenyamanan tempat melakukan perubahan strategi, dengan melakukan penambahan fitur *Hotspot Wifi* yang dapat menciptakan suasana yang tepat untuk menarik dan mempertahankan pelanggan yang hadir. Menambahkan layanan *Wifi* tentunya dapat berdampak pada perilaku konsumen yang nantinya membantu mendorong usaha kuliner ini untuk dapat semakin maju dan memperoleh keuntungan. Dengan menambahkan layanan *Wifi* tentu membuat konsumen merasa nyaman karena kebutuhan akan internet di jaman sekarang telah menjadi kebutuhan yang sangat penting, tentu ini membuat konsumen akan merasa mendapatkan kenyamanan dari tempat yang telah tersedia dan memilih Rumah Makan Sari Raras sebagai tujuan tempat makan bagi konsumen. Menambahkan cabang baru di tengah pusat kota juga dapat memperbesar peluang perusahaan untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar, hal ini dibuat untuk mensiasati keterbatasan tempat pada Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras yang berpengaruh pada kurangnya jumlah pangsa pasar yang didapatkan. Menciptakan aplikasi android/IOS yang didalamnya berisi tentang proses jual beli secara online juga dapat membantu konsumen dalam melakukan transaksi karena konsumen tidak perlu lagi langsung datang ke rumah makan untuk memesan produk makanan yang diinginkan. Pensortiran bahan baku dan bahan pendukung yang ada di Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan mutu dan kualitas produk seperti pemilihan ukuran ikan pada bahan baku ikan serta memilih ikan yang benar-benar fresh dan sehat yang nantinya membuat meningkatnya kualitas produk yang dimiliki oleh Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras. Memperkuat strategi marketing dengan melakukan promosi endorsement kepada publik figur juga dilakukan sebagai upaya melalui untuk meningkatkan minat beli masyarakat akan produk kita apabila melihat artis idolanya mencicipi produk dari Rumah Makan Ikan Baka Sari Raras.



Gambar 5. 5 Kurva Kondisi Atribut Awal



Gambar 5. 6 Kurva Gerakan Divergensi

5.6.8 Motto Yang Memikat

Diarru dalam artikelnya yang berjudul “*Logo dan Motto Perusahaan*”, memberikan definisi bahwa motto adalah “Suatu tujuan jangka panjang yang akan dicapai berdasarkan operasional perusahaan”. (Diarru, 2008). Motto sering disamakan dengan slogan atau credo. Seperti yang diungkapkan oleh Poerwanto dalam bukunya yang berjudul *Budaya Peusahaan*, menyebutkan bahwa motto, slogan atau credo adalah “Kata-kata atau kalimat yang mengekspresikan suatu nilai bagi perusahaan secara singkat dan mempunyai makna khusus bagi organisasi secara keseluruhan. Karyawan harus menerima sebagai suatu hal yang dapat mengikat secara psikologis maupun sosiologis” (Poerwanto, 2008: 62). Menurut Kim dan Mauborgne (2005), sebuah strategi yang baik memiliki motto yang jelas dan memikat. Selain merek, motto menjadi salah satu daya tarik bagi *customer* untuk membeli produk. Motto ini harus sesuai dengan keadaan nyata dari produk ataupun perusahaan. motto “*Teko seneng mulih kangen*”. Motto ini berdasarkan keadaan nyata di mana perusahaan berdiri sejak tahun 1996 oleh Pak Selamat sebagai *Owner* Rumah Makan Ikan Bakar Sari Raras mendirikan hingga bertahan sampai sekarang diteruskan oleh anaknya yaitu Bapak Freddy SURIANTO. Motto ini bertahan hingga saat ini, diharapkan dengan motto ini bisa membawa menjadi motto yang memikat para konsumen.