

**ANALISIS PENINGKATAN DAYA SAING
RESTORAN RICE BOWL
YA.MA.KAN_id**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk menyelesaikan Program
Strata Satu Program Studi Manajemen**



**Oleh:
SYAMSUL HUDA
NIM: 2016511209**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA
PROGRAM SARJANA PRODI MANAJEMEN S1
JAKARTA
2020**

SURAT PERNYATAAN

Bersama ini,

Nama : Syamsul Huda

NIM : 2016511209

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa proposal yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Sarjana ini ataupun pada program lain. Karya ini adalah milik Saya, karena itu pertanggungjawabannya berada di pundak Saya. Apabila di kemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, maka Saya bersedia untuk ditinjau dan menerima sanksi sebagaimana mestinya.

Jakarta, 01 September 2020

Syamsul Huda
NIM: 2016511209

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA

PROGRAM SARJANA - PRODI MANAJEMEN S1

TANDA PERSETUJUAN

Nama Mahasiswa :Syamsul Huda
NIM :2016511209
Judul Proposal :AnalisisPeningkatan Daya Saing,Restoran Ricebowl
YA.MA.KAN_id

Jakarta, 01 September 2020

Dosen Pembimbing,

Dr.SlametAhmadi, MM

**ANALISIS PENINGKATAN DAYA SAING RESTORAN
RICE BOWLYA.MA.KAN_id**



SYAMSUL HUA

NIM: 2016511209

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada hari Selasa 10 September 2020 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai Tugas Akhir Program Sarjana Manajemen - Program Studi Manajemen

1. **Muh. Ali Maskuri, SE, MM**
Ketua

Tanggal :

2. **Rasipan. SH, MM**
Anggota

Tanggal :

3. **Dr. Slamet Ahmadi, MM**
Anggota

Tanggal :

Menyetujui,

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPW Jakarta
Program Sarjana - Program Studi Manajemen
Ketua Program,

Dr. Susanti Widhiastuti, SE, MM

Tanggal:

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan di restoran YA.MA.KAN_id yang terletak di Jl. Letda Natsir No.7, Cikeas Nagrak, Gunungputeri, Kab, Bogor. Dengan maraknya usaha restoran di Cikeas Nagrak, peneliti ingin menganalisis apakah model lima kekuatan porter dapat mempengaruhi strategi bisnis yang diterapkan oleh restoran Rice Bowl YA.MA.KAN_id. Penelitian ini menekankan pada bisnis yang akan sebagai isu yang masih jarang dijadikan objek penelitian, serta strategi analisis lima model kekuatan Porter yang masih jarang digunakan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan strategi bersaing pada usaha restoran Rice Bowl YA.MA.KAN_id berdasarkan posisi bersaing.

Metode analisis yang digunakan adalah analisis Lima Kekuatan Porter dan analisis generic porter. Berdasarkan analisis Lima Kekuatan Porter, dapat disimpulkan bahwa persaingan antar restoran Rice Bowl YA.MA.KAN_id di industri restoran di kawasan Cikeas Nagrak mengalami persaingan yang sangat baik. Ada banyak faktor; ancaman pendatang baru; daya tawar pemasok, ancaman produksi substitusi dan persaingan antar pesaing yang sama.

Berdasarkan analisis generic porter, maka penulis menyimpulkan strategi yang cocok bagi Restoran Rice Bowl YA.MA.KAN_id adalah keunggulan biaya menyeluruh dimana Restoran Rice Bowl YA.MA.KAN_id mempersiapkan dirinya, untuk menjadi Resto berbiaya rendah di dalam industrinya untuk meningkatkan laba yang tinggi.

Kata Kunci:

Strategi Lima Kekuatan Porter, Restoran, Strategi Generik Porter

ABSTRACT

This research was conducted at the YA.MA.KAN_id restaurant which is located on Jl. LetdaNatsir No.7, CikeasNagrak, GunungPutri, Kab, Bogor. With the rise of restaurant businesses in CikeasNagrak, the researcher wants to analyze whether the five forces porter model can influence the business strategy adopted by the YA.MA.KAN_id Rice Bowl restaurant. This research emphasizes on the yakan business as an issue that is still rarely used as the object of research, as well as Porter's five models of strength analysis strategies which are still rarely used. The purpose of this study was to determine the competitive strategy in the YA.MA.KAN_id Rice Bowl restaurant business based on the competitive position.

The analysis method used is Porter's Five Forces analysis and porter's generic analysis. Based on Porter's Five Forces analysis, it can be concluded that the competition between YA.MA.KAN_id Rice Bowl restaurants in the restaurant industry in the CikeasNagrak area experiences very good competition. There are many factors; the threat of newcomers; bargaining power of suppliers, threat of substitute products and competition between the same competitors.

Based on the porter's generic analysis, the authors conclude that a suitable strategy for the YA.MA.KAN_idRicebowl Restaurant is the overall cost advantage where the YA.MA.KAN_idRicebowl Restaurant prepares itself, to become a low-cost restaurant in its industry to increase high profits.

Keywords:

Porter's Five Forces Strategy, Restaurant, Porter's Generic Strategy

KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, karena atas lindunganNya maka skripsi dengan judul **“ANALISIS PENINGKATAN DAYA SAING RESTORAN RICE BOWLYA.MA.KAN_id”** ini dapat diselesaikan tepat waktu. Selain daripada itu, penyelesaian tugasakhirini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, sehingga penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr.Slamet Ahmadi, MM, selaku pembimbing yang tidak kenal lelah meluangkan waktu memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.
2. Dr. Susanti Widhiastuti, SE, MM, selaku Ketua Program Studi Sarjana Manajemen S1 STIE IPWIJA.
3. Dr. Suyanto, SE, MM, M.Ak. Selaku Ketua STIE IPWIJA.
4. Civitas Akademik STIE IPWIJA.
5. Orang tua tercinta yang senantiasa mendoakan dan memberikan dukungan.
6. Keluarga tercinta yang senantiasa memberikan motivasi dan semangat.
7. Teman-teman kelasE9 Sabtu.
8. Alanudindan Rika dwianggarinisebagai partner kerja yang selalumemotivasidalammenyelesaikantugasakhirini.
9. Pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga bantuan yang bapak, ibu dan teman-teman berikan mendapat imbalan

dari Allah SWT Yang Maha Kuasa dan penulis juga berharap hasil penelitian yang sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, pembaca, pelaku bisnis, investor dan pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu serta perkembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, 01 September 2020

Penulis

DAFTAR ISI

HalamanJudul.....	i
HalamanOrisinalitas	ii
HalamanPersetujuanDosenPembimbing.....	iii
HalamanPengesahanSkripsi	iv
Abstrak	v
<i>Abstrack</i>	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi.....	ix
DaftarTabel	xiii
DaftarGambar.....	xiv
DaftarLampiran	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 LatarBelakang	1
1.2 PermasalahanMasalah	3
1.3 TujuanPenelitian.....	4
1.4 ManfaatPenelitian.....	4
1.5 SistematikaPenelitian	4
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 LandasanTeori.....	6

2.1.1 Restoran.....	6
2.1.2 StrategiPemasaran	9
2.1.3 ManajemendanSumberDayaManusia.....	11
2.1.3.1 FungsiManajemen (<i>Management Functions</i>).....	13
2.1.4 Keuangan.....	16
2.1.5 Produksi.....	17
2.1.6 PengertianStrategidanManajemenStrategis	18
2.1.6.1 TahapanManajemenStrategi	20
2.1.7 <i>Porter Five Forces Analysis</i>	22
2.1.8 StrategiBersaing(<i>Generic Porters</i>).....	29
2.2 PenelitianTerdahulu	33
2.3 KerangkaPemikiran.....	35
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....	38
3.1 JenisdanLokasiPenelitian	38
3.1.1 JenisPenelitian	38
3.1.2 LokasiPenelitian	38
3.2 SumberdanJenis Data.....	39
3.2.1 Sumber Data	39
3.2.2 Jenis Data.....	39
3.3 MetodePengumpulan Data	40
3.4 TahapAnalisis Data	40
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	43

4.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	43
4.1.1	Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	43
4.1.2	Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan.....	44
4.2	Faktor Internal Perusahaan.....	45
4.2.1	Manajemen dan Sumber Daya Manusia.....	45
4.2.1.1	Struktur Organisasi	45
4.2.1.2	Fungsi Manajemen.....	46
4.2.2	Strategi Pemasaran	48
4.2.2.1	Analisis STP.....	48
4.2.2.2	Kebijakan Bauran Pemasaran (<i>Marketing Mix</i>).....	49
4.2.3	Keuangan / Permodalan.....	51
4.2.4	Produksi dan Operasi.....	53
4.2.4.1	Gambaran Produk.....	53
4.2.4.2	Fasilitas Produksi	57
4.2.4.3	Bahan Baku serta Bumbu.....	57
4.2.4.4	Proses Memasak.....	58
4.3	Faktor Eksternal Perusahaan	58
4.3.1	Kondisi Kekuatan Ekonomi	58
4.3.2	Kondisi Sosial, Budaya, dan Lingkungan	59
4.3.3	Kekuatan kompetitif (<i>Analisis Five Forces Porter</i>).....	59
4.3.3.1	Ancaman Pendetang Baru.....	60
4.3.3.2	Ancaman Produk Pengganti.....	63

4.3.3.3 KekuatanTawarMenawarPembeli.....	64
4.3.3.4 KekuatanTawarMenawarPemasok.....	66
4.3.3.5 PersainganAntarPesaing Yang Sama	67
4.3.3.6 HasilAnalisis <i>Five Forces Porter</i>	69
4.4 AnalisisStrategiBersaing(<i>Generic Porter's</i>)	71
4.4.1 HasilStrategiTerpilihBersaing(<i>Generic Porter's</i>).....	73
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	74
5.1 Kesimpulan.....	74
5.2 Saran.....	75
DAFTAR PUSTAKA	76
LAMPIRAN	78
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	83

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Aspek Permodalan	52
Tabel 4.2 Daftar Menu dan Harga.....	55
Tabel 4.3 Bahan Baku	57
Tabel 4.4 Produk Pengganti	63
Tabel 4.5 Laporan R/L 01 s/d 31 Des 2018	65
Tabel 4.6 Laporan R/L 01 Jan s/d 30 Jun 2019.....	65
Tabel 4.7 Tabel Persaingan Restoran.....	67
Tabel 4.8 Kesesuaian Karakteristik Strategi Generik Model Porter	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Analisis <i>Five Forces Porter</i>	23
Gambar 2.2 Strategi generik porter	33
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian	37
Gambar 3.1 Identifikasi Pemain dalam Industri	42
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	46
Gambar 4.2 <i>Layout</i> Usaha Restoran Rice Bowl YA.MA.KAN_id	51
Gambar 4.3 Gambaran Produk Rice Bowl YA.MA.KAN_id	54
Gambar 4.4 Hasil Analisis <i>Porter Five Forces</i>	69

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran1 :Daftar Menu danHarga, 2018	78
Lampiran2 :AspekPermodalanRestoran.....	79
Lampiran3 :LaporanKeuangan 2018/2019	80
Lampiran 4 : Laporan R/L 01 JUL 18 s/d 30 JUN 19.....	81
Lampiran5 :PedomanObservasi	82

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis di kota Bogor semakin marak terjadi khususnya di kawasan daerah Gunung Putri, salah satu bisnis yang banyak digeluti para pengusaha adalah bisnis restoran karena keberagaman bahwasahaterebut paling menjanjikan. Hal ini dikarenakan bahwasamakan merupakan kebutuhan primer manusia yang harus dipenuhi setiap individu. Selain untuk memenuhi kebutuhan primernya, minat masyarakat untuk mengunjungi restoran dipengaruhi juga oleh perubahan pola pikir, gaya hidup dan tuntutan waktu kerja yang padat sehingga menuntut kecepatan penyajian makanan. Kehadiran *fast food* disukai masyarakat karena cara penyajiannya cepat dan praktis.

Tingginya tingkat persaingan rumah makan menuntut setiap pengusaha menyusun strategi yang tepat dalam menjalankan usahanya. Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Pada dasarnya keunggulan bersaing tumbuh dari nilai yang dapat diciptakan perusahaan bagi pembelinya. Nilai yang ditawarkan tentuseseuatu yang berbedasertatidak dimiliki oleh kompetitor. Nilai atau manfaat inilah yang dibayar oleh pembeli untuk produk atau jasa yang

diproduksiolehsuatuperusahaan.Untukmenciptakandanmembentuknilaitersebutdibutu hkanberbagaipereencanaanmatangsertastrategi yang tepat, salahsatunyaadalahpengelolaanmanajemen yang baik.Untukbisnis yang inginbertahan di pasar yang memilikibanyakpemain, harusmengadopsimurnimanajemenstrategis yang akanmemungkinkanuntukbersaingdengankompetitor lain di pasar. Perusahaan merumuskanstrategiuntukmengejarkeunggulankompetitifketikamerekaberusahauntuk meningkatkanataumempertahankinerjamerekamelaluitindakanindependendalampa sartertentuatauindustri.Denganmenggunakanstrategibersaing yang efektif, organisasimenemukanpeluangindustriandbelajartentangpelanggan (Pearce John, 2008).Hal inidilakukan agar perusahaandapatbertahan di tengahperkembanganjamansertadapatbersaingdenganperusahaan-perusahaanpesaing.Kelangsunganhidupperusahaan di era kompetisi global menuntutmanajemenuntukmenyusunperencanaanstrategisdalammenghadapiperubahan-perubahan yang akanterjadi. Perubahan-perubahan yang perludiresponolehperusahaanbukanhanyaberorientasipadaprodukperusahaanaja, melainknapadaaspek-aspekpenting yang menyangkutkinerjasuatuperusahaansertamanfaatperusahaanbagilingkungansekitar.

Persaingansengitdantakhenti-

hentinyaterjadidalambisnis,dalamrangkauntuktetapbertahandanmemperolehkesuksesan, perusahaanharusmemilikikeuntunganlebihdaripesaingmereka.Keunggulankompetitifdidefinisikansebagai "suatukondisi yang

memungkinkan perusahaan untuk beroperasi secara berkualitas tinggi lebih efisien atau sebaliknya daripada perusahaan bersaing dengan yang menghasilkan manfaat yang diperoleh perusahaan tersebut (David Fred, 2009:25).

Michael E. Porter dalam bukunya yang berjudul “Keunggulan bersaing” mengatakan, bahwa keunggulan kompetitif dapat tercapai tentu dibutuhkan strategi bersaing yang tepat. Strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri. Strategi bersaing bertujuan membangun posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri. Sasaran dari analisis pesaing adalah mengembangkan profil sifat dan sukses dari kemungkinan perubahan strategi yang dapat dilakukan oleh tiap-tiap pesaing. Persaingan industri makanan yang semakin marak, menuntut pelaku bisnis dalam bidang makanan untuk dapat selalu menggunakan strategi bersaing yang relevan dengan perkembangan kondisi lingkungan bisnisnya agar dapat mempertahankan keunggulan bersaing yang berkesinambungan terhadap perusahaan sejenis serta tetap eksis dalam lingkungan bisnisnya.

Dengan maraknya usaha restoran, peneliti ingin menganalisis apakah model lima kekuatan porter dapat mempengaruhi strategi bisnis yang diterapkan oleh Restoran Rice Bowl YA.MA.KAN_id. Dalam penelitian ini, kebaruan peneliti dilihat dari objek bisnis yang dikembangkan. Penelitian ini menekankan pada bisnis Restoran Rice Bowl YA.MA.KAN_id sebagai isu

yang masih jarang dijadikan objek penelitian, serta strategi analisis lima model kekuatan Porter yang masih jarang digunakan.

1.2 Perumusan Masalah

Permasalahan yang dihadapi Resto Yamakan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi bersaing pada restoran rice bowl YA.MA.KAN_id?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Menentukan strategi bersaing pada usaha restoran rice bowl YA.MA.KAN_id berdasarkan posisi bersaing.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Dapat menjadikan masukan bagi resto yamakan untuk melakukan evaluasi terhadap strategi bersaing usaha sehingga dapat digunakan dalam proses peningkatan usahanya ke depan.

2. Bagi Penulis

Merupakan kesempatan untuk belajar lebih banyak dalam menerapkan ilmu pengetahuan yang diterima dalam proses perkuliahan dibandingkan kenyataan yang diterapkan di lapangan.

3. Bagi Pihak Lain

Sebagai bahan informasi bagi penelitian sejenis sehingga akan memperkaya dan melengkapi kekurangan-kekurangan yang ada dalam penelitian ini.

1.5 Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan laporan ini berisikan tentang pembahasannya singkat dari setiap bab – bab yang terdiri dari:

Bab 1: Pendahuluan

Bab ini berisikan latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penelitian.

Bab 2: Tinjauan pustaka

Bab ini berisikan tentang landasan teori, penelitian terdahulu, serta kerangka pemikiran

Bab 3: Metodologi penelitian

Bab ini berisikan tentang tempat dan waktu penelitian

Bab 4: Hasil dan pembahasan

Bab ini berisikan tentang hasil penelitian dan pembahasan

Bab 5: Kesimpulan dan saran

Bab ini berisikan tentang kesimpulan dan saran

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Restoran

Restoran adalah suatu tempat atau bangunan yang diorganisasi secara komersial yang menyediakan jasa pelayanan makanan dan minuman untuk masyarakat. Seperti yang dikatakan Magkuwerdoyo dalam Siahaan (2008). Restoran adalah suatu tempat atau bangunan yang dikelola secara komersil yang menyelenggarakan pelayanan dengan baik kepada semua tamunya, baik berupa makanan maupun minuman. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 1990 Pasal 1.b tentang Usaha dan Penggolongan Restoran dan Surat Menteri Pariwisata, Pos, dan Telekomunikasi KM 95/ HK 103/ MPPT-87 menyebutkan bahwa: “Restoran adalah salah satu jenis usaha jasa pangan yang bertempat di sebagian atau seluruh bangunan yang dilengkapi dengan peralatan dan perlengkapan untuk proses pembuatan, penyimpanan, penyajian, dan penjualan makanan dan minuman bagi umum di tempat usahanya dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam keputusan ini”. Sehingga karakteristik restoran berdasarkan UU tersebut, antara lain:

1. Usaha restoran dapat berbentuk Badan Usaha atau Badan Perorangan (Pasal 2 Ayat 1)
2. Usaha restoran terbuka bagi modal asing (Pasal 2 Ayat 2)

3. Pengusaha restoran meliputi penyediaan jasa pelayanan makan dan minum kepada tamu restoran sebagai usaha pokok serta jasa hiburan di dalam bangunan restoran sebagai penunjang yang tidak terpisah dari usaha pokoknya (Pasal 3).

Restoran memiliki beberapa jenis atau bentuk, menurut Torsina, M. (2000) menyatakan bahwa terdapat sepuluh jenis restoran orisinil yang berkembang saat ini, yaitu:

1. *FamilyConventional*

Restoran jenis ini merupakan restoran tradisi keluarga yang biasanya menawarkan pelayanan dan dekorasi yang sederhana. Restoran ini mementingkan masakan yang enak, suasana, dan harga yang bersahabat.

2. *Fast Food*

Menu yang disajikan telah siap atau segera tersedia, agak terbatas dalam jenis, ruang dengan dekorasi warna-warna utama dan tenang. Harga yang ditawarkan pun relatif tidak mahal serta mengutamakan banyak pelanggan. Restoran jenis ini erat kaitannya dengan *eat-in* (makan di restoran) dan *take-out* (dibungkus untuk dimakan di luar restoran).

3. *SpecialityRestaurants*

Restoran ini biasanya terletak jauh dari keramaian, namun menyajikan masakan khas yang menarik perhatian dan berkualitas. Umumnya ditunjukkan kepada turis atau orang-orang yang ingin mentraktir teman atau keluarga dalam suasana yang khas.

4. *Cafeteria*

Biasanya terletak di dalam perkantoran, pusat perbelanjaan, sekolah, atau pabrik-pabrik. *Cafeteria* menyajikan menu terbatas seperti yang disajikan di rumah, berganti-ganti tiap hari, dan harga ekonomis.

5. *CoffeeShop*

Ditandai dengan pelayanan makanan secara tepat dan pergantian tempat duduk yang cepat. Terdapat banyak *sitting* yang menempati *counter service* untuk menekankan suasana informal. Lokasi utamanya berada di gedung perkantoran atau di pusat perbelanjaan dengan lalu lintas pejalan yang tinggi. Hal ini berguna untuk menarik perhatian pengunjung untuk makan siang atau *coffeebreak*.

6. *Gourmet*

Merupakan restoran berkelas, dengan suasana yang sangat nyaman dengan dekorasi yang bersifat artistik. Ditujukan bagi mereka yang menuntut standar penyajian yang tinggi dan bergengsi.

7. *Etnic*

Menyajikan masakan daerah tertentu yang spesifik. Dekorasi disesuaikan dengan etnik yang bersangkutan, bahkan pakaian seragam pekerjaanya kadang bernuansa etnik.

8. *Snackbar*

Ruangannya umumnya lebih kecil, cukup untuk melayani orang-orang yang ingin makanan kecil atau jajan. Dapat memperoleh volume penjualan yang baik,

karena waktu makan yang ditawarkan ditambahkan dengan pesanan *take-out*.

Dari beberapa tipe klasifikasi restoran, penulis menyimpulkan bahwa restoran Ricebowl YA.MA.KAN_id termasuk kedalam *fast food* yaitu restoran cepat saji dengan harga yang ditawarkan tidak begitu mahal.

2.1.2 Strategi Pemasaran

Mencakup strategi pemasaran yang akan digunakan, yakni STP (*Segmentasi, Targeting, Positioning*) dan bauran pemasaran (*marketing mix*) yang terdiri dari 7P, yaitu *Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence*. Menurut Kotler (2004), agar berhasil didalam pasar dengan tingkat persaingan pasar yang cukup tinggi, Perusahaan harus memperhatikan pelanggan, mendapatkan pelanggan dari pesaing, mempertahankan dan mengembangkan pelanggan dengan nilai yang lebih baik. Ada tiga langkah dalam proses mendesain strategi untuk melayani pelanggan secara lebih baik, yaitu:

1. Segmentasi (*Segmentation*)

Segmentasi pasar merupakan suatu aktivitas membagi atau mengelompokan pasar yang heterogen menjadi pasar yang homogen atau memiliki kesamaan dalam hal minat, daya beli, geografi, perilaku maupun gaya hidup.

2. Penetapan target (*Targeting*)

Sekelompok pembeli (*buyers*) yang memiliki kebutuhan atau karakteristik yang sama yang menjadi tujuan promosi perusahaan.

3. Penetapan posisi (*Positioning*)

Suatu tindakan atau langkah-langkah dari produsen untuk mendesain citra perusahaan dan penawaran nilai dimana konsumen didalam suatu segmen tertentu mengerti dan menghargai apa yang dilakukan suatu segmen tertentu dan apa yang dilakukan perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya.

Menurut Kotler (2004), definisi bauran pemasaran sebagai perangkat alat pemasaran taktis yang terdiri dari 7P, yaitu Produk (*Product*), Harga (*Price*), Tempat (*Place*), Promosi (*Promotion*), Orang (*People*), Proses (*Process*), dan Bukti Fisik (*Physical Evidence*) yang diperlukan perusahaan untuk menghasilkan respon yang diinginkan pasar sasaran.

1. Produk (*Product*)

Produk adalah kombinasi barang dan jasa yang ditawarkan perusahaan kepada pasar sasaran yang dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan.

2. Harga (*Price*)

Standar nominal yang ditetapkan perusahaan terhadap produk yang dihasilkan untuk dijual sehingga konsumen harus mengeluarkan biaya dengan jumlah tertentu untuk mendapatkan produk. Strategi harga berpengaruh terhadap hasil penjualan dan tingkat keuntungan yang diperoleh perusahaan.

3. Tempat (*Place*)

Berbagai kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk membuat produknya mudah diperoleh dan tersedia untuk konsumen sasaran.

4. Promosi (*Promotion*)

Berbagai kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menyampaikan manfaat dan keistimewaan produknya dan membujuk konsumen sasaran untuk membelinya.

5. Orang (*People*)

Adalah semua pelaku yang memainkan sebagai penyajian jasa dan karenanya mempengaruhi persepsi pembeli, yang termasuk dalam elemen ini adalah personel perusahaan dan konsumen lain dalam lingkungan jasa.

6. Proses (*Process*)

Meliputi prosedur, tugas-tugas, jadwal-jadwal, mekanisme, kegiatan dan rutinitas dimana suatu produk atau jasa disampaikan kepada pelanggan.

7. Bukti Fisik (*Physical Evidence*)

Merupakan lingkungan fisik dimana jasa disampaikan, perusahaan jasa dan konsumennya berinteraksi dan setiap komponen yang berwujud memfasilitasi penampilan atau komunikasi jasa tersebut.

2.1.3 Manajemen dan Sumber Daya Manusia

Manajemen secara etimologi berasal dari bahasa Inggris *management* yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Kata *manage* ini sendiri berasal dari Italia *Maneggiare* yang diadopsi dari bahasa Latin *managiare*, yang berasal dari kata manus yang artinya tangan (Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2011:230). Sedangkan dalam kamus besar bahasa Indonesia kata manajemen mempunyai pengertian sebagai penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran (Yuku, 2013:29). Dalam arti khusus manajemen

dipakai bagi pemimpin dan kepemimpinan yaitu orang-orang yang melakukan kegiatan memimpin dalam suatu organisasi. Manajemen cenderung dikatakan sebagai ilmu maksudnya seseorang yang belajar manajemen tidak pasti akan menjadi seorang menejer yang baik. Adapun pengertian manajemen yang dikemukakan oleh beberapa ahli yaitu:

1. Menurut Andrew F. Sikukula (Dalam Hasibun, 2009:6), mengemukakan bahwa manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktifitas-aktifitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan sebagai sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.
2. Menurut Terry dan Laslie (Dalam Manullang, 1985:2) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan organisasional atau maksud nyata, sedangkan Manula mendefinisikan manajemen pada tiga arti yaitu: manajemen sebagai proses, manajemen sebagai kolektifitas orang-orang yang melakukan aktifitas manajemen, manajemen sebagai suatu seni (*art*) dan sebagai suatu pengetahuan.
3. Menurut Mary Paker Follet (Dalam Fatah, 1996:3) mengatakan bahwa manajemen sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*the art getting things done through people*). Defenisi ini perlu mendapatkan

perhatian karena berdasarkan kenyataan, manajemen mencapai tujuan organisasi dengan cara mengatur orang lain.

4. Menurut Stoner (DalamSadjiman 2007:33) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi usaha-usaha dari anggota organisasi dan sumber-sumber organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
5. Menurut L.Gulick (Dalam Heidjrachman 1996 : 3) mengatakan bahwa manajemen ilmu pengetahuan yang menjelaskan mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan mengajarkan bagaimana sistem kerjasama yang lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Kesimpulan yang dapat diambil dari berbagai defenisi-defenisi tersebut bahwa manajemen adalah serangkaian kegiatan yang didalamnya terdapat suatu proses berbeda yaitu *planning, organizing, actuating* dan *controlling* sehingga bisa memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.

2.1.3.1 Fungsi-Fungsi Manajemen (Management Functions)

Menurut George R. Terry 2006, terdapat 4 fungsi manajemen, yang dalam dunia manajemen dikenal sebagai POAC; yaitu: *planning*(perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan/pengarahan) dan *controlling* (pengendalian).

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan ialah kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Menurut Koontz-O'Donell, dalam *Principles of Management, planning is the most basic of all management functions since it involves selection from among alternative courses of action*. Perencanaan adalah fungsi manajemen yang paling dasar karena manajemen meliputi penyeleksian di antara bagian pilihan dari tindakan.

2. Perorganisasian (*organizing*)

Istilah organisasi mempunyai dua pengertian umum. Pertama, organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, misalnya, sebuah perusahaan, sebuah sekolah, sebuah perkumpulan, badan-badan pemerintahan. Kedua, merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan di antara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat tercapai secara efektif. Sedangkan organisasi itu sendiri diartikan sebagai kumpulan orang dengan sistem kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam sistem kerjasama secara jelas diatur siapa menjalankan apa, siapa bertanggung jawab atas siapa, arus komunikasi, dan memfokuskan sumber daya pada tujuan. Pengorganisasian sebagai proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebaskan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Jadi setelah melaksanakan perencanaan langkah selanjutnya adalah

pengorganisasian, dalam hal ini harus jelas siapa yang menjalankan dan apa yang dijalankan, agar semuanya berjalan dengan lancar.

3. Penggerakan/pengarahan (*actuating*)

Penggerakan/pengarahan adalah fungsi manajemen yang terpenting dan paling dominan dalam proses manajemen. Fungsi ini baru dapat diterapkan setelah rencana, organisasi, dan karyawan ada. Jika fungsi ini diterapkan maka proses manajemen dalam merealisasi tujuan dimulai. Penerapan fungsi ini sangat sulit, rumit, dan kompleks, karena karyawan-karyawan tidak dapat dikuasai sepenuhnya. Hal ini disebabkan karyawan adalah makhluk hidup yang punya pikiran, perasaan, harga diri, cita-cita, dan lainnya. Pelaksanaan pekerjaan dan pemanfaatan alat-alat bagaimanapun canggihnya baru dapat dilakukan jika karyawan (manusia) ikut berperan aktif melaksanakannya. Fungsi pengarahan ini adalah ibarat starter mobil, artinya mobil baru dapat berjalan jika kunci starternya telah melaksanakan fungsinya. Demikian juga proses manajemen, baru terlaksana setelah fungsi pengarahan diterapkan. Definisi pengarahan ini dikemukakan oleh Malayu S. P. Hasibuan 2016, sebagai berikut: pengarahan adalah mengarahkan semua bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu pengarahan perlu dijalankan dengan sebaik-baiknya, dan perlu adanya kerjasama yang baik pula di antara semua pihak baik dari pihak atasan maupun bawahan.

4. Pengendalian (*controlling*)

Setelah melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan, langkah selanjutnya adalah pengawasan. Menurut Chuck Williams (2001) dalam buku *Management, Controlling is monitoring progress toward goal achievement and taking corrective action when progress isn't being made*. (Pengawasan adalah peninjauan kemajuan terhadap pencapaian hasil akhir dan pengambilan tindakan pembetulan ketika kemajuan tersebut tidak terwujud). Pengawasan/pengendalian adalah fungsi yang harus dilakukan manajer untuk memastikan bahwa anggota melakukan aktivitas yang akan membawa organisasi ke arah tujuan yang ditetapkan. Pengawasan yang efektif membantu usaha-usaha kita untuk mengatur pekerjaan yang direncanakan dan memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tersebut berlangsung sesuai dengan rencana.

2.1.4 Keuangan

manajemen keuangan adalah semua aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan usaha-usaha mendapatkan dana perusahaan dengan biaya yang murah serta usaha untuk menggunakan dana dan mengalokasikan dana tersebut secara efisien. Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen keuangan merupakan usaha yang dilakukan perusahaan dalam mengatur dan mengambil keputusan dalam segala aktivitas yang berhubungan dengan pengumpulan dan pengalokasian dana dan bagaimana dana tersebut dapat dikelola dan digunakan secara efektif dan efisien demi kelangsungan hidup dan kesejahteraan perusahaan. Menurut Amirullah (2015:7) mengatakan bahwa :“Keuangan merupakan

aktifitas perusahaan yang berkaitan dengan bagaimana dana, menggunakan dan mengelola asset sesuai tujuan perusahaan secara keseluruhan.“

2.1.5 Produksi

Secara umum produksi diartikan sebagai suatu kegiatan atau proses yang mentransformasikan masukan (input) menjadi hasil keluaran (output). Dalam pengertian yang bersifat umum ini penggunaannya cukup luas, sehingga mencakup keluaran (output) yang berupa barang atau jasa. Dalam arti sempit, pengertian produksi hanya dimaksud sebagai kegiatan yang menghasilkan barang baik barang jadi maupun barang setengah jadi, bahan industri dan suku cadang atau spare parts dan komponen. Hasil produksinya dapat berupa barang-barang konsumsi maupun barang-barang industri. Produksi adalah kegiatan untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa. (Sofjan Assauri, 1999) Produksi adalah suatu proses mengubah input menjadi output sehingga nilai barang tersebut bertambah. Input dapat berupa terdiri dari barang atau jasa yang digunakan dalam proses produksi, dan output adalah barang atau jasa yang dihasilkan dari suatu proses produksi (Sri Adiningsih, 1999). Produksi merupakan pusat pelaksanaan kegiatan konkret mengadakan barang-barang dan jasa-jasa. Tanpa kegiatan ini kosonglah arti suatu badan usaha (Sukanto, Indriyo, 1992)

Fungsi produksi menunjukkan berapa banyak jumlah maksimum output yang dapat diproduksi apabila sejumlah input yang tertentu dipergunakan pada proses produksi (Sri Adiningsih, 1999). Fungsi produksi adalah suatu skedul (atau tabel atau persamaan matematis) yang menggambarkan jumlah output maksimum yang dapat

dihasilkan dari satu set faktor produksi tertentu, dan pada tingkat teknologi tertentu pula. Singkatnya fungsi produksi adalah katalog dari kemungkinan hasil produksi (Ari Sudarman, 2004). Fungsi produksi menunjukkan sifat hubungan di antara faktor-faktor produksi dan tingkat produksi yang dihasilkan. Faktor-faktor produksi dikenal pula dengan istilah input dan jumlah produksi selalu juga disebut sebagai output. (Sadono Sukirno, 2008). Dari pengertian di atas dapat dipahami mengenai unsur-unsur dan Faktor-faktor produksi disini yang dimaksud adalah tanah, modal, tenaga kerja dan keahlian keusahawan dimana tetap jumlahnya. Hanya tenaga kerja dipandang sebagai faktor produksi yang berubah-ubah jumlahnya. Dengan demikian perkaitan antara faktor produksi yang digunakan dan tingkat produksi yang dicapai adalah perkaitan antara jumlah tenaga kerja yang digunakan dan jumlah produksi yang dicapai. 3 variabel independen yaitu:

1. Bahan baku
2. Tenaga kerja
3. Pemasaran hasil produksi

2.1.6 Pengertian Strategi dan Manajemen Strategis

Menurut David F.R (2004) strategi adalah cara untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang. Strategi adalah bakal tindakan yang menuntut keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang banyak untuk merealisasikannya. Definisi manajemen strategis diantaranya menurut Siagian dalam Rachmat (2014) menjelaskan bahwa manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan

diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan tersebut. Menurut David F.R (2004), yaitu ilmu tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis membuat organisasi lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depannya; manajemen strategis membuat organisasi dapat memulai dan memengaruhi (bukan hanya menanggapi) berbagai kegiatan dan dengan demikian perusahaan dapat mengendalikan nasibnya sendiri. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan atau organisasi yang menerapkan manajemen strategis ternyata lebih berhasil daripada yang tidak menerapkannya.

Bisnis yang menggunakan manajemen strategis menunjukkan peningkatan dalam penjualan, keuntungan, dan produktivitasnya dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang tidak menggunakan kegiatan perencanaan sistematis. Manajemen strategis juga memberikan keuntungan non-finansial, seperti meningkatnya kesadaran mengenai berbagai ancaman eksternal, meningkatnya pemahaman akan strategi-strategi para pesaing, meningkatnya produktivitas karyawan dan pemahaman yang semakin jelas mengenai hubungan antara kinerja dan imbalan. Manajemen strategis meningkatkan kemampuan organisasi mencegah masalah karena manajemen strategi mendorong terjadinya interaksi antar-manajer di seluruh divisi dan tingkat fungsional. Menurut Hunger dan Wheelen (2001), perusahaan bisnis multidivisional yang besar biasanya memiliki tiga tingkatan strategi; strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi fungsional.

1. Strategi korporasi

Strategi ini menggambarkan arah perusahaan sekeseluruhan mengenai sikap perusahaan terhadap arah pertumbuhan untuk mencapai keseimbangan portofolio bisnis.

2. Strategi bisnis

Strategi ini disebut juga strategi bersaing, biasanya menekankan pada perbaikan posisi dalam persaingan dalam industri khusus atau segmen pasar tertentu. Tujuan strategi ini berfokus pada peningkatan laba dalam produksi dan penjualan produk yang dihasilkan.

3. Strategi fungsional

Strategi ini menekankan pada pemaksimalan sumber daya produktivitas guna memperbaiki kinerja setiap divisi.

Menurut Hunger dan Wheelen (2001), tiga tingkatan strategi tersebut membentuk hirarki strategi dalam suatu perusahaan. Strategi-strategi tersebut berinteraksi erat dan berkelanjutan, sehingga harus diintegrasikan dengan baik demi kesuksesan perusahaan. Oleh karena itu, setiap tingkatan strategi memiliki lingkungan eksternal yang saling berkaitan pada tingkatan lainnya.

2.1.6.1 Tahapan Manajemen Strategi

Menurut David F.R (2004), proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap, yaitu

1. Perumusan strategi

Perumusan strategi mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi perusahaan, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, menetapkan tujuan jangka panjang perusahaan, membuat sejumlah strategi alternatif untuk perusahaan, dan memilih strategi tertentu untuk digunakan. Semua organisasi atau perusahaan mempunyai sumber daya yang terbatas, para perencana strategi harus menentukan strategi-strategi alternatif yang paling bermanfaat untuk perusahaan.

2. Pelaksanaan strategi

Pelaksanaan strategi sering disebut tahap tindakan dalam manajemen strategis. Tahap ini mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategi dapat dilaksanakan. Melaksanakan strategi berarti mendorong para manajer dan karyawan untuk melaksanakan strategi-strategi yang telah dirumuskan. Pelaksanaan strategi sering dianggap sebagai tahap paling sulit dalam manajemen strategis karena menuntut kedisiplinan, komitmen, dan pengorbanan pribadi. Keberhasilan pelaksanaan strategi bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi para karyawan.

3. Evaluasi strategi

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Tiga kegiatan pokok dalam evaluasi strategi adalah:

- 1) Mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang ini.
- 2) Mengukur kinerja.
- 3) Melakukan tindakan–tindakan kolektif.

2.1.7 Porter's Five Forces Analysis

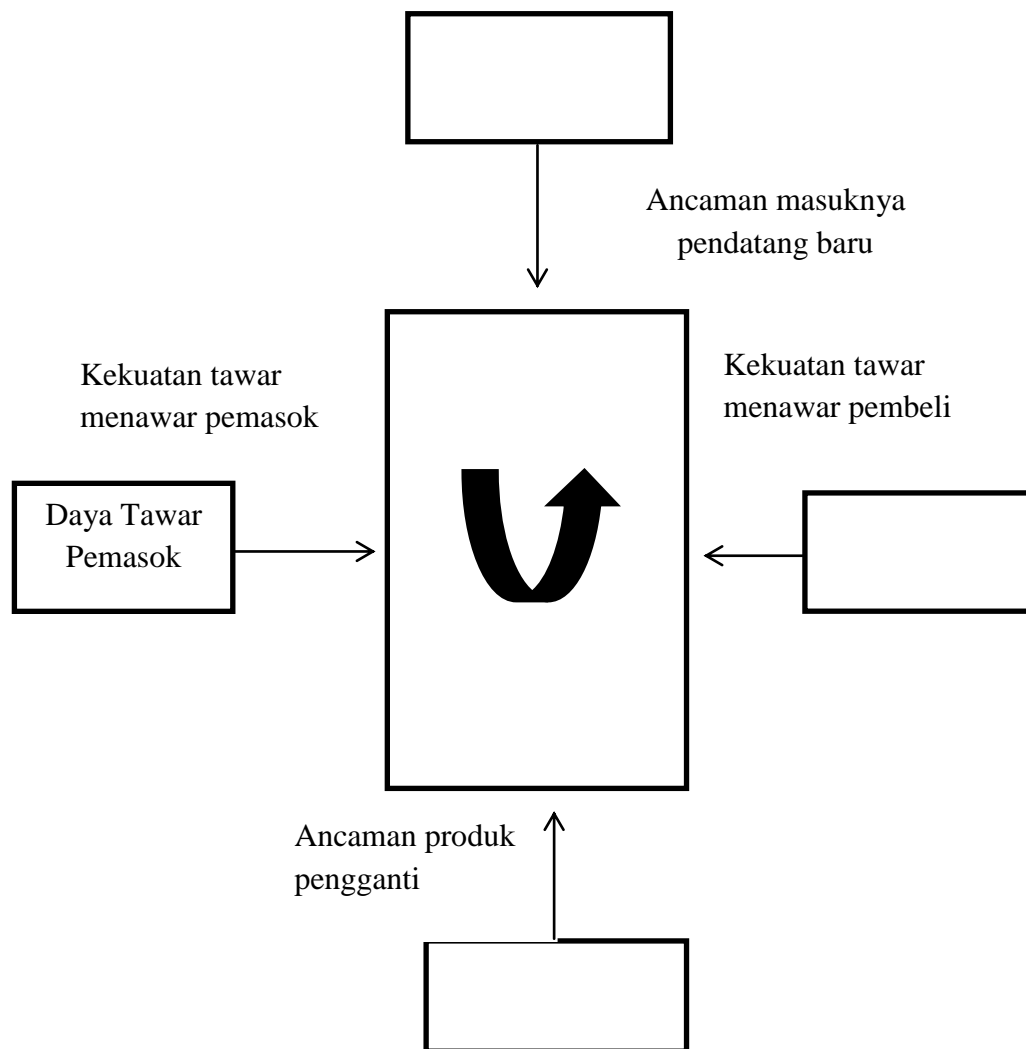
Menurut Porter (1996), struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan persaingan. Intensitas persaingan dalam suatu industri bukanlah masalah kebetulan atau tidak beruntung. Sebaliknya, persaingan dalam suatu industri berakar pada struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalan di luar perilaku pesaing-pesaing yang ada. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok dalam industry seperti yang terlihat

Dari strategi kompetitif ini, para pelaku di suatu industri yang sama harus memiliki peluang dan sumber daya yang dapat menunjang posisi perusahaan dalam persaingan. Perusahaan harus mampu menentukan posisinya sehingga dapat mempertahankan eksistensinya dan mampu menggunakan keunggulannya untuk meraih keuntungan. Lima kekuatan persaingan yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, serta persaingan di antara pesaing yang ada menunjukkan bahwa persaingan dalam

suatu industri tidak hanya terbatas pada para pemain yang ada. Pesaing dalam suatu bisnis juga meliputi pelanggan, pemasok, produk pengganti, serta pendatang baru potensial. Persaingan dalam artian yang lebih luas ini dapat disebut sebagai

persaingan yang diperluas (*extended rivalry*). Struktur yang mendasari suatu industri, terlihat pada besarnya kekuatan persaingan. Setiap perusahaan akan mempunyai kekuatan dan kelemahan sendiri-sendiri dalam menghadapi struktur industri, dan struktur industri itu sendiri dapat dan memang berubah secara berangsur-angsur sepanjang waktu.

Gambar 2.1 Analisis *Five Forces Porter*



Sumber: Porter 1996

1. Ancaman pendatang baru

Pendatang baru di dalam suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan bagian pasar, serta sering kali juga sumber daya utama. Akibatnya harga dapat menjadi turun ataupun biaya membengkak, sehingga mengurangi profitabilitas. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada. Ada beberapa faktor yang menjadi sumber utama rintangan masuk (Porter, 2007), yaitu:

- a. Diferensiasi produk menggambarkan bahwa perusahaan mempunyai pelanggan yang setia, merek yang sudah dikenal, barang atau layanan jasa yang tersedia, kualitas yang baik dari produk atau layanan jasa, pelayanan yang tepat waktu dan responsif. Diferensiasi menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri dengan membuat pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi masalah kesetiaan pelanggan.
- b. Biaya investasi dibutuhkan oleh pendatang baru demi menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri.
- c. Biaya beralih pemasok, kebutuhan modal, besarnya biaya investasi yang harus dikeluarkan pendatang baru untuk beralih dari satu pemasok ke pemasok lain akan menciptakan penghalang untuk masuk.
- d. Akses ke saluran distribusi tentunya menjadi tantangan tersendiri bagi pendatang baru, apalagi bila pesaing telah terikat dengan jalur distribusi yang ada sehingga pendatang baru harus mencari jalur distribusi yang lain.

- e. Pelanggan yang memiliki loyalitas terhadap produk atau layanan jasa tertentu akan terus menggunakan produk atau layanan jasa suatu industri tersebut. Sehingga apabila pelanggan loyal untuk menggunakan produk atau layanan jasa tertentu maka akan menciptakan penghalang bagi masuknya pendatang baru.
- f. Kebijakan pemerintah dalam menerapkan aturan, bisa menjadi salah satu faktor hambatan untuk masuk. Walaupun terdapat banyak hambatan untuk masuk, pendatang baru di sebuah industri terkadang memasuki industri dengan kualifikasi produk yang lebih tinggi, harga yang lebih rendah, dan strategi pemasaran yang luar biasa. Oleh karena itu, pelaku industri sebaiknya mengenali potensi ancaman dari para pendatang baru sehingga mampu untuk melancarkan strategi yang tepat guna mempertahankan kelangsungan industrinya di dalam pasar industri.

2. Ancaman produk pengganti

Dalam berbagai industri, perusahaan bersaing ketat dengan produsen produk pengganti. Adanya produk pengganti menempatkan batas atas dari harga sebelum pelanggan berpindah ke produk pengganti. Ancaman dari produk pengganti meningkat apabila harga yang relatif dari suatu produk turun dan apabila biaya konsumen untuk beralih produk juga menurun. Beberapa hal yang dapat menjadi ancaman dan tekanan dari produk pengganti adalah sebagai berikut:

- a. Produk atau jasa pengganti akan membatasi atau bahkan mengurangi laba potensial yang dapat diperoleh oleh suatu industri.

- b. Produk pengganti yang memiliki keunggulan dari produk yang telah ada (*existing products*) akan menjadi suatu ancaman.
- c. Harga yang lebih menarik dari produk pengganti akan menjadi ancaman.
- d. Jika produk pengganti memiliki kualitas produk atau layanan yang lebih baik, pelanggan akan dengan mudah beralih ke produk pengganti tersebut.
- e. Ketersediaan produk pengganti yang mudah dijumpai di pasaran akan meningkatkan ancaman untuk masuknya produk atau jasa pengganti.
- f. Rendahnya loyalitas pelanggan dan mudah beralih ke produk pengganti.
- g. Rendahnya biaya beralih pemasok (*switching cost*) sehingga pembeli mudah beralih ke produk lain.

3. Daya tawar pemasok

Tekanan penawaran dari pemasok dapat mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, terutama bila jumlah pemasok sedikit, hanya sedikit bahan baku pengganti yang baik, dan apabila biaya mengganti bahan baku amat tinggi. Kekuatan tawar menawar yang dimiliki pemasok terhadap pembeli dalam industri dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Pemasok memiliki posisi yang kuat apabila:

- a. Didominasi oleh beberapa perusahaan.
- b. Tidak terdapat produk pengganti lain yang dijual didalam suatu industri.
- c. Produk pemasok sangat penting demi keberhasilan proses pembuatan atau kualitas dari produk yang dihasilkan pembeli.
- d. Integrasi maju dari kelompok–kelompok pemasok dalam suatu industri.

- e. Industri bukan satu–satunya tempat pemasok menjual produknya.
- f. Kebijakan pemerintah mendukung pemasok, pemerintah juga mempengaruhi posisi industri dengan produk pengganti misalnya melalui regulasi.

4. Daya tawar pembeli

Pembeli memiliki daya tawar menawar dan cenderung menekan harga untuk turun, serta memberikan penawaran dalam peningkatan kualitas ataupun layanan lebih dan membuat kompetitor saling bersaing satu sama lain. Pembeli memiliki daya tawar yang kuat apabila memenuhi beberapa hal sebagai berikut:

- a. Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar, jika sebagian besar hasil penjualan suatu perusahaan merupakan pembelian dari suatu kelompok pembeli tertentu, hal ini akan mempertinggi posisi pembeli tersebut dalam industri.
- b. Produk yang dibeli merupakan bagian dari suatu biaya pembelian dengan jumlah yang cukup besar, sehingga pembeli cenderung mencari harga yang lebih rendah sehingga menggunakan dananya untuk melakukan pembelian secara lebih selektif.
- c. Produk yang dibeli adalah produk standar dan tidak terdiferensiasi, sehingga pembeli yakin akan menemukan penjual alternatif yang memberikan penawaran yang lebih baik.
- d. Pembeli menghadapi switching cost yang kecil. Hal ini salah satunya dialami apabila switching cost ditanggung oleh penjual.

- e. Pembeli mendapatkan laba kecil sehingga ada keinginan yang besar untuk menekan biaya.
- f. Pembeli menunjukkan keinginan untuk melakukan integrasi balik. Jika pembeli telah terintegrasi dengan industri maka ada keinginan untuk melakukan integrasi balik yaitu memperluas jaringan pemasok.
- g. Kualitas produk industri penting bagi pembeli. Apabila kualitas produk industri sangat penting bagi pembeli maka akan meningkatkan kekuatan tawar menawar pembeli.
- h. Pembeli mempunyai informasi yang lengkap mengenai suatu produk. Seperti informasi tentang permintaan, harga pasar teraktual, bahkan biaya yang dikeluarkan penjual sehingga posisi tawar menawar menjadi lebih kuat.

5. Persaingan antar perusahaan

Persaingan di antara perusahaan yang bersaing biasanya paling berpengaruh di antara lima kekuatan dari *Porter's Five Forces*. Strategi yang dijalankan oleh salah satu perusahaan dapat berhasil hanya jika strategi tersebut menyediakan keunggulan bersaing atas strategi yang dijalankan oleh perusahaan pesaing. Perubahan strategi yang dilakukan perusahaan pesaing dapat diimbangi dengan beberapa tindakan, seperti menurunkan harga, meningkatkan mutu, menambah sifat (keunggulan produk), menyediakan pelayanan tambahan, memperpanjang garansi produk, dan meningkatkan intensitas iklan. Persaingan yang tinggi di antara perusahaan sejenis yang akan bersaing dalam memperebutkan pangsa pasar akan terjadi, apabila:

- a. Jumlah pesaing yang seimbang. Banyaknya pemain dengan kekuatan masing-masing tentu saja akan meningkatkan intensitas persaingan dalam kompetisi.
- b. Pesaing yang beragam. Pesaing mempunyai strategi yang beragam, asal-usul, karakteristik serta tujuan dan strategi bersaing yang berlainan.
- c. Pertumbuhan industri yang lamban, akan mengubah persaingan menjadi perebutan pangsa pasar untuk perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan ekspansi.
- d. Kurangnya diferensiasi produk. Ketika suatu produk atau jasa dipandang sebagai komoditas, maka pilihan oleh pembeli banyak didasarkan pada harga dan pelayanan, dan desakan untuk persaingan harga dan pelayanan yang tajam akan terjadi.
- e. Biaya beralih pemasok (*switching cost*) rendah
- f. Hambatan pengunduran diri yang tinggi. Hambatan pengunduran diri adalah faktor-faktor ekonomi strategi dan emosional yang membuat perusahaan tetap bersaing dalam bisnis meskipun memperoleh laba atas investasi yang rendah atau bahkan negatif.

2.1.8 Strategi Bersaing

Menurut Hariadi dalam Dhanovan (2016), strategi bersaing perusahaan merupakan langkah-langkah strategi yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi dalam pasar, dan bertahan terhadap tekanan persaingan. Strategi bersaing mencakupi berbagai strategi jangka pendek untuk menyasati lawan,

menjegal ataupun menahan laju serangan lawan yang semuanya ditujukan untuk memenangkan ataupun mempertahankan eksistensi dalam persaingan.

Menurut Porter (1996), pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri di mana perusahaan tersebut bersaing, walaupun lingkungan kekuatan-kekuatan sosial dan ekonomi juga merupakan lingkungan yang relevan. Kekuatan-kekuatan di luar industri juga menjadi hal yang penting karena kekuatan-kekuatan luar biasanya memengaruhi semua perusahaan yang ada dalam suatu industri, maka kuncinya terletak pada kemampuan masing-masing perusahaan yang bersangkutan. Strategi bersaing merupakan tindakan ofensif atau defensif untuk menciptakan posisi yang aman dalam industri. Strategi bersaing juga diperlukan untuk mengatasi dengan sukses lima kekuatan persaingan dan mendapatkan hasil laba atas investasi yang tinggi bagi perusahaan. Guna menciptakan posisi yang aman dan mengungguli pesaing dalam industri, ada tiga strategi generik yang dapat digunakan secara sendiri-sendiri maupun dalam bentuk kombinasi, strategi generik tersebut adalah: (Porter 1996)

1. Strategi keunggulan biaya menyeluruh

Keunggulan biaya memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas yang efisien, usaha yang giat untuk mencapai penurunan biaya, pengendalian biaya yang ketat, penghindaran pelanggan marjinal, serta meminimalkan biaya dalam bidang-bidang seperti litbang, pelayanan, armada penjualan, biaya promosi dan lain-lain. Biaya yang

relatif rendah terhadap pesaing menjadi inti keseluruhan strategi ini, meskipun mutu, pelayanan dan bidang-bidang lainnya tidak dapat diabaikan.

Memiliki posisi biaya rendah membuat perusahaan akan mendapatkan hasil laba di atas rata-rata dalam industrinya meskipun ada kekuatan persaingan yang besar. Posisi biaya yang rendah memberikan perusahaan ketahanan terhadap rivalitas dari para pesaing, karena biaya yang lebih rendah memungkinkannya untuk tetap dapat menghasilkan laba setelah para pesaingnya mengorbankan laba mereka demi persaingan. Posisi ini melindungi perusahaan dari pembeli yang kuat, karena pembeli hanya dapat menekan harga sampai ke tingkat hargapaling efisien berikutnya.

Biaya rendah memberikan perlindungan terhadap pemasok yang kuat dengan menyediakan fleksibilitas yang lebih besar untuk menyiasati kenaikan biaya masukan. Faktor-faktor yang membawa perusahaan kepada posisi biaya rendah biasanya juga menimbulkan hambatan masuk yang cukup berarti, akhirnya posisi biaya rendah biasanya menempatkan perusahaan pada posisi yang menguntungkan dalam menghadapi produk pengganti. Posisi biaya rendah melindungi perusahaan terhadap kelima kekuatan persaingan karena tawar-menawar hanya akan terus mengikis laba sampai para pesaing yang paling efisien berikutnya gugur.

2. Strategi diferensiasi

Strategi diferensiasi adalah strategi dengan mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan, yaitu menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Strategi ini merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini

menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan, meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya. Diferensiasi menghasilkan marjin yang lebih tinggi yang dapat dimanfaatkan untuk mengatasi kekuatan pemasok, dan jelas mengurangi kekuatan pembeli, karena pembeli tidak mempunyai alternatif yang dapat dibandingkan sehingga menjadi kurang peka harga.

Diferensiasi terkadang dapat menghambat pencapaian bagian pasar yang tinggi. Mencapai diferensiasi akan berarti mengorbankan posisi biaya jika kegiatan yang diperlukan untuk menciptakan produk tersebut mahal, seperti riset yang ekstensif, rancangan produk, bahan bermutu tinggi, atau dukungan pelanggan yang intensif. Strategi ini bisa jadi tidak cocok diterapkan di suatu bisnis, karena diferensiasi mungkin tidak berkesesuaian dengan biaya yang relatif rendah dan dengan harga yang sebanding dengan pesaing.

3. Strategi fokus

Strategi ini memusatkan pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu; seperti halnya diferensiasi, fokus dapat bermacam-macam bentuknya. Berbeda dengan strategi biaya rendah dan diferensiasi, strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu bukan target di keseluruhan industri. Strategi ini memfokuskan pelayanan terhadap target yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas. Strategi ini berimplikasi pada tercapainya diferensiasi karena mampu memenuhi kebutuhan target tertentu dengan lebih baik, atau mencapai biaya yang lebih rendah, atau bahkan mencapai keduanya.

Perusahaan yang memilih strategi fokus secara potensial juga dapat menghasilkan laba di atas rata-rata untuk industrinya. Strategi fokus juga dapat digunakan untuk memilih target yang paling tidak rawan terhadap produk pengganti atau di mana pesaing adalah yang paling lemah. Perbedaan di antara ketiga strategi generik ini dapat dilihat pada Gambar 2.2

Gambar 2.2 Tiga strategi generik

		Keunggulan Bersaing	
		Posisi biaya rendah	Keunikan yg dilihat pelanggan
Sasaran Luas	Keunggulan Biaya	Diferensiasi	
	Segmen tertentu	Fokus Biaya	Fokus Diferensiasi

Sumber: Porter (1996)

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian Venty Fitriany Nurunisa dan Lukman Mohammad Baga (2012) yang berjudul “Analisis Daya saing Dan Strategi Pengembangan Agribisnis Teh Indonesia” menggunakan analisis berlian porter, analisis SWOT dan asitektur strategik. Hasil yang didapatkan setelah dilakukan analisis Berlian Porter bahwa komponen faktor sumberdaya dan komponen komposisi permintaan domestik, serta komponen faktor sumberdaya dengan komponen industri terkait dan industri telah saling mendukung, sementara komponen lainnya belum saling mendukung.Selain itu,

apabila dilihat dari komponen pendukungnya, komponen peranan pemerintah baru memiliki keterkaitan yang mendukung dengan komponen faktor sumberdaya saja, sementara komponen peranan kesempatan telah mampu mendukung semua komponen utama. Sedangkan analisis menggunakan SWOT adalah dengan meningkatkan posisi tawar petani melalui penguatan kelompok tani dan dukungan dari adanya asosiasi dan Dewan Teh Indonesia. Sementara untuk perkebunan besar negara dan swasta strategi lebih mengarah kepada peningkatan produksi dan diversifikasi produk, khususnya untuk produk teh tujuan ekspor. Permasalahan lain yang menjadi fokus strategi adalah permasalahan yang terkait dengan konsumsi teh, strategi yang digunakan lebih diutamakan kepada peningkatan upaya promosi yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan masyarakat mengenai teh dan manfaatnya. Kemudian, strategi yang telah dihasilkan dipetakan ke dalam rancangan arsitektur strategik, sehingga dihasilkan rancangan arsitektur strategik agribisnis teh Indonesia.

Penelitian Yuti Arlan (2012) yang berjudul “Strategi Peningkatan Daya Saing PT Saung Mirwan Dengan Pendekatan *Analytic Network Process* (ANP) menggunakan alat analisis Porter’s Diamond Model, Matriks SWOT, dan *Analytic Network Process* (ANP). Pengolahan data menggunakan software Microsoft Excel 2007 dan *Superdecisions* 2.0.8. menunjukkan bahwa sumberdaya alam, teknologi, jumlah pembeli, tingkat pertumbuhan pembelian, dan petani mitra merupakan atribut yang paling besar pengaruhnya terhadap daya saing agribisnis sayuran dan yang paling rendah pengaruhnya adalah strategi pesaing. Penelitian juga menunjukkan

bahwa kekuatan utama dari PT Saung Mirwan adalah mutu produk yang sudah mencapai kualitas ekspor, sedangkan kelemahan utama adalah karyawan yang kurang inisiatif dan sudah mulai jenuh. Peluang utama bagi PT Saung Mirwan adalah tren gaya hidup konsumen (pola hidup sehat), sedangkan yang menjadi ancaman utama adalah serangan hama dan anomali iklim. Analisis dengan menggunakan Matriks SWOT menghasilkan lima alternatif strategi untuk meningkatkan daya saing, yaitu menyediakan produk sesuai demand, mengadakan training dan gathering untuk karyawan, smart promotion, melaksanakan produksi sesuai prosedur, dan strategi efisiensi biaya. Analisis dengan menggunakan *Analytic Network Process* (ANP) menunjukkan bahwa strategi utama untuk meningkatkan daya saing PT Saung Mirwan adalah strategi melaksanakan produksi sesuai prosedur.

2.3 Kerangka Pemikiran

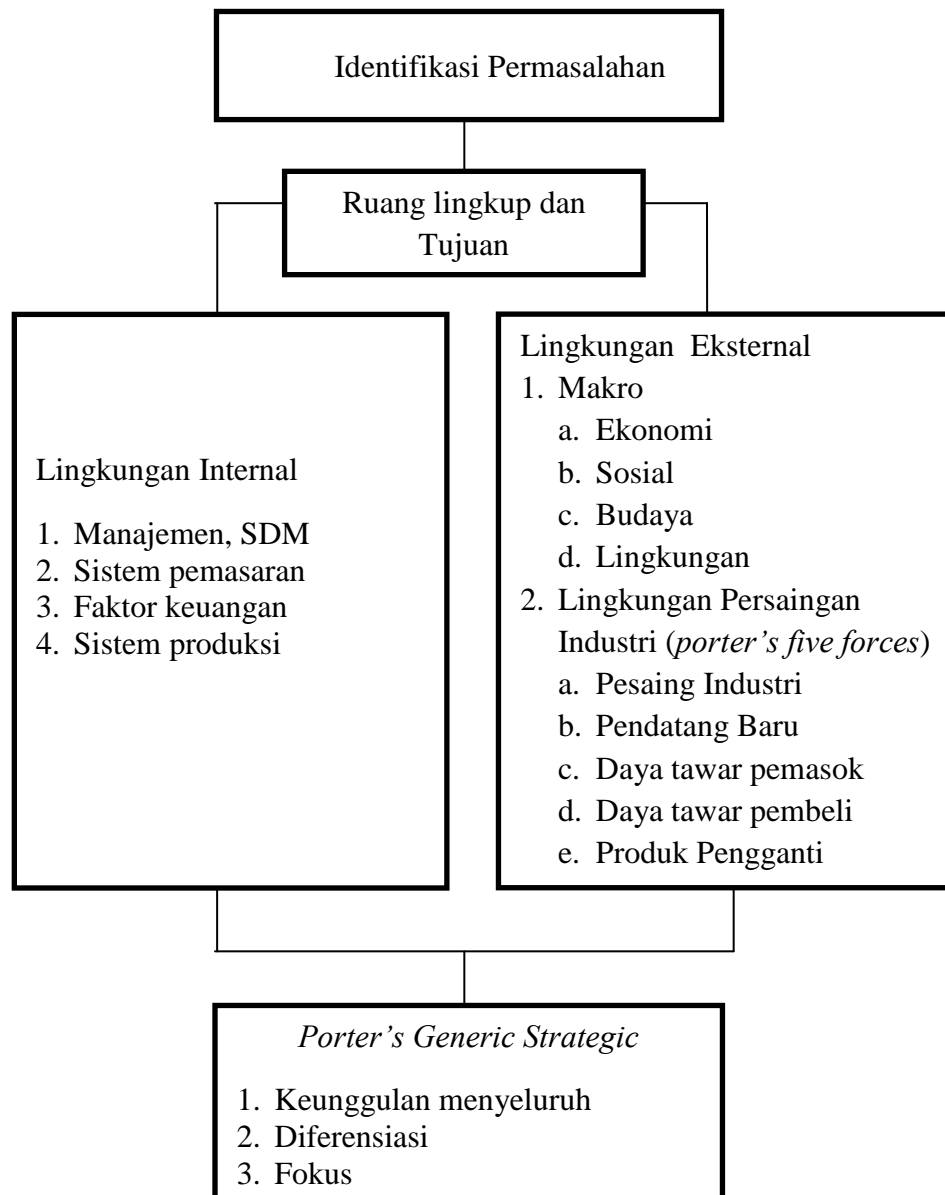
Pada era saat ini pola konsumsi masyarakat cenderung berubah menjadi mengkonsumsi makanan sehat cepat saji dan makanan yang memiliki harga lebih terjangkau dari pada restoran kelas atas. Selain itu, gaya hidup yang sibuk akan mendorong konsumen untuk mengkonsumsi makanan cepat saji.

Fenomena ini dimanfaatkan oleh para pengusaha resto siap saji untuk meningkatkan penjualan guna memperoleh keuntungan yang lebih banyak lagi. Semakin maraknya bisnis restoran cepat saji bermunculan, maka akan timbul persaingan yang ketat, oleh karena itu dalam hal ini untuk meningkatkan daya saing diperlukan strategi yang tepat agar bisa memenangkan pasar dibisnis restoran cepat saji.

Tahap pertama yang dilakukan dalam penelitian ini adalah mengidentifikasi permasalahan yang terjadi pada usaha Restoran Rice Bowl YA.MA.KAN_id. Suatu strategi diperlukan untuk merespon perubahan-perubahan tersebut agar usaha tersebut dapat bertahan. Setelah pengidentifikasian permasalahan selanjutnya menentukan tujuan dan ruang lingkup penelitian. Selanjutnya dilakukan identifikasi lingkungan internal dan eksternal. Identifikasi lingkungan internal terdiri dari manajemen sdm, keuangan, pemasaran dan produksi. Analisis lingkungan eksternal terdiri dari makro dan lingkungan persaingan industri. Identifikasi makro terdiri dari ekonomi, sosial, budaya dan lingkungan. Sedangkan identifikasi persaingan lingkungan industri terdiri dari pesaing industri, pendatang baru, daya tawar pemasok, daya tawar pembeli, dan barang produk pengganti .

Pada tahap masukan dilakukan identifikasi lingkungan eksternal yaitu lingkungan persaingan industri dengan menggunakan model *five forces porter*, Analisis lingkungan persaingan industri merupakan pendekatan yang dipakai secara luas untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri. Tahap pencocokan merupakan upaya memadukan karakteristik perusahaan dengan model *porter's generic strategy* yang terdiri dari keunggulan biaya menyeluruh, fokus dan diferensiasi. Setelah itu tahap keputusan adalah dengan menentukan strategi paling baik diantara alternatif strategi yang didapat dari kesesuaian karakteristik perusahaan. Berikut adalah kerangka pemikiran yang dilakukan pada penelitian kali ini.

Gambar 2.3. Kerangka Pemikiran Penelitian



BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis dan Lokasi Penelitian

3.1.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif yaitu suatu proses peneliti dan pemahaman yang berdasarkan pada metode yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia, landasan teori dimanfaatkan sebagai pemandu agar fokus penelitian sesuai dengan fakta di lapangan.

Selain itu landasan teori juga bermanfaat untuk memberikan gambaran umum tentang latar penelitian dan sebagai bahan pembahasan hasil penelitian. (1)

Sifat penelitian ini adalah deskriptif yaitu suatu bentuk metode penelitian yang mengikuti proses pengumpulan data, penulisan dan penjelasan atas data dan setelah itu dilakukan analisis. (2) Deskriptif kualitatif yaitu menganalisa data yang bersifat penjelasan atau penguraian data dan informasi yang kemudiannya dikaitkan dengan teori dan konsep-konsep yang mendukung pembahasan yang relevan dimana penjelasan ini menggunakan metode kualitatif kemudian diperoleh kesimpulan dari permasalahan penelitian ini.

3.1.2 Lokasi Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah restoran RICEBOWL YA.MA.KAN_iddan yang menjadi objeknya ialah indikator dari lima kekuatan porter. Lokasi restoran

RICEBOWL YA.MA.KAN._id terletak di Jl. Letda Natsir No.7, Cikeas Nagrak, Gunungputeri, Kab, Bogor. Pelaksanaan perencanaan analisis ini berlangsung sejak awal April 2020 sampai dengan Agustus 2020.

3.2 Sumber dan Jenis Data

3.2.1 Sumber Data

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber melalui observasi di lapangan.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber atau bisa melalui media internet, buku, serta beberapa instansi terkait

3.2.2 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang merupakan data yang bukan berupa angka-angka, namun berupa sebuah fakta dengan uraian-uraian atau kalimat-kalimat yang sertamemaparkan keadaan objek penelitian berdasarkan fakta-fakta aktual sesuai kenyataan sehingga menuntut penafsiran peneliti secara mendalam terhadap makna yang terkandung di dalamnya (Lexy.J.Moleong, 2005).

3.3 Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang valid dan akurat, penulis melakukan :

1. Survey Pustaka

yaitu memperoleh data yang yang adahubungannya dengan permasalahan penelitian baik yang didapat dari buku-buku teori yang membahas pasar dalam perspektif persaingan bisnis, hasil-hasil seminar, skripsi-skripsi yang mempunyai korelasi terhadap penelitian ini.

2. Observasi

yaitu pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung pada objek yang akan diteliti. Tujuannya adalah untuk mendapatkan gambaran secara langsung

3.4 Tahapan Analisis Data

Berikut ini adalah teknik analisis data yang dilakukandalam penelitian ini antara lain adalah:

1. Mengumpulkan data dan informasi yang diperoleh melalui observasi

2. Hasil pengamatan dan studi literatur kemudian dihubungkan dengan pokok masalah penelitian, juga faktor-faktor pendukung atau penghambat yang memberikan pengaruh pada hasil penelitian.

3. Selanjutnya dilakukan analisis lingkungan persaingan industri perusahaan dengan menggunakan metode analisis Porter's Five Forces yang terdiri dari lima pesaing baru (masuknya pesaing baru),

persaingandiantaraperusahaan yang ada, kekuatanmenawardarikonsumen, kekuatanmenawardaripemasokdanpotensiancamanprodukpengganti.

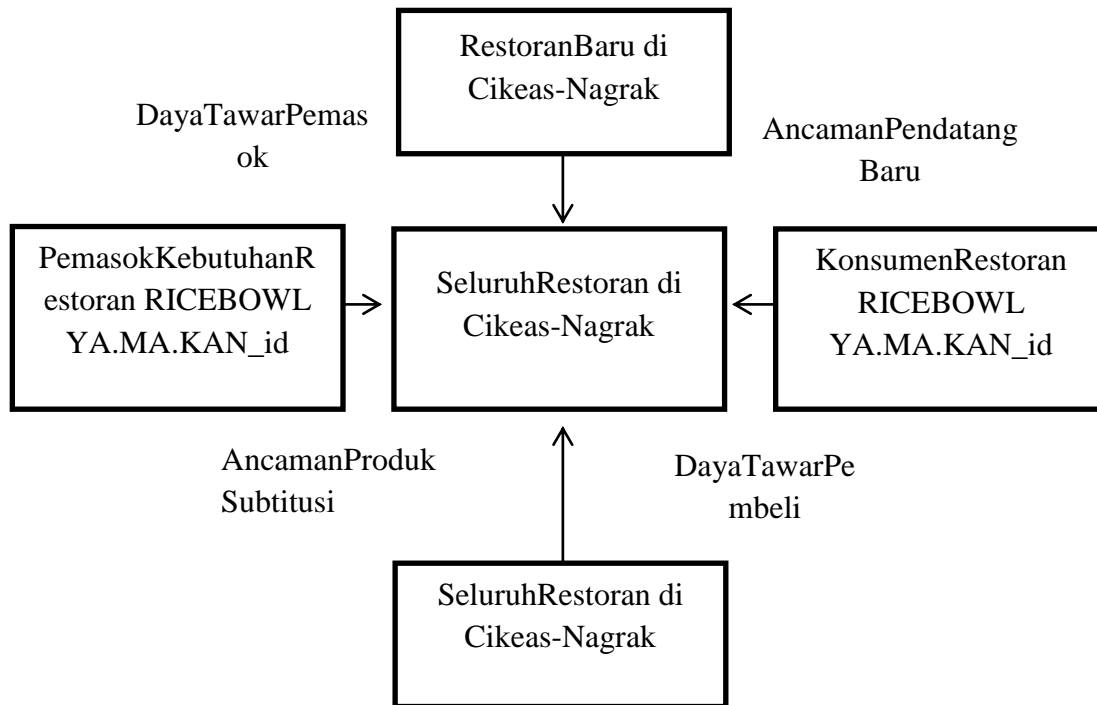
Selanjutnyamencocokkankarakteristikoperasiperusahaandengan Model StrategiGenerik Michael E. Porter.Karakteristikperusahaan yang sesuaidenganmasing–masingstrategiadalahstrategikeunggulan menyeluruh, strategidiferensiasi, danstrategifokus.

4. Hasil daripemodelandan analisismerupakan kesimpulandari penelitan ini, dan berdasarkan itu juga akan diberikan rekomendasi-rekomendasi strategi restoran RICEBOWL YA.MA.KAN_id

Pendefinisian perandalam model Analisis Porter's Five Forces pada Restoran RICEBOWL YA.MA.KAN_id dijabarkan sebagai berikut:

1. Pendatang baru didefinisikan sebagai pemain baru yang akan hadir dalam persaingan antara sesama rumah makan.
2. Pembeli dalam rumah makan adalah konsumen Restoran RICEBOWL YA.MA.KAN_id
3. Pemasok dalam rumah makan adalah pemasok kebutuhan bahan baku Restoran RICEBOWL YA.MA.KAN_id
4. Produk pengganti dalam rumah makan ini adalah seluruh warung makan di kawasan Cikeas Nagrak
5. Pesaing dalam rumah makan ini adalah seluruh rumah makan di kawasan Cikeas Nagrak

Gambar 3.1. Identifikasi Pemain dalam Industri



Sumber: diolah penulis

DAFTAR PUSTAKA

- Adiningsih, Sri, (1999), *Ekonomi Mikro*. Yogyakarta: BPFE –Yogyakarta.
- Amirullah.(2015:7). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: MitraWacana Media.
- Ari Sudarman. (2004). *Teori Ekonomi Mikro*, edisi 4, Yogyakarta : BPFE UGM.
- Assauri, Sofyan. (1999).*Manajemen Produksi dan Operasi*, Edisi Revisi, LPFEUI.Jakarta.
- David, Fred R. (2009). *Manajemen Strategis Konsep*, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- .(2004). "Manajemen Strategis: Konsep.Edisi ketujuh". PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Dhanovan, Muhammad Derry. (2016). *Analisis Strategi Bersaing Mobil*. [Skripsi]Sazuki Studi Kasus PT Persada Lampung Raya. Universitas Lampung .
- Fatah.(1996). *Manajemen Dasar*. Jakarta: Erlanga.
- Hasibuan, Malayu S.P, (2009).*Manajemen*.Cet III, Jakarta: Bumi Aksara.
- , Malayu S.P. (2016).*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Heidjrachman.(1996), *Manajemen Personalialia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hunger.;WheelenL, Thomas.(2001)."*Manajemen Strategis*".Yogyakarta.ANDI.
- John A. Pearce II.; Richard B.Robinson, Jr. (2008).*Manajemen Strategis-Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kotler, P. (2004). *Dasar-dasar Pemasaran*.Edisi Kedua. Jakarta (ID): Indeks.
- Lexy J. Moleong. (2005). *metodologi penelitian kualitatif*,Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M. (1985:2), *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: Erlangga.
- Porter, Michael E, (1996), *Strategi Bersaing :Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Erlangga, Jakarta.

- , Michael E. (2007). *Strategi Bersaing (Competitive Strategy): Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Tangerang: Karisma Pub.
- , Michael E. (1994). *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta: Binapura Aksara.
- R. Terry, George (2006). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rachmat. (2014). *Manajemen Strategik*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sadjiman Djunaidi, (2007). *Dasar-Dasar Manajemen, Butir-Butir Bahan Diskusi*. Universitas Suryakencana, Cianjur.
- Sukanto.; Indriyo.; Gitosudarmo (1992). *Manajemen Produksi*, Edisi 4. Yogyakarta : BPFE.
- Sukirno, Sadono. (2008). *Teori Pengantar Makroekonomi* edisi 3. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Siahaan PE. (2008). *Analisis Strategi Pengembangan Usaha Restoran Rice Bowl (Studi Kasus pada Restoran Rice Bowl Botani Square, Bogor)* [Skripsi]. Bogor : Fakultas Ekonomi Manajemen, Institut Pertanian Bogor.
- Torsina, M. (2000). *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Williams, Chuck. (2001). *Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta
- Yuku. (2013) *Kamus Besar Bahasa Indonesia Mobile* (Ver. 1.1.3; Jakarta: Yuku Mobile.)