

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA RESTORAN BAKMI
JAPOS CABANG BOGOR**

SKRIPSI

MARLIA PRATIWI



**PROGRAM STUDI SOSIAL EKONOMI PETERNAKAN
FAKULTAS PETERNAKAN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
2008**

RINGKASAN

MARLIA PRATIWI. D34104056. 2008. Analisis Strategi Pemasaran pada Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor. Skripsi. Program Studi Sosial Ekonomi Peternakan, Fakultas Peternakan, Institut Pertanian Bogor.

Pembimbing Utama : Ir. Asi H. Napitupulu, MSc.
Pembimbing Anggota : Ir. Juniar Atmakusuma, MS

Pergeseran pola konsumsi dan gaya hidup masyarakat perkotaan, terjadi peningkatan mobilitas fisik yang disebabkan oleh peningkatan aktivitas yang dilakukan di luar rumah. Kondisi ini membuat adanya peningkatan pada permintaan masyarakat terhadap makanan jadi. Jenis usaha yang terkait dengan penyediaan makanan adalah salah satunya melalui bisnis restoran.

Bakmi Japos merupakan salah satu restoran yang muncul untuk memanfaatkan peluang pasar tersebut. Bakmi Japos telah memberikan alternatif sajian makanan yang sesuai dengan lidah masyarakat Indonesia serta turut memacu pertumbuhan restoran di Indonesia, khususnya di Kota Bogor. Tingkat persaingan diantara para pelaku usaha restoran semakin kompetitif. Persaingan tersebut menuntut Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor perlu melakukan penyesuaian yang cepat dan terencana, sehingga diperlukan suatu perumusan strategi pemasaran yang tepat untuk menghadapi persaingan dengan restoran yang lain.

Penelitian ini bertujuan 1) mengetahui bauran pemasaran jasa dan penilaian konsumen terhadap bauran pemasaran jasa yang selama ini diterapkan oleh Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, 2) mengetahui faktor-faktor dari lingkungan internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap strategi pemasaran, dan 3) mengetahui alternatif strategi pemasaran yang tepat untuk Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor agar dapat bersaing dengan para pesaingnya. Penelitian dilaksanakan selama satu bulan pada bulan 6 November s/d 6 Desember 2007 di Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, Jalan Otto Iskandardinata No. 80, Bogor. Penelitian ini di desain sebagai suatu metode studi kasus dengan sifat deskriptif analitis. Metode deskriptif digunakan untuk memperoleh gambaran umum kondisi Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor. Metode analitis digunakan untuk mengevaluasi kondisi restoran ini, yaitu dengan mengevaluasi bauran pemasaran jasa, matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE), matriks Internal-Eksternal (I-E), dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Analisis bauran pemasaran jasa yang telah diterapkan oleh Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor memperlihatkan bahwa dalam strategi produk, restoran ini memiliki menu yang beragam. Strategi penetapan harga di restoran adalah harga tidak ditambah dengan pajak. Strategi tempat restoran ini memiliki lokasi yang strategis, suasana yang nyaman, dan kebersihan dan kerapihan tempat untuk strategi tempat. Strategi promosi adalah menyebarkan brosur/*leaflet*. Strategi karyawan yang dilakukan oleh restoran yaitu seluruh karyawan menggunakan seragam yang telah ditentukan oleh pihak manajemen. Strategi proses yang dilakukan oleh restoran yaitu pengolahan bahan baku menggunakan sistem *first in first out* dan pelayanan menggunakan sistem *first order first served*. Strategi fisik restoran yaitu bangunan restoran, tempat parkir, mushola ruang tunggu dan lainnya.

Berdasarkan Analisis *Internal Factor Evaluation* (IFE), kekuatan utama restoran yaitu citarasa dan kelezatan makanan dengan skor terbobot yaitu sebesar 0,468 dan kelemahan utama adalah tidak adanya paket menu makanan dengan harga hemat dan pemberian diskon dengan skor terbobot yaitu 0,088. Berdasarkan Analisis *External Factor Evaluation* (EFE), peluang yang paling direspon paling tinggi adalah bakmi merupakan produk substitusi, dan ancaman terbesar yaitu kenaikan harga BBM dan kenaikan bahan baku dengan skor terbobot yaitu 0,28.

Hasil yang diperoleh dari matriks *Internal factor Evaluation* (IFE) dan matriks *External Factor Evaluation* (EFE), kemudian dapat disusun matriks *Internal-External* (I-E). Hasil yang diperoleh dari matriks I-E menunjukkan posisi usaha Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor berada pada posisi *Hold and Maintain* (pertahankan dan pelihara) atau pada sel V. Alternatif strategi yang dapat dilakukan adalah strategi penetrasi pasar dengan melakukan kegiatan promosi yang menarik minat untuk konsumen serta strategi pengembangan produk yaitu dengan menyediakan menu paket makanan dengan harga hemat dan pemberian diskon. Hal tersebut perlu harus dibantu dengan manajemen yang baik, oleh karena itu perlu ada peningkatan kualitas manajemen.

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), maka urutan strategi pengembangan usaha berdasarkan prioritas tertinggi untuk dilaksanakan adalah 1) strategi melakukan promosi yang lebih gencar (total Attractiveness Score = 6,152), 2) strategi dengan menyediakan paket menu makanan dengan harga hemat dan pemberian diskon (Total Attractiveness Score = 5,451), dan 3) strategi dengan peningkatan kualitas manajemen (Total Attractiveness Score = 4,24).

Kata-kata kunci : strategi, pemasaran, faktor internal, faktor eksternal

ABSTRACT

Marketing Strategic Analysis of Bakmi Japos Bogor Restaurant

Pratiwi, M., A. H. Napitupulu, and J. Atmakusuma.

The objectives of this research is : 1) to know marketing mix and consumer's judgement of marketing mix in Bakmi Japos Bogor, 2) to identify internal and external factors which effect the progress of Bakmi Japos Bogor, and 3) to formulate alternative marketing strategies for Bakmi Japos Bogor. This research held on 6 November until 6 December 2007. The data used to analyze marketing mix strategies, Internal Factor Evaluation (IFE) and External Factor Evaluation (EFE) matrix, Internal-External (I-E) matrix, and QSP matrix. The result of this research shown that total IFE matrix score was 2,779 and total EFE matrix score was 2,359. It means Bakmi Japos Bogor was on cell V (Hold and Maintain) at I-E matrix and can be managed with market penetration and product development. From the analysis at matrix I-E, there are three alternatives strategies to develop this restaurant. Based on calculation of QSP matrix, strategies that can be applied were promotion to get customer, provide cheap meals package with discount, and management quality increased.

Keyword : strategi, marketing, internal factor, and external factor

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA RESTORAN BAKMI
JAPOS CABANG BOGOR**

**MARLIA PRATIWI
D34104056**

**Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk
memperoleh gelar Sarjana Peternakan pada
Fakultas Peternakan
Institut Pertanian Bogor**

**PROGRAM STUDI SOSIAL EKONOMI PETERNAKAN
FAKULTAS PETERNAKAN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
2008**

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA RESTORAN BAKMI
JAPOS CABANG BOGOR**

Oleh
MARLIA PRATIWI
D34104056

**Skripsi ini telah disetujui dan disidangkan di hadapan
Komisi Ujian Lisan pada Tanggal 17 Maret 2008**

Pembimbing Utama

Ir. Asi H. Napitupulu, MSc.
NIP. 130 256 389

Pembimbing Anggota

Ir. Juniar Atmakusuma, MS.
NIP. 130 804 891

**Dekan Fakultas Peternakan
Institut Pertanian Bogor**

Dr. Ir. Luki Abdullah, MSc.Agr
NIP. 131 955 531

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Kota Bandung, Jawa Barat pada tanggal 11 Maret 1986. penulis merupakan putri pertama dari tiga bersaudara dari pasangan Bapak Wawan Hermawan (alm) dan Ibu Ai Sumiati.

Pendidikan formal yang pernah ditempuh oleh Penulis dimulai sejak tahun 1991-1992 di Tk Merpati Bandung, tahun 1992-1998 di SDN Ciujung III Bandung. Setelah itu penulis melanjutkan pendidikan di SLTPN 40 Bandung yang diselesaikan pada tahun 2001 penulis melanjutkan sekolah di SMAN 12 Bandung pada tahun 2001-2004. Penulis diterima sebagai mahasiswa jurusan Sosial Ekonomi Industri Peternakan dengan minat studi Agribisnis, Fakultas Peternakan, Institut Pertanian Bogor melalui jalur Undangan Seleksi Masuk IPB (USMI) pada tahun 2004.

Selama mengikuti pendidikan di Institut Pertanian Bogor, penulis pernah mengikuti organisasi intra kampus, diantaranya Paguyuban Mahasiswa Bandung (PAMAUNG) sebagai staf kewirausahaan pada tahun 2004-2005, Himpunan Mahasiswa Sosial Ekonomi Industri Peternakan (HIMASEIP) sebagai staf informasi dan komunikasi (infokom) pada tahun 2004-2005 serta staf profesi, ilmu dan kewirausahaan (profilus) pada tahun 2006-2007, dan Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Fakultas Peternakan sebagai staf sosial pengembangan mahasiswa dan masyarakat (SPM2) pada tahun 2005-2006.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala nikmat, karunia dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Strategi Pemasaran Pada Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor”. Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Peternakan pada Program Studi Sosial Ekonomi Peternakan, Fakultas Peternakan, Institut Pertanian Bogor.

Tujuan penelitian adalah mengetahui bauran pemasaran jasa dan penilaian konsumen terhadap bauran pemasaran jasa yang telah diterapkan oleh Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, mengetahui faktor-faktor dari lingkungan internal dan eksternal Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, serta mengetahui alternatif strategi pemasaran yang tepat untuk Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor.

Skripsi ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor untuk menerapkan strategi pemasaran yang baik sehingga usahanya terus berkembang.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberi manfaat bagi para pembaca dan tak lupa penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu.

Bogor, Maret 2008

Penulis

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|---------|
| RINGKASAN..... | i |
| ABSTRACT..... | iii |
| RIWAYAT HIDUP..... | iv |
| KATA PENGANTAR..... | v |
| DAFTAR ISI..... | vi |
| DAFTAR TABEL..... | viii |
| DAFTAR GAMBAR..... | ix |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | x |
| PENDAHULUAN..... | 1 |
| Latar Belakang..... | 1 |
| Perumusan Masalah..... | 2 |
| Tujuan Penelitian..... | 2 |
| Kegunaan Penelitian..... | 3 |
| KERANGKA PEMIKIRAN..... | 4 |
| TINJAUAN PUSTAKA..... | 6 |
| Restoran..... | 6 |
| Konsep Pemasaran..... | 7 |
| Konsep Bauran Pemasaran Jasa..... | 7 |
| Analisis Lingkungan Pemasaran..... | 12 |
| Analisis Lingkungan Internal..... | 12 |
| Analisis Lingkungan Eksternal..... | 13 |
| Perumusan Strategi..... | 17 |
| Tahap Input..... | 18 |
| Tahap Pencocokkan..... | 18 |
| Tahap Keputusan..... | 18 |
| METODE PENELITIAN..... | 20 |
| Populasi dan Sampel..... | 20 |
| Desain Penelitian..... | 21 |
| Data dan Instrumentasi..... | 22 |
| Pengumpulan Data..... | 22 |
| Analisis Data..... | 23 |
| Analisis Bauran Pemasaran Jasa..... | 23 |
| Analisis Perumusan Strategi..... | 23 |
| Definisi Istilah..... | 28 |
| GAMBARAN UMUM LOKASI..... | 30 |
| Sejarah dan Perkembangan Perusahaan..... | 30 |
| Lokasi dan Tata Letak Restoran..... | 31 |

| | |
|--|----|
| Struktur Organisasi..... | 32 |
| HASIL DAN PEMBAHASAN..... | 35 |
| Karakteristik Responden..... | 35 |
| Perilaku Responden..... | 37 |
| Bauran Pemasaran Jasa..... | 40 |
| Penilaian konsumen Terhadap Bauran Pemasaran Jasa..... | 46 |
| Identifikasi Lingkungan Internal..... | 52 |
| Sumberdaya Manusia..... | 52 |
| Produksi dan Operasi..... | 53 |
| Pemasaran..... | 54 |
| Keuangan..... | 54 |
| Identifikasi Lingkungan Eksternal..... | 55 |
| Lingkungan Mikro..... | 55 |
| Lingkungan Makro..... | 56 |
| Lingkungan Industri..... | 57 |
| Analisis Perumusan Strategi..... | 59 |
| <i>Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation (EFE)</i> | 59 |
| Analisis Matriks Internal-Eksternal (I-E)..... | 64 |
| Analisis Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)..... | 66 |
| KESIMPULAN DAN SARAN..... | 68 |
| Kesimpulan..... | 68 |
| Saran..... | 69 |
| UCAPAN TERIMA KASIH..... | 70 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 71 |
| LAMPIRAN..... | 72 |

DAFTAR TABEL

| Nomor | Halaman |
|--|---------|
| 1. Jumlah Sampel Penelitian di Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor..... | 21 |
| 2. Metode <i>Paired Comparison</i> | 24 |
| 3. Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)..... | 25 |
| 4. Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE)..... | 26 |
| 5. <i>Quantitative Strategic Planning Matriks</i> (QSPM)..... | 28 |
| 6. Karakteristik Responden Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, 2007... | 36 |
| 7. Perilaku Responden Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, 2007..... | 39 |
| 8. Tarif Layanan <i>Delivery Order</i> Bakmi Japos Cabang Bogor, 2007..... | 44 |
| 9. Penilaian Responden Terhadap Strategi Produk di Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, 2007..... | 47 |
| 10. Penilaian Responden Terhadap Strategi Harga di Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, 2007..... | 47 |
| 11. Penilaian Responden Terhadap Strategi Tempat di Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, 2007..... | 48 |
| 12. Penilaian Responden Terhadap Strategi Promosi di Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, 2007..... | 49 |
| 13. Penilaian Responden Terhadap Strategi Karyawan di Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, 2007..... | 50 |
| 14. Penilaian Responden Terhadap Strategi Proses di Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, 2007..... | 51 |
| 15. Penilaian Responden Terhadap Strategi Fisik di Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, 2007..... | 52 |
| 16. Jumlah Karyawan di Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor..... | 52 |
| 17. Jam Kerja Karyawan Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, 2007..... | 53 |
| 18. Tingkat Inflasi Indonesia Tahun 2002-2007..... | 56 |
| 19. Jumlah Rumah Tangga, dan Penduduk Kota Bogor Tahun 2006..... | 57 |
| 20. Matriks IFE (Internal Factor Evaluation) Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor..... | 63 |
| 21. Matriks EFE (External Factor Evaluation) Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor..... | 64 |
| 22. Hasil Perhitungan Matriks QSP | 67 |

DAFTAR GAMBAR

| Nomor | Halaman |
|---|---------|
| 1. Kerangka Pemikiran Strategi Pemasaran..... | 5 |
| 2. Matriks Internal-Eksternal..... | 26 |
| 3. Struktur Organisasi Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor..... | 33 |
| 4. Hasil Matriks I-E (Internal-Eksternal)..... | 65 |

DAFTAR LAMPIRAN

| Nomor | Halaman |
|---|---------|
| 1. Daftar Menu Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor..... | 72 |
| 2. Pemberian Bobot Matriks IFE (Responden 1) | 77 |
| 3. Pemberian Bobot Matriks IFE (Responden 2) | 78 |
| 4. Pemberian Bobot Matriks EFE (Responden 1) | 79 |
| 5. Pemberian Bobot Matriks EFE (Responden 2) | 80 |
| 6. Pemberian Bobot untuk Matriks IFE..... | 81 |
| 7. Pemberian Rating untuk Matriks IFE..... | 82 |
| 8. Pemberian Bobot untuk Matriks EFE..... | 83 |
| 9. Pemberian Rating untuk Matriks EFE..... | 84 |

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pergeseran pola konsumsi dan gaya hidup masyarakat perkotaan, terjadi peningkatan mobilitas fisik yang disebabkan oleh peningkatan aktivitas yang dilakukan di luar rumah. Kondisi ini membuat adanya peningkatan pada permintaan masyarakat terhadap makanan jadi. Jenis usaha yang terkait dengan penyediaan makanan adalah salah satunya melalui bisnis restoran. Kebiasaan makan di luar rumah yang berkembang saat ini mengakibatkan jumlah restoran di Indonesia mengalami pertumbuhan. Selama tahun 1996-2006 di sektor perdagangan, hotel dan restoran meningkat dari 57,59% menjadi 58,83% (Berita Resmi Statistika, 2006).

Populasi penduduk Kota Bogor yang terus bertambah setiap tahunnya akan membuat adanya peningkatan pada permintaan masyarakat terhadap makanan jadi. Berdasarkan data statistik pada tahun 2005 jumlah penduduk Kota Bogor mencapai 855.085 jiwa. Peningkatan permintaan akan makanan jadi menjadi peluang bagi pengusaha untuk membuka bisnis restoran. Pelayanan yang baik, variasi menu makanan, citarasa dan kelezatan makanan, kecepatan penyajian, lokasi yang strategis dan harga yang bersaing menjadi indikator bagi suatu restoran. Berdasarkan data statistik Dinas Pariwisata Kota Bogor tahun 2006, jumlah restoran mengalami peningkatan setiap tahunnya. Pada tahun 2001 berjumlah 107 restoran, tahun 2002 berjumlah 161 restoran, tahun 2003 sebanyak 178 restoran, dan pada tahun 2004 mencapai 192 restoran. Peningkatan jumlah restoran tersebut mengakibatkan persaingan antar restoran cukup tinggi, khususnya di Kota Bogor. Salah satunya faktor penyebab tingginya persaingan antar restoran di Kota Bogor adalah banyaknya bermunculan berbagai jenis restoran, baik yang menyajikan masakan yang berasal dari luar negeri maupun dalam negeri.

Bakmi Japos merupakan salah satu restoran yang muncul untuk memanfaatkan peluang pasar tersebut. Bakmi Japos telah memberikan alternatif sajian makanan yang sesuai dengan lidah masyarakat Indonesia serta turut memacu pertumbuhan restoran di Indonesia, khususnya di Kota Bogor. Tingkat persaingan diantara para pelaku usaha restoran semakin kompetitif. Persaingan tersebut menuntut Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor perlu melakukan penyesuaian yang

cepat dan terencana, sehingga diperlukan suatu perumusan strategi pemasaran yang tepat untuk menghadapi persaingan dengan restoran yang lain.

Perumusan Masalah

Peningkatan jumlah restoran di Kota Bogor karena kebiasaan masyarakat makan di luar rumah. Alasan lainnya yaitu pelayanan yang baik, variasi menu makanan, citarasa dan kelezatan makanan, kecepatan penyajian, serta lokasi yang strategis yang menjadi pertimbangan konsumen dalam memilih restoran.

Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor merupakan salah satu restoran yang muncul untuk memanfaatkan peluang pasar tersebut. Ketatnya persaingan bisnis restoran mengharuskan pihak manajemen untuk selalu berorientasi kepada kepentingan konsumen dan untuk meraih pangsa pasar yang lebih besar.

Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor membutuhkan strategi persaingan yang disesuaikan dengan tujuan perusahaan, sehingga perlu dilakukannya bauran pemasaran jasa. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui strategi pemasaran yang tepat dan sesuai untuk diterapkan pada Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor agar dapat bersaing dengan restoran lainnya.

Berdasarkan uraian di atas, permasalahan pada penelitian ini yaitu :

- 1) Bagaimana bauran pemasaran jasa dan penilaian konsumen terhadap bauran pemasaran jasa yang selama ini diterapkan oleh Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor?
- 2) Faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal apa saja yang berpengaruh terhadap strategi pemasaran?
- 3) Apa alternatif strategi pemasaran yang tepat untuk Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor agar dapat bersaing dengan para pesaingnya?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bauran pemasaran jasa dan penilaian bauran pemasaran jasa yang selama ini diterapkan oleh Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor dari lingkungan internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap strategi pemasaran.

3. Untuk mengetahui alternatif strategi pemasaran yang tepat untuk Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor agar dapat bersaing dengan para pesaingnya.

Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini adalah :

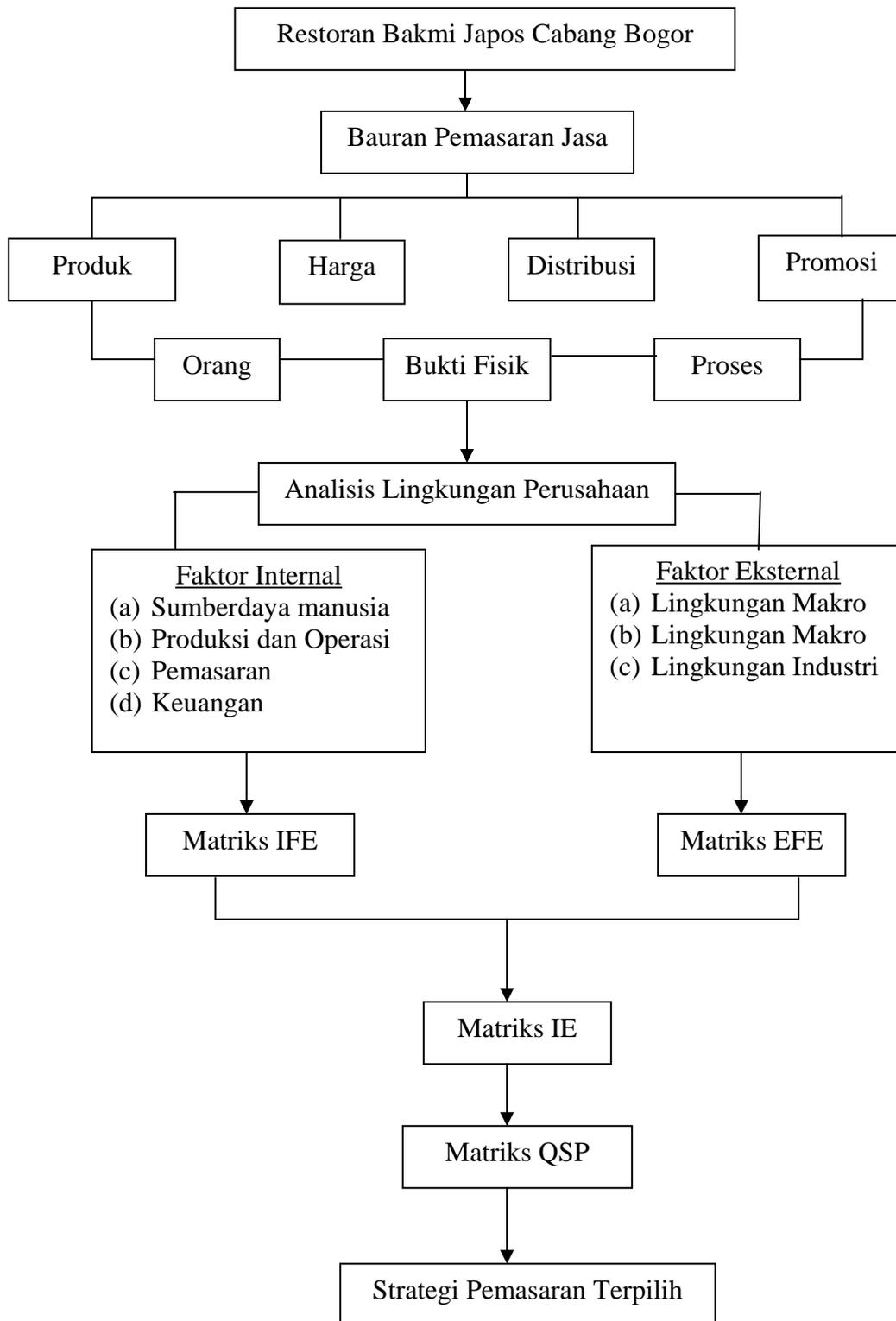
1. Bagi Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan mengenai pemilihan strategi pemasaran yang tepat sebagai upaya untuk memenuhi dan memuaskan harapan pelanggan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan referensi dan acuan dalam penyusunan skripsi ataupun studi pustaka untuk pengalaman topik di bidang pemasaran, khususnya strategi pemasaran.

KERANGKA PEMIKIRAN

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis strategi pemasaran Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor. Langkah awal menganalisis bauran pemasaran jasa (7P) yaitu *product, place and time, process, people, promotion, physic, price*. Kemudian dilakukan penilaian bauran pemasaran jasa yang telah diterapkan dengan mengisi kuesioner yang dilakukan oleh konsumen Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor. Penggalan informasi dari pihak restoran dan konsumen merupakan langkah awal yang menjadi kunci untuk menghasilkan strategi terbaik.

Lingkungan pemasaran terdiri dari analisis lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi restoran tersebut dalam upaya menetapkan strategi pemasaran yang tepat. Identifikasi lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan restoran seperti aspek manajemen sumberdaya manusia, pemasaran, keuangan, produksi dan operasi. Identifikasi lingkungan eksternal dilakukan untuk mengetahui peluang dan ancaman restoran dalam memasarkan produknya dengan menganalisis lingkungan mikro, lingkungan makro, dan lingkungan industri. Lingkungan mikro terdiri dari pemasok, pelanggan, pesaing. Lingkungan makro terdiri dari lingkungan ekonomi, lingkungan teknologi, lingkungan politik dan hukum, serta lingkungan sosial, budaya, dan demografi. Lingkungan industri terdiri dari ancaman pendatang baru, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pelanggan, dan persaingan sesama perusahaan dalam industri.

Dalam mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki restoran maka dilakukan analisis internal restoran dengan menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), dan matriks *External factor Evaluation* (EFE) untuk menganalisis peluang dan ancaman restoran. Selanjutnya dilakukan tahap pencocokan dari faktor-faktor internal dan eksternal restoran dengan menggunakan matriks IE (Internal-Eksternal) yang bertujuan untuk mendapatkan strategi bisnis yang lebih mendetail. Tahap terakhir yaitu tahap keputusan, dilakukan dengan menggunakan matriks QSP (Quantitative Strategic Planning) untuk pengambilan keputusan agar didapat strategi pemasaran yang tepat. Kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Strategi Pemasaran

TINJAUAN PUSTAKA

Restoran

Restoran adalah suatu tempat atau bangunan yang diorganisasi secara komersial, yang menyelenggarakan akan pelayanan dengan baik kepada semua tamunya baik berupa makan maupun minum (Marsum, 1993)

Terdapat sepuluh jenis restoran orisinil menurut Torsina (2000) :

1. *Family continental*, yaitu restoran tradisi untuk keluarga, mementingkan masakan enak, suasana dan harga bersahabat. Biasanya pelayanan dan dekorasi biasa-biasa saja.
2. *Fast food*, yaitu *eat in* (makan di restoran) dan *take out* (dibungkus untuk dimakan di luar restoran), menu siap atau segera tersedia, agak terbatas dalam jenis, ruang dengan dekorasi warna-warna utama dan terang, harga tidak mahal, mengutamakan banyak pelanggan.
3. *Cafeteria*, biasanya terdapat di dalam gedung-gedung perkantoran atau pusat perjalanan, sekolah, pabrik-pabrik. Menu agak terbatas dan biasa berganti-ganti menurut hari, berharga ekonomis.
4. *Gourmet*, yaitu restoran yang berkelas, memerlukan suasana restoran yang sangat nyaman dan dekorasi artistik. Ditujukan bagi mereka yang menuntut standar penyajian yang tinggi dan bergengsi. Disamping makanan juga disajikan minuman seperti *wines* dan *liquors*.
5. *Ethnik*, menyajikan makanan dari daerah (suku atau Negara) yang spesifik, misalnya masakan Jawa Timur, Manado, India, Cina dan lain-lain. Dekorasi biasanya disesuaikan etnik yang bersangkutan bahkan termasuk seragam para karyawannya.
6. *Buffet*, ciri utamanya adalah suatu harga untuk makan sepuasnya apa yang disajikan pada buffet. Peragaan dan display makanan sangat penting disini, sebab ia langsung menjual dirinya.
7. *Coffee shop*, jenis ini ditandai dengan pelayanan secara cepat dan cepat pergantian tempat duduk. Banyak tempat duduk menempati *counter service* untuk menekan suasana informal. Lokasi utamanya di gedung perkantoran atau pusat perbelanjaan.

8. *Snack bar*, ruangan biasanya lebih kecil cukup untuk melayani orang-orang yang ingin makanan kecil/jajanan.
9. *Drive in/thru or parking*, para pembeli yang memakai mobil tidak perlu turun dari mobilnya. Pesanan diantar hingga ke mobil untuk '*eat in*' (sementara parkir) atau '*take away*'. Jenis makanan harus bisa dikemas secara praktis. Lokasi tertentu harus sesuai untuk tempat parkir mobil/motor.
10. *Specialty Restaurant*, jenis restoran yang terletak jauh dari keramaian, tetapi menyajikan masakan khas yang menarik dan bermutu. Ditujukan kepada turis atau keluarga dalam suasana khas yang lain daripada yang lain.

Konsep Bauran Pemasaran Jasa

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dengan mana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan, lewat penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain (Kotler dan Armstrong, 2001). Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dengan mana individu-individu dan kelompok melalui penciptaan, penawaran dan pertukaran produk-produk yang bernilai (Kotler, 1993).

Strategi pemasaran adalah strategi yang disatukan, terintegrasi dan komprehensif yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan pemasaran bagi perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Strategi pemasaran pada jasa dikenal dengan manajemen jasa terpadu yaitu perencanaan dan pelaksanaan terkoordinasi kegiatan-kegiatan pemasaran, operasi, sumberdaya manusia yang penting bagi keberhasilan perusahaan jasa, lebih dikenal dengan komponen 7P (Loveluck dan Wright, 2005). Komponen manajemen mutu terpadu terdiri dari :

1. *Product*

Fitur-fitur produk inti (baik barang maupun jasa) dan beberapa elemen jasa pelengkap yang mengelilinginya, dengan merujuk manfaat yang diinginkan pelanggan dan seberapa tinggi daya saing produk tersebut.

Menurut Anggraini (2004) dalam penelitiannya, strategi produk yang ditawarkan oleh Restoran Ayam Goreng Fatmawati Cilandak *Town Square* adalah ayam goreng dan ayam bakar dengan menggunakan bumbu tradisional khas sunda dan jenis ayam yang digunakan adalah ayam petelur jantan.

Restoran Ayam Goreng Fatmawati Cilandak *Town Square* yang menawarkan berbagai jenis makanan alternatif, yang terdiri dari berbagai jenis pepes, oncom, gorengan, sayuran, makanan laut, daging sapi, sambal serta kerupuk. Restoran Ayam Goreng Fatmawati Cilandak *Town Square* membuat tambahan menu berupa karedok.

2. *Place and Time*

Keputusan manajemen tentang kapan, di mana, dan bagaimana menyampaikan jasa kepada pelanggan. Pengiriman elemen produk ke pelanggan melibatkan tentang tempat dan waktu pengiriman dan mungkin melibatkan saluran distribusi fisik atau elektronik, tergantung pada sifat jasa yang diberikan. Perusahaan dapat mengirimkan jasa kepada pelanggan baik secara langsung atau melalui perantara.

Berdasarkan hasil penelitian Meilawati (2007), strategi tempat untuk dapat menikmati *pizza* di Papa Ron's Pizza Bogor dengan suasana tempat yang nyaman. Pelanggan dapat menggunakan saluran elektronik melalui telepon untuk mendapatkan pelayanan *delivery service*. Program ini memiliki tiga zona yaitu terdiri dari zona 5 menit disebut sebagai daerah Ring I, zona 10 menit disebut sebagai daerah Ring II dan zona 15 menit disebut sebagai daerah ring III. *Delivery service* ini dapat dilakukan untuk setiap pembelian minimal Rp. 50.000 dan akan dikenakan biaya sebesar Rp. 2.000 untuk semua zona. Namun, perusahaan memiliki kelemahan dalam hal keterlambatan waktu pengiriman (*time lag*), hal ini sangat merugikan konsumen karena harus menunggu.

3. *Process*

Metode pengoperasian atau serangkaian tindakan tertentu, yang umumnya berupa langkah-langkah yang diperlukan dalam urutan yang telah ditetapkan. Proses yang desainnya buruk akan mengganggu pelanggan karena keterlambatan, birokrasi dan penyampaian jasa yang tidak efektif.

Meilawati (2007) dalam penelitiannya, memperoleh hasil bahwa Papa Ron's Pizza Bogor memiliki sistem MRP (Made Ready Discount) yang berisi tentang tanggal pembuatan, siap pakai, tanggal kadaluarsa sampai bagaimana *pizza* dapat dinikmati oleh konsumen. Proses pembuatan *pizza* dilakukan oleh tenaga profesional ini menjamin bahwa *pizza* yang dihasilkan berkualitas baik.

Setelah itu pada proses penyampaian *pizza* dilakukan oleh FOH (Front of the House) karena dia yang berhubungan langsung dengan pelanggan.

4. *People*

Orang diartikan sebagai karyawan dan kadang-kadang pelanggan lain yang terlibat dalam proses produksi. Banyak jasa bergantung pada interaksi langsung dan pribadi antara pelanggan dan karyawan perusahaan (seperti ketika memotong rambut dan makan di restoran). Pelanggan sering menilai kualitas jasa yang mereka terima berdasarkan penilaian terhadap orang-orang yang menyediakan jasa tersebut.

Menurut Hutabarat (2006) dalam penelitiannya, Restoran Pizza Hut sangat memperhatikan dan mengutamakan kebersihan (*cleanliness*), keramahtamahan (*hospitality*), ketepatan penyampaian produk (*accuracy*), penanganan pelanggan yang baik (*maintance*), produk yang berkualitas (*product quality*) dan kecepatan dalam memberikan pelayanan. Langkah-langkah pelayanan untuk memuaskan pelanggan yang diterapkan oleh restoran Pizza Hut dikenal dengan "*10 Moments of Truth*"

- (1) *Greeting* (mengetahui dengan tepat saat pelanggan masuk ke dalam restoran, segera menyambut dengan hangat dan bersahabat, tersenyum dengan menggunakan kontak mata dan sikap yang wajar)
- (2) *Seating* (memilihkan tempat duduk yang sesuai dengan keinginan pelanggan, mengantarkan pelanggan ke tempat duduknya dengan berjalan di depan pelanggan sambil membuat percakapan ringan dan membawakan buku menu, menarikkan kursi untuk wanita atau yang lebih tua atau anak kecil, dan memberikan menu dengan membuka bagian halaman promosi)
- (3) *Taking the Order* (mengucapkan salam dengan mantap dan percaya diri kepada pelanggan, memperkenalkan diri kemudian menawarkan produk baru kepada pelanggan memberikan saran tentang produk baru kepada pelanggan dengan menanyakan dan mencatat semua pesanan pelanggan dengan tepat, melakukan pembacaan ulang pesanan, kemudian segera menginput daftar pesanan ke dalam komputer)

- (4) *Serving drink* (membawakan minuman secepat mungkin setelah pemesanan, meletakkan minuman di atas meja sambil menyebutkan nama minuman tersebut)
- (5) *Serving starter* (sajikan makanan pembuka terlebih dahulu secepat mungkin, sebutkan nama makanan yang disajikan dan tawarkan minuman tambahan atau tanyakan apabila ada pesanan tambahan)
- (6) *Serving the main course* (bila tidak memesan makanan pembuka, sajikan makanan utama secepatnya dengan tetap bersikap hangat dan bersahabat sambil menyebutkan nama makanan)
- (7) *Following up after the main* (beberapa menit setelah pelanggan menikmati hidangannya, tanyakan apakah semua pesannya sudah keluar/tersaji, apakah ada pesanan tambahan dan periksa secara teratur apakah pelanggan membutuhkan sesuatu)
- (8) *Offering dessert* (bila semua pelanggan sudah menyelesaikan makanan utama, tawarkan makanan penutup dengan menarik sambil menyebutkan nama makanannya, dan jika memungkinkan angkat peralatan makan yang sudah kotor dan tidak akan dipergunakan lagi oleh pelanggan)
- (9) *Delivering dessert and Offering the bill* (sajikan makanan penutup sambil menyebutkan namanya, tawarkan apakah pelanggan ingin meminta *bill* pembayarannya sekarang, cetak *bill* kemudian antarkan ke pelanggan dengan menggunakan *bill tray*)
- (10) *Clearing dessert, Taking payment and thanking* (bersihkan peralatan bekas dessert dari pelanggan sambil mengambil uang atau kartu pembayaran, antar ke kasir dan kembali sisa pembayaran dari kasir, mengantarkan kembali ke meja pelanggan sambil mengucapkan terima kasih dengan sungguh-sungguh)

5. *Promotion*

Promosi sebagai aktivitas dan alat yang menggugah komunikasi yang dirancang untuk membangun preferensi pelanggan terhadap jasa dan penyedia jasa tertentu. Dalam pemasaran jasa, banyak komunikasi bersifat mendidik, khususnya pelanggan baru. Perusahaan dapat mengajarkan mereka tentang manfaat jasa, di mana dan kapan mendapatkan, dan bagaimana terlibat dalam

proses. Komunikasi dapat disampaikan oleh orang-orang seperti tenaga penjual dan pelatih atau melalui media seperti televisi, radio, surat kabar, majalah, reklame, brosur dan situs Web.

Berdasarkan penelitian Hutabarat (2006), promosi yang selama ini dilakukan oleh pihak restoran lebih ke promosi produk Pizza Hut secara umum yang berlaku untuk seluruh Indonesia. Pemasangan *billboard* sebagai pelengkap promosi restoran untuk lebih memberi kesadaran bagi konsumen yang lewat ke restoran tersebut dan sebaiknya dilengkapi dengan alamat restoran.

6. *Physic*

Bukti fisik adalah petunjuk visual atau berwujud lainnya yang memberi bukti atas kualitas jasa. Gedung, tanah, kendaraan, perabotan interior, perlengkapan, anggota staf, tanda-tanda, barang cetakan dan petunjuk yang terlihat lainnya merupakan contoh dari bukti fisik.

Berdasarkan penelitian Meilawati (2007) bukti fisik yang dimiliki Restoran Papa Ron's Pizza Bogor adalah bangunan restoran, dekorasi sudah memiliki standar tertentu serta warna dominan restoran yaitu kuning, merah dan putih. *Furniture* yang digunakan tidak harus sama dengan pusat, tetapi dalam pemilihannya dilakukan terlebih dahulu. Fasilitas lainnya yang dimiliki Papa Ron's Pizza Bogor yaitu toilet, wastafel, mushola dan tempat parkir.

7. *Price*

Harga diartikan sebagai pengeluaran uang, waktu dan usaha oleh pelanggan untuk membeli dan mengkonsumsi jasa. Harga dari komponen jasa lainnya memperlihatkan kepada manajemen berbagai biaya yang ditimbulkan pelanggan dalam memperoleh manfaat suatu jasa.

Menurut Anggraini (2004) dalam penelitiannya, strategi harga ditentukan oleh pihak pengelola restoran dengan persetujuan pihak pemilik waralaba dengan besarnya harga jual sebesar 160% dari harga beli bahan baku.

Analisis Lingkungan Pemasaran

Lingkungan pemasaran suatu perusahaan adalah pelaku-pelaku dan kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi kemampuan untuk mengembangkan dan

mempertahankan transaksi-transaksi dan hubungan yang menguntungkan dengan pelanggan sasaran (Kotler, 1993). Analisis lingkungan pemasaran terdiri dari analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal

Analisis Lingkungan Internal

Pengidentifikasi faktor internal dapat memberikan gambaran mengenai kondisi suatu perusahaan (Kotler, 2001). Landasan yang penting bagi pemahaman analisis internal adalah pengertian mengenai pemikiran pencocokan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dengan peluang dan ancaman yang ada di lingkungan perusahaan.

Menurut David (2004), faktor-faktor internal yang dianalisis pada perusahaan adalah :

1. Aspek manajemen sumberdaya manusia

Menurut David (2004) sumberdaya manusia perusahaan berhubungan dengan sistem manajemen, hubungan staf karyawan dan tingkat produktivitas tenaga kerja. Serangkaian sumberdaya dan karyawan yang dapat memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan adalah: 1) struktur organisasi dan suasana yang efektif; 2) sejarah perusahaan dalam mencapai tujuan; 3) pengalaman kerja dan prestasi manajemen puncak yang seimbang; 4) kebijakan hubungan kerja yang efisien dan efektif; 5) karyawan berkualitas tinggi; dan 6) informasi manajemen dan sistem komputer yang efektif (Jauch dan Glueck, 1993).

2. Aspek pemasaran

Menurut David (2004), pemasaran diuraikan sebagai proses menetapkan, mengantisipasi, menciptakan dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan produk dan jasa yang meliputi pelanggan, menjual produk, menetapkan harga, dan analisis peluang.

3. Sumberdaya keuangan

Menurut David (2004), sumberdaya keuangan digunakan untuk melihat pertumbuhan penjualan dan struktur modal terhadap perolehan laba penjualan. David (2004) menambahkan bahwa kondisi keuangan sering dianggap suatu ukuran tunggal terbaik dari posisi bersaing perusahaan dan daya tarik investor.

4. Aspek produksi dan operasi

Fungsi produksi/operasi merupakan kegiatan mengubah masukan (input) menjadi barang/jasa (output). David (2004) menyarankan bahwa manajemen produksi/operasi haruslah terdiri dari lima fungsi atau bidang keputusan yaitu : proses, kapasitas, sediaan, tenaga kerja, dan mutu.

Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal adalah suatu proses yang dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman pada perusahaan. Analisis lingkungan terdiri dari lingkungan mikro, lingkungan makro dan lingkungan industri yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan atau produk yang dihasilkannya dalam menghadapi persaingan.

Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro merupakan kekuatan-kekuatan yang dapat mempengaruhi usaha. Lingkungan mikro perusahaan terdiri atas pelaku pada lingkungan terdekat perusahaan yang mempengaruhi kemampuan untuk melayani pasar, yaitu pemasok, perantara pemasaran, pelanggan dan pesaing (Kotler, 1993).

Pemasok. Pemasok adalah perusahaan bisnis dan perorangan yang menyediakan sumberdaya yang dibutuhkan oleh perusahaan dan pesaingnya untuk memproduksi barang dan jasa tertentu (Kotler, 1993).

Anggraini (2004) dalam penelitiannya adalah bahan baku untuk ayam, jeroan, ikan dan daging diperoleh dari dapur utama PT Ayam Goreng Fatmawati Indonesia yang terletak di Jl. Kubis No. 51 Jakarta Selatan. Pemasok untuk bahan baku sayuran adalah PD Kurnia. Bahan baku buah-buahan tidak memiliki pemasok karena restoran membeli bahan baku buah-buahan langsung ke supermarket terdekat untuk menjaga agar buah tetap segar.

Pelanggan. Pelanggan menurut Kotler (1993) dibagi lima jenis pasar pelanggan seperti (1) Pasar konsumen adalah individu dan rumah tangga yang membeli barang dan jasa untuk dikonsumsi, (2) Pasar produsen yaitu organisasi yang membeli barang dan jasa lain dengan tujuan untuk mendapatkan laba atau mencapai tujuan lain, (3) Pasar penjual yaitu organisasi yang membeli barang dan jasa untuk dijual kembali dengan mendapatkan laba, (4) Pasar pemerintah dan pasar non laba

yaitu pemerintah dan lembaga-lembaga non laba yang membeli barang dan jasa untuk memproduksi jasa publik atau mentransfer barang dan jasa kepada pihak yang memerlukan, dan (5) Pasar internasional yaitu pembeli yang ada di luar negeri termasuk konsumen, produsen penjual, dan pemerintah asing.

Mukti (2007) dalam hasil penelitiannya adalah pasar sasaran dari pihak manajemen restoran adalah semua golongan, yaitu dari pelajar sampai keluarga, hal ini dikarenakan harga yang ditetapkan cukup terjangkau untuk semua lapisan masyarakat yang ingin menikmati makanan *steak*.

Pesaing. Perusahaan bersaing dengan sejumlah pesaing. Para pesaingnya tersebut diidentifikasi, dimonitor, dan disiasati untuk memperoleh dan mempertahankan loyalitas dari para pelanggan (Kotler, 1993).

Anggraini (2004) dalam penelitiannya, pesaing yang dihadapi oleh Restoran Ayam Goreng Fatmawati Cilandak *Town Square* adalah restoran-restoran yang terletak di sekitar Cilandak *Town Square*, baik restoran makanan Indonesia maupun restoran makanan asing. Pesaing untuk restoran makanan Indonesia hanya ada dua yaitu Mande dan Kafe Solo. Sedangkan untuk makanan asing terdapat 20 antara lain A & W. Over Rice, Wing Dome, Thai Express, Eaton, Nando's, Chopstix, Mykonos, Furaibo, Red Ginger, Kafe Victoria, Amadeus, Mangkuk Putih, Tartinate, Kafe Siam, Tokyo Lobby, dan Izzi Pizza.

Lingkungan Makro

Menurut Kotler (1993), lingkungan makro merupakan lingkungan yang tidak dapat dikendalikan yang harus dimonitor dan ditanggapi oleh pihak perusahaan. Lingkungan makro terdiri ekonomi, teknologi, politik serta kebudayaan.

Lingkungan Ekonomi. Lingkungan ekonomi terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi daya beli konsumen dan pola pengeluarannya. Pasar memerlukan daya beli selain jumlah orang. Daya beli total tergantung pada pendapatan sekarang, harga-harga, tabungan dan utang. Pemasar harus menyadari kecenderungan utama dalam pendapatan dan pengeluaran konsumen yang berubah-ubah (Kotler, 1993).

Mukti (2007) dalam penelitiannya, krisis moneter di Indonesia yang terjadi pada tahun 1997 mengakibatkan terjadinya banyak perubahan baik secara ekonomi maupun sosial di kalangan masyarakat. Situasi perekonomian yang tidak stabil ini mendorong terjadinya inflasi. Tingkat inflasi yang cukup tinggi terjadi pada tahun

2005, yaitu sebesar 17,11%. Hal ini dikarenakan adanya kebijakan pemerintah untuk menaikkan harga BBM terhitung mulai tanggal 1 Oktober 2005. Kondisi perekonomian Indonesia sudah mulai stabil semenjak tahun 2006 sampai sekarang, hal ini dapat dilihat dari tingkat inflasi pada tahun 2006 sebesar 6,60%.

Lingkungan Teknologi. Teknologi mungkin adalah kekuatan yang paling dramatis yang membentuk lingkungan pemasaran. (Kotler dan Armstrong, 2001).

Berdasarkan penelitian Mukti (2007), pemanfaatan teknologi dan informasi yang seharusnya dilakukan oleh pihak restoran adalah dengan memanfaatkan semua teknologi dan informasi yang dapat mempermudah jalannya operasional restoran, seperti adanya sistem komputerisasi untuk pencatatan keuangan. Selain itu teknologi dapat diterapkan untuk meningkatkan pendapatan restoran, seperti layanan *delivery order* dengan memanfaatkan sistem telekomunikasi melalui telepon, dan pembuatan situs resmi Obonk yang dapat memberikan informasi mengenai restoran, termasuk tawaran waralaba bagi investor yang berminat membeli waralaba Obonk.

Lingkungan Politik. Keputusan pemasaran sangat dipengaruhi pula oleh perkembangan dalam lingkungan politik. Lingkungan ini terdiri dari undang-undang, lembaga pemerintah dan golongan yang berpengaruh yang mempengaruhi dan membatasi berbagai organisasi dan individu dalam masyarakat (Kotler, 1993).

Hasil penelitian Meilawati (2007) adalah Papa Ron's Pizza Bogor telah mendapatkan sertifikasi halal dari LP POM MUI No. 3027062004, sehingga dengan demikian semua produk yang dihasilkan dijamin kehalalannya. Selain itu pemerintah juga turut andil untuk melindungi konsumen yang tertuang dalam UU No. 8 Tahun 1998 mengenai perlindungan konsumen. Sedangkan Firbani (2006) dalam penelitiannya, perkembangan bisnis waralaba yang ada di Indonesia menyebabkan pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah No. 16 Tahun 1997 mengenai "Peraturan Pemerintah tentang Waralaba" yang antara lain berisi tentang definisi dari waralaba, perjanjian waralaba, dasar hukum serta persyaratan dari perjanjian waralaba dan hak serta kewajiban dan pemberi waralaba dan penerima waralaba.

Lingkungan Sosial, Budaya, dan Demografi. Faktor sosial yang berpengaruh adalah kepercayaan, nilai sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan eksternal yang berkembang dari pengaruh kultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan, dan etnik (David, 2004).

Meilawati (2007) dalam penelitiannya, berdasarkan aspek sosial dan budaya, penduduk Indonesia mengalami pergeseran gaya hidup (lifestyle). Selain itu juga, ada kecenderungan masyarakat untuk makan di barat misalnya banyaknya konsumen yang mencoba untuk menikmati *pizza*, *spagheti*, *lasagna*, dan lain-lain.

Lingkungan Industri

Kekuatan dalam bersaing pada lingkungan industri bergantung pada lima faktor, yaitu ancaman terhadap masuknya pendatang baru, ancaman terhadap produk substitusi, kekuatan tawar menawar pemasok, dan kekuatan tawar menawar pembeli, dan persaingan anggota industri.

Ancaman Pendatang Baru. Masuknya perusahaan sebagai pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang sudah ada, misalnya kapasitas menjadi bertambah, terjadinya perebutan pangsa pasar, serta perebutan sumberdaya produksi yang terbatas. Kondisi seperti ini menimbulkan ancaman bagi perusahaan yang sudah ada.

Oktavia (2006) dalam penelitiannya, ancaman pendatang baru tidak terlalu mempengaruhi usaha ini, walaupun kehadiran pendatang baru dapat merebut pangsa pasarnya. Namun Mr. Celups merupakan pelopor konsep makanan unik ini dan sudah 60 gerai di 29 wilayah, sehingga Mr. Celup's menjadi *market leader* di dalam pangsa pasarnya.

Ancaman Produk Substitusi. Semua perusahaan dalam suatu industri dengan produk substitusi, meskipun karakteristik berbeda, barang substitusi dapat memberikan fungsi dan jasa yang sama. Ancaman produk substitusi kuat jika konsumen dihadapkan pada harga yang lebih murah dan kualitas sama atau lebih baik dibandingkan dengan produk dari industri tersebut.

Berdasarkan Meilawati (2007) dalam penelitiannya, ancaman produk substitusi pada bisnis restoran sangat besar. Hal ini disebabkan karena semakin banyaknya jumlah restoran di Bogor. Setiap restoran tersebut menawarkan berbagai macam produk untuk menarik perhatian konsumen. Konsumen dengan mudah bisa berpindah ke restoran lain yang menawarkan produk dengan harga yang lebih rendah.

Kekuatan Tawar Menawar Pemasok (Suppliers). Pemasok dapat mempengaruhi industri melalaui kemampuan menaikkan harga jual atau menurunkan

kualitas produk atau pelayanan. Hubungan antara perusahaan dengan pemasok sangat penting untuk keberlanjutan usaha dalam dukungan bahan baku.

Meilawati (2007) hasil penelitiannya adalah Papa Ron's Pizza Bogor mendapatkan bahan baku dari pemasok lokal yang sudah disetujui oleh kantor pusat seperti sayuran, daging dan minuman ringan. Selain itu juga Papa Ron's Pizza Bogor mendapatkan sebagian bahan baku dari pemasok impor melalui kantor pusat untuk masrum dan mozzarella. Hubungan antara pemasok dan restoran terjalin baik, tidak pernah terjadi keterlambatan pengiriman. Para pemasok Papa Ron's Pizza Bogor merupakan pemasok-pemasok yang terpilih dengan kualitas terbaik.

Kekuatan Tawar Menawar Pelanggan (buyers). Untuk melihat seberapa jauh para pembeli dengan kekuatan yang mereka miliki mampu mempengaruhi industri untuk menurunkan harga produk, serta meningkatkan mutu dan pelayanan.

Oktavia (2006) dalam penelitian, ancaman bagi Mr. Celup terhadap kekuatan tawar menawar pembeli adalah semakin banyaknya perusahaan makanan yang menciptakan berbagai macam kualitas produk dan layanan sebaik mungkin yang berbeda pada setiap perusahaan dalam memuaskan dan memenuhi harapan konsumen, sehingga konsumen bebas memilih produk dan perusahaan makanan mana yang akan dipilih.

Persaingan Sesama Perusahaan dalam Industri. Tingkat persaingan industri meliputi : jumlah kompetitor, karakteristik produk, biaya tetap yang besar, kapasitas dan hambatan keluar.

Meilawati (2007) hasil penelitiannya adalah persaingan di bisnis restoran sangat tinggi, terbukti di Bogor pada tahun 2003-2005 jumlah restoran mencapai 15 restoran. Restoran tersebut menawarkan berbagai macam produk dengan harga dan kualitas bersaing. Namun untuk restoran pizza, persaingan di Bogor tidak begitu ketat karena di Bogor hanya ada dua restoran pizza. Walaupun demikian, Papa Ron's Pizza Bogor tetap bersaing dengan industri pada umumnya.

Perumusan Strategi

Menurut David (2004), perumusan strategi dapat dipadukan menjadi kerangka kerja pembuatan keputusan tiga tahap, yaitu tahap input (input stage) atau pengumpulan data, tahap pencocokan (matching stage) dan tahap pengambilan keputusan (decision stage).

Tahap Input (Input Stage)

Tahap input adalah mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang disajikan dalam matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dan *Internal Factor Evaluation* (IFE).

Tahap Pencocokan (Matching Stage)

Tahap kedua adalah merumuskan alternatif-alternatif strategi yang dapat memaksimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, dan mengatasi kelemahan dan sekaligus menghindari ancaman. Alat analisis yang dapat digunakan dalam tahap ini adalah matriks Internal-Eksternal (IE).

David (2004) membagi matriks IE menjadi tiga bagian utama yang mempunyai dampak strategi yang berbeda. Pertama, Divisi yang masuk dalam sel I, II atau IV dapat disebut tumbuh dan bina (*grow and build*). Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif mungkin paling cocok untuk divisi ini. Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V atau VII terbaik dapat dikelola dengan strategi pertahankan dan pelihara (*hold and maintain*) melalui strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Ketiga, divisi yang masuk dalam sel VI, VII, atau IX adalah panen atau divestasi (*Harvest or divesture*).

Menurut Mukti (2007) dalam penelitiannya, Restoran *Obonk Steak & Ribs* Bogor berada pada posisi kuadran V, yaitu *hold and maintain* (pertahankan dan pelihara) dengan strategi yang dapat diterapkan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Penetrasi pasar dilakukan dengan pencarian pangsa pasar yang lebih besar untuk produk yang sudah ada sekarang dengan usaha promosi yang lebih gencar dan membuka usaha layanan *delivery order*. Pengembangan produk sebagai pencarian kenaikan penjualan dilakukan dengan memperbaiki kualitas pelayanan restoran agar lebih menarik dimata konsumen.

Tahap Keputusan (Decision Stage)

Tahap pengambilan keputusan sebagai tahap akhir menggunakan analisis *Quantitative Strategic Planning Matriks* (QSPM), yaitu alat yang memungkinkan ahli strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan pada

faktor-faktor kritis untuk sukses eksternal dan internal yang dikenali sebelumnya (David, 2004).

Menurut Mukti (2007), berdasarkan perhitungan matriks QSP, strategi yang paling tinggi atau strategi yang dapat dilakukan terlebih dahulu oleh Restoran *Obonk Steak & Ribs* Bogor adalah melakukan pengembangan promosi untuk menarik konsumen dengan nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) sebesar 6,709. alternatif strategi kedua yang dapat dilakukan adalah perbaikan kualitas pelayanan restoran dengan nilai TAS sebesar 5,897. alternatif ketiga dan keempat adalah strategi meningkatkan kualitas manajemen restoran dengan nilai TAS sebesar 4,802, dan strategi membuka usaha layanan *delivery order* dengan nilai TAS sebesar 4,709.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah keseluruhan individu yang terlibat di dalam Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor yaitu kepala bagian administrasi dan keuangan serta staf administrasi dan keuangan, serta konsumen restoran tersebut. Pemberian kuesioner dan wawancara dilakukan kepada pihak manajemen restoran yaitu kepala administrasi dan keuangan serta satu orang staf administrasi dan keuangan. Pemberian kuesioner kepada konsumen dilakukan dengan cara melakukan penarikan sampel menggunakan metode *systematic random sampling*, yaitu pengambilan sampel yang pertama dilakukan secara acak, selanjutnya selang lima pengunjung menjadi responden (konsumen) berdasarkan urutan sesuai dengan kedatangannya baik secara perorangan maupun rombongan (satu rombongan dianggap satu pengunjung). Syarat responden yang diambil adalah responden yang sedang membeli produk di restoran ini dan makan di tempat. Jumlah sampel yang diwawancarai dalam penelitian ini ditentukan dengan rumus Slovin :

$$n = \frac{N}{(1 + Ne^2)}$$

Keterangan : n = Jumlah sampel yang diinginkan

N = Ukuran populasi Restoran Bakmi Japos Bogor

e = Tingkat kesalahan yaitu 10%

Pengambilan sampel diambil dengan asumsi populasi yaitu jumlah konsumen Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor per bulan pada bulan sebelumnya, sebanyak 2000 berdasarkan jumlah struk pembelian yang didata oleh pihak pengelola restoran, jumlah ini dianggap (diasumsikan) sama dengan jumlah pengunjung (populasi) selama penelitian.

$$n = \frac{N}{(1 + Ne^2)} = \frac{2000}{(1 + 2000 \times 0,1^2)} = 95,24 \approx 100$$

Penarikan sampel dilakukan berdasarkan waktu yang meliputi minggu (minggu I, II, III, dan IV), hari Senin s/d Minggu dan jam tiap hari (09.00-11.00 WIB, 13.00-16.00 WIB dan 18.30-20.30 WIB). Hal ini dilakukan untuk mendapatkan konsumen yang beragam dalam tiap waktu yang berbeda. Jumlah sampel yang tersebar per minggu, hari dan jam tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Sampel Penelitian di Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor

| Hari | | Minggu I | Minggu II | Minggu III | Minggu IV | Total |
|--------|----|----------|-----------|------------|-----------|-------|
| Senin | A1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | A2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | A3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | J | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 |
| Selasa | A1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | A2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | A3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | J | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 |
| Rabu | A1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | A2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | A3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | J | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 |
| Kamis | A1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | A2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | A3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | J | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 |
| Jumat | A1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | A2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | A3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | J | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 |
| Sabtu | A1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 6 |
| | A2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 7 |
| | A3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 7 |
| | J | 8 | 6 | 3 | 3 | 20 |
| Minggu | A1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 6 |
| | A2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 7 |
| | A3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 7 |
| | J | 8 | 6 | 3 | 3 | 20 |
| Total | | | | | | 100 |

Keterangan: A1: Pengambilan sampel pada jam 09.00-11.00 WIB

A2: Pengambilan sampel pada jam 13.00-16.00 WIB

A3: Pengambilan sampel pada jam 18.30-20.30 WIB

J: Jumlah responden

Desain Penelitian

Penelitian ini didesain sebagai suatu kasus (case study). Studi kasus ini bersifat deskriptif analisis dengan unit penelitian adalah Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor pada tanggal 6 November 2007 sampai dengan tanggal 6 Desember 2007. Metode deskriptif digunakan untuk memperoleh gambaran umum kondisi Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor. Metode analitis digunakan untuk mengevaluasi kondisi Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor yaitu dengan mengevaluasi bauran pemasaran jasa, matriks EFE dan IFE, Matriks Internal-Eksternal (IE), dan *Quantitative Strategic Planning Matriks* (QSPM).

Data dan Instrumentasi

Data yang digunakan untuk penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui pengamatan, pemberian kuesioner dan wawancara langsung dengan yaitu kepala bagian administrasi dan keuangan serta satu orang staf administrasi dan keuangan dengan mengajukan beberapa pertanyaan untuk melengkapi data yang dibutuhkan, yaitu data mengenai faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Data lingkungan internal meliputi aspek manajemen sumberdaya manusia, pemasaran, keuangan, produk dan operasi. Data lingkungan eksternal meliputi lingkungan mikro, lingkungan makro dan lingkungan industri. Lingkungan makro terdiri dari ekonomi, teknologi, politik dan hukum, serta sosial, budaya dan demografi. Lingkungan mikro terdiri dari pemasok, pelanggan dan pesaing. Lingkungan industri terdiri dari persaingan antar industri sejenis, kekuatan tawar menawar pemasok (suppliers), kekuatan tawar menawar pelanggan (buyers), dan ancaman produk pengganti.

Penyebaran kuesioner dilakukan kepada konsumen yang sedang membeli produk Bakmi Japos Cabang Bogor secara perorangan maupun rombongan (satu rombongan dianggap satu pengunjung) pada saat penelitian dilakukan. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan memberikan kuesioner secara langsung setelah responden selesai mengkonsumsi produk yang dipesannya. Pengisian kuesioner dilakukan sendiri oleh responden ataupun wawancara langsung, hal ini dilakukan untuk mengetahui karakteristik, perilaku, dan penilaian responden terhadap bauran pemasaran jasa yang telah dilakukan oleh Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor.

Data sekunder yang mendukung penelitian ini diperoleh dari literatur yang relevan, perpustakaan, badan dan instansi terkait. Instrumentasi pada penelitian ini adalah pengamatan langsung, wawancara dan pemberian kuesioner kepada responden untuk mengetahui bauran pemasaran jasa dan penilaian terhadap bauran pemasaran jasa, kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan.

Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian ini dilaksanakan di Restoran Bakmi Japos, Jalan Otto Iskandardinata No. 80, Bogor selama satu bulan, pada tanggal 6 November 2007 sampai dengan 6 Desember 2007.

Analisis Data

Dalam menganalisis strategi pemasaran Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, dilakukan dengan menggunakan analisis strategi bauran pemasaran jasa yang telah dijalankan, Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE), Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), Matriks Internal-Eksternal (IE). Data dan informasi yang didapat akan dianalisis secara deskriptif.

Analisis Bauran Pemasaran Jasa

Analisis strategi bauran pemasaran jasa merupakan analisis deskriptif yang bersifat kualitatif terhadap strategi bauran pemasaran jasa yang telah dilaksanakan oleh Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor. Analisis bauran pemasaran jasa ini meliputi *product, place and time, process, people, promotion, physic, price*. Produk menguraikan mengenai keanekaragaman produk inti dan produk pelengkap. Tempat dan waktu menguraikan pengiriman elemen produk ke pelanggan melibatkan tentang waktu dan tempat pengiriman yang telah ditentukan. Proses menguraikan urutan kerja dalam pembuatan produk tersebut. Orang menguraikan mengenai interaksi antara para karyawan dengan pelanggan atau konsumen. Promosi menguraikan mengenai kegiatan promosi penjualan, iklan dan komunikasi yang bersifat mendidik. Bukti fisik menguraikan petunjuk visual atau berwujud lainnya yang memberi bukti atas kualitas jasa. Harga menguraikan mengenai daftar harga, potongan atau diskon, dan penetapan harga.

Analisis Perumusan Strategi

Perumusan strategi dapat dipadukan menjadi kerangka kerja pembuatan keputusan tiga tahap yaitu tahap input (input stage) atau pengumpulan data, tahap pencocokan (matching stage), dan tahap pengambilan keputusan (decision stage).

Tahap Input (Input Stage)

Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Evaluasi Faktor Eksternal (EFE).

Matriks IFE (Internal Factor Evaluation) digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan diperoleh dari aspek manajemen, keuangan, sumberdaya manusia, pemasaran, struktur organisasi dan produksi.

Matriks EFE (External Factor Evaluation) digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari lingkungan mikro, lingkungan makro dan lingkungan industri.

Lingkungan makro merupakan lingkungan yang tidak dapat dikendalikan yang harus dimonitor dan ditanggapi oleh pihak perusahaan yang terdiri dari lingkungan demografi, ekonomi, politik, teknologi dan kebudayaan. Lingkungan mikro merupakan kekuatan-kekuatan yang dapat mempengaruhi usaha yang terdiri dari pemasok, pelanggan dan pesaing. Lingkungan industri adalah analisis yang diperlukan dalam penentuan posisi dalam struktur persaingan yang terdiri dari ancaman pendatang baru, persaingan antar industri sejenis, kekuatan tawar menawar pemasok (suppliers), kekuatan tawar menawar pelanggan (buyers), dan ancaman produk pengganti.

Empat langkah yang harus dilakukan untuk membentuk matriks IFE dan EFE yaitu:

1. Menentukan beberapa faktor eksternal organisasi yang tergolong ke dalam peluang dan ancaman, kemudian menempatkannya pada kolom pertama.
2. Memberikan bobot terhadap faktor-faktor tersebut dengan selang antara 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting) pada kolom kedua. Pembobotan didasarkan atas tingkat kepentingan relatif faktor tersebut bagi kesuksesan perusahaan. Total bobot yang diberikan harus sama dengan 1,0. Penentuan bobot dilakukan dengan cara mengajukan identifikasi faktor eksternal dan internal kepada manajemen atau pakar dengan masing-masing variabel kunci menggunakan metode *Paired Comparison* (Kinnear, 1991) seperti yang terlihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Metode *Paired Comparison*

| Faktor Kritis | A | B | C | | Total |
|---------------|---|---|---|------|-----------|
| A | | | | | Xi |
| B | | | | | |
| C | | | | | |
| | | | | | $\sum Xi$ |

Sumber : Kinnear, 1991

Metode *Paired Comparison* menggunakan skala 1, 2, dan 3. Skala yang digunakan dalam pengisian kolom adalah :

1 = Jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal

- 2 = Jika indikator horizontal sama penting dengan indikator vertikal
- 3 = Jika indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal

Menurut Kinneer (1991), Bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus :

$$a_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Keterangan :

a_i = Bobot variabel ke-i

X_i = Nilai variabel ke-i

i = 1, 2, 3,.....n

n = Jumlah variabel

3. Memberikan rating 1 sampai 4 pada kolom ketiga untuk menunjukkan afektivitas perusahaan dalam merespon faktor-faktor tersebut. Untuk matriks EFE, rating 4 = respon yang sangat tinggi, 3 = respon di atas rata-rata, 2 = respon rata-rata dan 1 = respon kurang. Sedangkan untuk matriks IFE, rating 1 = kelemahan utama, 2 = kelemahan kecil, 3 = kekuatan kecil dan 4 = kekuatan utama. Rating 1 sampai 4 ditentukan dengan membandingkan fakta dengan kinerja ideal yang diinginkan organisasi.
4. Mengalikan bobot dengan rating untuk mendapatkan skor pembobotan untuk memperoleh total skor pembobotan.

Matrik IFE dan EFE diilustrasikan pada Tabel 3 dan Tabel 4.

Tabel 3. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

| Faktor-faktor Strategi Internal | Bobot | Rating | Skor Pembobotan |
|---------------------------------|-------|--------|-----------------|
| Kekuatan | | | |
| 1..... | | | |
| 2..... | | | |
| Kelemahan | | | |
| 1..... | | | |
| 2..... | | | |
| Total | 1 | | |

Sumber : David, 2004

Total skor pembobotan berkisar antara 1,0 yang rendah sampai 4,0 yang tinggi, dengan rata-rata 2,5. Total nilai yang dibobot jauh dibawah 2,5 merupakan

ciri organisasi yang lemah secara internal, sedangkan jumlah yang jauh di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat.

Tabel 4. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

| Faktor-faktor Strategi Internal | Bobot | Rating | Skor Pembobotan |
|---------------------------------|-------|--------|-----------------|
| Peluang | | | |
| 1..... | | | |
| 2..... | | | |
| Ancaman | | | |
| 1..... | | | |
| 2..... | | | |
| Total | 1 | | |

Sumber : David, 2004

Total skor pembobotan berkisar antara 1,0 yang terendah sampai 4,0 yang tertinggi, dengan rata-rata 2,5. Nilai 4,0 pada matriks EFE menunjukkan bahwa perusahaan telah merespon dan memanfaatkan dengan sangat baik peluang-peluang yang ada untuk menghadapi ancaman-ancaman, sedangkan nilai 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak mampu memanfaatkan peluang-peluang yang ada untuk menghindari dan mengatasi ancaman-ancaman usaha.

Tahap Pencocokan (Matching Stage)

Matriks Internal-Eksternal bermanfaat untuk memposisikan unit bisnis suatu perusahaan ke dalam matriks yang terdiri dari sembilan sel. Matriks ini merupakan pemetaan skor total matriks EFE dan IFE yang telah dihasilkan dalam tahap input seperti terlihat pada Gambar 2.

| | | TOTAL SKOR IFE | | | |
|----------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----|
| | | Kuat (4,00-3,00) | Rata-rata (2,00-2,99) | Lemah (1,00-1,99) | |
| | | 4,0 | 3,0 | 2,0 | 1,0 |
| TOTAL SKOR EFE | Tinggi (4,00-3,00) | I Growth and Build | II Growth and Build | III Hold and Maintain | |
| | 3,0 | IV Growth and Build | V Hold and Maintain | VI Harvest and Divest | |
| | Sedang (2,00-2,99) | | | | |
| | 2,0 | VII Hold and Maintain | VIII Harvest and Divest | IX Harvest and Divest | |
| | Rendah (1,00-1,99) | | | | |
| | 1,0 | | | | |

Gambar 2. Matriks Internal-Eksternal
Sumber : David, 2004

Sumbu horizontal pada matriks IE memperlihatkan skor total IFE, sedangkan sumbu vertikal menunjukkan skor total EFE. Pada sumbu horizontal skor antara 1,00 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal perusahaan yang lemah, skor 2,0 sampai 2,99 menunjukkan posisi rata-rata dan skor 3,00 sampai 4,00 menunjukkan kuatnya posisi internal perusahaan. Pada sumbu vertikal skor 1,00 sampai 1,99 menunjukkan respon perusahaan yang masih rendah terhadap peluang dan ancaman yang ada. Skor 2,00 sampai 2,99 menunjukkan skor rata-rata dan skor 3,00 sampai 4,00 menunjukkan respon yang tinggi dari perusahaan terhadap kondisi lingkungan eksternalnya.

Kesembilan sel di atas diklasifikasikan atas tiga kelompok dengan implikasi strategi yang berbeda-beda. Kelompok tersebut yaitu :

- a. Sel I, II dan IV Kelompok *Grow and Build*.
Strategi yang paling cocok untuk perusahaan yang berada dalam kelompok ini adalah strategi intensif dan integratif.
- b. Sel III, V dan VII Kelompok *Hold and Maintain*.
Strategi yang cocok antara lain adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- c. Sel VI, VIII dan IX Kelompok *Harvest or Divest*.
Perusahaan yang berada dalam kelompok ini harus memilih menyelamatkan atau menutup usahanya.

Tahap Pengambilan Keputusan (Decision Stage)

Tahap akhir dari formulasi strategi adalah tahap keputusan. Pada tahap ini analisis yang digunakan adalah QSPM (Quantitative Strategic Planning Matriks) atau matriks perencanaan strategis kuantitatif. Teknik ini secara umum menunjukkan strategi alternatif mana yang terbaik. QSPM menggunakan input dari analisis tahap satu dan hasil pencocokan dari analisis tahap dua. Untuk menyusun matriks QSP perlu dilakukan langkah-langkah berikut :

1. Menuliskan peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan perusahaan.
2. Memberikan bobot untuk tiap-tiap peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan dengan ketentuan bahwa bobot ini harus identik dengan rating yang diberikan dalam matriks EFE dan IFE.
3. Menuliskan alternatif strategi yang akan dievaluasi.

4. Bila faktor yang disorot ada pengaruhnya terhadap alternatif strategi yang sedang dipertimbangkan, maka diberikan nilai AS (Attractiveness Score) dengan kisaran skor antara 1 sampai 4. Nilai 1 = tidak dapat diterima, nilai 2 = mungkin dapat diterima, nilai 3 = kemungkinan besar dapat diterima dan nilai 4 = dapat diterima. Bila faktor yang bersangkutan tidak berpengaruh terhadap alternatif strategi yang dipertimbangkan, maka tidak diberikan nilai AS.
5. Mengalikan bobot dengan nilai AS.
6. Menghitung nilai totalnya yaitu nilai TAS (Total Attractiveness Score). Alternatif strategi yang memiliki nilai total terbesar merupakan strategi yang paling baik.

Tabel 5. *Quantitative Strategic Planning Matriks (QSPM)*

| Faktor-faktor kunci | Bobot | Alternatif Strategi | | | | | |
|---------------------|-------|---------------------|-----|------------|-----|------------|-----|
| | | Strategi 1 | | Strategi 2 | | Strategi 3 | |
| | | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| Internal | | | | | | | |
| - Kekuatan | | | | | | | |
| - Kelemahan | | | | | | | |
| Eksternal | | | | | | | |
| - Peluang | | | | | | | |
| - Ancaman | | | | | | | |

Sumber : David, 2004

Keterangan : Nilai Daya Tarik (Attractive Score = AS)

Total Nilai Daya Tarik (Total Attractive Score = TAS)

Definisi Istilah

1. **Pemasaran** adalah suatu proses sosial dan manajerial yang didalamnya individu atau kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain.
2. **Bauran Pemasaran Jasa** adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan oleh restoran Bakmi Japos Cabang Bogor untuk mencapai tujuan pemasarannya dalam pasar sasaran. Alat bauran pemasaran terdiri dari produk, tempat dan waktu, proses, karyawan, promosi, bukti fisik, dan harga.
3. **Konsumen** adalah individu atau kelompok yang membeli dan mengkonsumsi produk-produk Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, yaitu rata-rata sebanyak 2000 orang setiap bulannya.

4. **Responden** adalah pengunjung yang menilai pelaksanaan strategi bauran pemasaran jasa restoran dan kepala bagian administrasi dan keuangan serta staf administrasi dan keuangan Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor.
5. **Strategi Pemasaran** adalah strategi yang disatukan, terintegrasi dan komprehensif yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan pemasaran bagi perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.
6. **Lingkungan Eksternal** adalah lingkungan yang ada di luar perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan eksternal meliputi lingkungan mikro, lingkungan makro dan lingkungan industri.
7. **Lingkungan Mikro** adalah kekuatan-kekuatan yang dapat mempengaruhi kegiatan usaha yang terdiri atas pelaku pada lingkungan terdekat perusahaan yang mempengaruhi kemampuannya untuk melayani pasar yaitu pemasok, pelanggan dan pesaing.
8. **Lingkungan Internal** adalah lingkungan yang ada di dalam ruang lingkup suatu perusahaan yang mendukung dalam aktivitas perusahaan.
9. **Bobot** adalah derajat kemenarikan masing-masing faktor internal-eksternal didasarkan pada rata-rata industrinya.
10. **Rating** adalah peringkat dari masing-masing faktor-faktor internal dan eksternal didasarkan kondisi perusahaan.

GAMBARAN UMUM LOKASI

Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Pada awalnya usaha Bakmi Japos didasarkan pada pertimbangan bahwa bakmi ayam ini sangat disukai orang tua, orang muda dan anak-anak. Usaha ini pertama kali dirintis oleh seorang pengusaha yang bernama Hengky (Tjoa Heng Lie) pada tahun 1993. Pada awalnya, produk bakmi ini hanya dijual dengan menggunakan gerobak sederhana dan mengambil lokasi di depan Villa Japos, yang terletak di Kecamatan Pondok Aren, Kabupaten Tangerang. Lokasi itulah yang menyebabkan bakmi ini diberi nama “Bakmi Japos” dan dipergunakan hingga sekarang. Saat itu karena keterbatasan modal, hidangan yang ditawarkannya hanya mie ayam dan pangsit. Kemudian, Hengky mulai menambah menu yang ditawarkan dengan mie goreng, nasi goreng dan capcay. Pada perkembangannya, gerobak Bakmi Japos ini makin terkenal di kalangan pecinta jajanan dan pengunjungnya pun makin hari makin banyak. Tiga tahun pertama, pengembangan usaha hanya berkonsentrasi di sekitar Villa Japos (3 cabang). Dalam tempo 10 tahun, Hengky Tjoa telah membuka 8 cabang untuk usaha Bakmi Japos yang ia rintis tersebut. Peningkatan jumlah outlet yang sangat besar adalah ketika Bakmi Japos mulai mengembangkan waralaba pada restoran. Penerapan sistem waralaba pertama kali dilakukan pada cabang kesembilannya. Bakmi Japos telah memiliki lebih dari 22 outlet, yang tersebar di wilayah Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi) hingga akhir tahun 2007. Bakmi Japos memiliki motto yaitu menang harga, menang rasa, menang posisi, menang suasana dan menang pelayanan.

Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor berdiri pada tanggal 23 Juli 2003 dan merupakan cabang ke 18 yang dikelola oleh PT. Sapta Mitra Selaras selaku pemegang lisensi. Setelah melakukan pertimbangan secara mendalam maka didirikanlah restoran ini dengan pemilik berjumlah tujuh orang.

Usaha waralaba Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor memiliki visi yaitu menjadi restoran waralaba lokal terbaiknya yang mapan, unggul dan peka terhadap keinginan konsumen serta menciptakan lapangan pekerjaan khususnya di daerah Bogor. Untuk mendukung visi tersebut, Bakmi Japos telah menyusun beberapa misi yang akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya, yaitu :

1. Meningkatkan mutu produk dan pelayanan yang baik untuk menciptakan hubungan yang baik dengan pelanggan.
2. Senantiasa terus mengoreksi diri dan selalu mendengarkan keluhan dari pelanggan.
3. Menciptakan iklim kerja yang profesional berlandaskan semangat kekeluargaan yang tinggi dalam lingkungan internal perusahaan.

Sejak pertama kali dibuka, Bakmi Japos Cabang Bogor telah mendapat prestasi yaitu sebagai *The Best Branch* pada bulan Agustus 2003 oleh Bakmi japos Pusat atas dasar nilai penjualan yang terbesar dari seluruh outlet Bakmi Japos yang ada.

Namun pada tanggal 29 Juni 2006 terjadi pengambilalihan manajemen dari PT. Sapta Mitra Selaras kepada PT. Japos Boga Pratama Sejahtera (Bakmi Japos Pusat). Hal itu dikarenakan terjadi penurunan penjualan sehingga omset yang diterima menjadi berkurang. Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor dengan manajemen yang baru memiliki visi, misi dan tujuan yang baru

Usaha Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor ini terus berkembang. Hal itu dapat dilihat dengan dirintisnya Japos Exclusive Café yang dikenal dengan nama J-ex Café yang berada di bagian atas Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor. Hal tersebut dilakukan sebagai strategi pemasaran restoran ini dan untuk menaikkan angka penjualan Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor. Konsumennya tidak hanya berasal dari Kota Bogor, tetapi juga dari luar kota seperti Jakarta, Depok, Tangerang, Sukabumi dan Bandung.

Lokasi dan Tata Letak Restoran

Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor terletak di Jalan Otto Iskandardinata No. 80 Bogor. Pemilihan lokasi diambil oleh pihak pemilik didasarkan atas pemikiran bahwa lokasi ini cukup strategis karena tidak jauh dengan Jalan Tol Jagorawi, pusat perbelanjaan serta Kebun Raya Bogor, sehingga selain membidik pasar masyarakat Bogor, juga pengunjung dari objek wisata tersebut. Selain itu, lokasi ini mudah dijangkau oleh kendaraan umum maupun kendaraan pribadi.

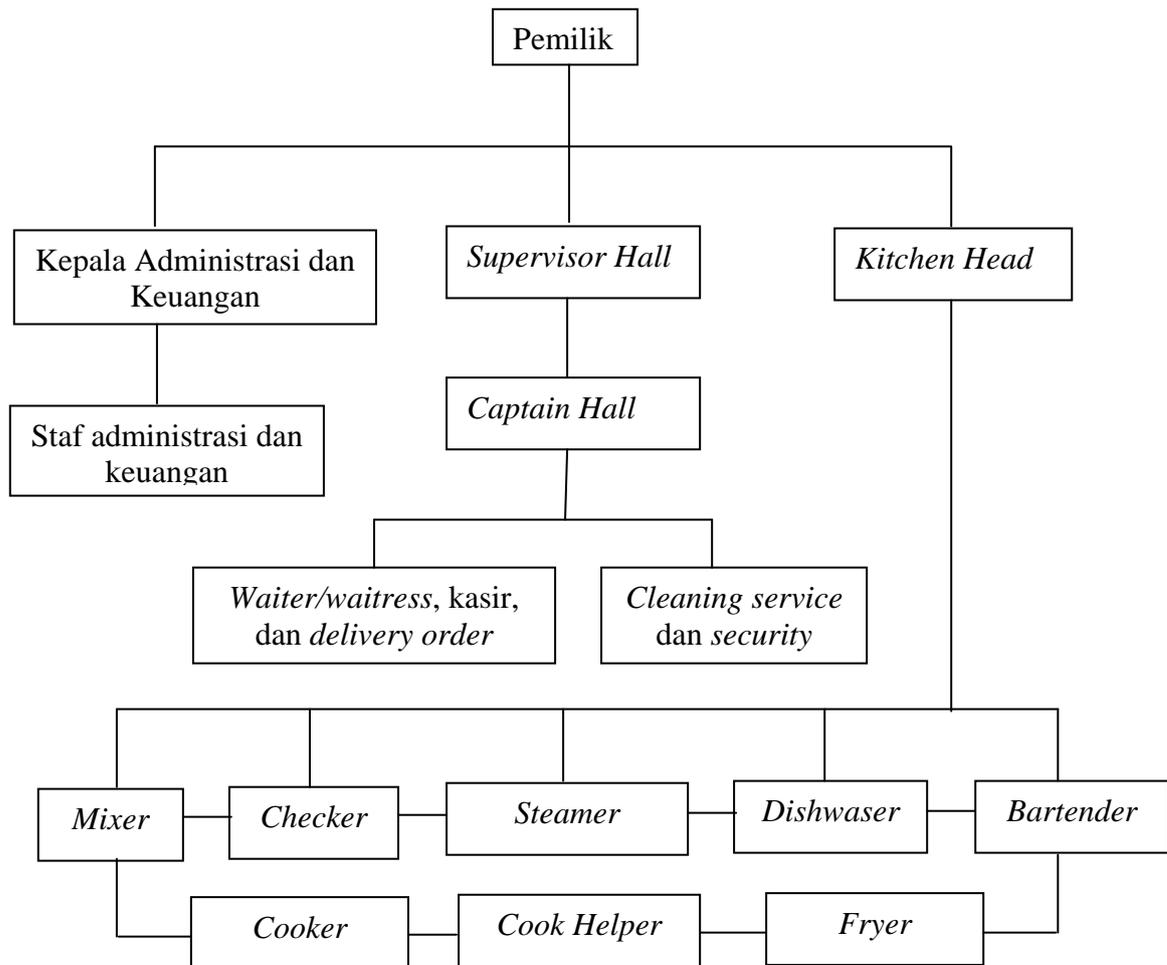
Penataan restoran menampakkan suasana restoran umumnya dengan penggunaan warna bangunan krem dan hijau muda, sedangkan untuk warna kursi dan meja didominasi oleh warna krem. Dinding dan tiang bangunan ditutupi dengan

cermin. Meja kasir yang berfungsi juga sebagai meja penerima tamu dan ruang tunggu bagi layanan *take away* makanan berada di bagian depan restoran, tepatnya di pintu masuk utama. Pengaturan meja dan kursi bagi tamu restoran berada di lantai bawah, sedangkan lantai atas digunakan untuk *J-ex Café*. Jumlah meja 22 buah dengan kursi 87 buah dengan perincian yaitu 10 buah meja ukuran *single* dengan daya tampung 4 orang dan 6 buah meja ukuran *double* dengan daya tampung 8 orang. Area tempat parkir disediakan yang berada di depan restoran dan untuk keperluan ibadah, dengan daya tampung sekitar 8 orang.

Restoran ini didesain dengan mengutamakan efisiensi ruangan serta kenyamanan pengunjung restoran. Tata letak dapur berada di bagian depan sebelah meja kasir dengan tujuan dapat terlihat oleh konsumen. Tempat meracik minuman mempunyai ruangan khusus di sebelah dapur dan tempat mencuci piring berada di belakang dapur agar mempermudah penyimpanan piring yang telah dicuci.

Struktur Organisasi

Struktur organisasi Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor cukup sederhana. Pemilik dari usaha ini menyerahkan kekuasaan tertinggi pada seorang kepala administrasi dan keuangan. Pemilik owner membawahi Kepala administrasi dan keuangan, staf administrasi dan keuangan, *Supervisor Hall* dan *Kitchen Head*. Untuk lebih jelasnya struktur organisasi Bakmi Japos Cabang Bogor dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Struktur Organisasi Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor
 Sumber : Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, 2007

Berdasarkan kebijakan pihak Restoran Bakmi Japos Pusat, setiap bagian memiliki tanggung jawab dan tugas sebagai berikut:

- (1) Kepala administrasi dan keuangan bertanggung jawab untuk menghitung pendapatan perusahaan, merekap pembayaran pajak, merekap absensi karyawan, membuat laporan keuangan, mengatur pengeluaran kas untuk biaya operasional dan menyetor uang ke bank baik kepada pemilik maupun transfer gaji.
- (2) *Supervisor Hall* bertanggung jawab untuk menangani dan merespon keluhan dari karyawan. Membuat strategi untuk meningkatkan kepuasan konsumen yang membeli produk Restoran Bakmi Japos. Mengkoordinir dan mengamati proses kerja *waiter/waitress, cashier, cleaning service* dan *delivery order*.
- (3) *Captain Hall* bertanggung jawab untuk mengkoordinir dan mengamati proses kerja *waiter/waitress, cashier, cleaning service*, dan *delivery order*, mengatasi permasalahan yang tidak bisa ditangani bawahan termasuk memudahkan tamu

untuk menyampaikan keluhan, dan mengatur *perable*, jika ada tamu yang sudah/belum terlayani, termasuk yang sudah/belum dikeluarkan pesannya.

- (4) *Waiter/waitress* bertanggung jawab melayani konsumen dengan baik, memberikan informasi mengenai fasilitas restoran secara langsung seperti, menu makanan dan minuman, acara khusus, entertainment (live music), sarana bermain dan café.
- (5) *Cashier* bertanggung jawab dalam melaksanakan transaksi pembayaran agar berjalan lancar dan mengumpulkan uang hasil penjualan serta menjaga keamanannya.
- (6) *Cleaning Service* bertanggung jawab menjaga kebersihan lingkungan/area restoran dan membantu meningkatkan kenyamanan tamu dengan kebersihan.
- (7) *Delivery Order* bertanggung jawab memuaskan konsumen dengan pelayanan pesan antar, promosi berjalan, menjaga kondisi antaran agar tetap aman dan bersih serta merawat kendaraan dan *delivery box* agar selalu dalam keadaan bersih.
- (8) *Kitchen Head* bertanggung jawab dalam mengatur dan mengawasi operasional bagian dapur.
- (9) *Cook* bertanggung jawab menjaga kualitas produk agar sesuai dengan standarisasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- (10) *Cook Helper* bertanggung jawab untuk membantu *Cook* dalam memasak makanan.
- (11) *Steamer* bertanggung jawab untuk merebus bahan baku yang telah ditangani oleh *Mixer*.
- (12) *Fryer* bertanggung jawab untuk menggoreng semua bahan baku yang telah ditangani oleh *Mixer*.
- (13) *Food Checker* bertanggung jawab untuk menyampaikan pesanan yang datanya telah diinput oleh *waiter/waitress*.
- (14) *Bartender* bertanggung jawab untuk membuat minuman yang dipesan oleh konsumen.
- (15) *Dishwaser* bertanggung jawab membersihkan semua peralatan kotor yang telah dipergunakan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor dapat dibedakan berdasarkan alamat, jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, pekerjaan, status pernikahan, pendapatan dan pengeluaran pangan per bulan dalam rupiah. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 100 orang konsumen dan responden yang terpilih yaitu konsumen yang sedang membeli atau sudah membeli produk Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor.

Berdasarkan hasil wawancara pada Tabel 6, terlihat bahwa responden yang paling besar berkunjung ke Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor beralamat di Kota Bogor dengan persentase 73%. Banyaknya responden yang berasal dari Bogor dikarenakan setiap harinya banyak dikunjungi oleh responden yang bekerja dan bermukim di Bogor, khususnya wilayah sekitar restoran yang juga merupakan pusat perkantoran, pusat perbelanjaan dan pusat pendidikan.

Responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 54% lebih banyak dibandingkan dengan perempuan sebanyak 46%. Jika ditinjau dari segi umur responden, restoran ini paling banyak dikunjungi oleh responden yang berumur 33-47 tahun sebanyak 44% dan rata-rata umur responden yang berkunjung yaitu $37,83 \pm 10,68$ tahun. Biasanya mereka adalah orang yang sudah menikah, yang berkunjung bersama keluarganya. Responden yang berkunjung ke restoran sebanyak 74% sudah menikah, dan 26% berstatus belum menikah. Responden yang belum menikah biasanya datang sendiri, bersama teman, rekan kerja atau pasangannya, sedangkan responden yang sudah menikah biasanya datang bersama keluarga pada sore dan malam hari di hari-hari libur.

Responden yang berkunjung ke Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor memiliki pendidikan terakhir sarjana yaitu sebanyak 48%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar konsumen restoran ini merupakan konsumen yang memiliki pendidikan yang cukup tinggi yaitu lulusan perguruan tinggi, sedangkan untuk responden yang paling sedikit berkunjung ke restoran memiliki pendidikan sekolah dasar.

Tabel 6. Karakteristik Responden Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, 2007

| Uraian | Karakteristik | Persentase (%) |
|------------------------------------|---------------------------------|----------------|
| Alamat | Bogor | 73 |
| | Jakarta | 19 |
| | Depok | 2 |
| | Tangerang | 3 |
| | Sukabumi | 2 |
| Jenis Kelamin | Bandung | 1 |
| | Laki-laki | 54 |
| Umur | Perempuan | 46 |
| | 18-32 tahun | 35 |
| Rata-rata umur | 33-47 tahun | 44 |
| Pendidikan Terakhir | 48-61 tahun | 21 |
| | 37,83 ± 10,68 tahun | |
| | SD | 1 |
| Pekerjaan | SMA/Sederajat | 18 |
| | Diploma | 16 |
| | Sarjana | 48 |
| | Pascasarjana (S2/S3) | 17 |
| | Mahasiswa | 5 |
| Status pernikahan | Pegawai Swasta | 38 |
| | PNS/ABRI | 22 |
| | Wiraswasta | 23 |
| | Lainnya | 12 |
| | Sudah Menikah | 74 |
| | Belum Menikah | 26 |
| Pendapatan Bulan | per Rp 300.000-Rp 500.000 | 4 |
| | Rp 500.001-Rp 1.500.000 | 17 |
| | Rp 1.500.001-Rp 2.500.000 | 14 |
| | Rp 2.500.001-Rp 3.500.000 | 13 |
| | Rp 3.500.001-Rp 15.000.000 | 52 |
| Rata-rata pendapatan/bulan | Rp 5.666.000,2 ± Rp 3.799.965,8 | |
| Pengeluaran pangan per Bulan | Rp 200.000-Rp 300.000 | 6 |
| | Rp 300.001-Rp 600.000 | 29 |
| | Rp 600.001-Rp 1.000.000 | 20 |
| | Rp 1.000.001-Rp 2.000.000 | 42 |
| | Rp 2.000.001-Rp 3.000.000 | 3 |
| Rata-rata pengeluaran pangan/bulan | Rp 821.500,47 ± Rp 409.684,26 | |

Berdasarkan Tabel 6, responden berdasarkan pekerjaan menunjukkan bahwa responden terbanyak berkunjung ke Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, bekerja sebagai pegawai swasta yaitu sebanyak 38% responden, sedangkan untuk yang berstatus wiraswasta sebanyak 23% responden. Sebanyak 52% responden memiliki pendapatan per bulan antara Rp 3.500.001,00-Rp 15.000.000 dan rata-rata pendapatan per bulan yaitu Rp 5.666.000,2 ± Rp 3.799.965,8. Sebanyak 42% responden memiliki pengeluaran pangan per bulan Rp 1.000.001,00-Rp 2.000.000 dan rata-rata pengeluaran pangan per bulan yaitu Rp 821.500,47 ± Rp 409.684,26. Hal ini disebabkan banyak responden yang berstatus sebagai pegawai swasta.

Perilaku Responden

Perilaku merupakan tindakan langsung mendapatkan, mengkonsumsi dan menghasilkan produk dan jasa. Perilaku mengenai responden Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor dapat diketahui melalui penelusuran sumber informasi pertama kali tentang restoran, rekan berkunjung ke restoran, inisiatif memilih restoran, rata-rata frekuensi berkunjung dalam satu bulan, waktu berkunjung ke restoran, cara memutuskan untuk makan di restoran. Jika terjadi kenaikan harga produk sebesar 25%, menu makanan yang dipesan, menu minuman yang dipesan, jumlah uang yang dikeluarkan dalam memesan produk, kepuasan dalam mengkonsumsi produk dan porsi produk yang dipesan.

Berdasarkan Tabel 7, dapat diketahui bahwa besarnya persentase dari sumber informasi yang berasal dari *billboard* yang berada di depan restoran adalah sebanyak 47% responden. Rendahnya sumber informasi melalui media lain seperti media cetak dan elektronik menyiratkan bahwa media ini kurang dimanfaatkan oleh manajemen restoran sebagai media promosi. Padahal potensi dari konsumen yang dapat diraih melalui media cetak dan elektronik, cakupannya lebih luas.

Sebagian besar responden yang mengunjungi Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor adalah bersama keluarga sebanyak 58%. Biasanya mereka berkunjung pada hari libur, sedangkan pada hari kerja kebanyakan yang mengunjungi restoran bersama teman dan rekan kerjanya. Untuk inisiatif memilih restoran ini, sebanyak 52% responden atas inisiatif sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang makan di restoran ini berkunjung bersama teman, keluarga atau rekan kerja.

Responden yang mengunjungi Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor dalam satu bulan sebanyak satu kali adalah sebanyak 67%, dan responden yang mengunjungi restoran dua kali dalam sebulan adalah sebanyak 14%. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas konsumen untuk berkunjung ke restoran ini cukup baik. Responden yang berkunjung ke restoran ini pada hari kerja sebanyak 47% dan hari libur 52%, sedangkan responden berkunjung pada hari kerja dan libur sebanyak 1%. Hal tersebut terjadi karena lokasi restoran dekat dengan pusat perbelanjaan, tempat wisata, dan tempat pendidikan.

Cara memutuskan untuk berkunjung ke restoran ini, sebanyak 54% responden mengatakan tergantung situasi dan responden yang memutuskan berkunjung ke restoran ini secara mendadak adalah sebanyak 32%. Hal ini disebabkan konsumen yang lapar dan kebetulan lewat restoran ini, maka mereka memutuskan untuk berkunjung ke restoran ini.

Berdasarkan perubahan harga menu dari tahun 2004 sampai dengan tahun 2007, peneliti memperoleh data rata-rata perubahan harga menu dari komoditi yang ditawarkan adalah 25%. Atas dasar tersebut peneliti menanyakan jika terjadi kenaikan harga produk sebesar 25%. Hasilnya sebanyak 53% responden mengatakan akan tetap makan di restoran ini, dan sebanyak 33% responden akan pindah ke restoran lain. Dampak jika terjadi kenaikan sebesar 25% bagi restoran adalah dapat mengurangi konsumen karena 33% dari mereka akan mencari restoran dengan harga yang murah, tapi makanannya enak. Namun sebagian besar (53%) konsumen mengatakan tidak terlalu mempermasalahkan kenaikan harga tersebut, akan tetapi kelezatan makanan harus terus dipertahankan dan diharapkan terjadi peningkatan kualitas restoran.

Jumlah uang yang dikeluarkan untuk membeli produk di restoran ini sebesar Rp 50.001,00-Rp 100.000,00 adalah sebanyak 33% responden. Menu makanan yang banyak dibeli oleh konsumen adalah mie japos sebanyak 63%, 11% untuk nasi, 8% untuk aneka masakan, 6% untuk masakan mie dan sisanya merata sesuai dengan menu yang tersedia. Hal itu dikarenakan harga mie japos lebih murah dibandingkan dengan menu makanan lainnya. Menu minuman yang banyak dibeli oleh konsumen adalah es teh manis/hangat sebanyak 45%, 26% untuk aneka jus dan sisanya merata sesuai dengan menu minuman yang tersedia. Hal itu dikarenakan harga es teh

manis/hangat lebih murah dibandingkan dengan yang lainnya. Harga-harga menu makanan dan minuman dapat dilihat dalam Lampiran 1.

Kepuasan responden setelah makan di restoran ini sebanyak 67% responden merasa puas, 12% merasa sangat puas dan 21% merasa biasa. Persentase terbesar sebanyak 72% responden mengatakan porsi makanan yang telah dikonsumsi mengenyangkan dan responden mengatakan sangat mengenyangkan adalah sebanyak 24%. Hal ini mengindikasikan bahwa responden akan datang lagi untuk makan di restoran ini. Faktor-faktor yang menyebabkan responden ingin datang ke restoran ini lagi karena lezatnya makanan, pelayanan, kenyamanan tempat dan suasana tempat di restoran ini. Perilaku responden Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Perilaku Responden Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, 2007

| Uraian | Karakteristik | Persentase (%) |
|--|--------------------|----------------|
| Penelusuran sumber informasi pertama kali tentang restoran | Teman | 31 |
| | Keluarga | 16 |
| | Leaflet/Brosur | 4 |
| | Papan Billboard | 47 |
| | Iklan | 1 |
| | Pacar | 1 |
| Rekan berkunjung ke restoran | Sendiri | 11 |
| | Teman | 17 |
| | Keluarga | 58 |
| | Rekan kerja | 13 |
| | Pacar | 1 |
| Inisiatif memilih restoran | Sendiri | 52 |
| | Teman | 6 |
| | Keluarga | 34 |
| | Rekan kerja | 7 |
| | Pacar | 1 |
| Frekuensi berkunjung dalam satu bulan | 1 kali | 67 |
| | 2 kali | 14 |
| | 3 kali | 8 |
| | 4 kali | 4 |
| | ≥ 5 kali | 7 |
| Waktu berkunjung ke restoran | Hari Kerja | 35 |
| | Hari Libur | 65 |
| Cara memutuskan untuk berkunjung | Terencana | 14 |
| | Mendadak | 32 |
| | Tergantung situasi | 54 |

Tabel 7. Lanjutan

| Uraian | Karakteristik | Persentase (%) |
|--|----------------------------|----------------|
| Jika terjadi kenaikan harga produk sebesar 25% | Tetap makan | 53 |
| | Pindah ke restoran lain | 33 |
| | Tidak jadi makan | 8 |
| | Tergantung situasi | 6 |
| Jumlah uang yang dikeluarkan | ≤ Rp 20.000,00 | 2 |
| | Rp 20.001,00-Rp 50.000,00 | 32 |
| | Rp 50.001,00-Rp 100.000,00 | 33 |
| | Rp 100.001,00-Rp 150.000 | 21 |
| | > Rp 150.000,00 | 12 |
| Menu makanan yang dipesan | Mie Japos | 63 |
| | Hot Plate | 2 |
| | Aneka Masakan | 8 |
| | Nasi | 11 |
| | Ayam | 3 |
| | Kwetiaw | 3 |
| | Bihun | 1 |
| | Tahu | 1 |
| | Udang | 1 |
| | Cumi | 1 |
| Mie | 6 | |
| Menu minuman yang dipesan | Es teh manis/hangat | 45 |
| | Aneka jus | 26 |
| | Es jeruk | 13 |
| | Soda susu | 1 |
| | Orange jus | 6 |
| | Es kelapa muda | 4 |
| | Lemon tea | 1 |
| | Teh botol | 1 |
| | Teh tawar | 2 |
| | Air mineral/Aqua | 1 |
| Kepuasan mengkonsumsi produk | Sangat puas | 12 |
| | Puas | 67 |
| | Biasa | 21 |
| Porsi mengkonsumsi produk | Sangat mengenyangkan | 25 |
| | Mengenyangkan | 72 |
| | Tidak mengenyangkan | 3 |

*)Keterangan : n = 100 orang

Bauran Pemasaran Jasa Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor

Dalam memasarkan produknya, Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor telah menyusun strategi pemasaran yang diharapkan dapat meningkatkan omzet penjualan,

mempertahankan kelangsungan restoran, dan meningkatkan citra restoran. Strategi pemasaran pada jasa dikenal dengan manajemen jasa terpadu atau bauran pemasaran jasa yang terdiri dari produk, harga, tempat, promosi, karyawan, proses dan bukti fisik. Berikut ini merupakan bauran pemasaran jasa yang diterapkan oleh Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor.

Strategi Produk

Fitur-fitur produk inti (baik barang maupun jasa dan beberapa elemen jasa pelengkap yang mengelilingi, dengan merujuk manfaat yang diinginkan pelanggan dan seberapa tinggi daya saing produk tersebut.

a. Menu

Menu yang disediakan oleh Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor dapat dipastikan sama dengan menu yang ada diseluruh outlet Bakmi Japos yang ada. Hal itu dikarenakan menu tersebut disusun oleh cabang pusat yang berada di Jakarta. Hidangan yang ditawarkan terklasifikasi sebagai perpaduan antara hidangan oriental, kontinental, dan daerah. Variasi menu yang ditawarkan Bakmi Japos Cabang Bogor mencakup beberapa kelompok masakan yaitu, aneka hidangan mie ayam, masakan mie, hot plate, masakan bihun, masakan nasi, masakan tahu, masakan kwetiau, masakan burung dara, aneka sup, *chinese food* (aneka masakan), masakan sapi, masakan lindung, masakan ayam, masakan udang, masakan ikan, masakan cumi, masakan kepiting, masakan hipio, dan masakan kerang serta ditambah aneka minuman ringan dan berbagai jenis es serta jus. Dari setiap kelompok makanan tadi, diurai lagi menjadi beberapa variasi masakan yang dapat dipilih oleh konsumen.

Saat ini tercatat Bakmi Japos Cabang Bogor memiliki 174 menu masakan dan 24 jenis minuman. Pada awal Desember 2007 terdapat pergantian menu minuman yang baru yang telah disetujui oleh Bakmi Japos Pusat. Produk unggulan dari Bakmi Japos Cabang Bogor adalah aneka hidangan mie ayam yang diberi merek dagang "mie japos". Untuk memuaskan konsumen, Bakmi Japos Cabang Bogor memberikan porsi yang cukup besar untuk setiap hidangannya. Hal ini dimaksudkan agar konsumen tidak harus mengeluarkan dana yang cukup besar untuk menghilangkan rasa lapar.

b. Bahan Baku

Terkait dengan produk utama Bakmi Japos adalah hidangan bakmi, maka bahan baku utama adalah mie. Mie yang dipergunakan ada dua jenis, yaitu mie ayam dan mie pipih untuk hidangan mie. Kedua jenis mie ini dipasok dari Bakmi Japos pusat agar ada standarisasi mutu serta rasa. Bahan baku yang diharuskan dibeli di pusat adalah bumbu utama masakan dan saus serta sambal khusus untuk keseluruhan menu masakan. Bakmi Japos Pusat memproduksi sendiri mie yang dipergunakan untuk produk utama maupun produk tambahan. Terigu yang dipakai untuk membuat mie adalah terigu bogasari. Dalam satu minggu, Bakmi Japos Cabang Bogor melakukan pembelian sebanyak dua kali pada hari senin dan jumat. Jumlah dari bahan baku yang akan dipesan tergantung dari kebutuhan, dan penentuannya berdasarkan estimasi yang dilakukan oleh bagian koki. Selain mie, Bakmi Japos Pusat mengirimkan daging sapi, daging ayam, ikan segar yang siap olah.

Bahan baku lainnya yang dibutuhkan oleh Bakmi Japos Cabang Bogor adalah sayuran yang dibeli dari PT Guna Barokah dan buah-buahan dibeli di pasar tradisional yaitu Pasar Bogor dan Pasar Anyar serta es batu atau es kristal dibeli dari PT. Hupy. Sistem pembayarannya untuk bahan baku yang dibeli dari pusat dan PT. Guna Barokah dilakukan satu minggu setelah tagihan datang, sedangkan pembayaran untuk PT. Hupy dilakukan sebulan sekali.

c. Pengolahan Bahan Baku

Bahan baku utama Bakmi Japos Cabang Bogor merupakan produk rentan secara fisik dan memiliki daya tahan yang rendah. Oleh karena itu, bahan baku mie yang diperoleh dari pusat setiap minggunya sebanyak dua kali tersebut, langsung disimpan dalam alat pendingin yang disebut *freezer*. Selain mie, yang disimpan pada *freezer* yang sama yaitu daging ayam, siomay, otak-otak dan sambal. Bahan baku yang dari Bakmi Japos Pusat memiliki tanggal produk sehingga metode penggunaan bahan baku yang dipergunakan bagian dapur Bakmi Japos Cabang Bogor adalah sistem *first in first out*. Untuk bahan baku lainnya seperti ikan segar, dan daging sapi disimpan pada *freezer* lain. Sedangkan sayur-sayuran disimpan dalam *chiller*.

d. Kemasan

Pengemasan merupakan proses yang berkaitan dengan perancangan dan pembuatan wadah suatu produksi. Tujuan dari pengemasan itu sendiri adalah untuk pelindung, memberi kemudahan dalam penggunaan, sebagai identitas produk, dan juga sebagai pemberi daya tarik pada konsumen. Pada Bakmi Japos Cabang Bogor, pengemasan makanan ditujukan bagi pelanggan yang mempergunakan layanan *take away* dan *delivery order*. Perlengkapan kemasan yang memiliki label “Bakmi Japos” dipasok dari pusat. Kemasan tersebut dibuat dari bahan *styrofoam* berbentuk segi empat memanjang, berwarna dasar putih dengan label perusahaan yang didominasi warna hijau. Kantung plastik untuk membawa kemasan tadi juga berwarna putih ditambah label nama restoran. Yang tidak menggunakan label restoran hanya plastik putih.

Strategi Harga

Sasaran konsumen dari Bakmi Japos Cabang Bogor pada umumnya adalah seluruh masyarakat dari berbagai tingkat pendapatan. Tapi tidak bisa dipungkiri bahwa sebagian besar pengunjung restoran adalah masyarakat dari golongan ekonomi menengah keatas. Hal itu untuk dapat menetapkan harga jualnya secara tepat.

Strategi penetapan harga produk dilakukan oleh Bakmi Japos Pusat, sehingga semua cabang Bakmi Japos hanya mengikuti harga yang telah diberlakukan. Bakmi Japos Cabang Bogor melakukan penentuan harga yang berbeda setiap jenis masakan yang ditawarkan dan sesuai biaya produksi yang digunakan pada masakan tersebut. Harga yang telah ditetapkan tidak ditambah dengan pajak, hal itulah yang membuat restoran ini berbeda dengan yang lainnya. Pihak manajemen tidak membuat paket makanan dengan harga khusus yang ekonomis untuk para konsumennya. Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor hanya memberikan diskon bagi konsumen yang membeli dengan jumlah banyak dan yang mengadakan acara di restoran.

Strategi Tempat

Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor terletak di Jalan Otto Iskandardinata no. 80 dan berada di daerah sekitar pendidikan dan pusat perbelanjaan serta tempat wisata. Selain itu, lokasi restoran ini juga mudah dijangkau, karena dekat dengan tol Jagorawi dan dilalui akses transportasi umum yang beroperasi 24 jam. Lokasi

restoran dekat dengan Botani Square dan Tugu Kujang. Pemilihan tempat tersebut dikarenakan letaknya strategis.

Restoran didukung oleh berbagai sarana penunjang, seperti musholla, tempat cuci tangan, kamar mandi, dan kolam ikan. Selain itu, restoran memiliki lahan parkir khusus. Suasana tempat yang nyaman sehingga banyak konsumen yang berkunjung dengan keluarganya, dan tempatnya cocok untuk berdiskusi dengan teman bisnis. Restoran ini selalu menjaga kebersihan dan kerapihannya, hal ini dikarenakan karyawan selalu cepat membersihkan meja yang telah digunakan oleh konsumen sebelumnya.

Pemasangan *billboard* hanya terdapat dilokasi restoran, dan ukurannya cukup besar. Sehingga konsumen bisa langsung menyadari *billboard* restoran ini. Selain makan di tempat (*eat in*), Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor juga melayani *take out/take away* dan pengantaran pesan (*delivery order*). Konsumen yang berada di wilayah Bogor dapat memesan melalui telepon dan tidak memberlakukan pembelian minimum, berapapun nilai transaksi, pesanan para konsumen akan diantarkan ke alamatnya masing-masing. Bagi para pengguna layanan ini akan dikenakan tambahan biaya antar berdasarkan jarak antara restoran dan alamat pemesan seperti yang dapat dilihat pada Tabel 8 dibawah ini.

Tabel 8. Tarif Layanan Delivery Order Bakmi Japos Cabang Bogor, 2007

| Jarak Tempuh | Biaya Antar |
|--------------|-------------------------|
| 1-5 km | Rp 1.500,00-Rp 2.000,00 |
| > 5 km | Rp 2.500,00 |

Sumber : Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, 2007

Strategi Promosi

Promosi sebagai aktivitas dan alat yang menggugah komunikasi yang dirancang untuk membangun preferensi pelanggan terhadap jasa dan penyedia jasa tertentu. Pihak Bakmi Japos Pusat menyerahkan sepenuhnya kepada setiap cabangnya untuk melakukan metode promosinya masing-masing. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa setiap cabang tersebut telah mengerti karakteristik serta perilaku konsumen di daerah sekitarnya.

Pada awal berdirinya, Bakmi Japos Cabang Bogor melakukan promosi dengan menyebarkan brosur/*leaflet*. Selain itu, pemasangan *billboard* ukuran besar dipasang di depan restoran sehingga mudah terlihat dan menarik perhatian

masyarakat. Saat ini kegiatan promosi yang dilakukan restoran ini kurang gencar dan tidak diprioritaskan pada penggunaan media cetak maupun media elektronik. Seluruh kegiatan promosi yang akan dilakukan dirancang dan diatur oleh seluruh pihak manajemen Bakmi Japos Cabang Bogor.

Strategi Karyawan

Karyawan merupakan unsur bauran pemasaran jasa yang memiliki peran penting, karena terlibat langsung dalam kegiatan penyampaian produk ke tangan konsumen. Pelayanan kepada konsumen merupakan salah satu ukuran untuk melihat apakah restoran tersebut memiliki *image* yang baik. Kinerja pramusaji (pelayan) yang berhubungan langsung dengan konsumen, antara lain keramahan dan kesopanan pramusaji, penampilan pramusaji, dan pengetahuan pramusaji pada menu makanan dan minuman. Dalam hal penampilan pramusaji, pramusaji Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor memiliki tiga seragam dengan warna yang berbeda yaitu hijau, orange dan kuning yang dikenakan secara bergiliran, sehingga seragam selalu dalam keadaan bersih. Seragam pramusaji dipadukan dengan topi berwarna hijau, celemek hijau, celana kain hitam dan sepatu hitam.

Strategi Proses

Restoran adalah sebuah usaha yang tidak hanya menjual produk, tapi juga menjual jasa. Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor berusaha memperhatikan dan mengutamakan proses yang baik. Strategi proses yang diterapkan oleh Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor adalah kecepatan penyajian makanan, dan kemudahan dalam proses pembayaran.

Restoran Bakmi Japos selalu berusaha untuk menyediakan pelayanan yang maksimal yaitu dengan memberikan senyuman dan selalu ramah dengan konsumen. Dalam melayani konsumennya, seluruh karyawan operasional hingga bagian produksi menerapkan sistem *first order first served*, dimana konsumen yang datang lebih dahulu akan dilayani terlebih dahulu

Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor memiliki sistem pada pengolahan produk yaitu *first in first out*, sehingga tidak ada produk yang akan lebih dari tanggal kadaluarsanya. Dalam proses pembuatan produk bakmi japos dilakukan oleh tenaga profesional yaitu koki, sehingga produk yang dihasilkan berkualitas baik. Setelah itu

pada proses penyampaian produk bakmi japos dilakukan oleh *waiter/waitress* karena dia berhubungan langsung dengan konsumen.

Strategi Fisik

Bukti fisik adalah petunjuk visual atau berwujud lainnya yang memberi bukti atas kualitas jasa. Bukti fisik yang dimiliki oleh Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor yaitu antara lain :

- Tempat parkir
- Bangunan restoran
- Mushola
- Toilet pria dan wanita
- Ruang tunggu khusus bagi konsumen yang membawa pulang makanan (take away)
- Kipas angin sebagai sarana pendingin udara
- Kolam ikan
- Wastafel untuk mencuci tangan

Penilaian Konsumen Terhadap Bauran Pemasaran Jasa Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor

Penilaian Terhadap Strategi Produk

Penilaian konsumen terhadap produk Bakmi Japos Cabang Bogor terdiri dari variasi menu makanan dan penyajian makanan.

Variasi menu yang ada di Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor menurut 53% responden mengatakan sudah baik. Hal ini dikarenakan menu yang ditawarkan sebanyak 174 jenis masakan dan 21 jenis minuman sehingga konsumen dapat memilih menu yang ingin dimakan.

Cara penyajian makanan merupakan hal yang dapat meningkatkan selera konsumen untuk mengonsumsi makanan yang dipesannya. Sebanyak 63% responden mengatakan sudah baik karena selera untuk makan menjadi meningkat. Sedangkan 1% responden mengatakan tidak baik karena penyajiannya tidak menarik untuk dilihat atau terlalu sederhana. Penilaian terhadap strategi produk dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Penilaian Responden Terhadap Strategi Produk di Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, 2007

| Atribut | Sangat Tidak Baik | Tidak Baik | Cukup | Baik | Sangat Baik |
|------------------------|-------------------|------------|-------|------|-------------|
| | -----%----- | | | | |
| Variasi menu | - | 1 | 38 | 53 | 8 |
| Cara penyajian makanan | - | - | 28 | 63 | 8 |

Penilaian Terhadap Strategi Harga

Penilaian konsumen terhadap harga dilakukan untuk mengetahui pengaruh harga yang telah ditentukan oleh pihak manajemen restoran terhadap pembelian di restoran ini. Penilaian terhadap strategi harga mencakup keterjangkauan harga dan tawaran diskon.

Berdasarkan Tabel 10, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 56% menilai keterjangkauan harga sudah cukup, artinya bahwa harga produk yang diterapkan restoran ini cukup terjangkau dimata konsumen. Sebanyak 4% responden menilai harga yang diterapkan tidak baik karena terlalu mahal bagi produk bakmi.

Tawaran diskon atau potongan harga di restoran ini tidak ada sehingga sebanyak 68% responden mengatakan tidak baik dan sisanya 32% mengatakan sangat tidak baik. Penilaian responden terhadap strategi harga secara lengkap di Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Penilaian Responden Terhadap Strategi Harga di Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, 2007

| Atribut | Sangat Tidak Baik | Tidak Baik | Cukup | Baik | Sangat Baik |
|----------------------|-------------------|------------|-------|------|-------------|
| | -----%----- | | | | |
| Keterjangkauan harga | - | 4 | 56 | 34 | 6 |
| Tawaran diskon | 32 | 68 | - | - | - |

Penilaian Terhadap Strategi Tempat

Penilaian responden terhadap strategi tempat untuk mengetahui sejauh mana konsumen memperhatikan keadaan tempat dan fasilitas yang dimiliki oleh restoran ini. Penilaian tersebut mencakup suasana restoran, kebersihan dan kerapihan tempat, dan lokasi restoran yang strategis.

Sebanyak 65% responden menilai suasana restoran sudah baik. Hal ini dikarenakan suasananya tenang, dan nyaman untuk ngobrol dengan rekan kerja.

Responden sebanyak 1% mengatakan tidak baik karena musik di Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor tidak ada jadi terlalu sepi, khususnya pada pagi, siang dan sore hari.

Sebanyak 62% responden menilai kebersihan dan kerapihan tempat sudah baik. Hal itu dikarenakan meja dan kursi tertata rapi, bersih dan tidak ada sisa makanan ketika mereka akan duduk. Sebanyak 1% responden mengatakan sangat tidak baik, hal tersebut dikarenakan kebersihan mushola belum terjaga dengan baik.

Sebanyak 67% responden menilai lokasi restoran sudah baik karena letaknya dekat dengan pusat perbelanjaan, tempat wisata, dan tempat pendidikan. Sebanyak 1% mengatakan tidak baik karena letaknya tidak terlihat dari arah jalan tol Jagorawi. Penilaian responden terhadap strategi tempat di Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 11. Penilaian Responden Terhadap Strategi Tempat di Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, 2007

| Atribut | Sangat Tidak Baik | Tidak Baik | Cukup | Baik | Sangat Baik |
|---------------------------------|-------------------|------------|-------|------|-------------|
| | -----%----- | | | | |
| Suasana restoran | - | 1 | 19 | 65 | 15 |
| Lokasi yang strategis | - | 3 | 12 | 67 | 18 |
| Kebersihan dan Kerapihan tempat | 1 | - | 21 | 62 | 16 |

Penilaian Terhadap Strategi Promosi

Penilaian responden terhadap strategi promosi di Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor mencakup usaha promosi yang telah dilakukan dengan menggunakan media brosur/*leaflet*, koran atau majalah, *billboard* dan iklan.

Berdasarkan Tabel 12, usaha promosi yang dilakukan oleh pihak manajemen restoran dengan menggunakan media, seperti brosur/*leaflet*, *billboard* dan iklan, sebanyak 48% responden mengatakan baik. Hal itu karena banyak responden yang langsung lihat *billboard* yang berada di depan restoran. Sebanyak 38% responden mengatakan tidak baik karena responden belum pernah mendengar dari media iklan radio maupun melihat brosur/*leaflet* Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor. Promosi yang dilakukan sampai sekarang oleh pihak manajemen kurang gencar karena hanya pada awal buka saja mereka melakukannya dengan menggunakan brosur/*leaflet*. Namun tidak ada siklus lanjutan untuk melakukan promosi kembali dengan alasan Restoran Bakmi Japos sudah dikenal masyarakat banyak. Pihak manajemen

melakukan promosi dengan menggunakan media brosur/*leaflet* apabila ada *event-event* tertentu yang akan dilaksanakan di Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor.

Sebanyak 50% responden mengatakan sudah cukup promosi menggunakan *billboard*. Hal tersebut dikarenakan *billboard* yang berada di depan restoran memiliki ukuran yang cukup besar sehingga banyak responden yang melihat langsung. Sebanyak 2% responden mengatakan sangat tidak baik karena *billboard* yang dipasang tidak terlihat dari arah tol jagorawi sehingga responden tidak mengetahui letak restoran tersebut. Penilaian terhadap strategi promosi dapat dilihat secara lengkap di Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor pada Tabel 12.

Tabel 12. Penilaian Responden Terhadap Strategi Promosi di Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, 2007

| Atribut | Sangat Tidak Baik | Tidak Baik | Cukup | Baik | Sangat Baik |
|--|-------------------|------------|-------|------|-------------|
| | -----%----- | | | | |
| Usaha promosi menggunakan media (brosur/ <i>leaflet</i> , koran/majalah dan iklan) | - | 38 | 48 | 14 | - |
| Promosi melalui <i>billboard</i> | 2 | 7 | 50 | 40 | 3 |

Penilaian Terhadap Strategi Karyawan

Penilaian terhadap strategi karyawan Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor terdiri dari keramahan dan kesopanan pelayan kepada konsumen, pengetahuan pelayan tentang menu makanan dan minuman, dan penampilan karyawan.

Sebanyak 58% responden menilai keramahan dan kesopanan pelayan baik. Pada saat konsumen datang untuk makan di restoran ini, pelayan memberikan senyuman sehingga terlihat ramah dan menjaga jarak dengan konsumen agar lebih sopan sehingga konsumen akan berlama-lama di restoran ini. Hal itu pun dilakukan pada saat konsumen selesai makan dan akan pulang, pelayan memberikan senyuman dengan mengucapkan terima kasih kepada konsumen. Responden pun mengatakan pelayan Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor lebih ramah daripada restoran lain.

Pengetahuan pelayan dengan menu makanan dan minuman merupakan unsur penting agar konsumen yang akan makan mengetahui produk yang akan dimakannya. Penilaian terhadap pengetahuan pelayan dengan menu makanan dan minuman dikatakan 57% responden sudah baik karena mereka dapat menjelaskan menu makanan dan minuman yang ditawarkan kepada konsumen. Sebanyak 1%

responden mengatakan tidak baik karena ada pertanyaan tentang menu makanan yang tidak bisa dijelaskan oleh pelayan.

Penampilan karyawan dinilai baik oleh responden sebanyak 59%. Hal itu dikarenakan pelayan menggunakan seragam yang telah ditentukan oleh pihak manajemen restoran dan seragam yang digunakan sopan dan bersih. Penilaian terhadap strategi orang atau karyawan dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 13. Penilaian Responden Terhadap Strategi Karyawan di Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, 2007

| Atribut | Sangat Tidak Baik | Tidak Baik | Cukup | Baik | Sangat Baik |
|--|-------------------|------------|-------|------|-------------|
| | -----%----- | | | | |
| Keramahan dan kesopanan pelayan kepada konsumen | - | - | 17 | 58 | 25 |
| Pengetahuan pelayan tentang menu makanan dan minuman | - | 1 | 30 | 57 | 14 |
| Penampilan pelayan | - | - | 34 | 59 | 7 |

Penilaian Terhadap Strategi Proses

Penilaian terhadap strategi proses Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor terdiri dari kecepatan pelayanan dalam penyajian makanan, dan kemudahan dalam proses pembayaran.

Berdasarkan Tabel 14, sebanyak 56% responden menilai baik dalam kecepatan penyajian makanan. Hal itu dikarenakan cepatnya memasak hanya membutuhkan waktu 5-10 menit, sehingga konsumen tidak perlu menunggu lama untuk menyantap makanan yang dipesannya.

Kemudahan pembayaran di restoran ini dinilai baik oleh sebanyak 65% responden, hal itu karena selain dapat melakukan pembayaran tunai, restoran pun menyediakan layanan pembayaran dengan menggunakan kartu kredit dan debit. Penilaian terhadap strategi proses dapat dilihat pada Tabel 14.

Tabel 14. Penilaian Responden Terhadap Strategi Proses di Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, 2007

| Atribut | Sangat Tidak Baik | Tidak Baik | Cukup | Baik | Sangat Baik |
|---|-------------------|------------|-------|------|-------------|
| | -----%----- | | | | |
| Kecepatan pelayanan dalam penyajian makanan | - | - | 30 | 56 | 14 |
| Kemudahan dalam proses pembayaran | - | 4 | 43 | 65 | 7 |

Penilaian Terhadap Strategi Fisik

Penilaian terhadap strategi fisik untuk mengetahui fasilitas fisik dari Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor seperti gedung, kendaraan, interior dan lainnya. Penilaian terhadap strategi fisik terdiri dari slogan restoran, interior dan arsitektur ruangan, dan kenyamanan parkir.

Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor memiliki slogan “rajanya mie”. Responden menilai slogan tersebut cukup baik dan baik sebanyak 42%. Hal tersebut dikarenakan mie yang disantap rasanya enak. Sebanyak 8% responden menilai tidak baik. Hal tersebut karena menu yang ditawarkan restoran ini tidak hanya mie saja, sehingga slogan tersebut sudah tidak relevan untuk digunakan dan tidak mencerminkan 174 jenis masakan yang ditawarkan.

Sebanyak 46% responden mengatakan interior dan arsitektur ruangan sudah cukup baik, karena meja dan kursi sudah tertata rapi. Sedangkan sebanyak 13% responden mengatakan tidak baik, karena interior dan arsitekturnya sudah sangat kuno bila dibandingkan dengan restoran lainnya.

Penilaian terhadap kenyamanan parkir dinilai cukup baik oleh sebanyak 50% responden. Hal ini dikarenakan tempat parkir sudah cukup luas dan pengunjung tidak perlu memarkir di luar restoran. Namun sebanyak 1% responden menilai sangat tidak baik, karena pada saat memarkir kendaraannya dengan bersamaan dengan kendaraan orang lain harus menunggu lama dikarenakan tempat parkirnya tidak terlalu luas. Penilaian responden terhadap strategi fisik dapat dilihat secara lengkap pada Tabel 15.

Tabel 15. Penilaian Responden Terhadap Strategi Fisik di Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, 2007

| Atribut | Sangat Tidak Baik | Tidak Baik | Cukup | Baik | Sangat Baik |
|---------------------------------|-------------------|------------|-------|------|-------------|
| | -----%----- | | | | |
| Slogan restoran | - | 7 | 42 | 42 | 9 |
| Interior dan arsitektur ruangan | - | 13 | 46 | 36 | 5 |
| Kenyamanan parkir | 1 | 7 | 50 | 40 | 3 |

Identifikasi Lingkungan Internal

Sumberdaya Manusia

Restoran bakmi Japos Cabang Bogor memiliki jumlah karyawan sekitar 39 orang., yang dapat dilihat pada Tabel 16.

Tabel 16. Jumlah Karyawan di Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor

| Jabatan | Jumlah Karyawan (Orang) |
|----------------------------------|-------------------------|
| Kepala Administrasi dan Keuangan | 1 |
| Staff Administrasi dan Keuangan | 1 |
| <i>Supervisor hall</i> | 1 |
| <i>Captain hall</i> | 1 |
| <i>Dishwaser</i> | 2 |
| <i>Mixer</i> | 2 |
| <i>Cashier</i> | 2 |
| <i>Delivery Order</i> | 3 |
| <i>Waiter/Waitress</i> | 6 |
| <i>Steamer</i> | 3 |
| <i>Cook</i> | 4 |
| <i>Fryer</i> | 1 |
| <i>Food Checker</i> | 3 |
| <i>Cook Helper</i> | 3 |
| <i>Bartender</i> | 4 |
| <i>Security</i> | 2 |
| Total | 39 |

Sumber : Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, 2007

Latar belakang pendidikan dari para karyawan bervariasi dari tingkat SD hingga tingkat sarjana (Strata 1). Sistem penggajian yang diterima oleh seluruh karyawan secara bulanan dan ditransfer ke rekening masing-masing. Setiap karyawan diberikan gaji pokok, uang transportasi, uang makan, dan uang kesehatan. Pada tanggal 21 November 2007 pihak manajemen menerapkan sistem baru yaitu sistem komisi, hanya bagi *waiter/waitress*. Sistem komisi tersebut dapat

meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja karena dengan sistem ini karyawan bisa mendapatkan bonus sesuai dengan tingkat penjualan yang dilakukan. Untuk bagian *delivery order*, tambahan penghasilan diperoleh dari ongkos kirim yang dikenakan oleh perusahaan kepada konsumen. Jam kerja karyawan terdiri atas empat kelompok kerja, dapat dilihat pada Tabel 17.

Tabel 17. Jam Kerja Karyawan Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, 2007

| Kelompok Kerja | Jadwal Senin-Jumat | | | Jadwal Sabtu-Minggu | | |
|----------------|--------------------|-------------|----------------|---------------------|-------------|----------------|
| | Waktu kerja I | Istirahat | Waktu kerja II | Waktu kerja I | Istirahat | Waktu kerja II |
| I | 09.00-14.00 | 14.00-16.00 | 16.00-21.00 | 08.00-13.00 | 13.00-16.00 | 16.00-21.00 |
| II | 11.00-15.00 | 15.00-17.00 | 17.00-23.00 | 10.00-15.00 | 15.00-17.00 | 17.00-22.00 |
| III | 12.00-16.00 | 16.00-17.00 | 17.00-23.00 | 11.00-16.00 | 16.00-18.00 | 18.00-23.00 |
| IV | 13.00-18.00 | | 18.00-23.00 | 13.00-18.00 | | 18.00-23.00 |

Sumber : Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, 2007

Setiap karyawan mendapatkan fasilitas yaitu pakaian seragam, mushola, ruang istirahat bagi perempuan dan laki-laki yang berada di dalam restoran. Sistem pakaian seragam dengan pola rotasi. Warna baju bagi *waiter/waitress* dan *delivery order* adalah hijau, orange dan kuning, sedangkan warna baju bagi bagian dapur, *bartender* serta *cleaning service* adalah hitam dan coklat.

Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor memberikan training bagi karyawan yang baru masuk selama tiga bulan atau disesuaikan dengan kemampuan karyawan tersebut. Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor memiliki kebebasan untuk mencari dan merekrut tenaga kerja sendiri.

Produksi dan Operasi

Dalam kegiatan operasionalnya, suatu restoran dituntut untuk selalu melakukan tindakan yang efektif dan efisien. Hal ini karena dalam bisnis restoran, selain produk yang dijual, faktor pelayanan atau jasa juga diperhitungkan.

Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor menggunakan bahan baku yang rentan sehingga setelah bahan baku yang telah dibeli akan langsung ditempatkan ke lemari pendingin. Bahan-bahan seperti mie, daging ayam, daging sapi, siomay, otak-otak dan lainnya disimpan dalam *freezer* dengan suhu 6°C . Sedangkan bahan seperti sayuran dan bumbu dapur disimpan dalam *chiller* dengan suhu 10°C . Bahan baku utama seperti mie, daging ayam, daging sapi, saus serta bumbu utama diperoleh dari Bakmi Japos Pusat. Bahan baku dibeli seminggu dua kali (hari Senin dan Jumat) dan distribusi diantarkan langsung oleh pusat. Bahan baku lainnya diperoleh dari pemasok satu hari setelah pemesanan dilakukan. Untuk buah-buahan dibeli langsung

oleh karyawan di pasar bogor. Sistem penggunaan bahan baku tadi oleh bagian pengolahan masakan menggunakan pola *first in first out* (FIFO) sesuai tanggal produksi yang tercantum pada bahan baku sehingga diharapkan tidak ada bahan baku yang habis masa umur pakainya.

Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor melakukan spesialisasi pekerjaan di bagian dapur. Setiap juru masak dibagi dalam beberapa posisi yaitu *checker*, tukang potong, bagian masakan, bagian goreng, bagian rebusan. Pembagian tugas ini dimaksudkan agar waktu lebih efisien dan konsumen tidak perlu lama menunggu pesannya. Prinsip efisiensi juga diterapkan dalam sistem pemesanan makanan. Setelah konsumen melakukan order pada *waiter/waitress*, pesanan diteruskan pada *checker* dan *bartender*. Kemudian *checker* akan memisahkan pesanan tersebut sesuai dengan spesifikasi jabatan dapur tadi. Setelah makanan selesai dibuat, *checker* akan melakukan pemeriksaan terakhir agar tidak ada kesalahan. *Checker* akan menyerahkan kepada *waiter/waitress* untuk diantarkan kepada pemesannya. Namun pada tanggal 21 November 2007 sistem pemesanan makanan dilakukan secara komputerisasi, jadi *waiter/waitress* tidak perlu menyerahkan langsung kepada *checker*. Seluruh karyawan operasional restoran dan dapur menerapkan sistem *first order first served*, dimana tamu yang datang terlebih dulu akan dilayani terlebih dahulu.

Pemasaran

Pemasaran merupakan hal yang penting bagi Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor. Hal ini karena berkaitan erat dengan pendapatan Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor. Selain makan di tempat (*eat in*), Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor juga melayani *take away* dan pengantaran pesan (*delivery order*).

Keuangan

Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor memiliki keuntungan secara fluktuatif setiap bulannya. Walaupun pernah mengalami kerugian tapi restoran masih dapat beroperasi dengan baik.

Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor memiliki sistem akuntansi secara komputerisasi dan dalam pencatatan keuangan telah menggunakan tenaga profesional. Kasir melaporkan pendapatan yang diterima setiap hari kepada bagian keuangan. Pencatatan laporan keuangan dilakukan setiap hari pada kegiatan

produksi, pemasaran, penjualan, pembelian bahan baku, penerimaan dan lain-lain. Bagian keuangan pun membuat catatan kas kecil dan kas besar. Setiap bulannya Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor memberikan laporan ke pusat.

Identifikasi Lingkungan Eksternal

Lingkungan Mikro

Pemasok. Bahan baku utama yang digunakan dari Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor disuplai dari kantor pusat yaitu Bakmi Japos Pusat. Bakmi Japos Pusat membuat bahan-bahan yang bisa langsung diolah seperti daging ayam daging sapi dan lainnya. Mie pun dibuat sendiri agar kualitas tetap terjaga, terigu yang dipakai diperoleh dari Bogasari. Supplier lainnya yaitu Campina, PT. Hupy, PT. Guna Barokah, Sosro (teh botol). Bahan baku dari pusat dipesan dua kali dalam seminggu sesuai dengan kebutuhan restoran atau disesuaikan dengan standar kebutuhan bahan baku setiap bulannya yang telah ditetapkan oleh Bakmi Japos Pusat. Sistem pembayarannya yaitu untuk bahan baku dari pusat dan PT. Guna Barokah pembayaran dilakukan seminggu setelah tagihan datang. Sedangkan untuk PT. Hupy pembayaran dilakukan sebulan sekali. Selain dari pusat dan supplier lainnya, Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor juga membeli bahan baku dari pasar tradisional untuk buah-buahan. Selama ini belum pernah terjadi keterlambatan pengiriman maupun pasokan terputus.

Pesaing. Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor menjalankan usahanya dan menghadapi persaingan yang ketat terutama dengan restoran sejenis seperti Cafe Solaria, Café Sebrang, Mister Baso, dan MM Juice Selain itu Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor memiliki saingan yang sangat potensial yaitu restoran *fastfood* seperti KFC, McDonald, Texas Fried Chicken dan CFC. Persaingan pun tidak hanya dengan usaha restoran saja, Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor menghadapi persaingan dengan pedagang mie ayam yang berjualan dengan menggunakan gerobak dan rumah makan lainnya. Persaingan dengan restoran-restoran di Bogor pada umumnya juga sangat tinggi karena banyak sekali restoran-restoran yang telah berdiri dan menawarkan produk-produk yang berbeda dan unik untuk menarik minat konsumen.

Pelanggan. Sasaran pelanggan Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor adalah golongan menengah keatas karena suasana tempat dan mutu produk yang berkualitas baik. Konsumen yang berkunjung pun mengatakan tidak memperlakukan harga

yang tinggi atau mahal, yang penting kualitas produk dan kenyamanan tempat dipertahankan atau ditingkatkan lagi.

Lingkungan Makro

Lingkungan Ekonomi. Ekonomi merupakan suatu variabel pokok sebagai tolak ukur kemajuan suatu negara. Keadaan ekonomi yang tidak stabil akan mempengaruhi iklim usaha negara tersebut. Dalam perekonomian, hal yang penting yaitu tingkat inflasi yang dimiliki suatu negara. Tingginya tingkat inflasi dan kenaikan harga BBM di Indonesia, menyebabkan kenaikan harga bahan baku berdampak pada naiknya biaya produksi. Kondisi perekonomian di Indonesia dapat mempengaruhi perkembangan restoran, khususnya di Kota Bogor. Tingkat inflasi di Indonesia dapat dilihat pada Tabel 18.

Tabel 18. Tingkat Inflasi Indonesia Tahun 2002-2007

| Tahun | Tingkat Inflasi |
|-------|-----------------|
| | -----%----- |
| 2002 | 10,03 |
| 2003 | 5,06 |
| 2004 | 5,40 |
| 2005 | 17,11 |
| 2006 | 6,60 |
| 2007 | 6,71 |

Sumber : Bank Indonesia, 2008

Sosial, Budaya dan Demografi. Kondisi sosial yang mempengaruhi restoran ini adalah gaya hidup. Pergeseran gaya hidup masyarakat modern disebabkan masyarakat yang konsumtif dan sering beraktivitas di luar rumah sehingga meningkatnya permintaan akan produk makanan jadi.

Peningkatan terhadap makanan ini merupakan suatu peluang bagi pengembangan bisnis makanan siap saji. Hal ini direspon oleh pengusaha dengan membuka bisnis makanan yang menawarkan berbagai alternatif menu dengan masakan baik dari dalam negeri maupun luar negeri. Peningkatan permintaan makanan ini juga diiringi dengan perubahan orientasi masyarakat terhadap makanan. Perubahan orientasi terhadap makanan yang semula hanya bersifat sebagai pemuas kebutuhan konsumsi menjadi bersifat peningkatan harga diri (prestige).

Penduduk Kota Bogor setiap tahunnya mengalami peningkatan rata-rata 0,52 ± 2,23% per tahun . Oleh karena itu, dengan semakin meningkatnya jumlah rumah

tangga yang rata-rata $2,98 \pm 1,22\%$ per tahun di Kota Bogor setiap tahunnya akan memberikan iklim yang baik bagi industri penyediaan makanan khususnya bisnis restoran. Jumlah rumah tangga, dan penduduk Kota Bogor dapat dilihat secara lengkap pada Tabel 19.

Tabel 19. Jumlah Rumah Tangga, dan Penduduk Kota Bogor Tahun 2006

| Uraian | Tahun | | | | |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| Rumah Tangga (keluarga) | 179.663 | 187.958 | 188.533 | 194.357 | 194.357 |
| Penduduk (jiwa) | 760.329 | 789.423 | 820.707 | 831.571 | 855.085 |

Sumber : Badan Pusat Statistik Kota Bogor, 2006

Politik dan Hukum. Kondisi politik suatu negara akan mempengaruhi iklim dunia usaha di negara tersebut, khususnya bisnis restoran. Situasi politik yang tidak kondusif akan berdampak negatif pada dunia usaha. Oleh karena itu diperlukan suatu arah, peraturan, dan kebijakan dari pihak pemerintah agar dapat menertibkan setiap pelaku bisnis dan berguna bagi kesejahteraan umum.

Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor telah mendapat sertifikasi halal dari LP POM MUI No. 020080804, sehingga dengan demikian semua produk yang dihasilkan dijamin kehalalannya. Dalam melaksanakan usahanya, restoran ini telah memenuhi persyaratan yang ditetapkan yaitu telah memiliki Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP), memiliki akta notaris, Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP), memperoleh izin dari Dinas Tenaga Kerja Kota Bogor, dan izin tata kota. Hal ini menunjukkan bahwa Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor merupakan unit usaha yang legal atau yang dilindungi hukum.

Teknologi. Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor telah memanfaatkan teknologi dan informasi dengan baik sehingga dapat mempermudah jalannya operasional seperti adanya sistem komputerisasi dalam bidang administrasi dan pencatatan keuangan. Restoran juga memanfaatkan telekomunikasi melalui telepon untuk meningkatkan pendapatan melalui sistem *delivery order*.

Lingkungan Industri

Kekuatan Tawar Menawar Pemasok. Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor telah memiliki pemasok untuk bahan baku utama seperti mie, daging ayam, daging sapi, dan bumbu utama dipasok dari pusat. Hal itu dimaksudkan agar standarisasi rasa dan mutu produk tetap terjaga dengan baik. Kekuatan tawar menawar Bakmi

Japos Pusat dapat dikatakan sangat kuat sehingga Bakmi Japos Cabang Bogor tidak dapat pindah ke pemasok lain. Sedangkan untuk bahan baku yang lain disediakan oleh pemasok lain, kekuatan tawar menawar pemasok dapat dikatakan sedang. Hal tersebut dikarenakan hubungan antara pemasok dengan pihak restoran sangat baik karena sampai sekarang belum ada keterlambatan pengiriman pesanan dan pembayaran. Namun hubungan itu bisa terancam apabila pemasok menaikkan harga bahan baku sesukanya, karena restoran akan mencari pemasok lainnya yang harganya lebih murah dan memiliki kualitas yang baik.

Kekuatan Tawar Menawar Pembeli. Kekuatan tawar menawar pembeli dapat dikatakan kuat karena pembeli merupakan salah satu unsur yang penting dalam usaha restoran. Banyaknya restoran di kota Bogor, menyebabkan konsumen bebas memilih produk dan tempat makan sesuai dengan keinginannya. Oleh karena banyak restoran yang berlomba-lomba untuk menarik minat konsumen dengan memberikan harga yang terjangkau dengan fasilitas yang baik. Strategi pemasaran yang tepat sangat dibutuhkan oleh Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor untuk bersaing dengan restoran lain.

Ancaman Pendetang Baru. Semakin banyaknya pusat perbelanjaan, tempat pariwisata, perkantoran dan pemukiman di Kota Bogor serta diiringi pula dengan perkembangan populasi penduduk setiap tahunnya membuka peluang usaha, khususnya di sektor makanan jadi seperti restoran. Hal ini mengakibatkan persaingan restoran semakin ketat di Kota Bogor. Kondisi persaingan yang terus tumbuh subur ini disebabkan karena rintangan masuk bagi pendatang baru yang akan masuk ke industri ini tidak besar, baik dengan sistem waralaba maupun tidak berformat waralaba.

Ancaman pendatang baru bagi restoran yaitu restoran yang menyajikan produk-produk yang sejenis. Selain itu restoran memiliki ancaman dari restoran waralaba lokal dan asing. Ancaman terhadap waralaba asing lebih terasa karena sudah mempunyai merek dagang yang sudah dikenal baik di luar negeri maupun dalam negeri, mempunyai sistem manajemen yang baik, dukungan keuangan yang kuat sehingga promosi dilakukan secara kontinu, dan memiliki persepsi masyarakat mengenai produk yang sangat baik serta harganya pun terjangkau oleh semua golongan. Dengan demikian, pihak manajemen restoran sadar akan ancaman

pendatang baru yang cukup besar, sehingga Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor perlu melakukan strategi pemasaran yang tepat dan terus meningkatkan kualitas produk.

Ancaman Produk Pengganti. Ancaman produk substitusi sangat terlihat seperti makanan tradisional dan makanan siap saji. Namun ancaman produk substitusi yang dapat mempengaruhi restoran adalah makanan siap saji (fast food). Ancaman dari produk substitusi yang berasal dari waralaba asing ini disebabkan karena ada sebagian konsumen menganggap dengan memilih makanan asing dapat meningkatkan *prestige*.

Persaingan Industri Sejenis. Banyaknya jumlah restoran yang ada di Kota Bogor yaitu dari waralaba lokal, waralaba asing ataupun restoran yang tidak berformat waralaba, menyebabkan persaingan di industri ini semakin ketat. Kondisi dapat berpengaruh terhadap strategi penetapan harga yang dibuat restoran. Harga yang terlampaui tinggi akan membuat pelanggan berpindah ke restoran lain. Hal itulah yang menyebabkan restoran perlu melakukan strategi pemasaran yang tepat untuk mempertahankan pelanggannya dan jika mungkin merebut pelanggan baru.

Analisis Perumusan Strategi

Analisis *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) Kekuatan (Strengths)

- 1. Citarasa dan kelezatan makanan.** Alasan utama konsumen berkunjung ke Restoran Bakmi Japos Bogor adalah citarasa dan kelezatan makanannya. Bahan baku utama dan bumbu yang dipasok dari Bakmi Japos Pusat dapat menjaga standarisasi rasa produk. Hal ini pun dibuktikan dari wawancara kepada konsumen, bahwa rasa produk Bakmi Japos enak dan cocok di lidah masyarakat Indonesia.
- 2. Variasi menu makanan dan minuman.** Menu makanan dan minuman yang disediakan Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor bervariasi. Sebanyak 174 jenis masakan yang tersedia dan dikelompokkan menjadi 19 kelompok. Hal itulah yang membuat konsumen berkunjung kembali untuk mencoba menu lainnya.
- 3. Lokasi yang strategis.** Lokasi yang strategis dan berada di pusat perbelanjaan, pariwisata, tempat pendidikan dan dekat dengan tol jagorawi. Restoran ini pun

berada di pinggir jalan sehingga dapat dilewati oleh angkutan umum dan kendaraan pribadi.

4. **Suasana tempat.** Suasana restoran yang nyaman dengan interior yang kuno membuat konsumen betah untuk berlama-lama di restoran dan cocok untuk konsumen yang berkunjung dengan keluarganya. Sebanyak 65% responden menyatakan bahwa suasana tempat baik dan 15% responden menyatakan sangat baik.
5. **Keramahan dan kesopanan karyawan.** Keramahan dan kesopanan karyawan merupakan salah satu unsur penting dalam restoran. Hal tersebut dapat membuat konsumen merasa nyaman dan betah untuk berlama-lama di restoran. Sebanyak 58% responden menilai keramahan dan kesopanan karyawan baik dan 25% responden menilai sangat baik.
6. **Kebersihan dan kenyamanan tempat.** Kebersihan dan kenyamanan tempat harus terjaga dengan baik, karena alasan itulah konsumen berkunjung ke restoran ini. Karyawan selalu membersihkan meja dengan cepat setelah konsumen selesai makan, sehingga konsumen yang selanjutnya tidak perlu menunggu lama. Terjaganya kebersihan kamar mandi dan mushola membuat konsumen merasa nyaman untuk makan di restoran ini.

Kelemahan(Weakness)

1. **Kegiatan promosi yang kurang gencar.** Promosi yang dilakukan selama ini belum efektif, karena sebagian besar konsumen mengetahui informasi restoran ini dari teman atau keluarga. Pihak manajemen belum menggunakan seluruh media untuk mempromosikan restoran, hal itu membuat restoran tertinggal dari restoran lain.
2. **Pengorganisasian yang kurang optimal.** Tidak adanya manajer dapat mempengaruhi operasional restoran sehingga kepala administrasi memiliki tugas ganda. Pengambilan keputusan diambil oleh kepala administrasi dan keuangan yang telah disetujui oleh *owner*. *Owner* atau pemilik mempercayakan kepala administrasi dan keuangan, dan *supervisor hall*, tetapi hal tersebut menjadi tidak optimal karena mereka mempunyai tugas masing-masing di bagiannya.
3. **Belum adanya departemen riset pasar dan konsumen.** Pihak restoran maupun manajemen pusat tidak memiliki bagian khusus yang menangani masalah

tersebut. Hal tersebut mengakibatkan restoran dan cabang lainnya tidak mengetahui informasi terbaru dari para pesaingnya serta produk apa yang sedang diminati oleh masyarakat.

4. **Tidak adanya situs resmi restoran.** Situs resmi atau *website* merupakan salah satu unsur penting dalam pemasaran. Hal tersebut mengakibatkan konsumen tidak mengetahui informasi restoran dari internet, sedangkan banyak restoran yang telah mempunyai situs resmi dalam rangka promosi restorannya.
5. **Kondisi manajemen secara umum yang kurang baik.** Manajemen restoran yang kurang baik yaitu spesialisasi kerja yang tidak jelas, hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja restoran. Adanya beberapa karyawan yang pindah fungsi tugas serta yang memiliki tugas maksimal serta pengawasan dilakukan sendiri oleh *owner* atau pemilik.
6. **Tidak adanya paket menu makanan dengan harga hemat dan pemberian diskon.** Paket- paket makanan dan pemberian diskon dapat menarik minat konsumen untuk berkunjung ke restoran. Namun pihak manajemen restoran tidak menyediakan paket menu makanan dengan harga hemat serta tidak memberikan diskon di hari-hari tertentu. Diskon diberikan pada konsumen yang melakukan *reservasi*.

Peluang (Opportunities)

1. **Daya beli dan tingkat konsumsi masyarakat akan produk bakmi.** Daya beli masyarakat pada saat ini sedang meningkat, hal tersebut dapat dilihat perkembangan bisnis restoran, khususnya di Kota Bogor. Berkembangnya restoran baru karena banyaknya masyarakat yang membeli makanan di luar rumah. Konsumsi akan produk bakmi pun meningkat, karena produk tersebut banyak disukai oleh anak-anak, anak muda dan orang tua.
2. **Perubahan pola hidup masyarakat.** Pola hidup masyarakat yang sering makan di luar rumah sehingga intensitas membeli makanan dan minuman di restoran semakin meningkat.
3. **Perkembangan teknologi dan informasi.** Perkembangan teknologi dan informasi memberikan pengaruh terhadap bisnis restoran. Pemanfaatan teknologi dan informasi harus dilakukan secara optimal untuk membantu operasional restoran, seperti adanya sistem komputerisasi bagi pencatatan keuangan,

pemesanan (order), dan pembayaran di kasir. Selain itu, teknologi dapat meningkatkan volume penjualan, seperti adanya *delivery order* dengan menggunakan telepon, dan pembuatan situs resmi.

4. **Bakmi merupakan produk substitusi.** Banyak masyarakat yang menyukai bakmi dari anak-anak, anak muda, dan orang tua. Bakmi merupakan produk substitusi sehingga masyarakat dapat menikmatinya sebagai pengganti nasi.
5. **Penduduk Kota Bogor yang semakin meningkat.** Semakin bertambahnya penduduk Kota Bogor setiap tahunnya merupakan peluang bagi bisnis restoran.

Ancaman (Threats)

1. **Tingkat persaingan usaha restoran di Kota Bogor semakin meningkat.** Banyaknya restoran baru yang bermunculan sehingga mengakibatkan persaingan restoran di Kota Bogor semakin ketat. Hal ini merupakan ancaman karena restoran merupakan bisnis yang cukup menjanjikan.
2. **Kenaikan harga BBM.** Pada tahun 2005 meningkatnya harga minyak dunia sehingga mengakibatkan kenaikan BBM di Indonesia. Hal tersebutlah mengakibatkan meningkatnya biaya transportasi dalam proses produksi sehingga berdampak dengan meningkatnya harga bahan baku dan kenaikan harga penjualan produk.
3. **Banyaknya produk yang sejenis.** Konsumen mudah mendapatkan produk yang sejenis di restoran-restoran yang ada di Kota Bogor, sehingga dapat memilih bebas sesuai keinginannya.
4. **Kenaikan harga bahan baku.** Kenaikan harga bahan baku seperti tepung terigu dan lainnya dapat mempengaruhi proses produksi restoran serta dapat meningkatnya harga penjualan. Hal ini mengakibatkan melemahnya daya beli masyarakat sehingga masyarakat akan berpikir kembali untuk makan di restoran.
5. **Respon konsumen terhadap kenaikan harga.** Kenaikan harga dapat mengurangi kunjungan konsumen ke restoran, oleh karena itu mereka akan mencari restoran atau rumah makan yang harganya lebih murah tapi makanannya enak. Masyarakat pun akan berpikir lebih baik makan di rumah sehingga akan mengurangi kunjungan ke restoran.

Analisis faktor IFE (Internal Factor Evaluation) dilakukan dengan mengolah faktor-faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan. Berdasarkan hasil analisis

faktor internal pada Tabel 20, dapat diketahui bahwa yang menjadi kekuatan utama dari Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor adalah citarasa dan kelezatan makanan dengan skor 0,468. Sedangkan kelemahan utama restoran ini adalah tidak adanya paket-paket makanan dan pemberian diskon dengan skor 0,088. Hasil akhir faktor-faktor internal dalam matriks IFE dengan total skor 2,779. Hal ini berarti kemampuan restoran dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi kelemahan relatif sedang atau rata-rata.

Tabel 20. Matriks IFE (Internal Factor Evaluation) Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor

| Faktor Kunci Internal | Bobot (A) | Rating (B) | Skor (A×B) |
|--|-----------|------------|--------------|
| Kekuatan (Strenghts) | | | |
| 1. Citarasa dan kelezatan makanan | 0.117 | 4,0 | 0,468 |
| 2. Variasi menu makanan dan minuman | 0,082 | 4,0 | 0,328 |
| 3. Lokasi yang strategis | 0,082 | 2,5 | 0,205 |
| 4. Suasana tempat | 0,096 | 3,5 | 0,336 |
| 5. Keramahan dan kesopanan karyawan | 0,108 | 2,0 | 0,324 |
| 6. Kebersihan dan kenyamanan tempat | 0,108 | 2,0 | 0,378 |
| Kelemahan (Weakness) | | | |
| 1. Kegiatan promosi yang kurang gencar | 0,084 | 2,0 | 0,168 |
| 2. Pengorganisasian yang kurang optimal | 0,075 | 2,0 | 0,150 |
| 3. Belum adanya departemen riset pasar dan konsumen | 0,075 | 1,5 | 0,113 |
| 4. Tidak adanya situs resmi perusahaan | 0,055 | 2,0 | 0,110 |
| 5. Kondisi manajemen secara umum yang kurang baik | 0,074 | 1,5 | 0,111 |
| 6. Tidak adanya paket menu makanan dengan harga hemat dan pemberian diskon | 0,044 | 2,0 | 0,088 |
| Total | 1,000 | | 2,779 |

Sumber : Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, 2007 (diolah)

Berdasarkan analisis faktor eksternal yang dimiliki Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor pada Tabel 21, dapat diketahui bahwa yang menjadi peluang restoran ini adalah bakmi merupakan produk substitusi nasi dengan skor 0,403. Ancaman utama restoran ini adalah kenaikan harga BBM dan kenaikan harga bahan baku dengan skor 0,28. Hasil analisis faktor eksternal dengan matriks EFE menghasilkan total skor 2,359. Hal ini berarti respon terhadap lingkungan usaha restoran ini dalam memanfaatkan peluang yang ada untuk mengatasi ancaman adalah sedang.

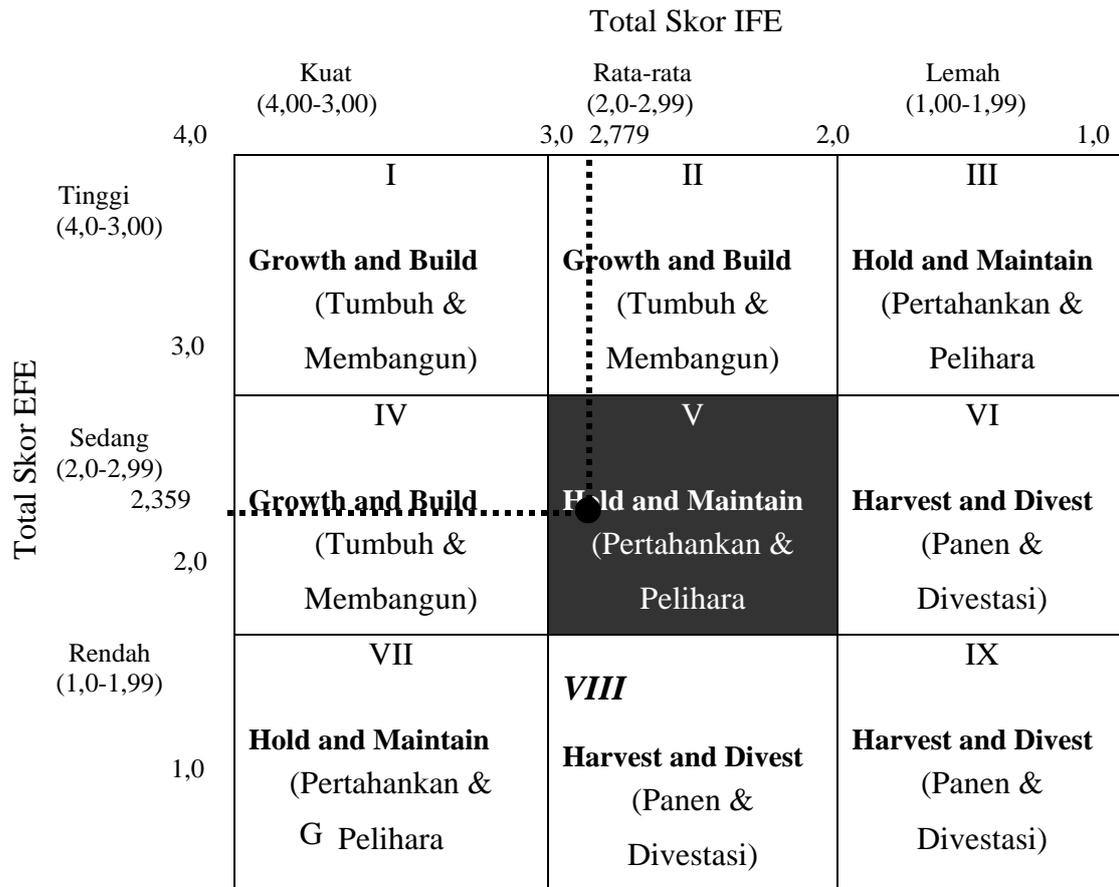
Tabel 21. Matriks EFE (External Factor Evaluation) Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor

| Faktor Kunci Eksternal | Bobot (A) | Rating (B) | Skor (A×B) |
|--|--------------|---------------|---------------|
| Peluang (Opportunities) | | | |
| 1. Daya beli dan tingkat konsumsi masyarakat akan produk bakmi | 0,115 | 2,5 | 0,288 |
| 2. Perubahan pola hidup masyarakat | 0,087 | 2,0 | 0,174 |
| 3. Perkembangan teknologi dan informasi | 0,115 | 3,0 | 0,345 |
| 4. Bakmi merupakan produk substitusi nasi | 0,115 | 3,5 | 0,403 |
| 5. Penduduk Kota Bogor yang semakin meningkat | 0,115 | 1,5 | 0,173 |
| Ancaman (Threats) | | | |
| 1. Tingkat persaingan usaha restoran di Kota Bogor | 0,059 | 2,0 | 0,118 |
| 2. Kenaikan harga BBM | 0,112 | 2,5 | 0,280 |
| 3. Respon konsumen terhadap kenaikan harga | 0,085 | 2,0 | 0,170 |
| 4. Kenaikan harga bahan baku | 0,112 | 2,5 | 0,280 |
| 5. Banyaknya produk yang substitusi | 0,085 | 1,5 | 0,128 |
| Total | 1,000 | | 2,359 |

Sumber : Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor, 2007 (diolah)

Analisis Matriks Internal-Eksternal (I-E)

Nilai rata-rata IFE sebesar 2,779 dan EFE sebesar 2,359 yang menempatkan posisi Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor pada kuadran V, yaitu *hold and maintain* (pertahankan dan pelihara). Strategi yang dikembangkan adalah strategi penetrasi pasar, dan pengembangan produk (David, 2004). Strategi penetrasi pasar merupakan strategi untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang sudah ada usaha pemasaran yang lebih gencar. Strategi pengembangan produk adalah strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang sudah ada. Bakmi Japos Cabang Bogor pun perlu memelihara operasional restoran dengan manajemen yang baik. Matriks I-E dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Hasil Matriks I-E (Internal-Eksternal)

Berdasarkan hasil analisis tersebut, strategi yang dapat dilakukan oleh Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor adalah :

1. Melakukan kegiatan promosi untuk menarik minat konsumen.

Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor berada pada posisi V sehingga diperlukan strategi penetrasi pasar yaitu dengan cara melakukan kegiatan promosi dengan gencar. Pihak restoran perlu melakukan penyebaran brosur/*leaflet* secara berkelanjutan untuk meraih pelanggan baru. Sebagian besar (38%) responden yang berkunjung ke restoran mempunyai pekerjaan pegawai swasta maka pihak manajemen restoran dapat membuat iklan kecil di koran dan spot iklan pendek di radio lokal Bogor agar dapat menjangkau pelanggan baru seperti pelajar dan mahasiswa. Pihak manajemen restoran pun dapat melakukan kerjasama dengan *tour travel* dan *outlet-outlet* di Bogor dengan memberikan *voucher* diskon bagi pengunjung *outlet* tersebut.

2. Menyediakan menu paket makanan dengan harga hemat dan pemberian diskon.

Selain strategi penetrasi pasar, restoran pun perlu melakukan strategi pengembangan produk dengan cara menyediakan paket makanan dengan harga hemat. Restoran pun memiliki kekuatan yaitu citarasa dan kelezatan makanan, serta variasi menu makanan dan minuman. Oleh karena itu pihak restoran dapat melakukan modifikasi produk seperti menggabungkan jenis masakan yang satu dengan jenis masakan lainnya. Pihak restoran pun dapat memberikan diskon bagi konsumen yang membeli produk pada jumlah tertentu.

3. Peningkatan kualitas manajemen.

Manajemen restoran perlu meningkatkan kualitasnya seperti adanya manajer agar operasional restoran dapat berjalan dengan baik dan dapat mengawasi kinerja para karyawan.

Analisis Quantitative Strategic Planning (QSPM)

QSPM digunakan untuk menentukan prioritas strategi dan alternatif-alternatif strategi yang telah didapatkan melalui matriks I-E. Berdasarkan matriks QSP (Quantitative Strategic Planning Matrix) pada Tabel 22, diperoleh hasil urutan strategi dari yang terbaik, strategi yang paling tinggi atau strategi yang dapat dilakukan terlebih dahulu oleh Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor adalah melakukan kegiatan promosi untuk menarik konsumen dengan nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) sebesar 6,152. strategi tersebut cocok dengan kondisi restoran yang belum melakukan promosi dengan gencar dan menarik. Hal itu pun sesuai dengan penilaian konsumen terhadap kegiatan promosi restoran yang dianggap belum dilakukan dengan baik.

Alternatif strategi kedua adalah menyediakan menu paket makanan dengan harga hemat dan diskon dengan nilai TAS sebesar 5,451. alternatif strategi ketiga adalah peningkatan kualitas manajemen dengan nilai TAS sebesar 4,24.

Tabel 22. Hasil Perhitungan Matriks QSP (Quantitative Strategic Planning Matrix)

| Faktor-Faktor Strategis | Bobot | Alternatif Strategi | | | | | |
|-------------------------|-------|---------------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|
| | | Strategi 1 | | Strategi 2 | | Strategi 3 | |
| | | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| KEKUATAN | | | | | | | |
| 1. Kekuatan 1 | 0,117 | 3,5 | 0,410 | 4,0 | 0,468 | 4,0 | 0,293 |
| 2. Kekuatan 2 | 0,082 | 3,0 | 0,246 | 3,5 | 0,287 | 3,5 | 0,164 |
| 3. Kekuatan 3 | 0,082 | 3,0 | 0,246 | 2,0 | 0,164 | 2,0 | 0,164 |
| 4. Kekuatan 4 | 0,096 | 3,0 | 0,288 | 3,0 | 0,288 | 3,0 | 0,192 |
| 5. Kekuatan 5 | 0,108 | 3,0 | 0,324 | 2,5 | 0,270 | 2,5 | 0,216 |
| 6. Kekuatan 6 | 0,108 | 3,5 | 0,378 | 3,0 | 0,324 | 3,0 | 0,270 |
| KELEMAHAN | | | | | | | |
| 1. Kelemahan 1 | 0,084 | 4,0 | 0,336 | 4,0 | 0,336 | 4,0 | 0,210 |
| 2. Kelemahan 2 | 0,075 | 1,0 | 0,075 | 1,0 | 0,188 | 2,5 | 0,300 |
| 3. Kelemahan 3 | 0,075 | 2,0 | 0,15 | 2,0 | 0,188 | 2,5 | 0,225 |
| 4. Kelemahan 4 | 0,055 | 3,5 | 0,193 | 3,5 | 0,193 | 3,5 | 0,193 |
| 5. Kelemahan 5 | 0,074 | 3,0 | 0,185 | 2,5 | 0,222 | 3,5 | 0,259 |
| 6. Kelemahan 6 | 0,044 | 4,0 | 0,132 | 3 | 0,176 | 1,5 | 0,066 |
| PELUANG | | | | | | | |
| 1. Peluang 1 | 0,115 | 3,0 | 0,403 | 3,5 | 0,345 | 1,0 | 0,115 |
| 2. Peluang 2 | 0,087 | 2,0 | 0,305 | 3,5 | 0,174 | 1,0 | 0,087 |
| 3. Peluang 3 | 0,115 | 2,5 | 0,403 | 3,5 | 0,288 | 3,5 | 0,403 |
| 4. Peluang 4 | 0,115 | 3,0 | 0,403 | 3,5 | 0,345 | 1,0 | 0,115 |
| 5. Peluang 5 | 0,115 | 2,5 | 0,345 | 3,0 | 0,288 | 2,0 | 0,230 |
| ANCAMAN | | | | | | | |
| 1. Ancaman 1 | 0,059 | 3,5 | 0,207 | 3,5 | 0,177 | 2,0 | 0,118 |
| 2. Ancaman 2 | 0,112 | 3,0 | 0,336 | 3,0 | 0,336 | 2,5 | 0,280 |
| 3. Ancaman 3 | 0,085 | 2,5 | 0,213 | 2,5 | 0,085 | 1,0 | 0,085 |
| 4. Ancaman 4 | 0,112 | 2,5 | 0,28 | 2,5 | 0,224 | 2,0 | 0,170 |
| 5. Ancaman 5 | 0,085 | 3,5 | 0,298 | 3,5 | 0,085 | 1,0 | 0,085 |
| Total | | | 6,152 | | 5,451 | | 4,240 |

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan yaitu :

1. Bauran pemasaran jasa yang telah diterapkan oleh Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor :
 - a. Strategi Produk : menu beragam (174 jenis masakan dan 24 jenis minuman) dengan produk unggulan mie ayam serta menggunakan kemasan *styrofoam*.
 - b. Strategi Harga : harga tidak ditambah dengan pajak.
 - c. Strategi Tempat : lokasi dekat dengan pusat perbelanjaan, tempat wisata, pendidikan serta jalan tol penghubung kota lain.
 - d. Strategi Promosi : menyebarkan brosur/*leaflet*.
 - e. Strategi Karyawan : seluruh karyawan menggunakan seragam yang telah ditentukan oleh pihak manajemen.
 - f. Strategi Proses : sistem yang digunakan dalam proses masakan adalah *first in first out* dan sistem yang digunakan dalam pelayanan adalah *first order first served*.
 - g. Strategi Fisik : bangunan restoran, tempat parkir, mushola, toilet pria dan wanita, *wastafel*, kipas angin, ruang tunggu bagi layanan *take away*, dan kolam ikan
2. Berdasarkan penilaian konsumen terhadap bauran pemasaran jasa restoran ; yang harus mendapat perhatian dari manajemen yaitu kegiatan promosi, menu paket makanan dan pemberian diskon bagi konsumen. Selain itu juga terdapat variabel bauran pemasaran jasa yang dikatakan baik yaitu variasi menu makanan, lokasi yang strategis, keramahan dan kesopanan karyawan, dan suasana restoran.
3. Kekuatan utama yang dimiliki restoran adalah citarasa dan kelezatan makanan dengan skor sebesar 0,468 serta kelemahan utamanya adalah tidak adanya paket-paket makanan dan diskon dengan skor sebesar 0,088. Peluang yang direspon oleh restoran yaitu bakmi merupakan produk substitusi nasi dengan skor sebesar 0,403 serta ancaman yang direspon oleh restoran adalah kenaikan harga BBM dan kenaikan bahan baku dengan skor sebesar 0,28.

4. Strategi pemasaran yang tepat untuk dapat diterapkan oleh Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor adalah melakukan kegiatan promosi yang menarik konsumen, baik melalui media cetak dan elektronik.

Saran

Berdasarkan kesimpulan dalam penelitian ini, penulis menyarankan :

1. Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor menjalankan alternatif strategi yaitu melakukan promosi untuk menarik konsumen dengan cara membuat iklan kecil di koran dan spot iklan pendek di radio lokal Bogor serta menyponsori beberapa acara masyarakat Bogor agar konsumen untuk mengingatkan konsumen kembali.
2. Restoran perlu melakukan kerjasama dengan beberapa lembaga agar pangsa pasar lebih luas seperti bekerjasama dengan *tour travel* dan *outlet-outlet* di Bogor.
3. Restoran dapat melakukan pemasangan *billboard* di tempat-tempat strategis di Kota Bogor seperti jalan keluar tol Jagorawi, dan tempat wisata
4. Restoran menyediakan menu paket makanan dengan harga hemat dan pemberian diskon bagi konsumen.
5. Bakmi Japos Pusat memberi bantuan manajemen dari pusat ke cabang berupa pengutusan manajer ahli untuk membantu operasional restoran, khususnya di Bakmi Japos Bogor.

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas karunia dan cinta-Nya penulis diberikan kemudahan dan kelancaran dalam pembuatan skripsi ini. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan Nabi besar Muhammad SAW, keluarga dan para sahabatnya.

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ir. Asi H. Napitupulu, MSc dan Ir. Juniar Atmakusuma, MS sebagai dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan banyak waktunya untuk membimbing, mengarahkan, dan banyak membantu mulai dari penyusunan proposal hingga terselesainya penulisan skripsi ini. Kepada pembahas seminar Dr. Ir. Sri Mulatsih, M Agr. Sc., serta Ir. Lucia Cyrila, ENSD., M.Si dan Ir. Widya Hermana, M.Si sebagai dosen penguji sidang yang telah menguji, mengkritik, dan masukan dalam penulisan skripsi ini.

Karya kecil ini penulis persembahkan kepada Papah (alm) tersayang, dan Mama tercinta. T'Alin, A'Uji, A'Herdi, T'Iwin, Abang Alfi, T'Opi, T'Herni, semua kakak ipar, Bi Nyai dan Bi Tete, serta adik-adikku (Yuda dan Ami) atas doa, perhatian, motivasi, kasih sayang serta dukungan dalam hal moril dan materi. Penulis pun mengucapkan terima kasih kepada Arief yang selalu memberi perhatian, saran, dan dorongan semangat. Penulis mengucapkan terima kasih kepada Pak Hengky, Pak Agus, Pak Ruslan, Pak Anda, Mas Abdur, Budi, Azis, Bule, Takwa, Janwar, dan semua karyawan Bakmi Japos Bogor atas bantuan dan kerjasamanya. Kepada teman-teman penelitian (Camay dan Ramah) terima kasih atas kebersamaan dan bantuannya. Terima kasih kepada teman-teman seperjuangan (Mima, Cablak, Tari, dan Vj) semangat dan sukses. Kepada teman-teman WL (Mira, Lenny, Delvi, Anis, Yeni, dan Ayu) terima kasih atas kebersamaan, bantuan, dan dorongan semangat, serta teman-teman SEIP41 (Irub, Ajeng, Mita, Risza, Jemi, Fahmi, Sandi, Alfian, Ita, dan lainnya), dan semua Seiperz. Kepada Pak Dodi, Pak Kamto, Ibu Cicih, Pak Tris, Pak Tibiyan dan Mas Nana yang telah membantu segala administrasi.

Akhirnya penulis juga menyampaikan banyak terima kasih kepada semua pihak yang mungkin belum disebutkan di atas yang telah berkontribusi banyak terhadap kelancaran pembuatan skripsi ini.

Bogor, Maret 2008

Penulis

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, F. 2004. Analisis strategi pemasaran Restoran Ayam Goreng Fatmawati Cilandak Town Square. Skripsi. Fakultas Peternakan, Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Badan Pusat Statistik Kota Bogor. 2006. Kota Bogor dalam Angka. Bogor.
- Bank Indonesia. 2008. Tingkat Inflasi Indonesia Tahun 2002-2007.
<http://www.bi.go.id/web/id/Indikator+Moneter+dan+Perbankan/Inflasi/>
- Berita Resmi Statistika. 2006. Pertumbuhan Usaha Selama Tahun 1996-2006.
<http://www.bps.go.id/releases/files/se-01sep06.pdf>
- David, F. R. 2004. Manajemen Strategis. Edisi 7. PT. Indeks, Jakarta.
- Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Bogor. 2006. Perkembangan Restoran di Kota Bogor 2000-2004 Berdasarkan Jenis Hidangan. Bogor.
- Jauch, L. R. Dan Glueck, W. F. 1993. Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan. Edisi Ketiga. Erlangga. Jakarta
- Hutabarat, L. M. 2006. Analisis bauran pemasaran restoran pizza : Studi kasus di Pizza Hut, Padjajaran 29, Bogor. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Kinrear, T. 1991. Marketing Research. An Applied Approach, 4th Ed. Mc Grow Hill, USA.
- Kotler, P. dan G. Amstrong. 2001. Prinsip-Prinsip Pemasaran. PT. Erlangga. Jakarta.
- Kotler, P. 1993. Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Loveluck, C. H. dan L. K. Wright. 2005. Manajemen Pemasaran Jasa. Edisi Bahasa Indonesia. PT. Intermedia. Jakarta
- Marsum, WA. 1993. Restoran dan Segala Permasalahannya. Andi. Yogyakarta
- Meilawati, E. Y. 2007. Analisis strategi pemasaran restoran cepat saji : Studi kasus Restoran Papa Ron's Pizza Bogor. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Mukti, Hardy Teja. 2007. Analisis strategi pemasaran pada Restoran Obonk Steak & Ribs Bogor. Skripsi. Fakultas Peternakan, Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Oktavia. 2006. Analisis strategi pemasaran pada CV. Celup Mitra Saudara. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Torsina, M. 2000. Usaha Restoran Yang Sukses. Bhuana Ilmu Populer. Jakarta.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Menu Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor

MENU MAKANAN

| | | | |
|-------------------------------------|-----------|--------------------------|-----------|
| • Mie Japos | | Ifumie Ayam | Rp 23.000 |
| Mie Ayam | Rp 11.000 | Ifumie Sea Food | Rp 24.000 |
| Mie Ayam Jamur | Rp 12.500 | Mie Masak Ayam | Rp 20.500 |
| Mie Bakso | Rp 13.500 | Mie Masak Sea Food | Rp 22.000 |
| Mie Bakso Jamur | Rp 15.000 | Mie Capcay Ayam | Rp 23.000 |
| Mie Pangsit Rebus | Rp 13.500 | • Masakan Bihun | |
| Mie Pangsit Rebus Jamur | Rp 15.000 | Bihun Goreng Ayam | Rp 20.500 |
| Mie Pangsit Goreng | Rp 15.500 | Bihun Goreng Cumi | Rp 24.000 |
| Mie Pangsit Goreng jamur | Rp 17.000 | Bihun Goreng Udang | Rp 24.000 |
| Kwetiaw Ayam* | Rp 11.000 | Bihun Goreng Sea Food | Rp 22.000 |
| Kwetiaw Bakso* | Rp 13.500 | Bihun Capcay | Rp 23.000 |
| Kwetiaw Pangsit Rebus* | Rp 13.500 | Bihun Capcay Sea Food | Rp 24.000 |
| Kwetiaw Pangsit Goreng* | Rp 15.500 | • Masakan Kwetiaw | |
| Bihun Ayam* | Rp 11.000 | Kwetiaw Goreng Ayam | Rp 20.500 |
| Bihun Bakso* | Rp 13.500 | Kwetiaw Goreng Sapi | Rp 23.000 |
| Bihun Pangsit Rebus* | Rp 13.500 | Kwetiaw Goreng Udang | Rp 24.000 |
| Bihun Pangsit Goreng* | Rp 15.500 | Kwetiaw Goreng Cumi | Rp 24.000 |
| Pangsit Rebus | Rp 12.000 | Kwetiaw Goreng Sea Food | Rp 22.000 |
| Bakso Kuah | Rp 13.500 | Kwetiaw Sirem Sapi | Rp 24.000 |
| Bakso Tahu | Rp 12.000 | Kwetiaw Sirem Ayam | Rp 23.000 |
| Bubur Ayam | Rp 11.000 | Kwetiaw Sirem Udang | Rp 25.000 |
| Keterangan:* Pakai Jamur (+Rp 1000) | | Kwetiaw Sirem Cumi | Rp 25.000 |
| • Masakan Mie | | Kwetiaw Sirem Sea Food | Rp 24.000 |
| Mie Goreng Ayam | Rp 20.500 | • Masakan Nasi | |
| Mie Capcay Sea Food | Rp 25.000 | Nasi Goreng Ayam | Rp 20.500 |
| Lo Mie | Rp 24.500 | Nasi Goreng Pete | Rp 22.500 |
| Mie Goreng Sapi | Rp 23.000 | Nasi Goreng Udang | Rp 24.000 |
| Mie Goreng Cumi | Rp 24.000 | Nasi Goreng Cumi | Rp 24.000 |
| Mie Goreng Udang | Rp 24.000 | Nasi Goreng Kepiting | Rp 24.000 |
| Mie Goreng Sea Food | Rp 22.000 | Nasi Goreng Sea Food | Rp 22.000 |

| | | | |
|------------------------|-----------|------------------------------|-----------|
| Nasi Goreng Spesial | Rp 22.000 | Sapi Cah Kangkung | Rp 23.000 |
| Nasi Goreng Ikan Asin | Rp 22.000 | Sapi Masak Pete Kecap | Rp 23.000 |
| Nasi Capcay Sea Food | Rp 24.000 | Sapi Masak Lada Hitam | Rp 23.000 |
| Nasi Capcay Ayam | Rp 23.000 | • Masakan Ayam | |
| Nasi Sapi Lada Hitam | Rp 24.000 | Ayam Masak Tahu Tousi | Rp 21.000 |
| • Aneka Masakan | | Ayam Masak Pete Kecap | Rp 21.000 |
| Capcay Goreng Ayam | Rp 20.500 | Ayam Masak Toucho | Rp 21.000 |
| Capcay Goreng Sea Food | Rp 22.000 | Ayam Cah Jamur | Rp 21.000 |
| Soun Goreng Ayam | Rp 21.000 | Ayam Cah Kailan | Rp 21.000 |
| Soun Goreng Sea Food | Rp 22.500 | Ayam Cah Jagung Muda | Rp 21.000 |
| Kangkung Cah Polos | Rp 12.000 | Ayam Cah Sayur Asin | Rp 21.000 |
| Kangkung Cah Ikan Asin | Rp 18.000 | Ayam Cah Kembang kol | Rp 21.000 |
| Kalian Cah Polos | Rp 13.000 | Ayam Cah Kangkung | Rp 21.000 |
| Capcay Kuah Ayam | Rp 20.500 | Ayam Cah Cabe Hijau | Rp 21.000 |
| Capcay Kuah Sea Food | Rp 22.000 | Bistik Ayam | Rp 20.500 |
| Lumpia Kepiting | Rp 22.000 | Ayam Goreng Tepung | Rp 21.000 |
| Lumpia Udang | Rp 22.000 | Ayam Goreng Mentega | Rp 21.000 |
| Puyung Hai | Rp 20.500 | Ayam Goreng Kecap | Rp 21.000 |
| Puyung Hai Kepiting | Rp 23.000 | Ayam Goreng Pedas | Rp 21.000 |
| Tauge Cah Ikan Asin | Rp 18.000 | Ayam Rica-rica | Rp 21.000 |
| • Aneka Sup | | Ayam Nanking | Rp 20.000 |
| Sup Ayam | Rp 21.000 | Ampela Goreng Saos Tirem | Rp 19.500 |
| Sup Asparagus Kepting | Rp 23.000 | Ayam Kluyuk | Rp 21.000 |
| Sup Sapi | Rp 23.000 | • Masakan Burung dara | |
| • Masakan Sapi | | Burung Dara Goreng | |
| Bistik Sapi | Rp 25.000 | Mentega | Rp 40.000 |
| Sapi Cah Kailan | Rp 23.000 | Burung Dara Goreng | |
| Sapi Cah Jamur | Rp 23.000 | Saos Tirem | Rp 40.000 |
| Sapi Cah Jagung Muda | Rp 23.000 | Burung Dara Goreng | |
| Sapi Cah Kembang kol | Rp 23.000 | Saos Padang | Rp 40.000 |
| Sapi Cah Sayur Asin | Rp 23.000 | • Masakan Tahu | |
| Sapi Cah Cabe Hijau | Rp 23.000 | Mun Tahu | Rp 21.000 |

| | |
|-----------------------|-----------|
| Ayam Masak Tahu Kapri | Rp 21.000 |
| Tahu Kuah Sayur Asin | Rp 21.000 |
| Ang Sio Tahu | Rp 23.000 |
| Sapo Tahu | Rp 26.000 |
| Mapo Tahu | Rp 22.000 |

• **Masakan Udang**

| | |
|------------------------|-----------|
| Udang Cah Kailan | Rp 24.000 |
| Udang Cah Jamur | Rp 24.000 |
| Udang Cah Kembang kol | Rp 24.000 |
| Udang Cah Jagung Muda | Rp 24.000 |
| Udang Cah Sayur Asin | Rp 24.000 |
| Udang Cah Cabe Hijau | Rp 24.000 |
| Udang Cah Kangkung | Rp 24.000 |
| Bistik Udang | Rp 24.000 |
| Udang Goreng Mentega | Rp 35.000 |
| Udang Goreng Tepung | Rp 24.500 |
| Udang Kluyuk | Rp 24.500 |
| Udang Lapis | Rp 23.500 |
| Udang Masak Pete Kecap | Rp 24.500 |
| Udang Saos Padang | Rp 35.000 |

• **Masakan Cumi**

| | |
|-----------------------|-----------|
| Cumi Cah Kailan | Rp 25.000 |
| Cumi Cah jamur | Rp 25.000 |
| Cumi Cah Kembang kol | Rp 25.000 |
| Cumi Cah Jagung Muda | Rp 25.000 |
| Cumi Cah Sayur Asin | Rp 25.000 |
| Cumi Cah Cabe Hijau | Rp 25.000 |
| Cumi Cah Kangkung | Rp 25.000 |
| Cumi Goreng tepung | Rp 25.500 |
| Cumi Goreng Mentega | Rp 25.000 |
| Cumi Kluyuk | Rp 25.500 |
| Cumi Masak Pete Kecap | Rp 25.000 |

| | |
|------------------|-----------|
| Cumi Saos Padang | Rp 25.000 |
|------------------|-----------|

• **Masakan Kepiting**

| | |
|-----------------------------|---------------|
| Kepiting isi | Rp 12.500/ons |
| Kepiting Goreng Saos Tirem | |
| Kepiting Goreng Saos Padang | |
| Kepiting Saos Asem Manis | |
| Kepiting lada Hitam | |

• **Masakan Hipio**

| | |
|-----------------------|-----------|
| Hipio Cah Kembang kol | Rp 24.500 |
| Hipio Cah Cabe Hijau | Rp 24.500 |
| Hipio Cah Jagung Muda | Rp 24.500 |

• **Masakan Ikan**

| | |
|----------------------|--------------|
| Gurame Goreng Kering | Rp 8.000/ons |
| Gurame Tahu Taosi | Rp 8.600/ons |
| Gurame Tahu Kuah | |
| Sayur Asem | Rp 8.600/ons |
| Gurame Asam Manis | Rp 8.600/ons |
| Gurame Masak Cabe | |
| Hijau | Rp 8.600/ons |
| Gurame Saos Padang | Rp 8.600/ons |

• **Hot Plate**

| | |
|--------------------------|-----------|
| Kangkung Hot Plate Ayam | Rp 24.000 |
| Kangkung Hot Plate Sapi | Rp 27.500 |
| Kangkung Hot Plate Udang | Rp 28.500 |
| Kangkung Hot Plate Cumi | Rp 29.000 |
| Kangkung Hot Plate | |
| Sea Food | Rp 35.000 |
| Kangkung Hot Plate Polos | Rp 17.000 |
| Cumi Hot Plate | Rp 29.000 |
| Udang Hot Plate | Rp 28.500 |
| Sea Food Hot Plate | Rp 34.500 |
| Ayam Hot Plate | Rp 25.000 |

| | | | |
|--------------------------|-----------|-------------------------|-----------|
| Sapi Hot Plate | Rp 27.500 | Lindung Rica-rica | Rp 23.500 |
| • Masakan Lindung | | • Masakan Kerang | |
| Lindung Goreng Mentega | Rp 23.500 | Kerang Cah Cabe Hijau | Rp 22.000 |
| Lindung Goreng Tepung | Rp 23.500 | Kerang Saos Padang | Rp 22.000 |
| Lindung Saos Padang | Rp 23.500 | Kerang lada Hitam | Rp 22.000 |
| Lindung Cah Fumak | Rp 23.500 | | |
| Lindung Cah Cabe Hijau | Rp 23.500 | | |

MENU MINUMAN

| | |
|---------------------|-----------|
| Juice Tomat | Rp 9.500 |
| Juice Sirsak | Rp 11.000 |
| Juice Melon | Rp 10.000 |
| Juice Durian | Rp 16.000 |
| Fruit punch | Rp 15.000 |
| Blushing Pinacolada | Rp 15.000 |
| Manggo Conserto | Rp 15.000 |
| Avocado Juice | Rp 15.000 |
| Avocado De Choco | Rp 15.000 |
| Strawberry Kiss | Rp 15.000 |
| Guava Fresca | Rp 15.000 |
| Fruit Cocktail | Rp 8.000 |
| Es Kelapa Muda | Rp 11.000 |
| Es Jeruk | Rp 10.000 |
| Coca Cola | Rp 5.500 |
| Fanta | Rp 5.500 |
| Sprite | Rp 5.500 |
| The Botol | Rp 5.000 |
| Fruit Tea | Rp 5.500 |
| Soda Susu | Rp 10.500 |
| Aqua/Air Mineral | Rp 5.000 |
| Es Teh Manis/Hangat | Rp 4.500 |
| Es Teh Tawar | Rp 2.500 |
| Teh Tawar | Rp 1.500 |

Lampiran 2. Pemberian Bobot Matriks IFE (Responden 1)

| Faktor penentu | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | Total | Bobot |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------|----------|
| KEKUATAN | | | | | | | | | | | | | | |
| A. Citarasa dan kelezatan makanan | 0 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 29 | 0,112 |
| B. Variasi menu makanan dan minuman | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 18 | 0,069 |
| C. Lokasi yang strategis | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 18 | 0,069 |
| D. Suasana tempat | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 25 | 0,096 |
| E. Kebersihan dan kenyamanan tempat | 2 | 3 | 3 | 2 | 0 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 29 | 0,112 |
| F. Keramahan dan kesopanan karyawan | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 0 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 29 | 0,112 |
| KELEMAHAN | | | | | | | | | | | | | | |
| G. Kegiatan promosi yang kurang gencar | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 29 | 0,112 |
| H. Pengorganisasian yang kurang optimal | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 3 | 1 | 3 | 18 | 0,069 |
| I. Belum adanya departemen riset pemasaran | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 3 | 1 | 3 | 18 | 0,069 |
| J. Tidak adanya paket-paket makanan dan pemberian diskon | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 12 | 0,046 |
| K. Kondisi manajemen secara umum | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 23 | 0,088 |
| L. Tidak adanya situs resmi perusahaan | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 12 | 0,046 |
| Total | | | | | | | | | | | | | 260 | 1 |

Lampiran 6. Pemberian Bobot untuk Matriks IFE

| Faktor Penentu | Responden | | Rata-rata |
|--|----------------------------------|---------------------|-----------|
| | Kepala Administrasi dan Keuangan | <i>Staff Office</i> | |
| KEKUATAN | | | |
| 1. Citarasa dan kelezatan makanan | 0,112 | 0,122 | 0,117 |
| 2. Variasi menu makanan dan minuman | 0,069 | 0,096 | 0,082 |
| 3. Lokasi yang strategis | 0,069 | 0,096 | 0,082 |
| 4. Suasana tempat | 0,096 | 0,096 | 0,096 |
| 5. Keramahan dan kesopanan karyawan | 0,112 | 0,104 | 0,108 |
| 6. Kebersihan dan kenyamanan tempat | 0,112 | 0,104 | 0,108 |
| KELEMAHAN | | | |
| 1. Kegiatan promosi yang kurang gencar | 0,112 | 0,056 | 0,084 |
| 2. Pengorganisasian yang kurang optimal | 0,069 | 0,081 | 0,075 |
| 3. Belum adanya departemen riset pasar dan konsumen | 0,069 | 0,081 | 0,075 |
| 4. Tidak adanya situs resmi perusahaan | 0,046 | 0,063 | 0,055 |
| 5. Kondisi manajemen secara umum yang kurang baik | 0,088 | 0,060 | 0,074 |
| 6. Tidak adanya menu paket makanan dengan harga hemat dan pemberian diskon | 0,046 | 0,041 | 0,044 |

Lampiran 7. Pemberian Rating untuk Matriks IFE

| Faktor Penentu | Responden | | Rata-rata |
|--|----------------------------------|--------------|-----------|
| | Kepala Administrasi dan Keuangan | Staff Office | |
| KEKUATAN | | | |
| 1. Citarasa dan kelezatan makanan | 4 | 4 | 4 |
| 2. Variasi menu makanan dan minuman | 4 | 4 | 4 |
| 3. Lokasi yang strategis | 1 | 4 | 2,5 |
| 4. Suasana tempat | 3 | 4 | 3,5 |
| 5. Keramahan dan kesopanan karyawan | 2 | 4 | 3 |
| 6. Kebersihan dan kenyamanan tempat | 3 | 4 | 3,5 |
| KELEMAHAN | | | |
| 1. Kegiatan promosi yang kurang gencar | 2 | 2 | 2 |
| 2. Pengorganisasian yang kurang optimal | 2 | 2 | 2 |
| 3. Belum adanya departemen riset pasar dan konsumen | 1 | 2 | 1,5 |
| 4. Tidak adanya situs resmi perusahaan | 2 | 2 | 2 |
| 5. Kondisi manajemen secara umum yang kurang baik | 2 | 1 | 1,5 |
| 6. Tidak adanya menu paket makanan dengan harga hemat dan pemberian diskon | 2 | 2 | 2 |

Lampiran 8. Pemberian Bobot untuk Matriks EFE

| Faktor Penentu | Responden | | Rata-rata |
|--|----------------------------------|--------------|-----------|
| | Kepala Administrasi dan Keuangan | Staff Office | |
| PELUANG | | | |
| 1. Daya beli dan tingkat konsumsi masyarakat akan produk bakmi | 0,122 | 0,108 | 0,115 |
| 2. Perubahan pola hidup masyarakat | 0,067 | 0,108 | 0,087 |
| 3. Perkembangan teknologi dan informasi | 0,122 | 0,108 | 0,115 |
| 4. Bakmi merupakan produk substitusi nasi | 0,122 | 0,108 | 0,115 |
| 5. Penduduk Kota Bogor yang semakin meningkat | 0,122 | 0,108 | 0,115 |
| ANCAMAN | | | |
| 1. Tingkat persaingan usaha restoran di Kota Bogor | 0,067 | 0,052 | 0,059 |
| 2. Kenaikan harga BBM | 0,122 | 0,102 | 0,112 |
| 3. Respon konsumen terhadap kenaikan harga | 0,067 | 0,102 | 0,085 |
| 4. Kenaikan harga bahan baku | 0,122 | 0,102 | 0,112 |
| 5. Banyaknya produk yang sejenis | 0,067 | 0,102 | 0,085 |

Lampiran 9. Pemberian Rating untuk Matriks EFE

| Faktor Penentu | Responden | | Rata-rata |
|--|----------------------------------|--------------|-----------|
| | Kepala Administrasi dan Keuangan | Staff Office | |
| PELUANG | | | |
| A. Daya beli dan tingkat konsumsi masyarakat akan produk bakmi | 2 | 3 | 2,5 |
| B. Perubahan pola hidup masyarakat | 2 | 2 | 2 |
| C. Perkembangan teknologi dan informasi | 3 | 3 | 3 |
| D. Bakmi merupakan produk substitusi | 4 | 3 | 3,5 |
| E. Penduduk Kota Bogor yang semakin meningkat | 2 | 1 | 1,5 |
| ANCAMAN | | | |
| F. Tingkat persaingan usaha restoran di Kota Bogor | 3 | 1 | 2 |
| G. Kenaikan harga BBM | 4 | 1 | 2,5 |
| H. Respon konsumen terhadap kenaikan harga | 2 | 2 | 2 |
| I. Kenaikan harga bahan baku | 4 | 1 | 2,5 |
| J. Banyaknya produk yang sejenis | 2 | 1 | 1,5 |