



Unviversitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN –PT NO: 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014

Analisis Strategi Diferensiasi sebagai Strategi Bersaing Kedai
Kopi Cultivar di Kota Bandung

Skripsi

Oleh

Nadhira Salsabila Sadiqah

2013320069

Bandung

2017

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis



Tanda Pengesahan Skripsi

Nama : Nadhira Salsabila Sadiqah
Nomor Pokok : 2013320069
Judul : Analisis Strategi Diferensiasi sebagai Strategi Bersaing Kedai Kopi
Cultivar di Kota Bandung

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana
Pada Selasa, 06 Juni 2017
dan dinyatakan **LULUS**

Tim Penguji

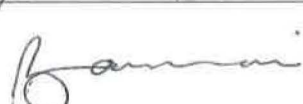
Ketua Sidang merangkap anggota
Gandhi Pawitan, Ph.D

: 

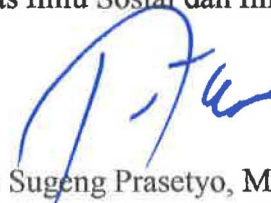
Sekretaris
Sanerya Hendrawan, Ph.D.

: 

Anggota
Dr. Margaretha Banowati Talim, Dra., M.Si. :



Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik


Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si



Pernyataan

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Nadhira Salsabila Sadiqah
NPM : 2013320069
Jurusan/Program Studi : Administrasi Bisnis
Judul : Analisis Strategi Diferensiasi sebagai Strategi Bersaing Kedai
Kopi Cultivar di Kota Bandung

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Penyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Bandung, 02 Mei 2017



Nadhira Salsabila Sadiqah

ABSTRAK

Nama : Nadhira Salsabila Sadiqah

NPM : 2013320069

Judul : Analisis Strategi Diferensiasi sebagai Strategi Bersaing Kedai Kopi Cultivar di Kota Bandung

Pesatnya pertumbuhan kedai kopi di Kota Bandung menghasilkan persaingan yang ketat antar kedai kopi atau *cafe* baik dalam mempertahankan maupun dalam meningkatkan *market share*nya. Dalam menghadapi persaingan ini Cultivar *coffee house*, sebuah kedai kopi yang berlokasi di Jalan Tirtayasa No. 26 Bandung, melakukan strategi diferensiasi sebagai strategi bersaing. Melalui penelitian ini, peneliti ingin mengetahui bagaimana strategi diferensiasi yang dijalankan oleh perusahaan dari segi konten, konteks dan infrastrukturnya serta langkah dan posisi strategis apa yang tepat bagi perusahaan agar bisa bersaing dalam industri ini.

Peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan metode penelitian kualitatif. Data atas objek penelitian di koleksi melalui pengamatan (observasi) dan wawancara terstruktur. Data dianalisis dengan menggunakan Matriks SWOT, Matriks evaluasi Faktor Eksternal (EFE), Matriks Evaluasi Faktor Internal dan Matriks Internal-Eksternal (IE).

Strategi diferensiasi yang diciptakan oleh Cultivar *Coffee House* adalah diferensiasi produk dan diferensiasi citra. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kedua bentuk diferensiasi tersebut cukup efektif untuk menarik target pasar, namun dibutuhkan langkah strategis lain untuk meningkatkan profit penjualan serta untuk memperkuat posisi bersaing.

Berdasarkan pada hasil perhitungan Matriks Internal – Eksternal, perusahaan berada pada kuadran I dimana posisi perusahaan adalah *grow and build*. Merujuk pada hasil matriks ini, perusahaan disarankan menggunakan dan mengombinasikan strategi diferensiasi dengan salah satu strategi intensif yaitu penetrasi pasar. Perusahaan diharapkan dapat mempertimbangkan penerapan strategi alternatif penetrasi pasar ini sehingga dapat memperkuat posisi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ada.

Kata kunci : Strategi diferensiasi, strategi bersaing, persaingan industri.

ABSTRACT

Name : Nadhira Salsabila Sadiqah

NPM : 2013320069

Title : *Analysis of Differentiation Strategy as a Competitive Strategy Cultivar Coffee Shop in Bandung City*

The rapid growth of coffee shop industry in Bandung City resulted the intense competition among coffee shops or cafes both in maintaining and raising the market share. In order to compete in this industry, Cultivar coffee house, a coffee shop located at Jalan Tirtayasa no. 26 Bandung, is deducting differentiation strategy as their competitive strategy. Through this research, the researcher wants to know how differentiation strategy is implemented through its content, context, and the infrastructure as well as the right strategies for the company in order to get a strong position in the industry.

The researcher uses a type of descriptive research with qualitative research method. The data were collected through observation and structured interviews. The data were analyzed using SWOT Matrix, External Factor Evaluation Matrix (EFE), Internal Factor Evaluation (IFE) as well as Matrix and Internal-External Matrix (IE).

Cultivar Coffee House creates differentiation strategy through the product and the image. The results of this study show that both form of strategies are quite effective to attract the target market. Yet, its still needs to contrive another strategic steps to increase profit and strengthen its competitive position.

Based on the calculation of Internal-External Matrix, the company is in quadrant I, where the company's position is grow and build. According to this Matrix result, The Company is suggested to use and combine their diferentiation strategy with intesive strategy through market penetration. The company is expected to support this market penetration strategy so as to strengthen the company's position in order to compete in existing competition.

Key words : *Differentiation strategy, competitive strategic, industry competition.*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta kasih dan sayang-Nya kepada peneliti sehingga penyusunan skripsi yang berjudul “Analisis Strategi Diferensiasi sebagai Strategi Bersaing Kedai Kopi Cultivar di Kota Bandung” ini dapat diselesaikan dengan baik.

Tujuan dari penyusunan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat lulus dalam menempuh Strata-I ilmu administrasi bisnis pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik di Universitas Katolik Parahyangan.

Dalam proses penyusunan skripsi ini tentu saja banyak pihak-pihak yang terlibat untuk membantu dan memberikan semangat pada peneliti. Maka dari itu, peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Allah SWT. Alhamdulillah terima kasih Ya Rabb engkau telah memberikan kemudahan dan kelancaran dalam proses penyusunan skripsi ini hingga akhirnya berhasil mendapatkan nilai yang diinginkan.
2. Kedua orang tua. Bapakku, Mubarik Ahmad (Alm.) dan Ibuku, Heny Hendarsih. Untuk orang tuaku terkasih, terima kasih banyak sekarang Dhira alhamdulillah sudah lulus sebagai sarjana berkat doa serta usaha Bapak dan Ibu.
3. Buat Teh Caca, A Dika dan Teh Vita, terima kasih untuk semua doa dan semangat dari kalian kakak-kakaku!

4. Bapak Sanerya Hendrawan, Ph. D, sebagai pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu dan ilmunya untuk membimbing saya sampai akhirnya skripsi ini rampung.
5. Bapak Mangadar Situmorang, Ph. D. selaku Rektor UNPAR. Bapak Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik., Ibu Dr. Margaretha Banowati Talim, Dra., M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis sekaligus penguji sidang skripsi ini dan seluruh dosen Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis UNPAR yang telah memberikan ilmu dan juga keseruan dalam kelas selama saya menuntut ilmu di kampus.
6. Bapak Gandhi Pawitan sebagai sidang penguji skripsi ini. Terima kasih banyak untuk segala ilmu dan nasihat Bapak, saya yakin akan sangat berguna kelak.
7. Kepada Kak Gadis selaku *owner* dari Cultivar, Mas Derry dan Shafira selaku staf dari Cultivar yang selalu bersedia membantu peneliti dalam melakukan penelitian dan observasi di kantor Cultivar.
8. Seluruh staf FISIP Unpar, staf administrasi, keuangan, akademik dan staf perpustakaan yang telah membantu saya dalam mengurus administrasi perkuliahan.
9. Tanam Saham (yang belum pernah berhasil arisan), Barbis, pokoknya CEBIS - CEBISKU! Biggest thanks for you girls! we've been passed this state together through ups and downs, happy and unhappy moments,

pergabutan dunia kuliah, kamsip yang zuper panas bikin emosi kalau siang bolong, kelas yang mendadak ditiadakan, presentasi dan tugas tiada henti, belajar bareng sampai pinter setiap mau UTS dan UAS, *Ah! so many good things happened and I will never forget about it.* Semoga setelah lulus silaturahmi kita gapernah putus ya, sukses selalu. Sayang kalian!

10. Dokum tersayang. Dua tahun jadi bagian dari keluarga dokum FISIP and *every moments with all of you are always remarkable.* Bener-bener makasih banget buat semua susah-senanginya selama satu divisi. Terima kasih banyak ParaDOCS dan SynecDOCS!
11. Oca dan Nissa. Bibiks akhirnya kita lulus semua!. Buat hmmm ting..tong...hm. Makasih banyak buat sobatku yang kampungan ini selalu menghiasi hari-hari ku jadi hancur. Sayang kalian!
12. PERPEXAHAN. *No words can describe you guys. I just can say thank you so much for everything.* Terima kasih sudah memberi bumbu-bumbu kehidupan di kampus tiga ini.
13. Tim Pak Sanerya yaitu Rach, Putan, Peper, Dinda. Terima kasih buat segala dukungan dan pertolongan kalian cantik-cantiku! akhirnya, kita bisa sama-sama lulus. Sukses selalu!
14. Seluruh pihak yang tidak bisa disebutkan satu-satu. Terima kasih banyak untuk seluruh teman-teman perkuliahan selama ini. Peneliti juga mohon maaf sebesar-besarnya kepada teman-teman dan juga pihak yang tidak dicantumkan satu persatu.

Dalam penyusunan skripsi ini peneliti menyadari masih adanya beberapa kekurangan yang dikarenakan oleh keterbatasan kemampuan dan pengalaman peneliti. Oleh karena itu, peneliti membutuhkan kritik dan dasar yang bersifat membangun untuk memperbaiki kekurangan tersebut.

Akhir kata, peneliti berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembacanya dan dapat berguna di masa yang akan datang

Bandung, 02 Mei, 2017

Peneliti,

Nadhira Salsabila Sadiqah

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR BAGAN	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.4.1 Manfaat Teoritis	9
1.4.2 Manfaat Praktis.....	9
BAB 2 KERANGKA TEORITIS	10
2.1 Konsep Dasar Strategi	10
2.1.1 Definisi Strategi	10
2.2 Strategi Bersaing	10
2.2.1 Strategi Generik Porter	11
2.2.2 Strategi Diferensiasi	11
2.2.3 Sumber Diferensiasi	15
2.2.4 Tahapan Diferensiasi	16
2.3 Analisis Lingkungan Eksternal	17
2.4 Analisis Lingkungan Internal.....	25
2.4.1 Analisis Rantai Nilai (<i>Value Chain Analysis</i>)	25
2.4.2 Kondisi Keuangan	27
2.5 Analisis SWOT	28
BAB 3 METODE PENELITIAN	31
3.1 Jenis Penelitian	31

3.2	Metode Penelitian	31
3.3	Tahapan Penelitian.....	32
3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.5	Jenis dan Sumber Data.....	34
3.6	Teknik Analisis Data	35
3.6.1	Matriks SWOT	35
3.6.2	Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE).....	37
3.6.3	Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI)	39
3.6.4	Matriks Internal – Eksternal (IE).....	40
BAB 4	OBJEK PENELITIAN	42
4.1	Sejarah Perusahaan	42
4.2	Profil Perusahaan	43
4.2.1	Logo Perusahaan	43
4.2.2	Visi dan Misi Perusahaan	44
4.2.3	Jam Operasional	44
4.3	Produk Perusahaan.....	44
4.4	Proses Bisnis Umum	55
4.4.1	Perolehan Bahan Baku.....	55
4.4.2	Pelayanan dan Penyajian	56
4.4.3	Promosi.....	57
4.5	Segmentasi dan Target Pasar	61
4.6	Tempat dan Fasilitas	61
4.7	Lingkungan Fisik	64
4.8	Karyawan	66
4.9	Struktur Organisasi	68
BAB 5	ANALISIS DAN PEMBAHASAN	69
5.1	Analisis Strategi Bersaing Perusahaan Saat Ini; Strategi Diferensiasi	69
5.1.1	Diferensiasi Produk	69
5.1.2	Diferensiasi Citra.....	73

5.2	Kondisi Eksternal dan Internal Perusahaan; Saat ini	77
5.2.1	Analisis Lingkungan Eksternal ; Saat ini	77
5.2.2	Analisis Lingkungan Internal	92
1.	Identifikasi Aktivitas <i>Value Chain</i> Perusahaan	92
2.	Kondisi Keuangan; Saat Ini	98
5.3	Analisis SWOT	106
5.4	Posisi Strategis Cultivar <i>Coffee House</i>	108
5.4.1	Matriks SWOT	108
5.4.2	Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE).....	111
5.4.3	Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI)	115
5.4.4	Matriks Internal – Eksternal (IE Matrix).....	119
5.4.5	Alternatif Strategi; Strategi Intensif	121
BAB 6	KESIMPULAN DAN SARAN	125
6.1	Kesimpulan	125
6.2	Saran	130
	DAFTAR PUSTAKA	133
	LAMPIRAN	134

DAFTAR TABEL

Tabel 4-1. Daftar Harga Minuman	47
Tabel 4-2. Daftar Harga Makanan	52
Tabel 4-3. Tabel Produk Terlaris Tahun 2017	54
Tabel 5-1. Analisis Horizontal Keuangan Cultivar	99
Tabel 5-2. Rasio Keuangan Cultivar Coffeeshouse Periode tahun 2015 dan 2016	101
Tabel 5-3. Matriks SWOT	109
Tabel 5-4. Matriks EFE	111
Tabel 5-5. Matriks EFI	115

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Rantai Nilai Porter (1985)	15
Gambar 3.1. Ilustrasi Matriks SWOT.....	37
Gambar 3.2 Diagram Matriks Internal-Eksternal (IE).....	41
Gambar 4.1 Logo Perusahaan.....	43
Gambar 4.2 <i>Ice Blend Marie Regal</i>	45
Gambar 4.3 <i>Manual Brew</i>	46
Gambar 4.4 <i>Hot Cafe Latte</i>	46
Gambar 4.5 <i>Waffle</i>	51
Gambar 4.6 <i>Sandwich A Pull Apart</i>	51
Gambar 4.7 <i>Breakfast Menu</i>	51
Gambar 4.8 <i>Houseblend</i>	55
Gambar 4.9 Pemesanan dan Pembayaran.....	56
Gambar 4.10 Pemesanan dan Pembayaran.....	57
Gambar 4.11 Kupon <i>Look Fest</i>	58
Gambar 4.12 Acara Google	58
Gambar 4.13 <i>Stand Up Comedy</i>	59
Gambar 4.14 Kerja sama Cultivar dengan salah satu rumah produksi film Indonesia ..	60
Gambar 4.15 <i>Manual Brew Bar</i>	63
Gambar 4.16 Kasir dan <i>Main Bar</i>	63
Gambar 4.17 <i>Indoor Area</i>	64

Gambar 4.18 <i>Indoor Area</i>	64
Gambar 4.19 Area Parkir Cultivar.....	65
Gambar 4.20 <i>Outdoor Area</i>	65
Gambar 4.21 Jalan depan Cultivar	65
Gambar 4.22 Desain Dinding Cultivar	66
Gambar 5.1 <i>Ice Blend Marie Regal</i>	72
Gambar 5.2 <i>Ice Cube Lego Espresso</i>	72
Gambar 5.3 <i>Ice Coffee Latte</i>	73
Gambar 5.4 Kerja Sama Promosi dengan GRAB.....	95
Gambar 5.5 Acara Google Tahu Kotamu di Cultivar.....	95
Gambar 5.6 <i>Loyalty Card</i>	97
Gambar 5.7. <i>Rapid Expansion Position</i>	104
Gambar 5.8. <i>Growth Position</i>	105
Gambar 5.10 Posisi Perusahaan dalam Matriks Internal-Eksternal	119

DAFTAR BAGAN

Bagan 3-1 Tahapan Penelitian.....	33
Bagan 4-1. Struktur Organisasi	68

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Indonesia merupakan negara penghasil kopi ke-3 di dunia setelah Brazil dan Vietnam. Tetapi, faktanya angka konsumsi kopi masyarakat Indonesia masih rendah. Menteri Perindustrian, Saleh Husin, menyatakan konsumsi kopi masyarakat Indonesia tercatat hanya menyentuh angka rata-rata 1,2 kg per kapita per tahun jauh di bawah konsumsi rata-rata negara importir kopi seperti Amerika Serikat 4,3 kg per kapita, Jepang 3,4 kg per kapita, Austria 7,6 kg per kapita, Belgia 8,0 kg per kapita, Norwegia 10,6 Kg per kapita dan Finlandia 11,4 Kg per kapita per tahun. Walaupun demikian, Saleh Husin menambahkan, kini perubahan gaya hidup masyarakat Indonesia dan pertumbuhan kelas menengah telah mendorong kinerja industri pengolahan kopi dalam negeri hingga mengalami peningkatan yang signifikan. Tercatat pertumbuhan konsumsi produk kopi olahan tanah air meningkat rata-rata lebih dari 7% per tahun.

Meningkatnya pertumbuhan industri pengolahan kopi tidak terlepas dari munculnya para pengusaha yang membanjiri industri kedai kopi di Indonesia. Hampir seluruh kota besar di setiap provinsi di Indonesia sudah memanfaatkan kopi menjadi bisnis kreatif yang menguntungkan, salah satunya kota Bandung, Jawa Barat. Bandung merupakan salah satu daerah yang tingkat pertumbuhan produksi dan konsumsi kopinya cukup signifikan.

Berdasarkan penelitian di Amerika Serikat yang dilakukan oleh *Chung Yang*, seorang profesor terkemuka dan *John L. Colaizzi* selaku ahli farmasi, mengatakan bahwa generasi millennial yang mengonsumsi kopi lebih banyak daripada generasi lain, menikmati minuman ini untuk menjalankan kehidupan mereka yang sibuk. Hal ini yang menyebabkan lonjakan permintaan kopi di Amerika Serikat naik hampir 44%. Rentang usia generasi millennial adalah sekitar 19 hingga 34 tahun. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Penduduk Kota Bandung menurut kelompok umur dan tahun 2014 Sekitar 938.000 warga Bandung merupakan generasi millennial, mungkin hal ini juga yang menjadi penyebab tingkat konsumsi kopi di Kota Bandung terus mengalami pertumbuhan¹.

Budaya *nongkrong* sambil minum kopi termasuk proliferasi *coffee shop* kini sudah menjadi bagian dari gaya hidup masyarakat Kota Bandung, apalagi untuk para generasi milenial. Menikmati kopi sambil mengobrol dengan teman, mengerjakan tugas atau berselancar di dunia maya kini menjadi kebiasaan yang sudah biasa terlihat di dalam sebuah kedai kopi. Budaya seperti ini menjadi sebuah peluang dan perlombaan bagi para pebisnis di bidang kuliner untuk membuka kedai kopi baik lokal maupun *franchise*. Bukan hanya dari budaya yang terbentuk, menurut Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Bandung, tercatat sekitar 4 juta wisatawan yang datang di tahun 2012 dan meningkat sampai angka 6 juta wisatawan yang datang ke Kota Bandung selama tahun 2015 dan terus mengalami peningkatan sampai 2016. Peningkatan angka

¹ Dilansir dari <http://food.detik.com/read/2016/11/22/055044/3350957/297/generasi-millennial-terbukti-lebih-banyak-minum-kopi-dibandingkan-generasi-sebelumnya>

kunjungan wisatawan ini turut menjadi salah satu pemicu pertumbuhan industri kafe di kota Bandung mengalami peningkatan setiap tahunnya.

Hal ini menunjukkan bahwa kondisi perekonomian sosial dan politik di Kota Bandung sangat baik untuk mengembangkan usaha kuliner berbentuk kafe atau kedai kopi. Pertumbuhan kedai kopi di kota Bandung sampai tahun 2016 terbilang cukup pesat, mulai dari kedai kopi lokal yang sederhana sampai dengan kedai kopi berkelas. Hampir setiap jalan di Kota Bandung berjejer kafe-kafe atau kedai kopi. Misalnya saja, di daerah Jalan Gandapura, Jalan Riau, Daerah Dago atas, Jalan Naripan dan Jalan Sultan Tirtayasa kini sudah menjadi sarang kedai kopi dengan variasi harga dan menu yang beragam. Dari fenomena tersebut, konsumen di hadapkan pada berbagai pilihan, manakah kedai kopi yang cocok dan memuaskan.

Beberapa kedai kopi berkonsep kedai modern, dengan gaya zaman sekarang yang biasanya didesain untuk anak muda dan dilengkapi dengan fasilitas seperti sofa nyaman, televisi, sumber listrik, hingga *wi-fi* untuk memenuhi kebutuhan pengunjung yang senang berselancar di dunia maya. Tetapi, ada juga yang memilih konsep tradisional dan memberikan kesan “warung” kopi dengan gaya sederhana dan harga murah namun tetap memberikan fasilitas pelengkap seperti *WiFi* serta pilihan menu makanan mie instan atau makanan bercita rasa Indonesia. Tidak hanya menjual kopi, kebanyakan kedai kopi di Bandung memasukan menu minuman lain seperti jus, *milkshake*, dan makanan, baik makanan berat maupun makanan ringan.

Hal – hal tersebut merupakan daya tarik yang dijadikan keunggulan bersaing untuk menarik pengunjung dan mendapatkan pelanggan dalam industri kedai kopi terkhusus lagi dalam pasar yang sama. Kondisi persaingan pemain dalam industri kafe/kedai kopi di kota Bandung sangat ketat. Maraknya kedai kopi di Kota Bandung ini jelas menciptakan tensi bersaing yang cukup tinggi. Masyarakat sebagai target konsumen selalu membuat ekspektasi dan standar kepuasan tertentu yang dihubungkan dengan kreatifitas dan keunggulan yang dimiliki dan disajikan oleh setiap kedai kopi. Tidak sedikit kedai kopi yang berusaha bertahan dalam persaingan berakhir gagal karena tidak memiliki keunggulan kompetitif yang kuat serta kurang mampu mengelola bisnis nya dengan baik. Oleh karena itu, masing-masing kedai kopi harus memiliki keunggulan kompetitif agar mampu menarik konsumen dan sanggup bertahan dalam industri.

Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menciptakanya. Nilai atau manfaat inilah yang sedia dibayar oleh pembeli, dan nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah ketimbang harga pesaing untuk manfaat setara atau penawaran manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan (Porter, 1985).

Strategi merupakan penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan yang berkelanjutan, serta diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan (Chandler, 1962). Persaingan dalam dunia bisnis menjadi suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dari proses bisnis. Dalam

menghadapi persaingan, perusahaan harus mampu merumuskan strategi bersaing untuk mengoptimalkan kinerja bisnisnya dalam membentuk positioning yang tepat serta menambah daya saing agar bisa tumbuh dan menguasai pasar.

Dalam membangun *positioning* di benak konsumen perusahaan harus mengembangkan produk atau jasa yang unik atau hanya dimiliki perusahaan dan dibutuhkan oleh konsumen. Sebuah produk atau merek harus mengkomunikasikan dirinya sebagai yang nomor satu pada manfaat yang dicari konsumen. Dari sekian banyak kedai kopi di Kota Bandung, *Cultivar Coffehouse*, salah satu kedai kopi yang menggunakan konsep kedai kopi modern, pun bangga menawarkan keunikan dan kekhasannya menyajikan kopi asli Indonesia, seperti, kopi Jawa Barat; Garut, kopi Bali, kopi Lintang dan kopi toraja. Cultivar juga menjual minuman lain seperti teh lokal asli Indonesia seperti merk teh Bendera, teh Cigasong dan teh Upet dan minuman berbahan dasar susu dan buah seperti *ice blended* dan jus. Makanan yang dijual pun variatif dari mulai makanan asia sampai barat baik makanan berat maupun kudapan atau camilan.

Walaupun semakin banyak kedai kopi dengan harga-harga produk yang relatif sama, bisa dibilang Cultivar bisa bersaing dan berkembang baik dalam industri ini. Terlihat dari tingkat kunjungan konsumen yang cukup mendekati kapasitas toko antara 40 sampai dengan 60 orang dan rata-rata omzet tiga juta per hari, menandakan bisnis kedai kopi ini berjalan cukup baik. Persaingan dengan kompetitor besarnya baik berupa *franchise* asing seperti starbucks, *J.co*, *Coffee beans*, maupun lokal dengan sasaran pasar yang sama seperti *CUPS*, *Yellow Truck*, *Two Cents*, *Blue Doors*, Lacamera dan

lain sebagainya, menuntut Cultivar untuk membuat strategi bersaing yang tepat dan efektif.

Kedai Kopi Cultivar didirikan pada tahun 2015. Selama setahun lebih berdiri sebagai kedai kopi, popularitas kedai ini cukup tinggi. Menurut Gadis, sebagai salah satu pendiri, Cultivar ingin membentuk citra sebagai kedai kopi yang santai yang dapat membuat konsumen merasa seperti di rumah sendiri dengan kualitas yang baik dan harga terjangkau. Menciptakan suasananya yang lebih *intimate* atau menumbuhkan keakraban pekerja dengan konsumen yang datang. Cara penyajian setiap kedai kopi kurang lebih akan sama, yang menjadi beda dan yang di banggakan adalah kelokalan yang dimiliki. Cultivar memiliki biji kopi arabika dari sabang sampai marauke serta meracik *houseblend* sendiri untuk dikenalkan kepada masyarakat pecinta kopi di Bandung.

Menurut Porter dalam Kotler et al, 2003, hakikat dari positioning yakni penciptaan posisi yang unik dan bernilai, yang melibatkan aktifitas - aktifitas yang berbeda dari yang pesaing lakukan. Selanjutnya menurut Porter, Perusahaan berkonsentrasi untuk mencapai kinerja yang unggul pada wilayah manfaat pelanggan yang dinilai penting oleh sebagian besar pasar. Perusahaan tersebut berusaha keras menggali sejumlah kekuatan yang akan menyumbang ke diferensi yang diharapkan. Selanjutnya Kotler, Kartajaya, Huan dan Liu, 2003, menyatakan diferensiasi merupakan tindakan merancang seperangkat perbedaan yang bermakna dalam tawaran perusahaan. Tawaran tersebut harus dipersepsikan oleh konsumen sebagai hal yang berbeda, namun harus benar-benar berbeda dalam hal konten, konteks dan infrastrukturnya..

Menurut Michael Porter, 1985 walaupun suatu perusahaan memiliki banyak kekuatan dan kelemahan dalam berhadapan dengan para pesaing. Terdapat dua jenis dasar keunggulan kompetitif yang dapat dimiliki oleh suatu perusahaan yaitu biaya rendah dan diferensiasi yang sangat ditentukan oleh struktur industri. Keduanya dihasilkan dari kemampuan perusahaan dalam menaggulangi kelima kekuatan dengan lebih baik dibandingkan pesaingnya. Untuk kepentingan inilah maka Porter kemudian menyarankan tiga strategi yang harus di pertimbangkan oleh perusahaan yaitu strategi keunggulan biaya (*overall cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (*focus*) yang disebutnya sebagai strategi generik (*generic strategies*).

Dalam strategi diferensiasi, perusahaan lebih memusatkan pada usahanya dalam menciptakan ciri khas pada produk serta dalam program pemasaran, sehingga dapat membentuk citra yang khas pada konsumen. Perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya pada berbagai dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli. Cara melakukan diferensiasi berbeda untuk setiap Industri. Menurut Kotler, perusahaan dapat melakukan diferensiasi pada lima dimensi. Diferensiasi produk, jasa atau layanan, personal, citra dan diferensiasi saluran.

Berdasarkan latar belakang ini, peneliti tertarik untuk mengetahui kondisi dan bagaimana strategi diferensiasi kedai kopi Cultivar dalam konten dan konteks serta apa saja infrastrukturnya di tengah persaingan antar kedai kopi sejenis sehingga membutuhkan suatu keunikan yang memiliki keunggulan bersaing di industri kafe yang ketat ini.

1.2 Identifikasi Masalah

Cultivar adalah kedai kopi di Kota Bandung yang didirikan tepat pada tanggal 15 Maret 2015. Dalam masa berdirinya Cultivar tumbuh bersama para pesaing – pesaingnya seperti Blue Doors, Two cents dan kedai kopi lainnya. Ketatnya persaingan yang terjadi dalam industri ini membuat peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana cara Cultivar membedakan diri dari pesaing atau melakukan diferensiasi sebagai senjata bersaingnya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, ruang lingkup permasalahan dalam penelitian ini diidentifikasi dalam bentuk beberapa pertanyaan sebagai berikut :

1. Apa diferensiasi yang diciptakan dan dikembangkan kedai kopi Cultivar untuk menarik konsumen di kota Bandung?
2. Apa saja tantangan dan peluang strategis jika dilihat dari kondisi perusahaan baik internal maupun eksternal?
3. Bagaimana posisi strategis kedai kopi Cultivar dalam konstelasi industri layanan dan apa langkah strategis yang tepat ke depannya?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui kondisi kedai kopi Cultivar dan faktor-faktor yang mendukung upaya bersaing dalam industri kedai kopi melalui diferensiasi.

2. Mengetahui langkah – langkah strategis apa saja yang dilakukan Cultivar sehingga mampu muncul sebagai kedai kopi yang memiliki diferensiasi serta efektivitas diferensiasi yang di kembangkan.
3. Mengetahui posisi strategis kedai kopi Cultivar dan strategi yang tepat untuk bersaing dalam industri kedai kopi di Kota Bandung.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini merupakan kajian konseptual terkait teori-teori mengenai perumusan strategi perusahaan. Peneliti mengharapkan penelitian ini dapat memberikan pengetahuan dan wawasan kepada pembaca mengenai bagaimana strategi perusahaan dalam menciptakan diferensiasi agar dapat bersaing di lingkup industri kafe atau kedai kopi.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini menjadi sarana belajar bagi peneliti dalam mengidentifikasi kondisi nyata perusahaan kedai kopi Cultivar selain itu penelitian ini memberikan beberapa manfaat bagi perusahaan. Hasil dari penelitian diharapkan bisa memberikan manfaat berupa saran dan kejelasan mengenai langkah strategis yang tepat untuk kebaikan perusahaan di masa mendatang. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai alat pembantu pengambilan keputusan strategis perusahaan.