

**ANALISIS STRATEGI BERSAING *CAFE* DI KOMPLEKS  
PERKOPIAN SUNAN PANDANARAN KOTA MALANG  
DENGAN METODE *COMPETITIVE PROFILE MATRIX* (CPM)**

**SKRIPSI**



**Oleh**

**DIAZ RADYATAMA DEFRIZA**

**NIM : 210501110156**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)**

**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2025**

**ANALISIS STRATEGI BERSAING *CAFE* DI KOMPLEKS  
PERKOPIAN SUNAN PANDANARAN KOTA MALANG  
DENGAN METODE *COMPETITIVE PROFILE MATRIX* (CPM)**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada :

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk Memenuhi Salah  
Satu Persyaratan dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)



**Oleh**

**DIAZ RADYATAMA DEFRIZA**

**NIM : 210501110156**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2025**

## **LEMBAR PERSETUJUAN**

**ANALISIS STRATEGI BERSAING *CAFE* DI KOMPLEKS PERKOPIAN  
SUNAN PANDANARAN KOTA MALANG DENGAN METODE  
*COMPETITIVE PROFILE MATRIX (CPM)***

### **SKRIPSI**

Oleh

**Diaz Rkyatama Defriza**

NIM : 210501110156

Telah Disetujui Pada Tanggal 16 Juni 2025

**Dosen Pembimbing,**



**M. Fatkhur Rozi, MM**

**NIP. 197601182009011003**

**LEMBAR PENGESAHAN**  
**ANALISIS STRATEGI BERSAING *CAFE* DI KOMPLEKS  
PERKOPIAN SUNAN PANDANARAN KOTA MALANG DENGAN  
METODE COMPETITIVE PROFILE MATRIX (CPM)**

Oleh  
**DIAZ RADYATAMA DEFRIZA**  
NIM : 210501110156

Telah diseminarkan Pada 3 Februari 2025

Susunan Dewan Penguji:

1 Penguji I

**Kartika Anggraeni Sudiono Putri, M.M**

NIP. 199205202019032027

2 Penguji II

**Nur Laili Fikriah, M.Sc**

NIP. 199403312020122005

3 Penguji III

**M. Fatkhur Rozi, MM**

NIP. 197601182009011003

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:  
Ketua Program Studi,



**Dr. Muhammad Sulhan, SE, MM**

NIP. 197406042006041002

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Diaz Rkyatama Defriza  
NIM : 210501110156  
Fakultas/Program Studi : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa "Skripsi" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul:

**ANALISIS STRATEGI BERSAING CAFE DI KOMPLEKS PERKOPIAN SUNAN PANDANARAN KOTA MALANG DENGAN METODE COMPETITIVE PROFILE MATRIX (CPM) adalah karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain**

Selanjutnya apabila di kemmudian hari ada "klaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi mejjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian Surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar tanpa paksaan dari siapapun

Malang, 17 Juni 2025

Hormat saya

  
Diaz Rkyatama Defriza

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas rahmat dan Hidayah-Nya yang senantiasa memberikan kemudahan dan kelancaran untuk dapat menyelesaikan skripsi ini dengan tepat waktu dan baik. Sholawat serta salam senantiasa kita persembahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang memberikan tauladan dalam hidup dan ajarannya menjadi pedoman setiap langkah. Seluruh penelitian ini bersamaan dengan seluruh proses studi saya selama ini saya persembahkan kepada:

1. Kedua orang tua saya yang selalu memberikan bimbingan serta semangat untuk terus menjalani seluruh proses hidup saya dengan lebih baik.
2. Eyang Siti, Pakde Yodi, Bude Nita, Om Andi, Tante Maya, Tante Nunung dan Tante nita yang turut membantu membiayai studi serta hidup saya selama 4 tahun ini.
3. Adik-adik saya Caca, Alika dan Qia yang merupakan motivasi utama saya dalam mengejar kesuksesan,
4. Perempuan yang bernama Asadela Shula Atifah yang selalu memberikan semangat dan motivasi dari kejauhan untuk menyelaikan masa perkuliahan dengan tepat waktu.
5. Keluarga besar LKP2M yang merupakan rumah bagi saya untuk belajar dan mengembangkan diri selama di perkuliahan.
6. Teman-teman di grup KKM GASEK yang membuat kehidupan perkuliahan saya menjadi lebih berwarna
7. Seluruh narasumber yang berpartisipasi dalam penelitian ini, tanpanya skripsi saya tidak akan bisa terselesaikan
8. Mas Deni, mas Agung, mas Aldin, mas Hardi, mas Wisnu dan mas Angga yang merupakan rekan di Ace Hobby Town dan Keewee Shop yang memberikan saya semangat tambahan agar tidak mengikuti jalan mereka yang menambah semester.

## **HALAMAN MOTTO**

“Hidup ini memang tidak adil, jadi biasakanlah dirimu”

**(Patrick Star)**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas rahmat dan hidayah-Nya peneliti mampu menyelesaikan skripsi ini berjudul “Analisis Strategi Bersaing *Cafe* Di Kompleks Perkopian Sunan Pandanaran Kota Malang Dengan Metode Competitive Profile Matrix (CPM). Sholawat serta salam senantiasa kita persembahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang memberikan tauladan dalam hidup dan menjadi pedoman setiap langkah.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan tugas akhir skripsi tidak akan tercapai tanpa bimbingan dan kontribusi pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. M. Zainuddin, MA, selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. Misbahul Munir, Lc., M.Ei., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Muhammad Sulhan, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dosen Pembimbing Skripsi bapak M. Fatkhur Rozi, SE., MM. yang telah memberikan arahan, ilmu, dan dukungan selama proses penyusunan skripsi, serta atas kesabarannya dalam memberikan bimbingan bagi peneliti.
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
6. Kedua orang tua, saya, Dendy Widyantoro dan Elisa Nofrita yang selalu memberikan saya perlindungan serta bimbingan moral maupun mental untuk menghadapi dunia.

Peneliti menyadari bahwa tanpa dukungan pihak tersebut, penyusunan skripsi tidak akan terwujud. Penyusunan skripsi ini juga masih jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, Peneliti berharap adanya kritik dan saran yang diberikan demi kesempurnaan skripsi ini. Peneliti mengharapkan karya ini mampu memberikan manfaat untuk berbagai pihak. Aamiin.

## DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN .....	2
SURAT PERNYATAAN .....	4
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	5
HALAMAN MOTTO .....	6
KATA PENGANTAR .....	7
DAFTAR ISI.....	I
DAFTAR TABEL.....	IV
DAFTAR GAMBAR.....	VI
DAFTAR LAMPIRAN.....	VII
ABSTRAK.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
المخلص.....	X
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1    Konteks penelitian .....	1
1.2    Fokus Penelitian.....	5
1.3    Tujuan penelitian .....	6
1.4    Manfaat Penelitian .....	6
1.5    Batasan penelitian .....	6
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA .....	7
2.1    Penelitian terdahulu .....	7
2.2    Kajian Teori .....	13
2.2.1    Definisi Strategi Bersaing .....	13

2.2.2	Definisi <i>Competitive profile matrix</i> (CPM) .....	17
2.2.3	Penggunaan CPM pada strategi bersaing <i>cafe</i> .....	19
2.2.4	Definisi <i>analytical hierarchy process</i> (CPM).....	22
2.2.5	Kajian keislaman.....	23
2.3	Kerangka berpikir .....	24
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>		<b>25</b>
3.1	Jenis dan pendekatan penelitian.....	25
3.2	Lokasi dan bulan penelitian .....	27
3.3	Subyek penelitian.....	28
3.4	Data dan jenis data .....	29
3.4.1	Data primer .....	29
3.4.2	Data sekunder.....	29
3.5	Teknik pengumpulan data.....	29
3.5.1	Wawancara.....	30
3.5.2	Observasi.....	30
3.5.3	<i>Competitive profile matrix</i> (CPM) .....	34
3.5.4	<i>Analytical hierarchy process</i> (AHP).....	34
3.6	Analisis data.....	35
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>37</b>
4.1	Wawancara narasumber .....	37
4.1.1	Profil Narasumber.....	37
4.1.2	Hasil Wawancara .....	37
4.2	Hasil observasi.....	40
4.2.1	Kriwul .....	40

4.2.2	BP Coffee.....	46
4.2.3	Sarijan .....	52
4.2.4	Jokotole .....	57
4.2.5	Las kopi.....	62
4.2.6	Satu Jiwa .....	67
4.2.7	Kunil/Kalabendana.....	73
4.3	Pembobotan CSF menggunakan AHP .....	79
4.4	Penilaian competitive profile matrix (CPM).....	85
4.5	Pembahasan.....	93
4.5.1	Critical success factor (CSF) terpenting .....	93
4.5.2	Kinerja <i>cafe</i> terbaik berdasarkan penilaian CPM.....	94
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....		95
5.1	Kesimpulan .....	95
5.2	Saran .....	95
DAFTAR PUSTAKA .....		97
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....		107
DOKUMENTASI BUKTI PENELITIAN.....		110

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	7
Tabel 3. 1 Informan penelitian.....	28
Tabel 3. 2 Rincian Wawancara .....	30
Tabel 3. 3 Rincian Observasi .....	30
Tabel 3. 4 Contoh tabel penilaian rasa kopi.....	32
Tabel 3. 5 Contoh tabel penilaian tampilan kopi .....	32
Tabel 3. 6 Contoh tabel penilaian rasa <i>non coffee</i> .....	32
Tabel 3. 7 Contoh tabel penilaian tampilan <i>non coffee</i> .....	33
Tabel 3.8 Contoh competitive profile matrix (CPM).....	34
Tabel 3. 9 Contoh Skoring analytical hierarchy process (AHP).....	35
Tabel 4. 1 Penilaian rasa kopi Kriwul.....	40
Tabel 4. 2 Penilaian penampilan kopi Kriwul.....	41
Tabel 4. 3 Penilaian rasa <i>non coffee</i> Kriwul .....	41
Tabel 4. 4 Penilaian tampilan <i>non coffee</i> Kriwul.....	42
Tabel 4. 5 Penilaian rasa kopi BP .....	46
Tabel 4. 6 Penilaian tampilan kopi BP.....	46
Tabel 4. 7 Penilaian rasa <i>non coffee</i> BP.....	47
Tabel 4. 8 Penilaian tampilan <i>non coffee</i> BP .....	47
Tabel 4. 9 Penilaian rasa kopi Sarijan.....	52
Tabel 4. 10 Penilaian tampilan kopi Sarijan .....	52
Tabel 4. 11 Penilaian rasa <i>non coffee</i> Sarijan .....	53
Tabel 4. 12 Penilaian tampilan <i>non coffee</i> Sarijan.....	53
Tabel 4. 13 Penilaian rasa kopi Jokotole.....	57
Tabel 4. 14 Penilaian tampilan kopi Jokotole .....	58
Tabel 4. 15 Penilaian rasa <i>non coffee</i> Jokotole .....	58
Tabel 4. 16 Penilaian tampilan <i>Non coffee</i> Jokotole .....	59
Tabel 4. 17 Penilaian rasa kopi Las Kopi .....	62
Tabel 4. 18 Penilaian tampilan kopi Las Kopi.....	63
Tabel 4. 19 Penilaian rasa <i>non coffee</i> Las Kopi.....	63

Tabel 4. 20 Penilaian tampilan <i>non coffee</i> Las Kopi .....	64
Tabel 4. 21 Penilaian rasa kopi Satu Jiwa.....	67
Tabel 4. 22 Penilaian kopi Satu Jiwa .....	68
Tabel 4. 23 Penilaian rasa <i>non coffee</i> Satu Jiwa .....	69
Tabel 4. 24 Penilaian tampilan <i>non coffee</i> Satu Jiwa.....	69
Tabel 4. 25 Penilaian rasa kopi Kunil/Kalabendana .....	73
Tabel 4. 26 Penilaian tampilan kopi Kunil/kalabendana .....	74
Tabel 4. 27 Penilaian rasa <i>non coffee</i> Kunil/Kalabendana.....	75
Tabel 4. 28 Penilaian tampilan <i>non coffee</i> Kunil/Kalabendana .....	75
Tabel 4. 29 Hasil decision matrix .....	82
Tabel 4. 30 CPM dengan bobot CSF .....	84
Tabel 4. 31 Hasil penilaian kualitas produk.....	85
Tabel 4. 32 Hasil observasi variasi menu .....	86
Tabel 4. 33 Hasil observasi pelayanan <i>cafe</i> .....	88
Tabel 4. 34 Hasil observasi lokasi .....	88
Tabel 4. 35 Hasil observasi akses internet .....	89
Tabel 4. 36 Hasil observasi pemasaran dan promosi .....	90
Tabel 4. 37 Hasil observasi desain interior dan kenyamanan .....	90
Tabel 4. 38 CPM dengan bobot dan skor.....	91
Tabel 4. 39 CPM dengan total faktor.....	92
Tabel 4. 40 CPM dengan total keseluruhan .....	92

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Jumlah <i>Cafe</i> dan Rumah Makan Di Kota Malang .....	1
Gambar 2.1 Kerangka berpikir.....	24
Gambar 4. 1 Hasil pembobotan CSF menggunakan AHP 81	
Gambar 4. 2 Nilai prioritas dan consistency ratio	83
Gambar 4. 3 Grafik penilaian harga	87

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Tabel penilaian AHP .....	107
Lampiran 2 Nilai prioritas dan Consistency Ratio .....	108
Lampiran 3 Hasil CPM .....	108
Lampiran 4 Bukti bimbingan .....	156
Lampiran 5 Bukti bebas plagiasi.....	157
Lampiran 6 Biodata peneliti.....	158

## ABSTRAK

Diaz Defriza 2025. SKRIPSI. Judul: “Analisis Strategi Bersaing *Cafe* Di Kompleks Perkopian Sunan Pandanaran Kota Malang Dengan Metode Competitive Profile Matrix (CPM)”

Pembimbing : M. Fatkhur Rozi, SE., MM.

Kata kunci : Strategi bersaing, *Competitive advantage*, *Cafe*, *Competitive Profile Matrix*

---

---

Jumlah *cafe* di Kota Malang tidak sebanding dengan luas wilayahnya yang kecil. Hal ini membuat Kota Malang memiliki sangat banyak *cafe* di wilayahnya. Banyak *cafe* tersebut membuat sebuah fenomena adanya kompleks *cafe* di Kota Malang yang di dalamnya memiliki tingkat persaingan yang ketat. Memberbaiki faktor yang kurang dan mempertahankan faktor yang baik sangat diperlukan untuk meraih *competitive advantage* dan memenangkan persaingan di dalam kompleks *cafe*.

Penelitian ini meneliti *cafe-cafe* yang berada di salah satu kompleks *cafe* yang ada di Kota Malang yaitu kompleks *cafe* Sunan Pandanaran yang berada di kecamatan Lowokwaru Kota Malang. Penelitian ini menggunakan metode mix method dengan dibantu oleh alat analisis *competitive profile matrix* (CPM). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa *critical success factor* (CSF) yang paling penting pada sebuah *cafe* dan menganalisa kemampuan bersaing tiap *cafe* yang ada di kompleks *cafe* Sunan Pandanaran.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas produk yang meliputi rasa dan tampilan penyajian minuman merupakan *critical success factor* (CSF) terpenting pada konteks *cafe*. Kalabendana menjadi *cafe* yang memiliki *competitive advantage* tertinggi sekaligus merupakan *cafe* yang mendominasi persaingan pada kompleks *cafe* Sunan Pandanaran.

## ABSTRACT

Diaz Defriza 2025. *UNDERGRADUATE THESIS*. Title: “*Analysis of Competitive Strategies of Cafes in the Sunan Pandanaran Coffee Complex in Malang City Using the Competitive Profile Matrix (CPM) Method*”

Pembimbing : M. Fatkhur Rozi, SE., MM.

Kata kunci : Strategi bersaing, *Competitive advantage*, *Cafe*, *Competitive Profile Matrix*

---

---

The number of *cafes* in Malang City is disproportionate to its small area. This makes Malang City have a large number of *cafes* in its area. The large number of *cafes* has created a phenomenon of *cafe* complexes in Malang City, which are characterized by intense competition. Improving weak factors and maintaining strong factors are essential to achieving *competitive advantage* and winning the competition within the *cafe* complex.

This study examines the *cafes* located in one of the *cafe* complexes in Malang City, specifically the Sunan Pandanaran *Cafe* Complex in Lowokwaru District, Malang City. The study employs a mixed-method approach, assisted by the Competitive Profile Matrix (CPM) analysis tool. The study aims to analyze the most important critical success factors (CSF) in a *cafe* and assess the competitive capabilities of each *cafe* within the Sunan Pandanaran *cafe* complex.

The results of this study indicate that product quality, including taste and presentation of beverages, is the most important critical success factor (CSF) in the context of *cafes*. Kalabendana is the *cafe* with the highest *competitive advantage* and is also the *cafe* that dominates the competition in the Sunan Pandanaran *cafe* complex.

## المخلص

دياز ديفريزا ٢٠٢٥. الرسالة الجامعية. العنوان: "تحليل إستراتيجية التنافس في المقاهي داخل مجمع المقاهي سونان بندناران بمدينة مالانج باستخدام طريقة مصفوفة الملف التنافسي"

MM، SE، المشرف: م. فتخور روجي

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية التنافسية، الميزة التنافسية، المقهى، مصفوفة الملف التنافسي

عدد المقاهي في مدينة مالانج لا يتناسب مع صغر مساحتها، مما يجعل المدينة تحتوي على عدد كبير من المقاهي. هذا العدد الكبير أدى إلى ظهور ظاهرة مجتمعات المقاهي التي تشهد منافسة شديدة. من أجل تحقيق ميزة تنافسية والفوز بالمنافسة داخل مجمع المقاهي، من الضروري تحسين العوامل الضعيفة والحفاظ على العوامل الجيدة.

تتناول هذه الدراسة المقاهي الموجودة في أحد مجتمعات المقاهي في مدينة مالانج، وهو مجمع مقاهي سونان بندناران الواقع في منطقة لوكوارو بمدينة مالانج. تستخدم هذه الدراسة طريقة المنهج المختلط بمساعدة أداة التحليل مصفوفة الملف التنافسي. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العوامل الحرجة للنجاح الأكثر أهمية في المقهى وتحليل قدرة التنافس لكل مقهى في مجمع مقاهي سونان بندناران. أظهرت نتائج الدراسة أن جودة المنتج التي تشمل الطعم وطريقة تقديم المشروبات تُعد العامل الحرج للنجاح الأهم في سياق المقهى. وأثبتت الدراسة أن مقهى كالابندان هو المقهى الذي يمتلك أعلى ميزة تنافسية، وهو المقهى المهيمن على المنافسة في مجمع مقاهي سونان بندناران.

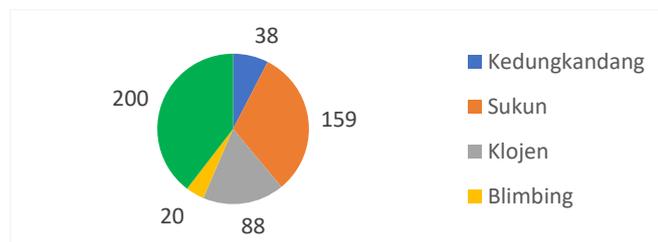
# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Konteks penelitian

*Cafe* merupakan sebuah tempat yang digemari oleh banyak orang. Meskipun identik sebagai tempat untuk menikmati secangkir kopi, kenyataannya fungsi *cafe* lebih daripada itu. Fungsi *cafe* bukan hanya sebagai tempat untuk makan dan minum saja, *cafe* juga merupakan tempat untuk bersosialisasi. *Cafe* juga identik sebagai tempat yang populer untuk berkumpul bersama orang terdekat baik itu teman maupun kolega (Sudirjo et al., 2023).

Popularitas *cafe* sebagai tempat untuk bersosialisasi nyatanya sangat terlihat di Kota Malang (Radar Malang, 2024). Sebagai Kota Mahasiswa Malang mempunyai banyak *cafe* di dalamnya. Berdasarkan data yang diambil dari BPS terdapat sekitar 505 jumlah *cafe* dan restoran di Kota Malang pada tahun 2024. Jumlah tersebut terbagi keberbagai kecamatan di Kota Malang dengan kecamatan yang mempunyai jumlah *cafe* dan restoran terbanyak adalah kecamatan Lowokwaru dengan 200 *cafe* dan resto (BPS, 2024). Ketua Asosiasi Pengusaha Kafe dan Restoran Indonesia (Apkrindo) Malang, Indra Setiyadi bahkan menuturkan bahwa terdapat 1000 lebih *cafe* yang menjamur di Kota Malang. Jumlah tersebut terbilang sangatlah banyak melihat kecilnya wilayah Kota Malang (Radar Malang, 2025).



**Gambar 1.1**  
**Jumlah Cafe dan Rumah Makan Di Kota Malang**

*Source: BPS Kota Malang (2024)*

Banyaknya *cafe* yang menjamur di Kota Malang membuat persaingan yang terjadi pun sangatlah tinggi (Slamet & Sukma, 2023). Hal ini karena banyaknya *cafe* dan daerah yang terbilang kecil membuat *cafe-cafe* di Kota Malang memiliki jarak yang pendek antar satu *cafe* terhadap *cafe* lainnya. Saking dekatnya jarak antar *cafe* di Kota Malang sendiri membuat terciptanya kompleks *cafe*. Kompleks *cafe* merupakan sebutan untuk *cafe-cafe* yang berlokasi di satu jalanan yang sama. Terdapat lebih dari satu kompleks *cafe* di Kota Malang seperti contohnya kompleks *cafe* di jalan JL Raya Dermo Kelurahan Jetis, kompleks *cafe* di Jetak Ngasri Mulyoagung dau, kompleks *cafe* di JL Simpang Gajayana Kelurahan Dinoyo, kompleks *cafe* di JL Ikan Tombro Tunjungsekar, kompleks *cafe* di JL Sunan Pandanaran, dan masih banyak lagi. Seperti yang diketahui penentuan lokasi sangatlah berpengaruh terhadap persaingan. Lokasi yang sangat berdekatan cenderung menciptakan sebuah persaingan yang sangat ketat antar pelaku usaha (Chelviani et al., 2017). Oleh karena itu strategi bersaing yang baik sangat diperlukan untuk dapat bersaing pada usaha-usaha yang saling berdekatan (Uyunur & Slamet, 2014).

Persaingan pada suatu tempat usaha akan jauh lebih ketat jika dalam satu daerah terdapat lebih dari satu tempat usaha dengan konteks yang sama. Agar suatu tempat usaha dapat terus bertahan dalam persaingan yang ketat, suatu perusahaan harus memiliki sebuah strategi bersaing yang kuat Barney (1991). Pada dasarnya strategi bersaing merupakan sebuah cara untuk mendapatkan *competitive advantage* dari para pesaing (Porter, 1985). Porter menambahkan suatu tempat usaha yang memiliki *competitive advantage* dapat dengan baik mempertahankan performa usahanya dan memiliki keunggulan dibandingkan pesaing-pesaingannya. Dalam konteks *cafe* menurut Hidayat & Ananda (2020) strategi bersaing yang paling efektif untuk mendapatkan *competitive advantage* adalah dengan meningkatkan nilai tambah yang berfokus pada diferensiasi layanan. Pendapat berbeda disampaikan oleh Marcelina et al. (2024) yang menjelaskan bahwa *competitive advantage* suatu *cafe* dapat diraih dengan memperhatikan harga pada tiap kategori menu atau berfokus pada suatu pangsa

pasar yang berbeda. Ketiga cara berbeda tersebut digunakan sebagai opsi strategi yang dibagi menjadi 3 bagian yang sudah dirangkum dalam buku karya Porter yaitu *pricing strategy*, *differentiation strategy* dan *focus strategy*.

Dalam praktiknya *differentiation strategy* memanfaatkan sebuah pembeda dalam sebuah *cafe* (Kardi et al., 2024). Tema *cafe* seperti atmosfer, estetika ruangan serta hal visual lainnya merupakan salah satu cara efektif untuk memberikan pembeda pada sebuah *cafe* (Fitriza et al., 2023). Strategi ini sangatlah efektif untuk menarik pelanggan karena tren yang sedang berkembang akhir-akhir ini adalah banyak konsumen yang mencari pengalaman unik saat mengunjungi *cafe* baik itu untuk berfoto maupun untuk dimanfaatkan sebagai tempat bekerja (*Work From Cafe*). Hal ini terjadi karena terdapat pergeseran perilaku konsumen (Lashley & Morrison, 2010). Menurut Kotler & Keller (2016a) atmosfer, estetika ruangan, dan pengalaman emosional konsumen merupakan sebuah cara untuk dapat lebih efektif menarik pelanggan. Oleh karena itu memanfaatkan atmosfer, estetika ruangan dan pengalaman emosional konsumen merupakan strategi bersaing yang penting untuk diterapkan dalam *cafe*.

Strategi lainnya yang dapat diterapkan dalam strategi bersaing suatu *cafe* adalah penyesuaian harga. Menurut Kotler & Keller (2016b) harga merupakan suatu komponen penting yang erat kaitannya dengan keputusan pembelian konsumen. Sejalan dengan hal tersebut Hernandez et al. (2021) menjelaskan bahwa seringkali *cafe* tidak menerapkan *pricing strategy* yang mengacu pada segmentasi pelanggan. Hal tersebut dapat membuat *cafe* kalah bersaing dengan kompetitor lainnya yang memberikan harga yang lebih baik. Maka dari itu untuk dapat bersaing suatu *cafe* juga harus memperhatikan harganya sesuai dengan segmentasi pelanggannya.

*Focus Strategy* pada dasarnya merupakan penggabungan antara kedua strategi di atas. Menargetkan pangsa pasar yang lebih sempit dapat berarti memberikan harga yang sesuai atau memberikan pelayanan yang berbeda dari kompetitor (Tanwar, 2013). *Pricing strategy* dan *differentiation strategy* dapat di definisikan sebagai *focus strategy* selagi jika strategi tersebut bertujuan

untuk menargetkan suatu pangsa pasar yang lebih sempit (Richard et al., 2007). *Focus strategy* dalam konteks *cafe* dapat menarik sekelompok pelanggan sesuai dengan kelompok pelanggan yang difokuskan (Fitriani et al., 2024).

Sebelum merancang strategi, sebuah tempat usaha harus melakukan evaluasi kinerja terlebih dahulu. Evaluasi kinerja diperlukan untuk mengetahui aspek yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan (Slamet et al., 2008). Dalam strategi bersaing terdapat sebuah alat evaluasi kinerja yang khusus digunakan untuk mengevaluasi kinerja persaingan suatu usaha yaitu *Competitive profile matrix* (CPM). CPM merupakan sebuah alat evaluasi kinerja yang memanfaatkan penilaian *critical success factor* (CSF) atau faktor yang mempengaruhi kesuksesan suatu usaha. Faktor tersebut nantinya akan di nilai berdasarkan kinerja suatu tempat usaha dan dibandingkan dengan kinerja pesaing-pesaingnya (Bhattacharjee & Dey, 2015). Hasil dari penilaian tersebut dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja suatu tempat usaha yang nantinya dapat digunakan untuk merancang strategi bersaing yang efektif (Cassidy et al., 2020).

Menggunakan *Competitive profile matrix* (CPM) untuk menilai persaingan sangatlah disarankan, namun CPM memiliki salah satu kekurangan yaitu penilaian dalam CPM sangat mudah menimbulkan bias penelitian akibat subjektivitas observator. Untuk memperbaiki kesalahan tersebut penilaian CPM bisa diintegrasikan dengan metode perhitungan *analytical hierarchy process* (AHP) (Meysam & Siamak, 2011). Perhitungan AHP dapat memperbaiki kekurangan CPM karena AHP memiliki *consistency ratio* (CR) yang dapat membantu menjaga penilaian CPM agar tetap konsisten dan menghindari subjektivitas penelitian (Sivrikaya & Küçük, 2022). Dengan mengintegrasikan kedua metode tersebut dapat memberikan hasil yang lebih presisi

Terdapat banyak sekali kompleks *cafe* yang ada di Kota Malang dan tiap kompleks *cafe* tersebut memiliki jumlah *cafe* serta karakteristik persaingan yang berbeda-beda. Agar dapat lebih efektif mencapai tujuan penelitian yang akan diraih penelitian ini hanya akan mengambil salah satu kompleks *cafe* yang ada

di Kota Malang yaitu kompleks *cafe* di JL Sunan Pandanaran. Pemilihan lokasi di Jalan Sunan Pandanaran dilakukan karena berdasarkan hasil pra penelitian seluruh *cafe* di kompleks perkopian tersebut memiliki segmentasi dan targeting yang sama. Menurut Rachmatunnissa & Deliana (2019) *cafe* yang menjadikan mahasiswa sebagai segmentasi dan targetingnya memiliki suatu kesamaan yaitu harganya yang terjangkau, tersedia fasilitas penunjang seperti wifi, colokan di hampir setiap meja, dan meja yang besar, jam operasional yang fleksibel, serta menu yang variatif. Mengambil *cafe* yang memiliki segmentasi dan targeting yang sama dapat memberikan perbandingan yang lebih adil karena *cafe* yang memiliki segmentasi dan targeting yang berbeda cenderung memiliki fokus CSF yang berbeda sehingga hasil yang didapatkan cenderung berat sebelah.

Mengambil salah satu kompleks *cafe* dapat memberikan sebuah pendalaman konteks yang lebih spesifik karena peneliti dapat mengeksplorasi dinamika persaingan, perilaku konsumen, dan strategi bisnis yang unik di lokasi tersebut (Palar et al., 2021). Selain itu, penggunaan salah satu kompleks *cafe* dapat meningkatkan efisiensi penelitian yang dilakukan serta sumber daya yang dipakai dapat dimaksimalkan. Dalam riset bisnis efisiensi dalam penelitian sangat perlu untuk diperhatikan agar variabel dalam lingkungan penelitian dapat terjaga konsistensinya (Rhaiem, 2017). Dapat disimpulkan bahwa penelitian pada salah satu kompleks *cafe* dapat membuat analisis yang dilakukan menjadi lebih mendalam dan efisien.

Berdasarkan konteks penelitian, penelitian ini bermaksud untuk melakukan observasi langsung pada salah satu kompleks *cafe* di Kota Malang dan akan mengamati persaingan yang terjadi pada *cafe-cafe* yang ada disana dengan menggunakan *Competitive profile matrix*. Penelitian ini juga akan mencoba untuk mengevaluasi dan memberikan saran terkait penerapan strategi bersaing yang efektif pada salah satu *cafe* yang ada di kompleks *cafe* tersebut dengan harapan evaluasi dan saran dalam penelitian ini dapat membantu *cafe* tersebut untuk bersaing dengan kompetitornya.

## **1.2 Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Critical success factor* apa yang memiliki bobot paling tinggi pada konteks *cafe*
2. *Cafe* mana yang memiliki *competitive advantage* terbaik berdasarkan *Competitive profile matrix* di dalam kompleks *cafe* JL Sunan Pandanaran.

### **1.3 Tujuan penelitian**

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

1. Mengidentifikasi *Critical success factor* apa yang memiliki bobot paling tinggi pada konteks *cafe*.
2. Mengidentifikasi *Cafe* mana yang memiliki *competitive advantage* terbaik berdasarkan *Competitive profile matrix* di dalam suatu kompleks *cafe* JL Sunan Pandanaran.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya referensi dan wawasan dalam bidang manajemen pemasaran dan manajemen strategi, khususnya terkait strategi bersaing dan penentuan harga di industri kuliner, serta menjadi acuan bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

##### **1. Bagi *Cafe* atau Pelaku Usaha di Kompleks *Cafe* Kota Malang**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan dalam merancang strategi bersaing yang efektif, termasuk penetapan harga yang optimal dan faktor kesuksesan lainnya, untuk menghadapi persaingan yang ketat.

##### **2. Bagi Akademisi dan Mahasiswa**

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pengembangan teori dan praktik manajemen pemasaran, serta sebagai bahan literatur bagi mahasiswa yang tertarik mempelajari strategi bersaing di industri kuliner.

### **1.5 Batasan penelitian**

1. Penelitian hanya terbatas pada satu kompleks *cafe* di Kota Malang.
2. Peneliti memiliki keterbatasan dalam meneliti internal *cafe*

3. Penelitian terkendala pada izin dari pihak *cafe* sehingga tidak bisa menggunakan responden konsumen dalam jumlah yang banyak.

## BAB 2

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian terdahulu

Adapun beberapa penelitian terdahulu dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel/ Fokus Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Relevansi dan persamaan dengan penelitian	Perbedaan dengan penelitian terdahulu
1	Won Seok Lee, Joonho Moon & Myungkeun Song (2018)  <i>Attributes of the coffee shop business related to customer satisfaction</i>	<i>Atmosphere (X1)</i> <i>Employee Attitude (X2)</i> <i>IT service (X3)</i> <i>Coffee quality (X4)</i> <i>Satisfaction (M)</i> <i>Loyalty (Y)</i>	Metode Penelitian Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel anteseden yang dihipotesiskan secara statistik signifikan untuk menjelaskan kepuasan. Secara khusus, rasa diidentifikasi sebagai atribut yang paling berpengaruh dalam menjelaskan kepuasan. Selain itu, terdapat hubungan yang signifikan antara “kepuasan” dan “loyalitas”.	Penelitian ini menggunakan objek <i>cafe</i> sama seperti penelitian yang digunakan oleh peneliti. Variabel yang digunakan dalam penelitian bisa digunakan sebagai referensi <i>critical success factor</i> pada penelitian ini	Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif yang berbeda dengan penelitian pada skripsi ini. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah <i>confirmatory factor analysis</i> dan <i>structural equation modeling</i> yang tentunya berbeda dengan skripsi ini.
2	Prameswari Purnamadewi Dhisasmitho and Suresh Kumar (2020)  <i>Understanding customer loyalty in the coffee shop industry (A</i>	<i>Service Quality (X1)</i> <i>Store Atmosphere (X2)</i> <i>Price Fairness (X3)</i> <i>Satisfaction (M)</i> <i>Loyalty (Y)</i>	Metode penelitian kuantitatif	Hasilnya menunjukkan bahwa loyalitas pelanggan dipengaruhi oleh kualitas layanan - yang terdiri dari 5 subdimensi: berwujud, keandalan, daya tanggap, jaminan	Penelitian ini menggunakan objek <i>cafe</i> sama seperti penelitian yang digunakan oleh peneliti. Variabel yang digunakan	Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif yang berbeda dengan penelitian pada skripsi ini. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini

	<i>survey in Jakarta, Indonesia)</i>			dan empati - dan kewajaran harga yang dimediasi oleh kepuasan pelanggan. Ditemukan bahwa kualitas layanan memainkan peran penting dalam industri kedai kopi di Indonesia. Namun, atmosfer kedai ditemukan ditolak.	dalam penelitian bisa digunakan sebagai referensi <i>critical success factor</i> pada penelitian ini	adalah <i>confirmatory factor analysis</i> yang tentunya berbeda dengan skripsi ini
3	Aditia Pramagista and Harimukti Wandebori (2021)  <i>Propose Business Strategy for Coffee Shop in Indonesia (XYZ Company)</i>	<i>External Evaluation Internal Evaluation</i>	Metode penelitian kualitatif	Berdasarkan analisis dan penentuan arah strategi perbisnisan, penelitian ini strategi perbisnisan, penelitian ini menemukan bahwa situasi perbisnisan berada pada tahap pertumbuhan dan diversifikasi. Pada tahap ini, XYZ perlu memprioritaskan target target pasar sesuai dengan potensinya. Selain itu, penelitian ini juga menyarankan XYZ untuk menerapkan strategi diversifikasi dalam kegiatan pemasaran. Terakhir, penelitian ini juga menggunakan matriks TOWS sebagai alat utama untuk mengembangkan kegiatan pemasaran. Sebagai	Penelitian ini menggunakan objek <i>cafe</i> sama seperti penelitian yang digunakan oleh peneliti. Variabel yang digunakan dalam penelitian bisa digunakan sebagai referensi <i>critical success factor</i> pada penelitian ini	Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang berbeda dengan penelitian pada skripsi ini. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah <i>External &amp; Internal (IE) Evaluation</i> yang tentunya berbeda dengan skripsi ini

				kesimpulan, penelitian ini mengusulkan sebuah peta strategi, jadwal, waktu kegiatan dan estimasi biaya sebagai rencana implementasi		
4	Budi Rahardjoa, Rokhani Hasbullahb, Fahim M Taqi (2019)  <i>Coffee Shop Business Model Analysis</i>	<i>External Evaluation</i> <i>Internal Evaluation</i>	Metode penelitian kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa mengoptimalkan sumber daya utama untuk menciptakan value proposition baru dalam merancang model bisnis masa depan dalam bentuk program socio-entrepreneurship programs dan business inspiration books berpengaruh pada setiap elemen kanvas model bisnis, yaitu peningkatan yang dilakukan pada key activities, key partners saluran, segmen konsumen dan aliran pendapatan yang masuk. Hubungan dengan konsumen perlu ditingkatkan dalam upaya mempertahankan segmen konsumen.	Penelitian ini menggunakan objek <i>cafe</i> sama seperti penelitian yang digunakan oleh peneliti. Fokus penelitian yang digunakan dalam penelitian bisa digunakan sebagai referensi <i>critical success factor</i> pada penelitian ini	Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang berbeda dengan penelitian pada skripsi ini. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah <i>External &amp; Internal (IE) Evaluation</i> yang tentunya berbeda dengan skripsi ini
5	Ida Farida, Doddy Setiawan (2022)  <i>Business Strategies and Competitive advantage: The Role of Performance</i>	<i>Business Strategy (X)</i> <i>Business performance (M1)</i> <i>Innovation (M2)</i> <i>Competitive advantage (Y)</i>	Metode penelitian kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bisnis memiliki dampak positif pada keunggulan kompetitif. Strategi bisnis yang lebih baik meningkatkan keunggulan	Penelitian ini membahas mengenai <i>competitive advantage</i> yang juga dibahas dalam penelitian ini	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif yang berbeda dengan penelitian pada skripsi ini. Penelitian ini menggunakan

	<i>and Innovation</i>			kompetitif UKM. Lebih lanjut, kinerja dan inovasi bisnis juga memediasi hubungan antara strategi bisnis dan keunggulan kompetitif. Hasil ini memberikan bukti pentingnya kinerja dan inovasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Disarankan agar UKM meningkatkan kinerja dan kemampuan inovasi mereka untuk memperkuat keunggulan kompetitif mereka.		objek serta topik yang dibahas dalam penelitian ini berbeda dengan yang dibahas pada skripsi ini
6	Mona Rashidirad, H. Salimian (2020)  <i>SMEs' dynamic capabilities and value creation: the mediating role of competitive strategy</i>	<i>Dynamic capabilities Competitive strategy Value</i>	Metode Penelitian kuantitatif	Temuan menggambarkan bahwa kemampuan penginderaan, pembelajaran, pengintegrasian dan koordinasi memainkan peran penting dalam penciptaan nilai UKM, dan strategi bersaing memediasi dampak kemampuan dinamis pada penciptaan nilai.	Penelitian ini membahas mengenai <i>competitive strategy</i> yang juga dibahas dalam penelitian ini	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif yang berbeda dengan penelitian pada skripsi ini. Penelitian ini menggunakan objek serta topik yang dibahas dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian dengan yang dibahas pada skripsi ini
7	Duan Haiyan, Kamran Ahmed, Marthin Nanere (2021)  <i>Life Cycle, Competitive strategy,</i>	<i>Life cycle (X1) Competitive strategy (X2) Continuous innovation (Y1) Business performance (Y2) R&amp;D</i>	Metode penelitian kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perbisnisan yang mengalami penurunan cenderung kurang melakukan inovasi berkelanjutan dibandingkan	Penelitian ini membahas mengenai <i>competitive strategy</i> yang juga dibahas dalam penelitian ini	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif yang berbeda dengan penelitian pada skripsi ini.

	<i>Continuous Innovation And Firm Performance</i>	<i>Investment (kontrol)</i> <i>Firm size (kontrol)</i> <i>CEO's compensation and shareholding (control)</i> <i>Increase rate of operating income (kontrol)</i> <i>Return on assets (kontrol)</i> <i>Ratio of sales expenditure (kontrol)</i> <i>Ratio of intangible assets (kontrol)</i>		dengan perbisnisan yang sedang berkembang atau matang, yang lebih cenderung melakukan inovasi berkelanjutan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa perbisnisan dengan strategi ofensif terlibat dalam lebih banyak inovasi berkelanjutan dibandingkan dengan perbisnisan yang mengikuti strategi defensif. Inovasi berkelanjutan memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja bisnis dalam berbagai dimensi, seperti laba atas aset, margin laba operasi, dan nilai perbisnisan.		Penelitian ini menggunakan objek serta topik yang dibahas dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian dengan yang dibahas pada skripsi ini
8	Ikrimatul Fathiyah, Audita Nuvriasari (2024)  <i>The Role of Service Quality, Product Quality, and Price in Creating a Competitive advantage Coffee Shop in Cirebon City</i>	<i>Service quality (X1)</i> <i>Product quality (X2)</i> <i>Price (X3)</i> <i>Competitive advantage (Y)</i>	Metode penelitian kuantitatif	Temuan penelitian menunjukkan bahwa: (1) Keunggulan bersaing kedai kopi Kota Cirebon tidak dipengaruhi secara signifikan oleh kualitas layanan. (2) Keunggulan Bersaing Kedai Kopi Kota Cirebon dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kualitas Prodik. (3) Keunggulan Bersaing Kedai Kopi Kota Cirebon tidak dipengaruhi secara	Penelitian ini membahas mengenai <i>competitive advantage</i> yang juga dibahas dalam skripsi ini	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif yang berbeda dengan penelitian pada skripsi ini. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini berbeda dengan skripsi ini

				signifikan oleh harga.		
9	Nadhira Nurul Muhafi (2024)  Analisis Strategi Bisnis Coffee Shop Menggunakan Metode Business Model Canvas Dan Quantitative Strategic Planning Matrix (Studi Kasus Coffee Shop ‘Kopi Dul’)	<i>Business Model Canvas dan QSPM</i>	Metode penelitian kualitatif	Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa Coffee Shop Kopi Dul berada pada posisi hold and maintain berdasarkan hasil matriks IE, berada pada <i>kuadran aggressive</i> berdasarkan hasil matriks SPACE, mendapatkan 8 formulasi alternatif strategi berdasarkan matriks SWOT.	Objek yang digunakan dalam penelitian ini sejalan dengan skripsi peneliti. Metode yang bisa digunakan sebagai referensi pada skripsi peneliti karena terdapat beberapa aspek yang menyerupai	Penelitian ini menggunakan alat analisis <i>business model canvas</i> dan <i>quantitative strategic planning matrix (QSPM)</i> yang berbeda dengan alat analisis peneliti
10	Ilham Arifin, Ayi Ahadiat (2023)  <i>Analysis of Coffee Shop Business Strategy in Bandar Lampung</i>	EFE IFE QSPM	Metode kuantitatif dan kualitatif	Berdasarkan total nilai tertimbang IFE Coffe Addiction, Kiyoo Pramuka dan Palapa Coffee dapat menerapkan strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal, yaitu suatu kegiatan untuk memperluas perbisnisan dengan membangun di lokasi lain dan menambah jenis produk dan jasa. Berdasarkan tabel matriks QSPM Coffe Addiction, strategi “meningkatkan kualitas produk” dipilih sebagai strategi yang dapat diterapkan oleh Coffe Addiction. Sedangkan berdasarkan tabel matriks QSPM	Penelitian ini menggunakan objek <i>cafe</i> sama seperti penelitian yang digunakan oleh peneliti. Fokus penelitian yang digunakan dalam penelitian bisa digunakan sebagai referensi <i>critical success factor</i> pada penelitian ini	Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang berbeda dengan penelitian pada skripsi ini. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah <i>External &amp; Internal (IE) Evaluation</i> serta <i>quantitative strategic planning matrix (QSPM)</i> yang berbeda dengan skripsi ini

				<p>untuk Kiyu Pramuka, strategi “Meningkatkan kualitas pelayanan” terpilih sebagai strategi yang harus diterapkan oleh Kiyu Pramuka. Sedangkan berdasarkan hasil matriks QSPM untuk Kopi Palapa, strategi “Memperbaiki tata letak atau memperluas tempat” terpilih menjadi strategi yang harus diimplementasikan oleh Kopi Palapa. Adiksi Coffe, Kiyu Pramuka dan Kopi Palapa perlu menyadari kekuatan dan keunggulan yang dimiliki untuk merumuskan strategi dalam meningkatkan kualitas produk dan layanan agar dapat bertahan di industri.</p>	
--	--	--	--	---	--

Source: Sumber Diolah (2025)

## 2.2 Kajian Teori

### 2.2.1 Definisi Strategi Bersaing

Strategi bersaing atau yang biasa disebut sebagai *competitive strategy* merupakan sebuah strategi bisnis yang digunakan untuk mendapatkan sebuah *competitive advantage* atau keunggulan bersaing dari para pesaing (Bharadwaj et al., 1993). Strategi ini memanfaatkan kekuatan bersaing dan keinginan konsumen untuk dapat memenangkan persaingan. Dengan menetapkan rencana-rencana terstruktur yang terdiri dari pengambilan keputusan dan tindakan yang terencana merupakan kunci kesuksesan dalam menerapkan strategi bersaing (Sharma, 2020). Dapat disimpulkan bahwa

strategi bersaing merupakan serangkaian rencana dan pengambilan keputusan terstruktur dengan memanfaatkan kekuatan bersaing dan keinginan konsumen untuk mendapatkan keunggulan bersaing dari para pesaing.

Menumbuhkan *competitive advantage* merupakan tujuan utama dari strategi bersaing. Menurut Ma (1999) *competitive advantage* sendiri merupakan sebuah kemampuan dari suatu bisnis untuk memproduksi sebuah barang atau jasa yang lebih baik daripada kompetitornya. Selain itu menurut Barney (1995) *competitive advantage* merupakan sebuah kondisi dimana sebuah bisnis dapat lebih unggul pada sebuah market. Dapat disimpulkan bahwa *competitive advantage* merupakan keberhasilan suatu bisnis dalam membuat sebuah produk atau jasa yang lebih unggul dari kompetitornya pada suatu market.

Berdasarkan buku yang ditulis oleh Porter (1980) yang berjudul “*Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*” menjelaskan bahwa terdapat faktor-faktor yang membentuk *competitive advantage* yaitu:

### 1. Harga

Harga merupakan komponen yang menarik pelanggan terutama konsumen dengan yang sensitif terhadap harga atau biasa disebut *price sensitive consumers*. Konsumen yang sensitif terhadap harga akan menentukan keputusan pembeliannya tergantung dengan harga barang atau jasa yang ditawarkan. Perubahan harga sedikit saja akan sangat mempengaruhi keputusan konsumen tersebut.

### 2. Differensiasi

Produk atau jasa yang berbeda dari yang lain merupakan suatu hal yang dicari oleh konsumen. Differensiasi pada suatu bisnis setidaknya diidentifikasi sebagai kualitas produk atau jasa yang lebih baik, produk atau jasa yang lebih unik atau inovasi yang dilakukan oleh bisnis itu sendiri. Dengan differensiasi bisnis dapat menawarkan suatu hal yang baru yang tidak sulit untuk ditiru oleh kompetitornya.

### 3. Segmentasi pasar

Segmentasi pasar yang baik akan menentukan tujuan suatu bisnis dengan lebih efisien dan akurat. Setidaknya untuk dapat mencapai segmentasi pasar yang baik suatu bisnis harus mengetahui keinginan dari konsumen spesifik mereka. Setelah mengetahui hal tersebut suatu bisnis dapat menawarkan produk atau jasa mereka untuk memenuhi keinginan konsumen spesifik tersebut.

#### 4. Optimalisasi rantai pasokan

Meningkatkan pengelolaan rantai pasokan atau *value chain optimization* merupakan suatu hal yang dapat meningkatkan efisiensi operasional suatu bisnis. Untuk dapat mencapai hal ini suatu bisnis dapat memperhatikan dan mengelola saluran distribusi, produksi, pemasaran dan layanan pelanggan mereka. Hasil dari rantai pasokan yang teroptimisasi dengan baik adalah, suatu bisnis dapat mengurangi biaya mereka untuk dapat bersaing dengan kompetitor lain.

#### 5. Adaptasi dengan kompetitor baru

Suatu pasar pastinya akan mendatangkan bisnis baru di dalamnya. Hal tersebut akan memberikan sebuah kompetitor baru pada suatu bisnis. Suatu bisnis harus bisa terus beradaptasi terhadap ancaman kompetitor baru, ancaman terhadap produk/jasa pengganti, dan peningkatan persaingan dalam sebuah pasar. Jika suatu bisnis dapat beradaptasi dengan baik maka bisnis tersebut dapat terus bertahan dalam persaingan di pasarnya.

#### 6. Inovasi

Inovasi merupakan suatu hal yang dapat membuat suatu bisnis tetap bertahan dalam persaingan secara berkelanjutan. Inovasi dapat diidentifikasi sebagai pengembangan produk baru, penerapan produk baru dan peningkatan proses operasional. Semakin baik inovasi suatu bisnis maka semakin baik juga keunggulan yang di dapat bisnis tersebut terhadap kompetitornya.

#### 7. Reputasi merk

Reputasi merk atau *brand reputation* merupakan suatu hal yang harus selalu dijaga oleh bisnis. *Brand reputation* dapat dicapai dengan meningkatkan dan menjaga *brand image*. Bisnis dengan reputasi *brand* yang

baik akan memberikan kesan yang baik pada konsumennya. Hal tersebut juga akan membuat konsumen mereka semakin loyal terhadap *brand* yang mereka keluarkan.

Berdasarkan *competitive advantage* yang diberikan, Porter juga merancang strategi bisnis untuk memenangkan persaingan dengan kompetitor. Memilih strategi yang tepat sesuai dengan kondisi bisnis untuk bisa memenangkan persaingan merupakan suatu hal utama yang harus dilakukan (Otinashvili, 2020). Setidaknya terdapat 3 tipe strategi bersaing yang dapat digunakan sebuah bisnis untuk bisa memenangkan persaingan. Tiga tipe strategi itu adalah *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus strategies*:

#### 1. *Cost leadership*

Merupakan suatu tipe strategi untuk menetapkan harga yang lebih murah dari para kompetitor. Strategi ini memanfaatkan efisiensi operasional, dan inovasi untuk menghemat biaya. Strategi ini cocok digunakan saat menghadapi pasar yang sensitif terhadap harga dengan persaingan harga yang ketat dengan para kompetitor (Hill, 1988).

#### 2. *Differentiation*

Merupakan suatu tipe strategi untuk membuat sebuah produk yang berbeda atau sebuah produk yang memiliki keunikan tersendiri dari produk kompetitor lainnya. Dengan menerapkan strategi ini suatu bisnis dapat menetapkan harga yang lebih tinggi untuk produk unik mereka atau yang biasa disebut sebagai *premium price*. Strategi ini dapat dicapai dengan menerapkan kualitas produk yang sangat baik, fitur yang inovatif, pemanfaatan reputasi *brand*, atau pelayanan konsumen yang unik dan berbeda (Tanwar, 2013). Strategi ini cocok digunakan pada pasar dimana konsumen bersedia untuk membayar biaya yang lebih mahal demi mendapatkan fitur atau kualitas yang berbeda. Terdapat sebuah hal yang perlu dipertimbangkan pada strategi ini karena strategi ini memiliki sebuah resiko performa bisnis yang tidak stabil dibandingkan strategi *cost leadership* (Banker et al., 2014).

#### 3. *Focus strategies*

Merupakan sebuah tipe strategi yang menargetkan pangsa pasar yang lebih sempit. Strategi ini sebenarnya merupakan turunan dari *cost leadership strategy* atau *differentiation strategy*. Karena strategi ini merupakan turunan dari kedua strategi di atas, strategi ini pun bisa dicapai dengan menetapkan salah satu dari kedua strategi di atas tergantung sebuah perbisnisan ingin menargetkan pangsa pasar yang seperti apa. Strategi ini cocok digunakan saat terdapat sebuah pangsa pasar khusus dengan segmen konsumen yang kuat, namun belum ada atau belum banyak kompetitor yang menargetkan segmen konsumen tersebut (Atela & Sitienei, 2023).

### 2.2.2 Definisi *Competitive profile matrix* (CPM)

Menurut Cassidy et al. (2020) *Competitive profile matrix* (CPM) merupakan sebuah alat untuk melakukan analisis pesaing dan memetakan strategi bersaing dengan mengevaluasi performa dari suatu bisnis. Selain itu Menurut Bhattacharjee & Dey (2015) CPM merupakan sebuah alat manajemen strategi yang membandingkan kemampuan suatu bisnis dengan kompetitornya. Fred & Forest (2016) menambahkan CPM menggunakan penilaian berdasarkan faktor-faktor keberhasilan suatu usaha untuk membandingkan performa suatu bisnis dengan kompetitornya. Dapat disimpulkan CPM merupakan sebuah alat yang digunakan untuk melakukan analisis pesaing sekaligus memetakan strategi bersaing dengan membandingkan kemampuan suatu perusahaan dengan menggunakan penilaian berdasarkan faktor-faktor keberhasilan suatu usaha.

Untuk dapat membandingkan dengan kompetitor, CPM menggunakan sebuah faktor keberhasilan yang disebut sebagai *critical success factor*. *Critical success factor* merupakan sebuah komponen dalam bisnis yang berperan penting dalam mencapai tujuan suatu bisnis. Dalam hal ini tujuan dalam suatu bisnis adalah untuk memenangkan persaingan antar kompetitornya atau bisa disebut untuk meraih *competitive advantage*. *Critical success factor* akan terus berbeda dalam sebuah konteks bisnis, oleh karena itu suatu bisnis harus memahami dengan baik hal-hal yang dapat membuat bisnisnya unggul untuk dapat menentukan *critical success factor*.

*Critical success factor* ini nantinya akan diberi bobot serta skor untuk penilaiannya (Faezi et al., 2014).

Setelah menentukan *critical success factor* dalam suatu bisnis, hal yang harus dilakukan selanjutnya adalah menentukan bobot untuk setiap faktor. Bobot digunakan untuk menentukan tingkatan faktor keberhasilan pada suatu bisnis. Bobot ditentukan berdasarkan tingkat kepentingannya dengan nilai 0,0 hingga 0,1. Jika dirasa faktor tersebut lebih penting dari faktor-faktor yang lain maka dapat diberi bobot yang tinggi dan begitupun sebaliknya. Pemberian nilai pada sebuah bobot harus tersebar dengan baik dengan tetap memperhatikan tingkatan pada setiap faktor berdasarkan tingkat kepentingannya, oleh karena itu faktor tidak boleh memiliki nilai bobot yang sama semua dan sebaiknya tidak terdapat nilai bobot yang terlalu tinggi dibandingkan yang lain (Parnell, 2014). Setelah menentukan bobot pada tiap faktor langkah selanjutnya adalah menentukan skor pada setiap faktor.

Skor digunakan untuk menentukan kemampuan suatu bisnis dalam menerapkan *critical success factor*. Terdapat 4 tingkatan skor yaitu 1 yang berarti sangat lemah, 2 yang berarti lemah, 3 yang berarti kuat dan 4 yang berarti sangat kuat. Pemberian skor dilakukan dengan membandingkan kemampuan suatu bisnis dalam menerapkan suatu faktor dibandingkan bisnis kompetitornya. Jika suatu bisnis di nilai memiliki kemampuan menerapkan faktor yang lebih baik dibandingkan kompetitornya maka nilai pada bisnis tersebut haruslah lebih tinggi dari kompetitornya pada faktor tersebut dan begitupun sebaliknya. Pada pemberian skor suatu bisnis bisa saja memiliki skor yang sama dengan kompetitornya pada suatu faktor jika memang bisnis tersebut setara dengan kompetitornya dalam menerapkan faktor keberhasilannya (Fred, 2011). Setelah didapatkan skor untuk tiap bisnis dan faktor-faktor keberhasilannya maka selanjutnya adalah melakukan perhitungan bobot dan skor.

Perhitungan bobot dan skor dilakukan untuk mendapatkan total dari penilaian yang dilakukan. Perhitungan ini dilakukan dengan cara mengkali skor dengan bobot pada tiap faktor. Hasilnya akan didapatkan total penilaian

sebuah bisnis pada tiap faktor. Total ini nantinya akan dijumlahkan kembali untuk mendapatkan total keseluruhan yang kemudian akan dibandingkan pada tiap bisnis yang dianalisa. Dari total keseluruhan tersebut dapat diketahui kinerja suatu bisnis diantara kompetitor-kompetitornya. (Mina, 2020).

CPM bertujuan untuk memberikan gambaran lingkungan persaingan antar bisnis sekaligus menunjukkan kelebihan dan kekurangan suatu bisnis diantara kompetitornya yang nantinya akan membantu memberikan formulasi strategi bersaing yang tepat untuk bisnis tersebut. Formulasi strategi bisnis dapat dirancang dengan melihat kelebihan pada suatu faktor yang kemudian dapat tetap dijaga agar tetap konsisten. Strategi juga dapat berasal dari meningkatkan kekurangan dari suatu faktor yang terlihat lebih lemah dari kompetitor lain sehingga suatu bisnis dapat memperkuat bisnisnya dengan memperbaiki kekurangannya (Capps III et al., 2012). Strategi yang akan dipakai nantinya dapat bersumber dari 3 tipe strategi yang dirancang oleh Porter, baik itu menggunakan salah satunya atau menggabungkan tipe strategi yang ada sesuai kondisi dan kemampuan bisnis.

### 2.2.3 Penggunaan CPM pada strategi bersaing *cafe*

CPM merupakan alat untuk merancang strategi bersaing. Penelitian-penelitian terdahulu seperti yang dilakukan Ayyub & Muhammad (2023), Susanto (2018) dan Ni et al. (2019) telah membuktikan bahwa CPM dapat digunakan untuk merancang strategi bersaing suatu bisnis dalam berbagai konteks bisnis yang berbeda. Oleh karena itu, dalam penelitian implementasi CPM untuk merancang strategi bersaing juga dapat digunakan dalam konteks bisnis *cafe*.

Untuk dapat merancang strategi bersaing suatu *cafe*, CPM membutuhkan *critical success factor* untuk menjadi indikator penilaian. *Critical success factor* ini dapat berbeda-beda berdasarkan konteks bisnis termasuk pada konteks bisnis *cafe* yang tentunya memiliki *critical success factor* yang berbeda dengan bisnis lainnya. Maka dari itu berikut merupakan *critical*

*success factor* untuk menjadi penilaian CPM yang dikhususkan pada bisnis *cafe*.

#### 1. Kualitas produk

Kualitas produk yang ditawarkan berperan penting dalam menentukan faktor keberhasilan suatu *cafe*. Menurut studi yang dilakukan oleh B. Sharma et al. (2021) kualitas produk seperti makanan dan minuman yang ditawarkan memegang peran penting untuk dapat mensukseskan bisnis F&B seperti restoran dan *cafe*.

#### 2. Variasi menu

Variasi menu yang beragam dapat meningkatkan daya tarik *cafe* dimata konsumen sekaligus menarik minat konsumen untuk mencoba *cafe* tersebut. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Putri & Bharata (2024) variasi menu sangat berpengaruh dalam menumbuhkan loyalitas konsumen. Loyalitas konsumen ini nantinya juga akan menumbuhkan *competitive advantage* sebuah *cafe* diantara kompetitornya.

#### 3. Harga

Harga merupakan sebuah faktor yang selalu muncul pada sebagian besar barang dan jasa yang ditawarkan kepada konsumen. Pada konteks *cafe* harga yang murah memang dapat menarik konsumen, namun harga yang tepat sesuai dengan *service* yang diberikan lebih utama untuk diprioritaskan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Amir & Santi (2024) harga berperan penting dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan ini merupakan salah satu hal penting yang harus terus ditingkatkan pada sebuah *cafe*.

#### 4. Atmosfer dan kebersihan

Merupakan suasana yang dirasakan oleh konsumen saat memasuki dan menikmati waktunya di dalam suatu *cafe*. Atmosfer dapat mencakup pencahayaan, musik, aroma, dan suhu ruangan Kebersihan *cafe* merupakan komponen yang tidak terpisahkan dengan atmosfer *cafe*. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Douglas et al. (2018) atmosfer dan kebersihan *cafe* merupakan salah satu faktor kesuksesan sebuah *cafe*.

#### 5. Pelayanan pelanggan

Pelayanan pelanggan yang baik dapat diidentifikasi sebagai pelayanan yang ramah dan pelayanan yang efisien atau cepat. Penelitian yang dilakukan oleh Anwar & Indayani (2024) membenarkan bahwa pelayanan yang baik dapat menjadi kunci kesuksesan suatu *cafe* dengan cara meningkatkan kepuasan pelanggan yang datang. Penelitian yang dilakukan oleh Anakay et al. (2024) juga memvalidasi terkait pentingnya faktor ini terhadap kesuksesan suatu *cafe*.

#### 6. Lokasi strategis

Lokasi yang strategis akan membantu meningkatkan kesuksesan suatu *cafe*. Dalam hal ini lokasi strategis suatu *cafe* ditentukan berdasarkan berapa lama waktu tempuh yang dibutuhkan konsumen untuk sampai ke suatu *cafe*. Penelitian yang dilakukan oleh Prasesa & Siregar (2024) membuktikan bahwa lokasi yang strategi dapat meningkatkan keputusan pembelian konsumen dalam memilih *cafe*. Keputusan pembelian juga merupakan suatu hal yang menjadi tujuan suatu *cafe* untuk dapat mensukseskan bisnisnya.

#### 7. Akses internet

Fasilitas seperti wifi dalam sebuah *cafe* sudah bukan sebagai komponen pendamping dalam suatu *cafe* melainkan sudah berubah menjadi komponen utama yang sebaiknya harus ada pada setiap *cafe*. Di waktu terutama setelah pandemi *cafe* identik sebagai tempat untuk mengerjakan tugas maupun pekerjaan yang membutuhkan koneksi internet. Oleh karena itu koneksi internet yang kencang dan stabil sangat dibutuhkan untuk menarik konsumen. Penelitian yang dilakukan oleh Kaslumin & Purnomo (2023) membuktikan bahwa kecepatan koneksi internet pada suatu *cafe* merupakan salah satu faktor utama dalam pemilihan *cafe* oleh konsumen.

#### 8. Promosi dan pemasaran

Promosi dan pemasaran suatu *cafe* berguna untuk menarik pelanggan dan memperkenalkan *brand cafe* kepada konsumen dan calon konsumen. Promosi dan pemasaran yang dilakukan dapat berasal dari berbagai cara pemasaran, namun hal yang paling sering digunakan adalah melalui media

sosial. Menurut Douglas et al. (2018) pemasaran yang baik dapat menarik konsumen baru untuk datang dan mencoba pelayanan di *cafe*. Semakin intensif pemasaran yang dilakukan maka semakin tinggi juga peluang untuk mendatangkan konsumen baru yang lebih banyak.

#### 9. Desain interior dan kenyamanan

Desain interior merupakan salah satu elemen yang bertujuan secara langsung untuk meningkatkan kenyamanan pelanggan dalam suatu *cafe*. Elemen ini cukup mirip dengan atmosfer *cafe*, namun perbedaan pada elemen ini adalah desain interior merupakan elemen fisik pada suatu *cafe*. Desain interior dapat mencakup jumlah tata letak kursi meja, stop kontak pada setiap kursi, warna dinding dan dekorasi, dan material furnitur. Penelitian yang dilakukan oleh Putri & Bharata (2024) membuktikan bahwa desain interior juga memegang peran penting dalam menjadi faktor kesuksesan suatu *cafe*.

##### 2.2.4 Definisi *analytical hierarchy process* (CPM)

*Analytical hierarchy process* (AHP) merupakan metode pengambilan keputusan dengan menggunakan perhitungan matematis. Metode ini membandingkan 2 atau lebih pilihan dan membandingkannya dengan pilihan-pilihan lainnya menggunakan *pairwise comparison*. Metode AHP juga mengevaluasi pilihan yg dibuat melalui *consistency ratio* (CR) sehingga dapat terlihat apakah pilihan yang dibuat sangat terpengaruh oleh satu atau dua faktor yang membuat pilihan menjadi bias (Thomas, 1980).

CPM menggunakan skala 1-9 untuk memberikan skor pada pilihan yang dibuat. Skor tersebut dimasukan saat satu atau dua pilihan dibandingkan dengan menggunakan *pairwise comparison* Skor 1 berarti kedua pilihan sama-sama penting, skor 3 berarti salah satu pilihan sedikit lebih penting dari pilihan lainnya, skor 5 berarti salah satu pilihan cukup penting dari pilihan lainnya, skor 7 berarti salah satu pilihan sangat penting dibandingkan dengan pilihan lainnya, skor 9 berarti salah satu pilihan ekstrim penting dari pilihan lainnya, serta skor 2, 4, 6, 8 merupakan nilai diantara dua skor yang berdekatan. Skor tersebut nantinya akan dihitung kembali untuk menentukan

pilihan yang paling dominan serta apakah pilihan yang dibuat sudah konsisten atau tidak konsisten melalui *consistency ratio* (CR) (Tavana et al., 2023).

#### 2.2.5 Kajian keislaman

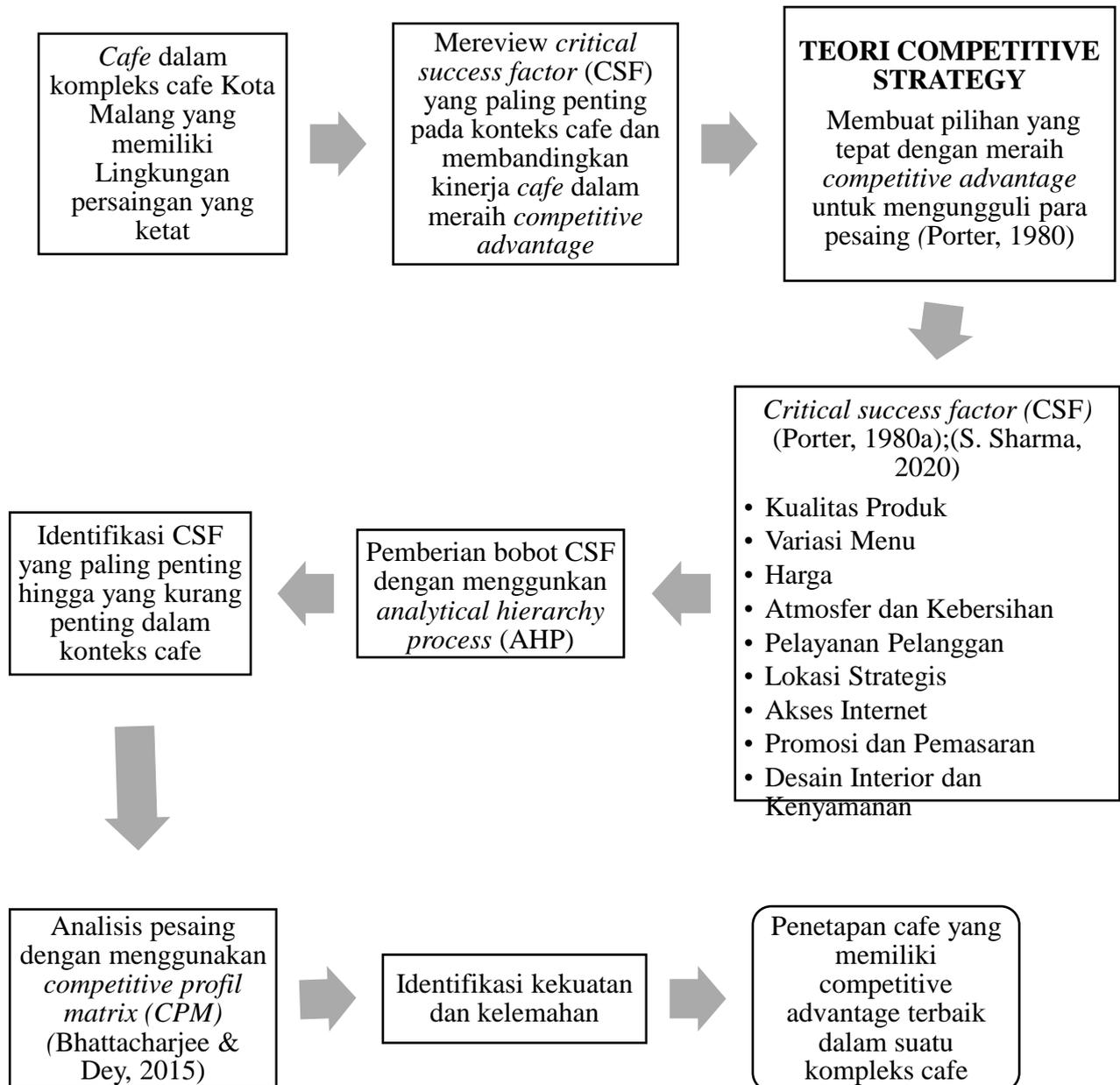
Islam mengajarkan umatnya untuk selalu berbuat kebaikan dan memberikan yang terbaik untuk siapapun. Allah SWT akan memberikan balasan kepada umatnya yang berbuat kebaikan. Dalam konteks strategi bersaing sebuah bisnis harus memberikan yang terbaik untuk konsumennya. Dengan memberikan yang terbaik kepada konsumennya, suatu bisnis sudah melakukan kebaikan kepada konsumennya. Memberikan yang terbaik kepada semua orang termasuk konsumen searah dengan dalil pada QS Al Baqarah ayat 148. Ayat tersebut juga mengajarkan untuk berlomba-lomba dalam berbuat kebaikan yang sejalan dengan teori strategi bersaing yang mengharuskan untuk berlomba-lomba dengan kompetitor untuk memberikan yang terbaik untuk konsumen. Berikut bunyi dari QS Al Baqarah ayat 148:

وَلِكُلِّ وَّجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيٰهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١٤٨﴾

*Bagi setiap umat ada kiblat yang dia menghadap ke arahnya. Maka, berlomba-lombalah kamu dalam berbagai kebajikan. Di mana saja kamu berada, pasti Allah akan mengumpulkan kamu semuanya. Sesungguhnya Allah Mahakuasa atas segala sesuatu (QS Al Baqarah 148).*

### 2.3 Kerangka berpikir

Berdasarkan penelitian terdahulu dan kajian teori yang telah disusun maka kerangka berpikir untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka berpikir**

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis dan pendekatan penelitian

Penelitian ini berusaha untuk mengidentifikasi secara langsung persaingan yang terjadi pada *cafe-cafe* yang ada pada salah satu kompleks *cafe* di Kota Malang. Selain itu, penelitian ini juga berusaha untuk merancang strategi bersaing yang tepat pada salah satu *cafe* sesuai kondisi dan posisi persaingan *cafe* tersebut. Untuk dapat mengidentifikasi kondisi persaingan dan posisi persaingan suatu *cafe* saya membutuhkan penilaian secara numerik menggunakan alat *Competitive profile matrix* (CPM). Maka dari itu untuk dapat mencapai tujuan penelitian yang sudah dirancang, penelitian ini akan menggunakan metode penelitian *mix method*.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian *mix method* agar dapat efektif mencapai tujuan penelitian yang sudah ditetapkan. Menurut Creswell & Clark (2017) penelitian *mix method* merupakan metode penelitian yang menggabungkan elemen dari penelitian kuantitatif dan kualitatif. Penelitian ini memanfaatkan penilaian numerik dari metode kuantitatif dan pendeskripsian fenomena dari metode kualitatif. Dengan menggabungkan kedua metode maka penelitian ini akan memiliki hasil yang lebih akurat dan objektif daripada menggunakan salah satu metode saja.

Terdapat beberapa jenis penelitian *mix method* yang dapat dipilih sesuai tujuan penelitian yang akan dicapai. Dikarenakan penelitian ini menggunakan sebuah observasi dan penilaian numerik yang dilakukan secara bersamaan maka penelitian ini termasuk kedalam jenis *convergent parallel design*. Menurut Adhikari & Timsina (2024) *convergent parallel design* merupakan salah satu jenis penelitian *mix method* yang dilakukan dengan mengumpulkan data kuantitatif dan kualitatif secara bersamaan. Data yang dikumpulkan tersebut kemudian dibandingkan dan diinterpretasi secara bersamaan. Brown et al. (2017) menambahkan bahwa data kualitatif dan data kuantitatif yang didapatkan harus diintegrasikan secara bersamaan untuk dapat melengkapi hasil yang ada. Dapat disimpulkan bahwa *convergent parallel design* merupakan jenis penelitian *mix method* dengan mengambil data

kuantitatif dan kualitatif secara bersamaan yang kemudian digabungkan menjadi satu agar mendapatkan sebuah hasil yang utuh.

Dalam *mix method* terdapat beberapa pendekatan penelitian yang dapat dipakai sesuai dengan cara peneliti melakukan penelitiannya. Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah pendekatan komplementaritas. Menurut Ramlo (2022) pendekatan komplementaritas merupakan pendekatan dalam metode *mix method* yang menggunakan data kualitatif dan kuantitatif untuk saling melengkapi satu sama lain. Penelitian ini memanfaatkan salah satu jenis data dan salah satu jenis data lainnya memberikan detail tambahan. Penelitian ini akan melakukan penilaian numerik yang kemudian akan dijelaskan lebih detail lewat hasil observasi yang dilakukan, maka dari itu pendekatan komplementaritas merupakan pendekatan yang paling tepat untuk mendeskripsikan metode yang digunakan dalam penelitian ini.

Peneliti akan berperan sebagai human instrumen pada penelitian untuk dapat secara langsung mengungkap fakta-fakta yang ada di tempat. Menurut Sugiyono (2019) human instrumen merupakan sebuah cara dimana peneliti berperan sebagai instrumen utama untuk menilai dan mengungkap fakta yang didapatkan saat berlangsungnya penelitian. Human instrumen sendiri digunakan agar peneliti memiliki kendali penuh untuk dapat menetapkan tujuan penelitian, memilih sumber data, menganalisa data yang ditemukan, menilai suatu data, menginterpretasi data dan membuat kesimpulan dari fakta dan data yang didapatkan. Sebagai human instrument peneliti bertanggung jawab secara penuh terhadap hal-hal yang ditemukan pada saat penelitian berlangsung.

Untuk dapat mendapatkan data secara maksimal maka penelitian ini menggunakan teknik pengambilan data dengan menggunakan wawancara dan observasi secara langsung. Menurut Sugiyono (2019) observasi merupakan pengamatan secara langsung yang dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan data dalam sebuah penelitian. Sugiyono menambahkan bahwa terdapat 2 tipe observasi dalam penelitian yaitu observasi partisipatif dan observasi non partisipatif. Penelitian ini sendiri menggunakan observasi partisipatif karena peneliti harus menjadi pelanggan pada sebuah *cafe* untuk dapat mengambil data secara efektif. Observasi

partisipatif merupakan observasi yang dilakukan dengan menjadi bagian secara langsung dalam sebuah penelitian seperti menjadi bagian pada suatu situasi atau pada suatu pengalaman. Selain itu, menurut Peters & Halcomb (2015) wawancara merupakan sebuah cara untuk mendapatkan data atau informasi dengan berbicara secara langsung dengan narasumber atau pihak yang diteliti. Wawancara dan observasi akan berperan sebagai instrumen penelitian kualitatif dalam penelitian ini dan penilaian numerik menggunakan *Competitive profile matrix* (CPM) akan berperan sebagai instrumen penelitian kuantitatif. Data yang didapat dari observasi dan wawancara akan menghasilkan sebuah data kualitatif yang kemudian diubah menjadi data numerik dengan menggunakan CPM menjadi data kuantitatif.

### **3.2 Lokasi dan bulan penelitian**

Lokasi pada penelitian ini rencananya akan di kompleks *cafe* Jalan Sunan Pandanaran, Dinoyo, Kec. Lowokwaru, Kota Malang. Penelitian ini akan dilakukan pada jam 16.00 – 22.00 WIB di bulan Juni kepada 6 *cafe* yang berada di Jalan Sunan Pandanaran yang memiliki segmentasi, targetting yang hampir serupa serta selagi data yang diperlukan memungkinkan untuk didapatkan. 6 *cafe* tersebut yaitu BP Coffee, Sarijan Coffee, Kopi Jokotole, LAS Kopi Malang, Warkop Satu Jiwa dan Kunil kopi. Peneliti kemudian akan mengambil salah satu *cafe* yang berada di Jalan Sunan Pandanaran untuk formulasi strategi bersaing berdasarkan hasil yang didapat oleh peneliti. *Cafe* yang digunakan untuk formulasi strategi adalah *cafe* yang memiliki skor paling rendah pada penilaian CPM atau *cafe* yang memiliki pengunjung paling sedikit saat peneliti melakukan observasi.

Lokasi dan waktu yang diambil oleh peneliti dilakukan dengan dasar dan alasan yang mendukung tujuan penelitian. Pemilihan lokasi di Jalan Sunan Pandanaran dilakukan karena berdasarkan hasil pra penelitian seluruh *cafe* di kompleks perkopian tersebut memiliki segmentasi dan targetting yang sama. Menurut Rachmatunnissa & Deliana (2019) *cafe* yang menjadikan mahasiswa sebagai segmentasi dan targettingnya memiliki suatu kesamaan yaitu harganya yang terjangkau, tersedia fasilitas penunjang seperti wifi, colokan di hampir setiap meja, dan meja yang besar, jam operasional yang fleksibel, serta menu yang variatif. Keenam *cafe* yang akan menjadi objek penelitian memiliki semua karakteristik

tersebut yang bisa disimpulkan bahwa *cafe-cafe* tersebut memiliki segmentasi dan targeting yang sama. Pemilihan *cafe* berdasarkan segmentasi dan targeting dilakukan agar *cafe* yang diobservasi memiliki tema *cafe* dan karakteristik konsumen yang seragam sehingga rancangan strategi yang dibuat dapat lebih fokus (Ford, 2019). Waktu penelitian dilakukan pada jam 16.00 - 23.00 karena waktu tersebut merupakan peak hours atau waktu dengan pengunjung tertinggi sehingga pengambilan data yang dilakukan dapat lebih maksimal (Gumilang & Khajizah, 2021). Menurut Kashyap (2021) jumlah yang optimal dalam membandingkan sebuah tempat usaha adalah 2 hingga 10 tempat usaha dan jumlah *cafe* yang dibandingkan dalam penelitian ini adalah 6 *cafe*. Pemilihan *cafe* dengan jumlah nilai CPM terendah atau pengunjung paling sedikit untuk formulasi strategi memiliki alasan agar penelitian yang dilakukan memiliki *impact* yang paling maksimal yaitu untuk merancang strategi bersaing yang paling efektif pada *cafe* yang terlihat kalah bersaing dengan *cafe* di dalam kompleks tersebut.

### 3.3 Subyek penelitian

Subyek pada penelitian ini adalah kinerja pada *cafe-cafe* yang ada pada Jalan Raya Dermo. Kinerja yang akan diteliti ditentukan berdasarkan faktor-faktor keberhasilan atau *critical success* faktor seperti kualitas produk, variasi menu, harga, atmosfer dan kebersihan, pelayanan pelanggan, lokasi strategis, akses internet, promosi dan pemasaran, serta desain interior dan kenyamanan. Peneliti akan melakukan wawancara pada informan untuk menentukan bobot penilaian CPM. Informan yang digunakan untuk menentukan bobot penilaian CPM merupakan orang yang memiliki pengetahuan mendalam terkait bisnis *cafe*. Peneliti juga akan mencoba mencari informan eksternal dalam bisnis *cafe* seperti pelanggan untuk perbandingan skoring agar meminimalisir subjektivitas peneliti. Berikut merupakan informan yang akan digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 3. 1 Informan penelitian**

NO	Informan Penelitian	Fungsi Informan
1	Manajer <i>cafe</i>	Sumber acuan untuk bobot penilaian <i>critical success factor (CSF)</i>
2	Karyawan <i>cafe</i>	
3	Pelanggan 1	Sumber acuan untuk penilaian skor <i>critical success factor (CSF)</i>
4	Pelanggan 2	

Source: Sumber Diolah (2025)

### **3.4 Data dan jenis data**

Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif yang digunakan pada penelitian ini merupakan data observasi dan wawancara. Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data penilaian numerik pada CPM. Seluruh data akan bersumber dari wawancara dan observasi yang kemudian diubah kedalam data numerik CPM.

#### **3.4.1 Data primer**

Menurut Sugiyono (2019) data primer merupakan data yang diambil pada saat pelaksanaan penelitian. Data primer akan berperan sebagai data utama dalam penelitian ini. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah data hasil wawancara kepada informan penelitian serta data hasil observasi kinerja *cafe* yang berkaitan pada *critical success factor*. Penilaian numerik pada CPM juga merupakan data primer dalam penelitian ini yang nantinya akan diambil bersamaan saat berjalannya wawancara dan observasi. Data primer akan diambil secara langsung pada kompleks *cafe* di Jalan Raya Dermo.

#### **3.4.2 Data sekunder**

Menurut Sugiyono (2019) data sekunder merupakan data yang didapatkan secara tidak langsung diluar dari sudah tersedia sebelum penelitian berlangsung. Data sekunder akan berperan sebagai data penunjang dalam penelitian ini. data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini akan bersumber dari literatur-literatur ilmiah seperti buku, jurnal, artikel dan lain sebagainya. Data sekunder akan digunakan sebagai penunjang wawancara dan observasi yang dilakukan. Selain itu, data sekunder akan menjadi pembanding penilaian pada CPM terutama pada bobot penilaian.

### **3.5 Teknik pengumpulan data**

Sugiyono (2019) menjelaskan teknik pengumpulan data merupakan sebuah cara-cara terstruktur untuk mendapatkan sebuah data dalam penelitian. Sugiyono juga menambahkan bahwa pengumpulan data adalah bagian yang sangat penting dalam sebuah penelitian karena sebuah penelitian memiliki tujuan untuk mendapatkan data yang dibutuhkan. Teknik pengumpulan data yang akan

digunakan dalam penelitian ini berasal dari observasi dan wawancara. Data kemudian diubah kedalam format numerik yang nantinya akan digunakan pada penilaian CPM.

### 3.5.1 Wawancara

Menurut Cicco et al. (2006) wawancara merupakan sebuah cara untuk mendapatkan informasi dari suatu individu yang berpartisipasi sebagai informan dalam suatu penelitian. Wawancara yang dilakukan pada penelitian ini akan mengambil setidaknya 4 informan yang terdiri dari manajer *cafe*, karyawan *cafe*, dan 2 pelanggan. Berikut merupakan rincian dari wawancara yang akan dilakukan:

**Tabel 3. 2 Rincian Wawancara**

No	Fokus penelitian	Informan	Data yang diperoleh
1	Faktor-faktor yang paling menentukan keberhasilan suatu <i>cafe</i>	Manajer <i>cafe</i> Karyawan <i>cafe</i>	Bobot penilaian untuk <i>critical success factor</i>
2	Pendapat terkait kinerja <i>cafe</i>	Pelanggan 1 Pelanggan 2	Skor penilaian untuk <i>critical success factor</i> terutama untuk faktor-faktor yang memanfaatkan pengalaman pribadi

Source: Sumber Diolah (2025)

### 3.5.2 Observasi

Menurut Denny & Weckesser (2022) observasi merupakan suatu cara untuk mengambil data yang diperlukan dalam penelitian dengan cara mengamati objek penelitian baik secara terstruktur maupun secara tidak terstruktur. Observasi akan dilakukan pada seluruh *cafe* yang ada pada Jalan Raya Dermo jika memungkinkan untuk melakukan observasi atau mengambil data disana. Observasi akan berfokus pada *critical success factor* dengan tujuan untuk mendapatkan skor *critical success factor* pada tiap *cafe* yang akan digunakan untuk CPM. Berikut merupakan rincian dari observasi yang akan dilakukan

**Tabel 3. 3 Rincian Observasi**

No	CSF	Indikator	Data yang diperoleh
1	Kualitas produk (Marcelina et al., 2024)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasa makanan/minuman</li> <li>• Tampilan visual makanan/minuman</li> </ul>	Skor CPM untuk kualitas produk

2	Variasi menu (Putri & Bharata, 2024)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah variasi item dalam menu</li> <li>• Keunikan menu</li> </ul>	Skor CPM untuk variasi menu
3	Harga (Hernandez et al., 2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kisaran harga (harga rata-rata per kategori)</li> <li>• Kesesuaian harga dengan kualitas</li> </ul>	Skor CPM untuk harga
4	Atmosfer dan kebersihan (Amir & Santi, 2024)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suhu ruangan</li> <li>• Tingkat kebisingan</li> <li>• Aroma</li> <li>• Pencahayaan</li> <li>• Musik yang diputar</li> <li>• Kebersihan</li> </ul>	Skor CPM untuk atmosfer dan kebersihan
5	Pelayanan pelanggan (Anwar & Indayani, 2024)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kecepatan pelayanan</li> <li>• Jumlah staf per shift</li> <li>• Keramahan</li> </ul>	Skor CPM untuk pelayanan pelanggan
6	Lokasi strategis (Anwar & Indayani, 2024)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posisi <i>cafe</i> di dalam kompleks</li> <li>• Kemudahan parkir</li> </ul>	Skor CPM untuk lokasi strategis
7	Akses internet (Kaslumin & Purnomo, 2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kecepatan internet (rata-rata kecepatan pada jam sibuk)</li> </ul>	Skor CPM untuk akses internet
8	Promosi dan pemasaran (Sudirjo et al., 2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensitas pemasaran (diukur melalui media sosial)</li> <li>• Promosi yang ditawarkan (diskon, paket, program)</li> </ul>	Skor CPM untuk promosi dan pemasaran
9	Desain interior dan kenyamanan (Putri & Bharata, 2024)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah kursi meja yang tersedia</li> <li>• Proporsi ruang duduk dalam ruangan dan luar ruangan</li> <li>• Ketersediaan meja dan kursi untuk kelompok besar</li> <li>• Jumlah meja dengan stop kontak</li> <li>• Kondisi stop kontak (berfungsi atau tidak)</li> <li>• Kemudahan akses stop kontak (lokasi, panjang kabel, dll)</li> <li>• Material furnitur</li> </ul>	Skor CPM untuk desain interior dan kenyamanan

Source: Sumber Diolah (2025)

Khusus untuk penilaian kualitas produk akan dilakukan 4 kali penilaian yang terdiri dari penilaian rasa kopi, tampilan kopi, rasa *non coffee* dan tampilan *non coffee*. Penilaian menggunakan skala 1-4 (South et al., 2022) untuk penilaian rasa dan skala 1-3 untuk penilaian tampilan (Stone & Sidel, 2004) Seluruh aspek penilaian berdasarkan pada penilaian *Specialty Coffee Association (SCA) cupping test* untuk penilaian rasa dan dari

buku “*Sensory Evaluation Techniques*” oleh Meilgaard et al. (2006). Berikut adalah contoh tabel penilaian untuk kualitas produk. Penilaian akan dilakukan pada masing-masing 1 menu kopi dan 1 menu *non coffee* yaitu kopi hitam tradisional dengan tambahan kental manis, dan coklat seduh. Pemilihan 2 menu tersebut dilakukan karena hanya kedua menu tersebut yang tersedia di semua *cafe* di Jalan Sunan Pandanaran.

**Tabel 3. 4 Contoh tabel penilaian rasa kopi**

No	Aspek Rasa	Deskripsi	Skor (1-4)	Alasan
1	Keseimbangan Rasa	Perpaduan antara kopi pahit dan manis susu		
2	Kekentalan / Tekstur	Konsistensi cairan: encer, sedang, atau kental		
3	Aftertaste	Rasa yang tersisa di mulut setelah ditelan		
4	Aroma	Keharuman kopi dan susu, menyenangkan atau tidak		
5	Kesegaran dan Kenikmatan	Apakah terasa basi, segar, atau terlalu manis		

**Tabel 3. 5 Contoh tabel penilaian tampilan kopi**

No	Aspek Tampilan	Deskripsi	Skor (1-3)	Alasan
1	Warna	Cokelat muda atau gelap, terlihat menarik dan konsisten		
2	Kebersihan Penyajian	Gelas bersih, tidak ada noda kopi di sisi gelas		
3	Presentasi (Gelas dan Alat Minum)	Gelas kaca bening dengan piring kecil dan sendok		
4	Buih Permukaan	Adanya buih tipis atau lapisan minyak dari kopi		

**Tabel 3. 6 Contoh tabel penilaian rasa *non coffee***

No	Aspek Rasa	Deskripsi	Skor (1-4)	Alasan
1	Keseimbangan Rasa	Perpaduan antara rasa manis, pahit, dan gurih yang harmonis		

2	Intensitas Rasa Utama	Kekuatan rasa utama (misalnya, matcha, coklat) yang terasa jelas		
3	Aftertaste	Rasa yang tertinggal di mulut setelah menelan minuman		
4	Aroma	Keharuman minuman yang sesuai dengan jenisnya		
5	Konsistensi Tekstur	Kekentalan dan kelancaran minuman saat diminum		

**Tabel 3. 7 Contoh tabel penilaian tampilan *non coffee***

No	Aspek Tampilan	Deskripsi	Skor (1-3)	Alasan
1	Warna Minuman	Warna sesuai dengan jenis minuman dan terlihat menarik		
2	Kebersihan Penyajian	Gelas bersih, tidak ada noda atau tumpahan		
3	Hiasan Tambahan	Adanya topping atau garnish yang menambah estetika		
4	Penyajian Keseluruhan	Penataan minuman di meja, termasuk alas gelas dan sendok		

### 3.5.3 *Competitive profile matrix (CPM)*

Selain sebagai alat untuk memetakan strategi CPM akan berfungsi sebagai penilaian kuantitatif pada penelitian ini. CPM menggunakan penilaian numerik dengan menggunakan bobot dan skor pada setiap faktor. Bobot akan berkisar dari 0,0 hingga 0,1 sedangkan skor akan berkisar dari 1 hingga 4. Bobot dan skor pada setiap faktor akan dikalikan yang nantinya akan menghasilkan sebuah total yang kemudian dijumlahkan kembali untuk memberikan total nilai pada tiap *cafe* yang ada. Nilai-nilai tersebut akan diperingkatkan untuk melihat *cafe* mana yang memiliki nilai tertinggi dan nilai terendah serta untuk melihat posisi *cafe* yang akan diformulasikan strateginya pada persaingan dengan kompetitornya. Berikut merupakan contoh gambaran dari *Competitive profile matrix (CPM)*:

**Tabel 3.8 Contoh competitive profile matrix (CPM)**

<i>Critical success factor</i>	Bobot	<i>Cafe A</i>			<i>Cafe B</i>			<i>Cafe C</i>		
		Skor	Total	Peringkat	Skor	Total	Peringkat	Skor	Total	Peringkat
Faktor A	0,4	3	1,2	2	3	1,2	2	4	1,6	1
Faktor B	0,4	4	1,6	1	1	0,4	2	1	0,4	2
Faktor C	0,2	3	0,6	3	2	0,4	2	4	0,8	1
<b>Total</b>		<b>3,4</b>			<b>2</b>			<b>2,8</b>		
<b>Peringkat</b>		<b>1</b>			<b>2</b>			<b>3</b>		

Source: Sumber Diolah (2025)

### 3.5.4 *Analytical hierarchy process (AHP)*

Salah satu kekurangan dari CPM adalah penggunaan CPM lebih cenderung menimbulkan bias dalam penelitian karena penilaian CPM didasarkan pada penilaian pribadi terhadap suatu hal (Meysam & Siamak, 2011). Untuk menutupi kekurangan tersebut, penilaian CPM bisa diintegrasikan dengan analytical hierarchy process (AHP). AHP berfungsi sebagai pengawas pada penilaian CPM karena AHP memiliki *consistency ratio* (CR) yang berfungsi untuk menjaga penilaian agar tetap konsisten sehingga penilaian yang dilakukan dapat terhindar dari subjektivitas observator. AHP menggunakan *pairwise comparison* yang di nilai menggunakan skala 1-9 (Meysam & Siamak, 2011). Berikut adalah formula dan contoh tabel pengambilan data pada penilaian menggunakan AHP:

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & & a_{nn} \end{bmatrix} \quad a_{ii} = 1, a_{ii} = 1/a_{ii}, a_{ii} \neq 0$$

Keterangan:

A : Matrix pairwise comparison

a : Kriteria

**Tabel 3. 9 Contoh Skoring analytical hierarchy process (AHP)**

Kriteria		Equal	Seberapa baik							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kriteria 1	Kriteria 2									
Kriteria 1	Kriteria 3									
Kriteria 2	Kriteria 3									

Source: Sumber Diolah (2025)

### 3.6 Analisis data

Tahapan analisis data yang akan dilakukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Pengumpulan data

Menurut McGrath et al. (2019) pengumpulan data merupakan suatu proses untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan pada suatu penelitian. Pada penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan memanfaatkan observasi dan wawancara. Observasi digunakan untuk mengukur kinerja pada *cafe-cafe* yang diteliti serta mengumpulkan data yang nantinya akan digunakan untuk penelitian ini. Selain sebagai penentuan bobot penilaian, wawancara juga digunakan untuk mengambil data yang tidak bisa didapatkan dari observasi. Data yang didapatkan melalui wawancara berupa pengalaman dan pendapat pribadi pelanggan terhadap kinerja suatu *cafe*.

#### 2. Reduksi data

Menurut Mezmir (2020) reduksi data merupakan proses yang dilakukan setelah mengumpulkan data yang meliputi pengorganisasian data dan penyederhanaan data. Tahapan ini dilakukan agar data yang dianalisis dapat disimpulkan dengan lebih mudah. Reduksi data yang dilakukan berasal dari hasil pengumpulan data melalui wawancara dan observasi. Reduksi yang dilakukan pada penelitian ini akan

meliputi merangkum dan memilih data pokok yang berkaitan dengan fokus penelitian.

### 3. Data *Quantizing*

Menurut Sandelowski et al. (2009) data quantizing atau kuantifikasi data merupakan sebuah metode dalam riset untuk mengubah data kualitatif menjadi data kuantitatif. Teknik ini meliputi menerjemahkan data kedalam, mentransformasi, dan menkonversi data kualitatif tersebut kedalam data numerik. Data yang didapatkan dari hasil observasi dan wawancara yang sudah direduksi kemudian akan di kuantifikasi menjadi data numerik yang akan digunakan untuk penilaian CPM.

### 4. Penarikan kesimpulan

Menurut Garg (2016) penarikan kesimpulan dalam suatu penelitian merupakan suatu cara untuk menginterpretasi atau menjelaskan data yang didapatkan dari penelitian yang dilaksanakan untuk membentuk suatu hasil penelitian. Data yang sudah melewati proses reduksi dan kuantifikasi serta sudah dipetakan dalam CPM akan ditarik kesimpulannya. Penarikan kesimpulan dari data CPM dapat berupa kelemahan dan kekuatan dari kinerja suatu *cafe* yang dianalisa. Selain itu, kesimpulan juga akan menghasilkan suatu formulasi strategi bersaing yang nantinya dapat menjadi alternatif strategi baru untuk bisnis *cafe* yang diteliti.

## **BAB 4**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Wawancara narasumber**

##### **4.1.1 Profil Narasumber**

Pembobotan critical success factor hanya bisa dilakukan oleh orang yang ahli pada bidang tersebut. Pada konteks *cafe* hal ini hanya dapat dilakukan oleh seorang owner *cafe* atau manager *cafe* (B. Sharma et al., 2021). Proses pembobotan ini dilakukan untuk menentukan critical success factor yang paling penting pada industri *cafe*. Proses ini akan menghasilkan pemeringkatan faktor yang paling penting hingga yang paling tidak penting dalam menentukan kesuksesan *cafe* serta menghilangkan faktor yang kurang berpengaruh terhadap kesuksesan *cafe*.

Peneliti memilih salah satu owner *cafe* di Kota Malang sebagai narasumber untuk pembobotan critical success factor. Owner tersebut bernama Ari Setiawan yang merupakan pemilik dari Kopi Senja yang berada di Jalan Simpang Borobudur Blimbing Kota Malang. Owner tersebut sudah menggeluti industri *cafe* selama kurang lebih 6 tahun.

##### **4.1.2 Hasil Wawancara**

Berdasarkan hasil wawancara yang didapatkan, narasumber menjelaskan faktor terpenting penentu keberhasilan suatu *cafe* yaitu kualitas produk, kemudian faktor terpenting kedua adalah pelayanan pelanggan, kemudian faktor terpenting ketiga adalah promosi dan pemasaran, kemudian faktor terpenting keempat adalah harga, kemudian faktor terpenting kelima adalah suasana yang terdiri dari atmosfer, kebersihan, desain interior dan kenyamanan, untuk faktor terpenting terakhir adalah akses internet. Narasumber juga menjelaskan bahwa faktor-faktor lainnya yang tidak termasuk pada 6 faktor di atas seperti variasi menu dan lokasi strategis, memiliki tingkat kepentingan yang sama yang berada di bawah 6 faktor di atas.

Narasumber mengemukakan bahwa faktor terpenting dalam keberhasilan suatu *cafe* adalah rasa pada kopinya. Rasa kopi atau dalam konteks penelitian ini adalah kualitas produk di nilai sangat penting karena banyak konsumen yang

mencari *cafe* dengan rasa minuman yang enak. Hal tersebut juga dapat membuat konsumen untuk terus datang meskipun *cafe* tersebut memiliki aspek lain yang tidak menunjang. Berikut adalah penyampaian dari narasumber:

*“Kalau cafe yang paling diperhatiin itu pasti rasanya. Kalau cafenya kecil atau suasananya gk enak sekalipun kalau rasa kopinya enak pasti customer bakal balik dateng lagi”*

Narasumber menjelaskan bahwa pelayanan konsumen merupakan faktor yang penting juga. Hal ini karena konsumen cenderung untuk menjauhi *cafe* yang memiliki pelayanan yang buruk. Meskipun begitu, narasumber tetap memperjelas bahwa rasa minuman (kualitas produk) merupakan faktor terpenting. Berikut adalah pendapat dari narasumber:

*“Cafe yang enak sekalipun kalau yang ngelayaninnya gk ramah kayaknya bikin males dateng lagi deh. Kita juga sebagai customer kalau digituin (dilayani tidak ramah) bakal males juga kan. Tapi tetep sih mas cafe yang minumannya enak itu pasti di cari jadi rasa minuman itu tetep yang paling penting”*

Menurut narasumber promosi merupakan hal terpenting ketiga setelah kualitas produk dan pelayanan pelanggan dalam faktor penentu keberhasilan suatu *cafe*. Narasumber menyampaikan bahwa diskon atau promo yang diberikan sebuah *cafe* dapat membuat konsumen untuk terus kembali ke *cafe* tersebut. Narasumber menyampaikan promo seperti layaknya kartu member dapat membuat konsumen untuk melakukan pembelian berulang. Berikut adalah penyampaian dari narasumber:

*“Promosi itu penting sih mas kayak aku ini ada kartu member tapi mohon maaf mas ini kartu membernya lagi habis. Kartu memberku tuh modelan yang beli 10 gratis 1 kalau begitu kan customer jadi tertarik untuk beli terus biar dapat gratisan. Lebih penting rasa dan pelayanan sih mas, tapi kalau rasa kopinya dah enak terus pelayanannya baik terus ditunjang sama promo itu yang paling bagus sih mas”*

Narasumber menjelaskan bahwa harga merupakan faktor terpenting di bawah ketiga faktor sebelumnya. Narasumber menjelaskan bahwa harga dan suasana merupakan kedua faktor yang saling berdampingan. Saat sebuah *cafe* memiliki

suasana yang menarik maka harga menu pada *cafe* tersebut cenderung akan lebih mahal begitupun sebaliknya. Pada konteks mahasiswa harga tetaplah lebih penting daripada suasana. Berikut adalah penyampaian narasumber:

*“Harga pastinya penting ya mas tapi menurutku tetep lebih penting hal-hal yang tadi (faktor penentu lainnya yang lebih penting). Aku nih kan modelan cafe jalanan ya jadi aku selalu matok harga di bawah 15 ribu karena kalau lebih tinggi gabakal ada yang mau beli. Kalau cafe-cafe lain yang punya suasana yang enak itu bisa tuh matok harga yang lebih tinggi karena kan kalau suasananya enak harganya bisa dinaikin. Kalau mahasiswa sih tetep lebih penting harga ya daripada suasana.”*

Narasumber menjelaskan bahwa suasana adalah salah satu faktor yang penting, namun pada konteks mahasiswa faktor tersebut berada di bawah harga. Suasana *cafe* yang nyaman lebih banyak dicari oleh konsumen, meskipun *cafe* tersebut memiliki tempat yang kecil jika suasananya di nilai menarik maka konsumen tetap akan memiliki *cafe* tersebut. Berikut adalah penjelasan dari narasumber:

*“Suasana itu penting banget sih. Aku juga kalau ada modal pengen bikin cafe rumahan yang suasananya enak. Kan banyak tuh customer yang nyari cafe karena suasananya terus juga biasanya kalau orang ke cafe itu yang paling diinget itu suasana di cafenya jadi suasana tuh penting juga mas. Kalau mahasiswa sih tetep lebih penting harga ya daripada suasana.”*

Narasumber juga menjelaskan bahwa akses internet aspek penting yang harus diperhatikan *cafe*. Hal ini karena orang-orang termasuk setelah covid senang untuk bekerja atau mengerjakan tugas di *cafe*. Meskipun aspek tersebut penting, narasumber tetap mempertega bahwa aspek akses internet tingkat kepentingannya berada di bawah harga dan suasana. Berikut penjelasan dari narasumber.

*“Wifi tetep penting sih mas. Kan abis covid banyak tuh yang laptopan lama-lama di cafe cuman buat nyari wifinya doang apalagi mahasiswa. Sekarang juga kalau ke cafe yang dicari yang wifinya cepet. Kalau yang lebih penting pertama harga, kedua suasana, ketiga kecepatan wifi sih mas”*

Terakhir narasumber menjelaskan bahwa variasi menu dan lokasi strategis tidak terlalu berpengaruh pada kesuksesan suatu *cafe*. *Cafe* akan lebih sukses jika membuat menu yang sedang tren bukan dengan memberikan variasi menu yang beragam, namun tidak digemari. Selain itu, lokasi tidak terlalu berpengaruh pada kesuksesan *cafe* karena di Kota Malang konsumen lebih cenderung mencari *cafe* yang memiliki hal yang menonjol daripada lokasi yang dekat. Berikut adalah penyampaian narasumber:

*“Variasi menu sama lokasi strategis kalau menurut ku sih gak terlalu pengaruh ya mas. Aku tuh biasanya bikin menu sesuai tren kayak kopi coklat tuh. Jadi kalau punya banyak menu itu gak terlalu diperhatiin sih sama orang karena orang itu biasanya merhatiin menu yang lagi tren aja. Kalau di Malang orang itu lebih seneng nyari cafe yang bagus sih mas daripada lokasi. Kayak tadi nyari cafe karena kopiannya enak atau suasananya enak meskipun lebih jauh orang bakal tetep kesana.*

## 4.2 Hasil observasi

### 4.2.1 Kriwul

#### 4.2.1.1 Kualitas produk

##### A. Penilaian kopi

**Tabel 4. 1 Penilaian rasa kopi Kriwul**

No	Aspek Rasa	Deskripsi	Skor (1-4)	Alasan
1	Keseimbangan Rasa	Perpaduan antara kopi pahit dan manis susu	2	Terlalu banyak air rasa kopi kurang terasa
2	Kekentalan / Tekstur	Konsistensi cairan: encer, sedang, atau kental	2	Encer
3	Aftertaste	Rasa yang tersisa di mulut setelah ditelan	1	Kurang terasa
4	Aroma	Keharuman kopi dan susu, menyenangkan atau tidak	1	Kurang terasa
5	Kesegaran dan Kenikmatan	Apakah terasa basi, segar, atau terlalu manis	3	Kopinya segar namun rasa kopinya terasa nanggung mungkin karena kebanyakan air

Source: *Sumber Diolah (2025)*

**Tabel 4. 2 Penilaian penampilan kopi Kriwul**

No	Aspek Tampilan	Deskripsi	Skor (1-3)	Alasan
1	Warna	Cokelat muda atau gelap, terlihat menarik dan konsisten	3	Warna coklat yang memang seharusnya ada pada kopi
2	Kebersihan Penyajian	Gelas bersih, tidak ada noda kopi di sisi gelas	3	Tidak ada
3	Presentasi (Gelas dan Alat Minum)	Gelas kaca bening dengan piring kecil dan sendok	3	Lengkap
4	Buih Permukaan	Adanya buih tipis atau lapisan minyak dari kopi	3	Ada

Source: *Sumber Diolah (2025)*

Kriwul coffee memiliki kopi yang terasa standar untuk kopi susu tubruknya. Rasa kopi dan manis susu kental manis kurang terasa karena terlihat kopi susuk tubruknya terlihat terlalu banyak air. Kopi memiliki tekstur yang encer dan aftertaste dari kopi tersebut kurang tersasa. Meskipun begitu kopi yang diminum tetap memberikan rasa yang segar dan tidak ada rasa basi pada kopi tersebut.

Tidak ada masalah pada kualitas penyajian dari kopi tubruk milik *cafe* Kriwul. Tampilan pada kopi terlihat sempurna dengan warna coklat tua layaknya sebuah kopi dan warna susu kental manis juga terlihat sebelum tercampur rata. Terdapat buih tebal pada kopi yang diminum yang membuat estetika kopi makin bertambah. Kopi juga disajikan dengan lepek dan sendok yang memberikan sebuah kesan yang lengkap pada tampilan kopi. Tidak ada noda yang terlihat pada kopi yang disajikan sehingga memberikan kesan yang bersih pada penyajian kopi.

#### *B. Non coffee*

**Tabel 4. 3 Penilaian rasa non coffee Kriwul**

No	Aspek Rasa	Deskripsi	Skor (1-4)	Alasan
1	Keseimbangan Rasa	Perpaduan antara rasa manis, pahit, dan gurih yang harmonis	4	Enak gurih dan manisnya susu serta coklat tercampur baik

2	Intensitas Rasa Utama	Kekuatan rasa utama (misalnya, matcha, cokelat) yang terasa jelas	4	Coklatnya tipikal coklat bubuk pada umumnya namun rasa susunya sangatlah baik
3	Aftertaste	Rasa yang tertinggal di mulut setelah menelan minuman	4	After taste dari susunya dapet
4	Aroma	Keharuman minuman yang sesuai dengan jenisnya	2	Sayangnya kurang
5	Konsistensi Tekstur	Kekentalan dan kelancaran minuman saat diminum	4	Lancar

**Tabel 4. 4 Penilaian tampilan *non coffee* Kriwul**

No	Aspek Tampilan	Deskripsi	Skor (1-3)	Alasan
1	Warna Minuman	Warna sesuai dengan jenis minuman dan terlihat menarik	3	Menarik, dengan warna minuman yang berwarna warni sebelum diaduk
2	Kebersihan Penyajian	Gelas bersih, tidak ada noda atau tumpahan	3	Tidak ada
3	Hiasan Tambahan	Adanya topping atau garnish yang menambah estetika	1	Tidak ada
4	Penyajian Keseluruhan	Penataan minuman di meja, termasuk alas gelas dan sendok	3	Lebih lengkap dari yang lain (meskipun tidak ada alas)

Minuman *non coffee* yang disajikan sangatlah nikmat. Minuman coklat disajikan dengan tambahan susu putih dan kental manis yang memberikan rasa gurih manis dan sedikit pahit pada minumannya. Rasa coklat, susu, dan kental manis pada minuman tersebut tercampur dengan baik pada minuman dingin yang terkenal sering mengurangi rasa minuman akibat es yang mencair. Seluruh aspek yang didapatkan pada minuman tersebut terasa sangat baik mulai dari aftertaste yang juga tersasa dan konsistensi tekstur yang terbilang baik juga, namun aroma minuman yang didapatkan dari minuman tersebut kurang terasa, namun hal ini terbilang wajar karena salah satu kekurangan dari minuman dingin adalah aroma minuman yang didapatkan kurang terasa.

Presentasi minuman yang diberikan juga terbilang baik. Warna yang berbeda pada satu gelas dapat dilihat dari minuman tersebut. Gelas yang disajikan juga terlihat bersih tanpa noda dan penataan minuman lengkap dengan sedotan dan sendok. Salah satu hal yang kurang dari minuman ini adalah tidak adanya topping yang melengkapi, meskipun begitu kekurangan ini juga ditemukan hampir pada setiap *cafe* yang ada di kompleks *cafe* tersebut.

#### 4.2.1.2 Variasi Menu

*Cafe* kriwul memiliki varian menu yang sangat banyak dan unik. Terdapat total 100 varian menu yang ada pada *cafe* Kriwul yang terdiri dari 21 menu kopi, 59 menu *non coffee*, 16 menu makanan, dan 4 menu paket. Hal ini menjadikan *cafe* Kriwul sebagai *cafe* yang memiliki variasi menu terbanyak dari *cafe-cafe* lain yang ada pada kompleks *cafe* Sunan Pandanaran. *Cafe* Kriwul juga memiliki menu-menu unik yang sangat jarang ditemukan pada *cafe* lain yang ada di kompleks tersebut seperti sebagian besar menu pada soda segar, tradisional, bikin seger, dan seluruh menu jus yang tersedia di *cafe* tersebut.

#### 4.2.1.3 Harga

Harga yang disajikan pada *cafe* Kriwul cukup variatif namun tetaplah murah. Menu pada *cafe* kriwul berkisar pada harga Rp.6000 sampai Rp.23.000. Hal ini terbilang cukup murah karena sebagian besar *cafe* yang ada pada kompleks *cafe* Sunan Pandanaran memiliki harga menu yang dapat menyentuh Rp.25.000. Untuk menu kopi rata-rata harga pada menu berada di kisaran Rp. 12.053, untuk menu *non coffee* rata-rata harga pada menu berada di kisaran Rp.12.803, untuk menu makanan rata-rata harga pada menu berada di kisaran Rp.14.813 dan untuk menu paket rata-rata harga pada menu berada di kisaran Rp. 17.000.

#### 4.2.1.4 Atmoster dan kebersihan

Kriwul coffee menyajikan suatu atmosfer yang berbeda dengan menggabungkan *cafe* dengan arena billiard. Terdapat 2 lantai pada Kriwul coffee dan lantai 2 terdapat meja billiard yang dapat digunakan sesuka hati. Menggabungkan arena billiard dan *cafe* adalah ide yang unik, namun hal tersebut juga cukup mengganggu karena suara hentakan dari bola billiard terdengar cukup keras dan menganggetkan. Tidak ada hal yang spesial pada aroma dan suhu ruangan *cafe* tersebut sama seperti yang lainnya, namun musik yang diputar pada *cafe* tersebut tidak diputar di seluruh *cafe* dan hanya diputar di lantai bawah saja dengan suara yang sangat keras. *Cafe* Kriwul memiliki masalah kebersihan yang serius. Meskipun lantai pada *cafe* kriwul dilengkapi dengan lantai keramik yang khusus untuk indoor yang juga tidak ditemukan pada *cafe-cafe* lainnya, kebersihan pada *cafe* Kriwul sangatlah buruk terutama pada area tangga yang sangat berdebut dan kotor serta lantai atas yang memiliki lantai yang pecah di banyak area.

#### 4.2.1.5 Pelayanan dan Pelanggan

*Cafe* Kriwul juga memiliki masalah pelayanan yang cukup buruk. Meskipun terdapat 4 karyawan pada 1 shift yang terbilang cukup banyak dibandingkan *cafe* lain di kompleks Sunan Pandanaran, kecepatan pelayanan pada *cafe* Kriwul terbilang sangatlah lama. Pengantaran menu dari awal dipesan hingga disajikan dapat mencapai 30 menit. Hal ini merupakan kecepatan pelayanan yang paling lambat dibandingkan *cafe-cafe* dalam kompleks *cafe* tersebut. Tidak ada hal yang spesial pada keramahan karyawan di *cafe* tersebut, satu-satunya masalah pelayanan yang harus ditingkatkan adalah kecepatan pelayanan pada *cafe* tersebut.

#### 4.2.1.6 Lokasi strategis

*Cafe* Kriwul merupakan *cafe* yang berada di pinggir jalan dari jalan utama. Hal ini menjadikan *cafe* Kriwul sebagai *cafe* yang paling strategi dalam kompleks *Cafe* Sunan Pandanaran. Parkiran di *cafe* Kriwul dapat menampung kurang lebih 20 motor. Jumlah ini terbilang

standar jika dibandingkan dengan pesaingnya di dalam kompleks *cafe* tersebut.

#### 4.2.1.7 Akses Internet

Tidak ada hal yang spesial pada kecepatan internet *cafe* Kriwul. Seperti *cafe-cafe* lainnya peneliti melakukan pengujian internet sebanyak 3 kali menggunakan aplikasi Speedtest. Pengujian pertama peneliti mendapatkan kecepatan download sebesar 2,45 Mbps dan kecepatan upload sebesar 1,11 Mbps, pengujian kedua peneliti mendapatkan kecepatan download sebesar 1,36 Mbps dan kecepatan upload sebesar 3,77 Mbps, dan terakhir pengujian ketiga peneliti mendapatkan kecepatan download sebesar 7,96 Mbps dan kecepatan upload sebesar 2,56 Mbps. Rata-rata kecepatan internet *cafe* BP sebesar 3,92 Mbps untuk kecepatan downloadnya dan kecepatan upload sebesar 2,48 Mbps.

#### 4.2.1.8 Promosi dan pemasaran

Kriwul coffee memiliki promosi dan pemasaran yang terbilang sangat baik. Dibandingkan dengan *cafe-cafe* lain di dalam kompleks *cafe* tersebut, hanya *cafe* Kriwul yang memiliki menu paket. Untuk sosial media Instagram, *cafe* Kriwul memiliki total 90 likes, 0 comment, dan 1 share pada 5 postingan terbarunya. Saat berlangsungnya observasi, *cafe* Kriwul memiliki total 1433 followers pada Instagram mereka. Dengan jumlah tersebut *cafe* Kriwul dapat meraih 6,4% *engagement* dari sosial media Instagram mereka.

#### 4.2.1.9 Desain interior dan kenyamanan

*Cafe* Kriwul memiliki 2 lantai yang seluruhnya merupakan ruangan *indoor*. Lantai bawah dapat menampung 80 orang dengan pembagian meja yaitu 12 meja kapasitas 6 dengan 2 kursi di tiap meja, dan 2 meja kapasitas 4 dengan 2 kursi di tiap meja. Lantai atas dapat menampung 15 orang dengan pembagian meja yaitu 9 meja kapasitas 6 dengan 2 kursi di tiap mejanya. Seluruh meja dilengkapi dengan *stop kontak* yang dapat diakses di samping meja kecuali pada meja kapasitas 4

yang berada di lantai bawah yang tidak memiliki *stop kontak*. Seluruh furnitur pada *cafe* Kriwul memiliki bahan dasar kayu dan juga terdapat meja billiard dalam *cafe* tersebut.

#### 4.2.2 BP Coffee

##### 4.2.2.1. Kualitas produk

##### A. Penilaian kopi

**Tabel 4. 5 Penilaian rasa kopi BP**

No	Aspek Rasa	Deskripsi	Skor (1-4)	Alasan
1	Keseimbangan Rasa	Perpaduan antara kopi pahit dan manis susu	3	Pahit dan asamnya terasa
2	Kekentalan / Tekstur	Konsistensi cairan: encer, sedang, atau kental	3	Sedikit encer
3	Aftertaste	Rasa yang tersisa di mulut setelah ditelan	2	Standar
4	Aroma	Keharuman kopi dan susu, menyenangkan atau tidak	2	Tidak ada hal spesial
5	Kesegaran dan Kenikmatan	Apakah terasa basi, segar, atau terlalu manis	3	Pahit dan manisnya pas

**Tabel 4. 6 Penilaian tampilan kopi BP**

No	Aspek Tampilan	Deskripsi	Skor (1-3)	Alasan
1	Warna	Cokelat muda atau gelap, terlihat menarik dan konsisten	2	Tidak terlihat spesial Cokelat tua (mendekati gelap)
2	Kebersihan Penyajian	Gelas bersih, tidak ada noda kopi di sisi gelas	3	Tidak ada noda
3	Presentasi (Gelas dan Alat Minum)	Gelas kaca bening dengan piring kecil dan sendok	2	Standar hanya gelas kaca bening dan lepek kecil
4	Buih Permukaan	Adanya buih tipis atau lapisan minyak dari kopi	3	Buih tebal

BP *Cafe* menyediakan kopi tubruk yang terbilang cukup baik dari kompetitor-kompetitornya. Rasa kopi tubruhnya sebenarnya cukup standar tanpa ada rasa roast yang kuat dari kopinya. Tekstur dari kopinya sendiri sedikit encer, namun konsistensi rasanya masih tetap didapatkan. Aftertaste dari kopinya cukup terasa dan rasa kenikmatan kopinya sebenarnya cukup baik, namun tidak jauh berbeda dari kompetitor-kompetitornya.

Tidak ada hal spesial dari tampilan kopi tubruknya yang terlihat gelap terang karena terlihat kebanyakan air dengan buih yang cukup tebal. Penyajian kopi dari BP coffee cukup bersih tanpa ada noda diluar gelas, namun presentasi dari kopinya terlihat standar dan tidak terlalu berbeda dengan kompetitor-kompetitornya.

#### B. Penilaian *non coffee*

**Tabel 4. 7 Penilaian rasa *non coffee* BP**

No	Aspek Rasa	Deskripsi	Skor (1-4)	Alasan
1	Keseimbangan Rasa	Perpaduan antara rasa manis, pahit, dan gurih yang harmonis	4	Enak manis, pahit, gurihnya pas dengan tekstur yang terasa dan bisa dimasukkan di minuman dingin memang dabest
2	Intensitas Rasa Utama	Kekuatan rasa utama (misalnya, matcha, coklat) yang terasa jelas	4	Pahit coklatnya kerasa dan masih ada rasa manisnya juga
3	Aftertaste	Rasa yang tertinggal di mulut setelah menelan minuman	2	Sayangnya kurang ada
4	Aroma	Keharuman minuman yang sesuai dengan jenisnya	2	Aroma bubuk coklat standar
5	Konsistensi Tekstur	Kekentalan dan kelancaran minuman saat diminum	4	Lancar

**Tabel 4. 8 Penilaian tampilan *non coffee* BP**

No	Aspek Tampilan	Deskripsi	Skor (1-3)	Alasan
1	Warna Minuman	Warna sesuai dengan jenis minuman dan terlihat menarik	3	Warna coklatnya terlihat dengan perpaduan bubuk coklat kental di pinggirnya menambah kesan estetik
2	Kebersihan Penyajian	Gelas bersih, tidak ada noda atau tumpahan	3	Tidak ada
3	Hiasan Tambahan	Adanya topping atau garnish yang menambah estetika	3	Bubuk coklat menambah kesan estetik
4	Penyajian Keseluruhan	Penataan minuman di meja, termasuk alas gelas dan sendok	1	Hanya gelas dan sedotan

BP coffee menyediakan minuman *non coffee* yang terbilang lebih baik dari pesaingnya. Meskipun hanya menyediakan varian dingin untuk minuman *non coffee*, namun BP coffee dapat mengeksekusi

minumannya dengan sangat baik. Es coklat yang disajikan sangatlah terasa coklatnya dan bukan hanya manis saja. Kombinasi antara manis dan pahitnya terasa serta ditambah dengan tekstur kasar dari bubuk coklat yang melengkapi minumannya membuat es coklat dari *cafe* tersebut tidak hanya sebuah minuman seduhan saja. Sayangnya *aftertaste* dari minumannya kurang terasa serta aroma yang ditawarkan standar saja dan tidak perbedaan aroma dengan minuman kompetitornya. Secara garis besar minuman *non coffee* yang disediakan oleh BP coffee merupakan minuman *non coffee* dengan rasa yang paling baik dari kompetitornya.

Tampilan minuman *non coffee* yang disediakan BP terbilang modern berbeda dengan kompetitornya. Dapat dibilang salah satu alasan kenapa tampilannya berbeda dengan kompetitornya adalah karena BP tidak menyediakan minuman *non coffee* panas, namun presentasi pada minumannya terlihat sangat baik dengan kemasan yang bersih tanpa noda diluar minumannya. Warna coklat yang pekat dan kental sudah terlihat saat minuman disajikan dan ditambahkan dengan bubuk-bubuk coklat disekitar di pinggir minumannya juga menambah kesan estetika. Meskipun begitu sama seperti kompetitornya tidak ada tambahan hiasa atau hal spesial yang membedakan pada penyajian minumannya hanya gelas dan sedotan saja.

#### 4.2.2.2. Variasi menu

BP Coffee memiliki 85 varian menu yang dapat dipilih. Terdiri dari 17 menu kopi, 29 menu *non coffee*, 35 menu makanan dan 4 menu paket. *Cafe* BP juga memiliki beberapa menu unik yang hanya bisa ditemukan pada *cafe* tersebut yaitu varian makanan burger seperti beef burger serta cheese burger dan makanan roti maryam

#### 4.2.2.3. Harga

Harga menu pada *cafe* BP terbilang cukup mahal di setiap kategorinya. Untuk varian kopi menu termurah berada di harga

Rp.8.000 dan menu termahal berada di harga Rp.19.000 dengan rata-rata menu berkisar di harga Rp.12.647. Untuk varian *non coffee* menu termurah berada di harga Rp.8.000 dan menu termahal berada di harga Rp.22.000 dengan rata-rata menu berkisar di harga Rp.12.647. Untuk varian makanan, menu termurah berada di harga Rp.4.000 dan menu termahal berada di harga adalah Rp.23.000 dengan rata-rata menu berkisar di harga Rp.20.250. Terakhir untuk menu paket, harga termurah berada di harga Rp.17.000 dan menu termahal berada di harga Rp.26.000 dengan rata-rata menu berkisar di harga Rp.20.250. Terlihat pada menu makanan dan menu paket, harga yang ditawarkan cukup lebih mahal dibandingkan dengan kompetitor di dalam kompleks *cafe* Sunan Pandanaran, namun untuk menu kopi dan menu *non coffee* masih terbilang kompetitif dibandingkan pesaingnya di dalam kompleks *cafe* tersebut.

#### 4.2.2.4. Atmosfer dan kebersihan

Tidak ada hal yang spesial pada atmosfer *cafe* BP. *Cafe* ini sendiri mengusung konsep *cafe* modern yang cukup unik karena hanya *cafe* ini yang mengusung konsep tersebut di dalam kompleks *cafe* Sunan Pandanaran. Hal ini dapat terlihat dari material tempat duduk yang menggunakan semen dan lantai *cafe* di bagian bawah yang menggunakan batu sungai, serta lampu-lampu gantung modern yang digunakan pada lantai atas. Suhu ruangan pada *cafe* BP terbilang standar karena tidak dilengkapi AC sama seperti yang lain, sehingga udara yang masuk tergantung pada cuaca dan suhu luar ruangan. Tingkat kebisingan di *cafe* BP terbilang standar yang berarti tidak berisik dan tidak sunyi sama seperti *cafe-cafe* yang lain. Tidak ada aroma spesial yang ditawarkan pada *cafe* BP. Pencahayaan pada *cafe* BP terbilang standar yang berarti tidak terang dan tidak gelap juga. Saat berjalannya observasi tidak ada musik yang diputar pada *cafe* ini. *Cafe* BP memiliki kebersihan di lantai bawah, namun di lantai atas terdapat beberapa genangan air yang terlihat saat berlangsungnya

observasi. Secara garis besar *cafe* BP memiliki tema *cafe* yang berbeda dengan *cafe* di kompleks *cafe* Sunan Pandanaran, namun dari segi atmosfer dan kebersihan tidak ada hal yang cukup membedakan *cafe* BP dengan *cafe* lainnya.

#### 4.2.2.5. Pelayanan pelanggan

Untuk pelayanan pelanggan dari BP sendiri tidak ada hal spesial yang terlihat. Untuk produk yang dipesan kurang lebih memakan waktu 10 menit. Waktu penyajian tersebut terbilang lebih lama daripada kompetitornya. Karyawan yang berjaga saat peneliti melakukan observasi hanya terlihat 3 karyawan saja. Jumlah karyawan yang berjaga ini terbilang standar dibandingkan kompetitornya yang memiliki jumlah karyawan yang sama pada satu shift.

#### 4.2.2.6. Lokasi strategis

Lokasi *cafe* BP berada di tempat terluar dari kompleks *cafe* Sunan Pandanaran. Hal ini menjadi salah satu kelebihan karena *cafe* ini berada paling dekat dari jalanan utama. *Cafe* BP juga bisa menampung setidaknya 20 motor. Jumlah tersebut terbilang sedikit daripada kompetitornya

#### 4.2.2.7. Akses internet

*Cafe* BP memiliki kecepatan akses internet yang paling tinggi dari kompetitornya. Seperti *cafe-cafe* lainnya peneliti melakukan pengujian internet sebanyak 3 kali menggunakan aplikasi Speedtest. Pengujian pertama peneliti mendapatkan kecepatan download sebesar 41,33 Mbps dan kecepatan upload sebesar 22,68 Mbps, pengujian kedua peneliti mendapatkan kecepatan download sebesar 31,16 Mbps dan kecepatan upload sebesar 8,69 Mbps, dan terakhir pengujian ketiga peneliti mendapatkan kecepatan download sebesar 33,99 Mbps dan kecepatan upload sebesar 8,35 Mbps. Rata-rata kecepatan internet *cafe* BP sebesar 35,49 Mbps untuk kecepatan downloadnya dan kecepatan upload sebesar 13,24 Mbps. Kecepatan tersebut merupakan

salah satu kecepatan internet yang paling besar dari kompetitor-kompetitornya.

#### 4.2.2.8. Promosi dan pemasaran

*Cafe* BP memiliki beberapa paket makanan yang tersedia di *cafenya*. Menu paket di *cafe* BP termasuk salah satu cara untuk menawarkan varian menu yang lebih murah daripada membeli satuan. Hal ini cukup berbeda dengan sebagian besar *cafe* di Sunan Pandaran yang tidak memberikan paket untuk menunya. Terdapat program yang sedang berjalan di *cafe* BP yang dapat memberikan peluang hadiah kepada konsumen jika bertransaksi di *cafe* tersebut dengan nominal tertentu. Untuk sosial media Instagram, *cafe* BP memiliki total 159 likes, 2 comment, dan 27 share pada 5 postingan terbarunya. Saat berlangsungnya observasi, *cafe* BP memiliki total 1032 followers pada Instagram mereka. Dengan jumlah tersebut *cafe* BP dapat meraih 18,2% engagement dari sosial media Instagram mereka.

#### 4.2.2.9. Desain interior dan kenyamanan

*Cafe* BP memiliki dua lantai dengan konsep semi outdoor untuk lantai 1nya dan indoor untuk lantai 2nya. Lantai bawah di dominasi oleh furnitur berbahan dasar semen baik meja maupun kursinya, namun *cafe* BP juga menyediakan kursi kayu kecil kapasitas 1 orang untuk lantai bawah yang bisa diambil sesuka hati oleh customer. Untuk lantai atas di dominasi oleh furnitur kayu dengan rangka besi. Untuk lantai bawah kurang lebih terdapat 7 meja semen dengan kapasitas 6 orang dan kursi semen yang memanjang dari meja 1 ke meja 7 dengan kapasitas kurang lebih 21 orang serta 2 kursi kayu panjang dengan kapasitas 3 orang dan 14 kursi kayu kecil yang juga bisa diambil se suka hati oleh konsumen. Untuk lantai atasnya terdapat 20 meja kapasitas 6 orang dengan 2 kursi kapasitas di tiap mejanya, serta 2 meja kapasitas 5 dengan 5 kursi kecil tanpa senderan.

BP tidak menyediakan meja untuk kelompok besar dan hanya menyediakan meja untuk kapasitas sampai 6 orang saja. Untuk tiap

meja di lantai dasar dilengkapi dengan 4 stop kontak di tiap meja yang sangat mudah diakses karena terletak di bawah meja. Untuk lantai atas hanya terdapat total 10 lubang stop kontak saja yang hanya bisa diakses maksimal 5 meja karena letaknya yang cukup jauh dari meja-meja lainnya. Seluruh stop kontak tersebut terlihat berfungsi dan dapat digunakan.

#### 4.2.3 Sarijan

##### 4.2.3.1 Kualitas produk

##### A. Penilaian Kopi

**Tabel 4. 9 Penilaian rasa kopi Sarijan**

No	Aspek Rasa	Deskripsi	Skor (1-4)	Alasan
1	Keseimbangan Rasa	Perpaduan antara kopi pahit dan manis susu	4	Manis asam pahitnya pas
2	Kekentalan / Tekstur	Konsistensi cairan: encer, sedang, atau kental	4	Kental
3	Aftertaste	Rasa yang tersisa di mulut setelah ditelan	4	Feel after tastenya dapet dan sedikit rasa roast yg keluar
4	Aroma	Keharuman kopi dan susu, menyenangkan atau tidak	4	Wangi roastnya kuat
5	Kesegaran dan Kenikmatan	Apakah terasa basi, segar, atau terlalu manis	4	Segar

**Tabel 4. 10 Penialian tampilan kopi Sarijan**

No	Aspek Tampilan	Deskripsi	Skor (1-3)	Alasan
1	Warna	Cokelat muda atau gelap, terlihat menarik dan konsisten	3	Warna coklat dan terlihat kental
2	Kebersihan Penyajian	Gelas bersih, tidak ada noda kopi di sisi gelas	3	Bersih, namun masih ada sedikit noda yang tidak mengganggu
3	Presentasi (Gelas dan Alat Minum)	Gelas kaca bening dengan piring kecil dan sendok	2	Gelas kaca tidak bening dengan lepek dan tidak ada sendok
4	Buih Permukaan	Adanya buih tipis atau lapisan minyak dari kopi	3	Ada lapisan minyak

Sarijan merupakan salah satu *cafe* yang memiliki kopi terenak dari kompetitornya di kompleks yang sama. Rasa dari kopinya terasa

sangat sempurna dengan rasa pahit dan rasa manis dari susu yang sangat terasa dan pas. Tekstur pada kopinya terasa kental yang juga menambah cita rasa saat menengguk kopi. Aftertaste sangat terasa dan terdapat sebuah rasa roast dari kopi yang sangat terasa. Aroma kopi Sarijan sangat nikmat dengan bau roast yang kuat.

Tampilan pada kopi yang disajikan juga terlihat menarik. Kopi yang disajikan berwarna coklat kental dan sudah tercampur dengan kental manis pada kopi yang membuat warna kopi terlihat lebih muda. Tidak ada noda yang terlihat pada kopi sehingga kebersihan penyajiannya terbilang baik, Presentasi yang diberikan sayangnya kurang karena tidak terdapat sendok pada penyajian kopi. Kopi yang disajikan memang tidak terdapat buih, namun terdapat lapisan minyak yang juga makin menggugah selera.

#### B. Penilaian *non coffee*

**Tabel 4. 11 Penilaian rasa *non coffee* Sarijan**

No	Aspek Rasa	Deskripsi	Skor (1-4)	Alasan
1	Keseimbangan Rasa	Perpaduan antara rasa manis, pahit, dan gurih yang harmonis	3	Normal tidak ada yang spesial dan kurang teraduk hal ini karena rasa minuman baru sangat kuat terasa diakhir
2	Intensitas Rasa Utama	Kekuatan rasa utama (misalnya, matcha, coklat) yang terasa jelas	4	Manis dan gurih susu terasa serta rasa coklatnya juga terasa
3	Aftertaste	Rasa yang tertinggal di mulut setelah menelan minuman	4	Ada dan cukup kuat
4	Aroma	Keharuman minuman yang sesuai dengan jenisnya	3	Kurang terasa
5	Konsistensi Tekstur	Kekentalan dan kelancaran minuman saat diminum	4	Kental

**Tabel 4. 12 Penilaian tampilan *non coffee* Sarijan**

No	Aspek Tampilan	Deskripsi	Skor (1-3)	Alasan
----	----------------	-----------	------------	--------

1	Warna Minuman	Warna sesuai dengan jenis minuman dan terlihat menarik	3	Warna coklat yang seharusnya memang ada pada minuman coklat
2	Kebersihan Penyajian	Gelas bersih, tidak ada noda atau tumpahan	3	Bersih tanpa noda
3	Hiasan Tambahan	Adanya topping atau garnish yang menambah estetika	1	Tidak ada
4	Penyajian Keseluruhan	Penataan minuman di meja, termasuk alas gelas dan sendok	1	Tidak lengkap hanya gelas saja

Sarijan memiliki minuman *non coffee* yang terbilang cukup enak meskipun tidak ada tambahan topping atau hal lain dari minumannya. Rasa minuman coklat yang dirasakan terasa cukup enak namun kurang terasa kekuatan dari rasanya. Meskipun kurang terasa kuat namun rasa perpaduan rasa pahit dari coklat, manis dan gurih dari susu cukup terasa dengan jelas. Aroma tetap dapat dirasakan namun kurang kuat. Tekstur dari minuman cukup kental dan enak untuk diminum

Tampilan minuman dari Sarijan sangatlah menawan. Minuman memiliki warna has coklat susu yang berwarna coklat cerah. Penyajian minuman terbilang sempurna tanpa ada sedikit noda pada minumannya. Tidak ada tambahan hiasan pada minuman. Minuman hanya disajikan dengan gelas tanpa tambahan apapun.

#### 4.2.3.2 Variasi Menu

Sarijan memiliki cukup banyak menu yang bisa dipilih. Terdapat total 75 menu pada *cafe* Sarijan yang terdiri dari 24 menu varian kopi, 32 menu varian *non coffee* dan 19 menu makanan. Sarijan juga mempunyai banyak menu unik yang tidak ditemukan di *cafe* lain seperti milky jelly, donat lumer, chicken steak, dan varian *ice cube coffee*

#### 4.2.3.3 Harga

Harga menu yang ditawarkan pada *cafe* Sarijan bervariasi. Untuk varian kopi menu termurah berada di harga Rp.8.000 dan menu termahal berada di harga Rp.20.000 dengan rata-rata menu berkisar di harga Rp.13.708. Untuk varian *non coffee* menu termurah berada di

harga Rp.8.000 dan menu termahal berada di harga Rp.20.000 dengan rata-rata menu berkisar di harga Rp.16.031. Untuk varian makanan, menu termurah berada di harga Rp.12.000 dan menu termahal berada di harga adalah Rp.25.000 dengan rata-rata menu berkisar di harga Rp.18.053

#### 4.2.3.4 Atmosfer dan kebersihan

Sarijan memiliki atmosfer *cafe* yang tidak jauh berbeda dengan *cafe-cafe* lain di kompleks *cafe* yang sama. Sarijan tidak menyediakan AC pada ruangnya sehingga suhu ruangan pada *cafe* Sarijan bergantung pada suhu lingkungan di waktu tersebut. Saat berlangsungnya observasi *cafe* Sarijan terdengar lebih hening dari *cafe* lainnya meskipun banyak pengunjung. Ditambah dengan tidak adanya musik yang diputar membuat suasana *cafe* Sarijan semakin terasa hening. Kebersihan *cafe* Sarijan layaknya kebersihan *cafe* outdoor yang dimana lantai *cafe* Sarijan menggunakan paving block yang membuat lantai *cafe* Sarijan menjadi berdebu terutama pada salah satu ruangan yang berada di lantai atas yang terasa sangat berdebu. Meskipun sangat berdebu nyatanya kebersihan di *cafe* Sarijan tidak terlalu mengganggu dan kebersihan *cafe* ini tidak jauh berbeda dengan sebagian besar *cafe* lain yang berada di kompleks *cafe* yang sama.

#### 4.2.3.5 Pelayanan dan Pelanggan

Saat berlangsungnya observasi, setidaknya terlihat ada 3 karyawan yang berjaga pada shift tersebut. Jumlah tersebut terbilang tidak jauh berbeda jika dibandingkan dengan *cafe* lain di kompleks *cafe* yang sama. Meskipun begitu, saat berlangsungnya observasi pengiriman pesanan setelah dipesan dapat mencapai kurang lebih 7 menit. Waktu tersebut merupakan salah satu waktu yang cukup lama dibandingkan *cafe* lain di kompleks yang sama. Untuk keramahan pelayanan Sarijan memiliki keramahan staff yang cukup baik, namun hal ini juga tidak

jauh berbeda jika dibandingkan dengan *cafe* lain di kompleks yang sama.

#### 4.2.3.6 Lokasi strategis

Lokasi Sarijan berada di urutan ketiga yang paling dekat dengan jalanan utama. Hal ini membuat Sarijan berada di tengah-tengah kompleks *cafe*. Parkiran di *cafe* Sarijan setidaknya dapat menampung sekitar 75 motor. Jumlah ini merupakan salah satu jumlah terbanyak jika dibandingkan dengan *cafe* lain yang berada di kompleks *cafe* yang sama.

#### 4.2.3.7 Akses Internet

Seperti *cafe-cafe* lainnya pada observasi ini, peneliti melakukan pengujian internet sebanyak 3 kali menggunakan aplikasi Speedtest. Pengujian pertama peneliti mendapatkan kecepatan download sebesar 2,96 Mbps dan kecepatan upload sebesar 3,86 Mbps, pengujian kedua peneliti mendapatkan kecepatan download sebesar 2,94 Mbps dan kecepatan upload sebesar 5,30 Mbps, dan terakhir pengujian ketiga peneliti mendapatkan kecepatan download sebesar 3,00 Mbps dan kecepatan upload sebesar 3,97 Mbps. Rata-rata kecepatan internet *cafe* Sarijan sebesar 2,97 Mbps untuk kecepatan downloadnya dan kecepatan upload sebesar 4,38 Mbps. Jika dibandingkan dengan *cafe* lain di kompleks *cafe* yang sama, kecepatan internet *cafe* Sarijan terbilang cukup lambat.

#### 4.2.3.8 Promosi dan pemasaran

Saat berlangsungnya observasi Sarijan terlihat tidak memiliki bentuk promosi seperti diskon, paket ataupun program pada *cafenya*. Untuk sosial media Instagram, *cafe* Sarijan memiliki total 182 likes, 79 comment, dan 6 share pada 5 postingan terbarunya. Saat berlangsungnya observasi, *cafe* Sarijan memiliki total 6009 followers pada Instagram mereka. Dengan jumlah tersebut *cafe* Sarijan dapat meraih 4,4% *engagement* dari sosial media Instagram mereka.

#### 4.2.3.9 Desain interior dan kenyamanan

*Cafe Sarijan* menggabungkan konsep indoor dan outdoor secara bersamaan serta terdapat 2 lantai pada *cafe Sarijan*. Lantai bawah indoor memiliki 138 ruang duduk yang dibagi dengan 12 meja sedang kapasitas 6 dengan 2 kursi di tiap meja, 8 meja kapasitas 6 yang dipakai untuk berlesehan, 3 meja kecil kapasitas 2 orang dengan 2 kursi di tiap meja dan 3 meja sedang kapasitas 4 orang dengan 2 kursi di tiap meja. Lantai atas memiliki 102 ruang duduk yang terbagi menjadi 13 meja kapasitas 6 orang dengan 2 kursi di tiap meja dan 6 meja kapasitas 4 dengan 2 kursi di tiap meja. Untuk bagian indoor terdapat 2 gazebo dengan kapasitas 8 orang yang menjadikan ruangan outdoor dapat menampung sekitar 16 orang. Terdapat 2 stop kontak yang tersedia di samping setiap meja kecuali pada meja kecil yang hanya memiliki 1 stop kontak. Sebagian besar furnitur menggunakan material kayu dengan rangka besi kecuali untuk gazebo yang memiliki bahan bambu.

#### 4.2.4 Jokotole

##### 4.2.4.1 Kualitas produk

##### A. Penilaian kopi

**Tabel 4. 13 Penilaian rasa kopi Jokotole**

No	Aspek Rasa	Deskripsi	Skor (1-4)	Alasan
1	Keseimbangan Rasa	Perpaduan antara kopi pahit dan manis susu	3	Rasa kopi lebih dominan dibandingkan susunya
2	Kekentalan / Tekstur	Konsistensi cairan: encer, sedang, atau kental	4	Kental
3	Aftertaste	Rasa yang tersisa di mulut setelah ditelan	4	Strong sekali
4	Aroma	Keharuman kopi dan susu, menyenangkan atau tidak	4	Surprisingly yang ini harum
5	Kesegaran dan Kenikmatan	Apakah terasa basi, segar, atau terlalu manis	4	Sangat segar

**Tabel 4. 14 Penilaian tampilan kopi Jokotole**

No	Aspek Tampilan	Deskripsi	Skor (1-3)	Alasan
1	Warna	Cokelat muda atau gelap, terlihat menarik dan konsisten	3	Coklat layaknya kopi
2	Kebersihan Penyajian	Gelas bersih, tidak ada noda kopi di sisi gelas	3	Tidak ada
3	Presentasi (Gelas dan Alat Minum)	Gelas kaca bening dengan piring kecil dan sendok	3	Lengkap
4	Buih Permukaan	Adanya buih tipis atau lapisan minyak dari kopi	3	Ada

Jokotole memiliki salah satu kopi yang enak dibandingkan pesaingnya. Rasa kopi susu yang merupakan campuran kopi dengan kental manis pada kopi tersebut terasa cukup pas, namun rasa kopi pada minuman tersebut lebih dominan dibandingkan rasa manis dari kental manis. Aftertaste yang didapatkan pada kopi tersebut sangatlah terasa dan terdapat sedikit rasa roast dari kopinya yang menambah cita rasa pada kopi. Aroma yang didapat dari kopi juga tercium dengan baik dan kesegaran setelah meminum kopi dapat terasa dari kopi ini.

Dari segi penampilan kopi milik Jokotole juga menjadi primadona. Warna coklat layaknya kopi yang tersaji terbilang pas. Tidak ada noda yang terlihat saat penyajian minuman yang menjadi kan kebersihan penyajiannya terbilang sempurna. Gelas disajikan lengkap dengan lepek dan sendok yang membuat presentasi minuman berada di nilai sempurna. Terakhir terdapat buih tipis pada permukaan kopi yang menambah selera meminum kopi. Secara garis besar tampilan kopi pada *cafe* Jokotole terbilang sempurna, namun hal ini juga cukup serupa dengan *cafe-cafe* lain di kompleks *cafe* Sunan Pandanaran.

#### B. Penilaian *non coffee*

**Tabel 4. 15 Penilaian rasa *non coffee* Jokotole**

No	Aspek Rasa	Deskripsi	Skor (1-4)	Alasan
1	Keseimbangan Rasa	Perpaduan antara rasa manis, pahit, dan gurih yang harmonis	2	Rasanya standar tpi ini kerasa lebih banyak airnya

2	Intensitas Rasa Utama	Kekuatan rasa utama (misalnya, matcha, coklat) yang terasa jelas	2	Rasa coklat creamy (chocolatos pada umumnya) dengan rasa susunya cukup baik hanya saja kurang strong
3	Aftertaste	Rasa yang tertinggal di mulut setelah menelan minuman	4	After taste asamnya dapet
4	Aroma	Keharuman minuman yang sesuai dengan jenisnya	1	Tidak terasa
5	Konsistensi Tekstur	Kekentalan dan kelancaran minuman saat diminum	3	Kental namun tetap lancar diminum

**Tabel 4. 16 Penilaian tampilan *Non coffee* Jokotole**

No	Aspek Tampilan	Deskripsi	Skor (1-3)	Alasan
1	Warna Minuman	Warna sesuai dengan jenis minuman dan terlihat menarik	3	Warna hitam kental lengkap dengan buihnya
2	Kebersihan Penyajian	Gelas bersih, tidak ada noda atau tumpahan	3	Sangat bersih tidak ada noda disekitar gelas
3	Hiasan Tambahan	Adanya topping atau garnish yang menambah estetika	3	Latte art (satu-satunya di <i>cafe</i> lain tidak ada)
4	Penyajian Keseluruhan	Penataan minuman di meja, termasuk alas gelas dan sendok	2	Overall bagus sayangnya tidak ada sendok

Jokotole memiliki penyajian minuman *non coffee* yang terbilang standar. Minuman *non coffee* yang disediakan sebenarnya tidak buruk, namun minuman yang disediakan nyatanya hanya sebuah bubuk minuman yang diseduh. tidak ada hal yang spesial dari minuman *non coffeenya* yang terasa lebih banyak air, namun aftertase yang didapat cukuplah strong.

Meskipun rasa yang ditawarkan tidak terlalu spesial, tampilan yang ditawarkan sangatlah menarik dan merupakan salah satu pembeda dari *cafe-cafe* lain di dalam kompleks perkopian tersebut. Jokotole menyajikan minuman *non coffee* dengan sentuhan latte art yang cantik. Warna, kebersihan dan hiasan tambahannya merupakan aspek terbaik dari kompetitornya. Sayangnya sama seperti kompetitornya Jokotole hanya menyajikan gelas beserta lepek tanpa sebuah sendok.

#### 4.2.4.2 Variasi Menu

Terdapat 60 total menu yang dapat dipilih di *cafe* Jokotole. 60 menu tersebut terbagi menjadi 27 menu kopi 18 menu *non coffee* dan 15 menu makanan, Jokotole tidak menyediakan menu paket seperti

beberapa *cafe* yang ada di kompleks *cafe* Sunan Pandanaran. Meskipun menu pada *cafe* Jokotole terbilang sedikit terlihat bahwa Jokotole memiliki varian *cafe* yang lebih banyak dari sebagian besar kompetitornya di satu kompleks yang sama. Jokotole memiliki 4 menu unik yang hanya bisa ditemukan pada *cafe* ini yaitu menu Piccolo, Regaly Vanila, Milo Volcano, dan Salted Caramel.

#### 4.2.4.3 Harga

Varian harga pada *cafe* Jokotole terbilang murah dibandingkan beberapa kompetitornya. Untuk varian kopi menu termurah berada di harga Rp.7.000 dan menu termahal berada di harga Rp.18.000 dengan rata-rata menu berkisar di harga Rp.10.963. Untuk varian *non coffee* menu termurah berada di harga Rp.7.000 dan menu termahal berada di harga Rp.17.000 dengan rata-rata menu berkisar di harga Rp.13.444. Untuk varian makanan, menu termurah berada di harga Rp.8.000 dan menu termahal berada di harga adalah Rp.16.000 dengan rata-rata menu berkisar di harga Rp.12.200.

#### 4.2.4.4 Atmosfer dan kebersihan

Atmosfer pada *cafe* Jokotole terbilang baik, namun dari beberapa aspek tidak ada hal yang spesial pada atmosfer dan kebersihan *cafe* ini. Sama seperti yang lainnya Jokotole tidak menyediakan AC di *cafenya* yang berarti suhu ruangan yang ada pada Jokotole mengandalkan suhu lingkungan di sekitar pada waktu tersebut. Tingkat kebisingan pada *cafe* Jokotole terbilang standar seperti pada umumnya tingkat kebisingan di *cafe*. Tidak ada aroma spesial yang tercium di *cafe*. Pencahayaan pada *cafe* Jokotole terbilang lebih terang dari beberapa *cafe*. Musik yang diputar hanya terdengar di setengah area *cafe* saja. Kebersihan pada *cafe* Jokotole terbilang bersih tanpa terlihat ada hal yang mengganggu di area *cafe*.

#### 4.2.4.5 Pelayanan dan Pelanggan

Jokotole memberikan pelayanan yang terbilang lebih bagus daripada kompetitornya. Staffnya terbilang sangat ramah dan hanya

Jokotole yang memberikan penjelasan produk yang mereka jual tanpa perlu ditanya. Saat peneliti melakukan observasi terlihat hanya 3 orang yang berjaga pada shift tersebut. Jumlah tersebut merupakan jumlah yang tidak jauh berbeda dengan kompetitor-kompetitornya. Untuk waktu penyajian pesanan kurang lebih selama 8 menit yang merupakan salah satu waktu terlama dari kompetitor-kompetitornya yang lain.

#### 4.2.4.6 Lokasi strategis

Jokotole merupakan *cafe* keempat pada kompleks *cafe* Sunan Pandanaran jika dihitung dari Jalanan utama. Parkiran Jokotole bisa menampung kurang lebih 24 motor. jumlah tersebut nyatanya bukan jumlah yang banyak, namun jika dibandingkan dengan kompetitornya jumlah tersebut merupakan salah satu jumlah terbanyak, tetapi jumlah tersebut juga tidak berbeda jauh dengan *cafe* dengan jumlah parkiran tersedikit yang ada di kompleks *cafe* tersebut.

#### 4.2.4.7 Akses Internet

Koneksi internet pada *cafe* Jokotole terbilang cepat. Peneliti melakukan 3 kali pengujian kecepatan internet pada *cafe* Jokotole di jam sibuk dan mendapatkan sebuah hasil kecepatan internet yang sangat baik. Pengujian pertama didapatkan kecepatan download sebesar 15,58 Mbps dan kecepatan upload sebesar 2,51 Mbps, kemudian pada pengujian kedua didapatkan kecepatan download sebesar 25,14 Mbps dan kecepatan upload sebesar 3,50 Mbps, terakhir pada pengujian ketiga didapatkan kecepatan download sebesar 25,36 Mbps dan kecepatan upload sebesar 2,17 Mbps. Rata-rata kecepatan internet pada *cafe* Jokotole adalah sebesar

#### 4.2.4.8 Promosi dan pemasaran

*Cafe* Jokotole memiliki beberapa kekurangan di bagian promosi dan pemasaran. *Cafe* Jokotole tidak menyediakan promosi baik itu program, diskon maupun paket pada *cafenya*. Untuk sosial media Instagram, *cafe* Jokotole memiliki total 18 likes, 0 comment, dan 0

share pada 5 postingan terbarunya. Saat berlangsungnya observasi, *cafe* BP memiliki total 1964 followers pada Instagram mereka. Dengan jumlah tersebut *cafe* BP dapat meraih 0,9% *engagement* dari sosial media Instagram mereka. Jumlah ini terbilang sangat kecil dibandingkan kompetitor mereka di dalam kompleks *cafe* yang sama.

4.2.4.9 Desain interior dan kenyamanan

Jokotole di dominasi oleh ruangan indoor, namun *cafe* ini juga menyediakan ruangan outdoor. Jokotole memiliki banyak varian meja dan kursi dengan kapasitas yang, berbeda baik indoor maupun outdoor. Ruangan indoor dapat menampung kurang lebih sekitar 73 orang dengan pembagian pada 2 meja panjang kapasitas 10 orang, 7 meja sedang kapasitas 4 orang, 2 meja kecil dengan kapasitas 5 dan 6 orang, serta 3 meja sedang dengan kapasitas 6 orang. Ruangan outdoor dapat menampung kurang lebih sekitar 36 orang dengan pembagian pada 4 meja sedang dengan kapasitas 6 orang, dan 2 meja dengan kapasitas 6 orang. Ruangan indoor memiliki furniture berbahan kayu sedangkan ruangan outdoor memiliki furniture berbahan semen. Setiap meja dilengkapi dengan stop kontak kecuali meja kecil dan bagian outdoor yang hanya tersedia pada beberapa meja saja.

#### 4.2.5 Las kopi

##### 4.2.5.1 Kualitas produk

##### A. Penilaian kopi

**Tabel 4. 17 Penilaian rasa kopi Las Kopi**

No	Aspek Rasa	Deskripsi	Skor (1-4)	Alasan
1	Keseimbangan Rasa	Perpaduan antara kopi pahit dan manis susu	3	Rasa kopinya strong dan segar, namun rasa manis dari kental manis kurang terasa serta serasa lebih banyak air
2	Kekentalan / Tekstur	Konsistensi cairan: encer, sedang, atau kental	3	Sedang
3	Aftertaste	Rasa yang tersisa di mulut setelah ditelan	4	Sangat terasa

4	Aroma	Keharuman kopi dan susu, menyenangkan atau tidak	4	Harum
5	Kesegaran dan Kenikmatan	Apakah terasa basi, segar, atau terlalu manis	4	Nikmat

**Tabel 4. 18 Penilaian tampilan kopi Las Kopi**

No	Aspek Tampilan	Deskripsi	Skor (1-3)	Alasan
1	Warna	Cokelat muda atau gelap, terlihat menarik dan konsisten	3	Warna coklat muda gelap yang konsisten
2	Kebersihan Penyajian	Gelas bersih, tidak ada noda kopi di sisi gelas	3	Tidak ada
3	Presentasi (Gelas dan Alat Minum)	Gelas kaca bening dengan piring kecil dan sendok	3	Lengkap
4	Buih Permukaan	Adanya buih tipis atau lapisan minyak dari kopi	3	Ada

Rasa kopi pada Las Kopi terbilang nikmat dengan paduan kopi dan manis susu kental manis yang cukup proporsional, namun rasa kopinya terasa lebih dominan dari susunya dan kopi tersebut terasa kurang strong karena terasa lebih banyak airnya. Tekstur pada kopi terasa sedikit encer atau bisa dibilang memiliki tekstur sedang. Meskipun rasa yang ditawarkan dari kopi kurang terasa karena air yang sedikit lebih banyak, Aftertaste dari kopi secara mengejutkan sangatlah terasa. Aroma yang keluar dari kopi juga terbilang sangatlah kuat. kesegaran setelah menengguk kopi sangatlah terasa. Secara garis besar kopi susu atau kopi ditambah dengan kental manis yang disajikan oleh Las Kopi terbilang cukup enak hanya saja kopi yang disajikan memiliki terlalu banyak air di dalamnya sehingga rasa dari minuman menjadi berkurang.

#### B. Penilaian *non coffee*

**Tabel 4. 19 Penilaian rasa *non coffee* Las Kopi**

No	Aspek Rasa	Deskripsi	Skor (1-4)	Alasan
1	Keseimbangan Rasa	Perpaduan antara rasa manis, pahit, dan gurih yang harmonis	1	Kurang terasa kebanyakan Air

2	Intensitas Rasa Utama	Kekuatan rasa utama (misalnya, matcha, cokelat) yang terasa jelas	2	Kurang kerasa kebanyakan air
3	Aftertaste	Rasa yang tertinggal di mulut setelah menelan minuman	3	Rasa asamnya masih cukup kerasa
4	Aroma	Keharuman minuman yang sesuai dengan jenisnya	1	Kurang dapet harumnya
5	Konsistensi Tekstur	Kekentalan dan kelancaran minuman saat diminum	1	Encer

**Tabel 4. 20 Penialain tampilan *non coffee* Las Kopi**

No	Aspek Tampilan	Deskripsi	Skor (1-3)	Alasan
1	Warna Minuman	Warna sesuai dengan jenis minuman dan terlihat menarik	3	Warna coklatnya cukup terlihat menarik dan ada buihnya di atasnya
2	Kebersihan Penyajian	Gelas bersih, tidak ada noda atau tumpahan	3	Bersih tanpa noda sedikitpun
3	Hiasan Tambahan	Adanya topping atau garnish yang menambah estetika	1	Tidak ada tambahan
4	Penyajian Keseluruhan	Penataan minuman di meja, termasuk alas gelas dan sendok	1	Tidak ada tambahan

Saat melakukan pengujian *non coffee*, peneliti memesan menu Chocolate Original Hot. Rasa dari minuman *non coffee* yang dipesan terasa memiliki sangat banyak air yang membuat rasa dari minuman menjadi cukup hambar. Rasa dari minuman tidak terlalu terasa baik itu pahit, manis, maupun rasa gurih dari minuman karena banyaknya air di dalam minuman. Meskipun begitu, aftertaste yang muncul dari minuman masih tetap terasa dengan baik. Konsistensi tekstur yang ditawarkan tidak jauh berbeda karena minuman yang disajikan memiliki tekstur yang encer. Secara garis besar rasa dari minuman tersebut terasa kurang nikmat karena minuman tersebut memiliki sangat banyak air di dalamnya yang membuat rasa minuman sangatlah berkurang

Minuman yang dipesan saat pengujian memiliki tampilan yang bersih dan menarik. Warna minuman terlihat bagus dengan warna coklat muda sebagaimana mestinya warna minuman coklat. Tidak ada

noda pada gelas yang disajikan. Sayangnya tidak ada tambahan hiasan atau bahkan tambahan penyajian pada minuman, hanya terdapat minuman dan sebuah gelas.

#### 4.2.5.2 Variasi Menu

Las kopi memiliki total 65 menu yang terbagi menjadi 33 varian menu kopi, 26 varian menu *non coffee* dan 6 menu makanan. Meskipun menu varian kopi terbilang banyak, saat berlangsungnya observasi didapatkan fakta bahwa menu kopi Robusta yang tersedia hanya Robusta Dampit saja dan menu kopi Arabica yang tersedia hanya Arjuna Natural saja. Tidak terdapat menu unik yang disediakan oleh Las Kopi. Seluruh menu Las kopi dapat ditemukan di *cafe* lain yang berada di kompleks *cafe* yang sama.

#### 4.2.5.3 Harga

Las kopi memiliki harga minuman yang terbilang cukup murah. Untuk varian kopi menu termurah berada di harga Rp.7.000 dan menu termahal berada di harga Rp.17.000 dengan rata-rata menu berkisar di harga Rp.9.697. Untuk varian *non coffee* menu termurah berada di harga Rp.5.000 dan menu termahal berada di harga Rp.15.000 dengan rata-rata menu berkisar di harga Rp.11.192. Untuk varian makanan, menu termurah berada di harga Rp.3.000 dan menu termahal berada di harga adalah Rp.10.000 dengan rata-rata menu berkisar di harga Rp.8.167.

#### 4.2.5.4 Atmosfer dan kebersihan

Las kopi memiliki atmosfer yang tidak jauh berbeda dengan sebagian besar *cafe* yang berada di kompleks *cafe* yang sama. Tidak ada AC yang dipasang pada *cafe* tersebut yang berarti suhu ruangan pada Las Kopi bergantung pada suhu lingkungan di sekitar pada waktu tersebut. Las Kopi merupakan *cafe* yang memiliki tingkat kebisingan tertinggi diantara kompetitornya di kompleks *cafe* yang sama. Tidak ada aroma spesial yang tercium pada saat observasi. Pencahayaan di Las Kopi merupakan pencahayaan yang terbilang paling terang

dibandingkan dengan kompetitorinya di kompleks *cafe* yang sama. Tidak ada musik yang diputar saat berlangsungnya observasi, namun suara di dalam *cafe* tetap terbilang bising. Las Kopi menggunakan lantai *paving block* yang biasa digunakan untuk outdoor, sehingga lantai pada las kopi terbilang cukup berdebu. Meskipun begitu, sebagian besar *cafe* dalam kompleks *cafe* Sunan Pandanaran juga menggunakan lantai yang sama.

#### 4.2.5.5 Pelayanan dan Pelanggan

Saat berlangsungnya observasi setidaknya terdapat 3 orang karyawan yang berjaga pada shift tersebut. Jumlah tersebut sama seperti sebagian besar *cafe* yang ada pada kompleks *cafe* yang sama. Rentang waktu penyajian menu dari awal dipesan hingga datang ke meja kurang lebih sekitar 4 menit. Estimasi waktu tersebut terbilang cukup cepat jika dibandingkan dengan kompetitorinya. Meskipun kecepatan pelayanan yang diberikan cukup cepat, keramahan karyawan yang berjaga pada Las Kopi terasa kurang ramah karena kurangnya senyum dan raut wajah yang kurang bersemangat saat melayani pelanggan pada karyawan yang berjaga.

#### 4.2.5.6 Lokasi strategis

Las kopi merupakan *cafe* keempat pada kompleks *cafe* jika dihitung dari jalan utama. Hal ini membuat Las Kopi merupakan *cafe* yang berada di tengah kompleks *cafe*. Parkiran pada Las Kopi dapat menampung setidaknya 20 motor. Jumlah ini merupakan jumlah tersedikit jika dibandingkan dengan kompetitorinya yang berada di kompleks *cafe* yang sama.

#### 4.2.5.7 Akses Internet

Las kopi memiliki akses internet yang sangat buruk. Selama kurang lebih sejam berjalannya observasi akses internet pada Las Kopi tidak bisa tersambung sama sekali. Terdapat 2 wifi yang ada di Las Kopi, namun di saat jam sibuk kedua wifi tersebut tidak bisa tersambung internet sama sekali.

#### 4.2.5.8 Promosi dan pemasaran

Las Kopi tidak menyediakan promosi apapun saat berlangsung observasi. Promosi seperti diskon, paket, atau program tidak dapat ditemukan pada *cafe* tersebut. Untuk sosial media Instagram Las kopi terlihat memiliki 2 sosial media Instagram. Sosial media pertama terlihat memiliki postingan terakhir pada bulan Juli tahun 2023 dan Instagram kedua tidak memiliki postingan sama sekali. Hal ini menunjukkan bahwa Las Kopi sudah tidak melakukan update apapun pada sosial media Instagram mereka.

#### 4.2.5.9 Desain interior dan kenyamanan

Las Kopi memiliki ruangan indoor sangat luas tanpa sekat pada *cafenya*. Terdapat 112 ruang duduk yang ada pada Las Kopi dengan pembagian pada 26 meja sedang kapasitas 4 dengan 2 kursi di tiap meja dan terdapat tambahan 1 kursi pada 4 meja yang membuat setidaknya terdapat 56 kursi kapasitas 2 di dalam *cafe*. Hampir seluruh meja di dalam *cafe* dilengkapi dengan stop kontak. Terdapat setidaknya 5 stop kontak di pada tiap meja kecuali pada 2 meja. Seluruh furnitur yang ada pada Las Kopi terbuat dari kayu baik itu meja maupu kursi.

### 4.2.6 Satu Jiwa

#### 4.2.6.1 Kualitas produk

##### A. Penilaian kopi

**Tabel 4. 21 Penilaian rasa kopi Satu Jiwa**

No	Aspek Rasa	Deskripsi	Skor (1-4)	Alasan
1	Keseimbangan Rasa	Perpaduan antara kopi pahit dan manis susu	2	Rasa kopinya lebih dominan dari rasa manisnya, namun tetap kurang terasa karena kebanyakan air
2	Kekentalan / Tekstur	Konsistensi cairan: encer, sedang, atau kental	1	Encer dan sangat banyak ampas
3	Aftertaste	Rasa yang tersisa di mulut setelah ditelan	1	Kurang terasa

4	Aroma	Keharuman kopi dan susu, menyenangkan atau tidak	1	Kurang terasa
5	Kesegaran dan Kenikmatan	Apakah terasa basi, segar, atau terlalu manis	2	Kopinya terasa fresh namun rasa kopi tetaplah kurang terasa

**Tabel 4. 22 Penilaian kopi Satu Jiwa**

No	Aspek Tampilan	Deskripsi	Skor (1-3)	Alasan
1	Warna	Cokelat muda atau gelap, terlihat menarik dan konsisten	3	Coklat muda
2	Kebersihan Penyajian	Gelas bersih, tidak ada noda kopi di sisi gelas	3	Tidak ada
3	Presentasi (Gelas dan Alat Minum)	Gelas kaca bening dengan piring kecil dan sendok	2	Lengkap tpi sendoknya pake sendok ager plastik
4	Buih Permukaan	Adanya buih tipis atau lapisan minyak dari kopi	3	Ada

Saat observasi peneliti memesan menu kopi Robusta Dampit dengan kental manis. Rasa pahit dari kopi lebih dominan daripada rasa manis dari kental manis, namun kedua tersebut kurang terasa karena kandungan air yang terlalu banyak dalam kopi. Tekstur kopi yang ditawarkan juga terlihat encer dengan banyak sekali ampas tebal pada kopi. Kopi yang disajikan masih memberikan sedikit aroma khas kopi, namun aroma yang keluar dari kopi terbilang kurang terasa. Rasa segar yang dirasakan setelah meminum kopi tetap terasa, namun rasa puas setelah meminum kopi kurang bisa didapatkan karena rasa kopi yang kurang terasa. Secara garis besar rasa kopi dari *cafe* Satu Jiwa terbilang tertinggal dibandingkan dengan kompetitornya yang memiliki menu kopi yang sama dan dengan harga yang jauh lebih murah juga.

Meskipun rasa yang ditawarkan pada kopinya terbilang buruk, namun tampilan pada kopi yang disajikan terbilang cukup baik. Warna coklat tua yang seharusnya ada pada kopi dengan warna putih kental manis dapat terlihat pada penyajian minumannya sebelum diaduk. Tidak ada noda yang terlihat pada gelas bening yang disajikan.

Penyajian minuman disajikan dengan gelas bening dan lepek, namun gelas tersebut dilengkapi dengan sendok plastik kecil dan bukan sendok besi seperti kompetitornya. Buih pada permukaan dapat terlihat sangat tebal pada kopi yang disajikan. Secara garis besar kopi tersebut memiliki tampilan yang menawan untuk sebuah kopi tradisional, kelebihan ini juga di miliki oleh sebagian besar *cafe* yang ada pada kompleks *cafe* yang sama.

#### B. Penilaian *non coffee*

**Tabel 4. 23 Penilaian rasa *non coffee* Satu Jiwa**

No	Aspek Rasa	Deskripsi	Skor (1-4)	Alasan
1	Keseimbangan Rasa	Perpaduan antara rasa manis, pahit, dan gurih yang harmonis	1	Kebanyakan air
2	Intensitas Rasa Utama	Kekuatan rasa utama (misalnya, matcha, coklat) yang terasa jelas	1	Ini hanya kental manis coklat tanpa tambahan apapun dan bahkan rasa kental manisnya kurang terasa
3	Aftertaste	Rasa yang tertinggal di mulut setelah menelan minuman	1	Gk ada
4	Aroma	Keharuman minuman yang sesuai dengan jenisnya	1	Aroma kental manis coklat yang hampir tidak memiliki aroma
5	Konsistensi Tekstur	Kekentalan dan kelancaran minuman saat diminum	1	Terlalu encer

**Tabel 4. 24 Penilaian tampilan *non coffee* Satu Jiwa**

No	Aspek Tampilan	Deskripsi	Skor (1-3)	Alasan
1	Warna Minuman	Warna sesuai dengan jenis minuman dan terlihat menarik	1	Tidak ada yang spesial susu kental manis warna coklat dengan air yang kebanyakan
2	Kebersihan Penyajian	Gelas bersih, tidak ada noda atau tumpahan	4	Bersih tanpa noda sedikitpun
3	Hiasan Tambahan	Adanya topping atau garnish yang menambah estetika	1	Minuman susu kental manis yang ditaruh di gelas saja
4	Penyajian Keseluruhan	Penataan minuman di meja, termasuk alas gelas dan sendok	1	Hanya gelas saja

Peneliti memesan menu susu coklat untuk pengujian rasa pada saat observasi. Sebelum melakukan observasi peneliti berharap mendapatkan sebuah minuman bubuk coklat seperti *cafe* lain dalam kompleks *cafe* yang sama, namun ternyata minuman yang datang adalah kental manis coklat yang diseduh dengan air. Rasa dari minumannya sendiri kurang begitu terasa karena rasa kental manis coklat yang diberikan cukup hambar akibat kandungan air yang begitu banyak dalam minuman, tidak terdapat adanya *aftertaste* setelah menengguk minuman. Aroma yang keluar dari minuman adalah aroma kental manis sebagaimana mestinya dan bahkan aroma tersebut hampir tidak tercium. Tekstur pada minumannya terbilang sangat encer karena minuman tersebut terlihat memiliki sangat banyak kandungan air di dalamnya. Secara garis besar minuman *non coffee* yang disajikan pada *cafe* Satu Jiwa terbilang sangat tertinggal dibandingkan dengan kompetitornya di dalam kompleks *cafe* yang sama.

Tidak ada hal yang menarik dari tampilan minuman *non coffee* yang ditawarkan saat observasi. Warna minuman yang disajikan berwarna coklat yang terlalu muda akibat terlalu banyak air yang diberikan dalam minuman. Tidak ada hiasan tambahan dalam minuman yang disajikan hanya terdapat gelas besar dengan minuman di dalamnya. Meskipun begitu, minuman tersebut memiliki kebersihan penyajian yang terbilang bersih tanpa noda sedikitpun.

#### 4.2.6.2 Variasi Menu

*Cafe* Satu Jiwa memiliki total 63 menu yang tersedia di *cafenya*. 63 menu tersebut terdiri dari 25 varian menu kopi, 23 varian menu *non coffee*, dan 15 menu makanan. *Cafe* Satu Jiwa memiliki satu menu unik yang berada pada varian menu makanannya yaitu menu Ayam Kemben yang hanya bisa ditemukan pada *cafe* ini saja. Secara garis besar varian menu di *Cafe* Satu Jiwa terbilang tidak terlalu banyak maupun terlalu sedikit, namun memiliki sebuah menu unik yang

hanya bisa ditemukan pada *cafe* ini pada kompleks *cafe* Sunan Pandanaran.

#### 4.2.6.3 Harga

*Cafe* Satu Jiwa memiliki harga minuman yang terbilang cukup murah. Untuk varian kopi menu termurah berada di harga Rp.7.000 dan menu termahal berada di harga Rp.17.000 dengan rata-rata menu berkisar di harga Rp.10.640. Untuk varian *non coffee* menu termurah berada di harga Rp.6.000 dan menu termahal berada di harga Rp.14.000 dengan rata-rata menu berkisar di harga Rp.9.261. Untuk varian makanan, menu termurah berada di harga Rp.3.000 dan menu termahal berada di harga adalah Rp.12.000 dengan rata-rata menu berkisar di harga Rp.9.667.

#### 4.2.6.4 Atmosfer dan kebersihan

Atmosfer pada *cafe* Satu Jiwa terbilang baik, namun dari beberapa aspek tidak ada hal yang spesial pada atmosfer dan kebersihan *cafe* ini. Sama seperti yang lainnya Satu Jiwa tidak menyediakan AC di *cafenya* yang berarti suhu ruangan yang ada pada Satu Jiwa mengandalkan suhu lingkungan di sekitar pada waktu tersebut. Tingkat kebisingan pada *cafe* Satu Jiwa terbilang normal seperti pada umumnya tingkat kebisingan di *cafe*. Tidak ada aroma spesial yang tercium di *cafe*. Pencahayaan pada *cafe* Satu Jiwa sedang yang berarti *cafe* ini memiliki pencahayaan yang tidak terang maupun tidak gelap. Terdapat musik yang diputarkan pada *cafe* ini, namun musik yang diputarkan terbilang acak tanpa ada kesamaan genre maupun asal musik antar lagu yang diputarkan. Kebersihan pada *cafe* Satu Jiwa terbilang bersih tanpa terlihat ada hal yang mengganggu di area *cafe*.

#### 4.2.6.5 Pelayanan dan Pelanggan

Saat berlangsungnya observasi setidaknya terdapat 3 orang karyawan yang berjaga pada shift tersebut. Jumlah tersebut sama seperti sebagian besar *cafe* yang ada pada kompleks *cafe* yang sama. Rentang waktu penyajian menu dari awal dipesan hingga datang ke

meja kurang lebih sekitar 7 menit. Estimasi waktu tersebut terbilang cukup lambat jika dibandingkan dengan kompetitornya. Meskipun kecepatan pelayanan yang diberikan cukup lambat, keramahan karyawan yang berjaga pada Las Kopi terasa cukup ramah dengan senyuman yang dapat terlihat saat melayani pelanggan.

#### 4.2.6.6 Lokasi strategis

Las kopi merupakan *cafe* kelima pada kompleks *cafe* Sunan Pandanaran jika dihitung dari jalan utama. Hal ini membuat Satu Jiwa merupakan *cafe* yang berada di bagian terdalam kompleks *cafe* tersebut. Parkiran pada Satu Jiwa dapat menampung setidaknya 20 motor. Jumlah ini merupakan jumlah yang terbilang sedikit jika dibandingkan dengan kompetitornya yang berada di kompleks *cafe* yang sama.

#### 4.2.6.7 Akses Internet

Satu Jiwa memiliki akses internet yang sangat buruk. Selama kurang lebih sejam berjalannya observasi akses internet pada Las Kopi tidak bisa tersambung sama sekali. Terdapat 2 wifi yang ada di Satu Jiwa, namun di saat jam sibuk kedua wifi tersebut tidak bisa tersambung internet sama sekali.

#### 4.2.6.8 Promosi dan pemasaran

Satu Jiwa tidak menyediakan promosi baik itu program, diskon maupun paket pada *cafenya*. Untuk sosial media Instagram, Satu Jiwa memiliki total 55 likes, 2 comment, dan 2 share pada 5 postingan terbarunya. Saat berlangsungnya observasi, *cafe* BP memiliki total 476 followers pada Instagram mereka. Dengan jumlah tersebut *cafe* BP dapat meraih 12,4% engagement dari sosial media Instagram mereka. Jumlah ini terbilang sangat besar jika dibandingkan dengan kompetitor mereka di dalam kompleks *cafe* yang sama.

#### 4.2.6.9 Desain interior dan kenyamanan

Satu Jiwa didominasi oleh ruangan outdoor, namun *cafe* ini juga menyediakan ruangan indoor dengan 2 lantai. Satu Jiwa memiliki

banyak varian meja dan kursi dengan kapasitas yang, berbeda baik indoor maupun outdoor. Ruangan indoor lantai bawah dapat menampung kurang lebih sekitar 72 orang dengan pembagian pada 11 meja sedang kapasitas 6 dengan 2 kursi di tiap meja dan tambahan 2 kursi dengan kapasitas 3 orang. Lantai atas indoor dapat menampung 36 orang dengan pembagian pada 6 meja kapasitas 6 dengan 2 kursi di tiap meja. Ruangan outdoor memiliki kapasitas duduk sebanyak kurang lebih 152 orang dengan pembagian 3 meja kecil kapasitas 2 orang dengan 2 kursi di tiap meja, 12 meja sedang dengan kapasitas 4 orang dengan 2 kursi di tiap meja dan 10 gazebo dengan kapasitas 10 orang di tiap gazebo. Ruangan indoor memiliki *furniture* berbahan kayu sedangkan ruangan outdoor memiliki *furniture* berbahan semen dan beberapa berbahan dasar plastik. Satu Jiwa merupakan *cafe* yang memiliki gazebo terbanyak sehingga membuat *cafe* ini cocok untuk kelompok besar. Stop kontak pada meja cukup jauh untuk dijangkau karena terdapat pada beberapa tiang di dalam *cafe*. Hanya lantai atas saja yang memiliki stop kontak di tiap meja.

#### 4.2.7 Kunil/Kalabendana

##### 4.2.7.1 Kualitas produk

##### A. Penilaian kopi

**Tabel 4. 25 Penilaian rasa kopi Kunil/Kalabendana**

No	Aspek Rasa	Deskripsi	Skor (1-4)	Alasan
1	Keseimbangan Rasa	Perpaduan antara kopi pahit dan manis susu	4	Rasa manis kopi tubruk dengan
2	Kekentalan / Tekstur	Konsistensi cairan: encer, sedang, atau kental	2	Terlalu Encer
3	Aftertaste	Rasa yang tersisa di mulut setelah ditelan	3	Cukup terasa namun kurang strong
4	Aroma	Keharuman kopi dan susu, menyenangkan atau tidak	3	Wangi namun aromanya terasa kurang kuat
5	Kesegaran dan Kenikmatan	Apakah terasa basi, segar, atau terlalu manis	4	Nikmat

**Tabel 4. 26 Penilaian tampilan kopi Kunil/kalabendana**

No	Aspek Tampilan	Deskripsi	Skor (1-3)	Alasan
1	Warna	Cokelat muda atau gelap, terlihat menarik dan konsisten	3	Warna coklat muda yang memang seharusnya ada pad kopi tubruk
2	Kebersihan Penyajian	Gelas bersih, tidak ada noda kopi di sisi gelas	3	Tidak ada
3	Presentasi (Gelas dan Alat Minum)	Gelas kaca bening dengan piring kecil dan sendok	3	Lengkap
4	Buih Permukaan	Adanya buih tipis atau lapisan minyak dari kopi	3	Ada

Saat melakukan observasi peneliti memesan menu kopi tubruk susu di Kalabendana. Secara rasa kopi tubruk dengan kental manis yang disediakan di Kalabendana terbilang sangat nikmat dengan rasa pahit dari kopi yang strong dan rasa kental manis yang terasa pas. Meskipun begitu, tekstur dari kopi yang disediakan terasa lebih encer dari kopi pada umumnya. Aftertaste yang didapat setelah menengguk kopi juga terasa kurang kuat, namun tetap bisa dirasakan. Terdapat wangi yang cukup nikmat pada kopi, namun aroma yang keluar kurang kuat. Rasa segar setelah meminum kopi masih dapat dirasakan dengan baik. Secara garis besar kualitas rasa kopi yang disediakan di Kalabendana terbilang cukup baik dengan hanya sedikit kekurangan saja.

Kopi yang disajikan di Kalabendana memiliki tampilan penyajian dan kelengkapan penyajian yang sangat baik. Warna coklat yang cerah dari kopi dapat dilihat dengan baik dan warna putih dari kental manis juga terlihat sangat cerah. Tidak ada noda atau tumpahan yang terlihat di gelas bening yang disajikan saat penyajian kopi. Kopi disediakan dengan gelas dan lepek lengkap dengan sendok kecil dari besi yang membuat presentasi penyajian kopi terasa sempurna. Setelah diaduk terdapat buih yang sangat tebal pada permukaan kopi yang makin menggugah selera.

B. Penilaian *non coffee***Tabel 4. 27 Penilaian rasa *non coffee* Kunil/Kalabendana**

No	Aspek Rasa	Deskripsi	Skor (1-4)	Alasan
1	Keseimbangan Rasa	Perpaduan antara rasa manis, pahit, dan gurih yang harmonis	4	Gurihnya ada, manisnya pas, pahitnya kurang kerasa, overall very good
2	Intensitas Rasa Utama	Kekuatan rasa utama (misalnya, matcha, cokelat) yang terasa jelas	4	Terasa
3	Aftertaste	Rasa yang tertinggal di mulut setelah menelan minuman	3	Lumayan terasa
4	Aroma	Keharuman minuman yang sesuai dengan jenisnya	2	Kurang strong
5	Konsistensi Tekstur	Kekentalan dan kelancaran minuman saat diminum	3	Sedang

**Tabel 4. 28 Penilaian tampilan *non coffee* Kunil/Kalabendana**

No	Aspek Tampilan	Deskripsi	Skor (1-3)	Alasan
1	Warna Minuman	Warna sesuai dengan jenis minuman dan terlihat menarik	3	Warna hitam coklat dengan buih dan minyak di atasnya yang menarik serta terlihat kental
2	Kebersihan Penyajian	Gelas bersih, tidak ada noda atau tumpahan	3	Tidak ada
3	Hiasan Tambahan	Adanya topping atau garnish yang menambah estetika	1	Tidak ada
4	Penyajian Keseluruhan	Penataan minuman di meja, termasuk alas gelas dan sendok	2	Gelas di atas piring

Saat melakukan observasi, peneliti memesan menu coklat panas untuk penilaian menu *non coffee*. Menu coklat panas yang tersaji merupakan sebuah bubuk minuman coklat yang diseduh, namun secara mengejutkan rasa dari minuman tersebut terbilang cukup enak.

Minuman terasa memiliki rasa yang pas baik dari rasa pahit, manis, hingga gurih yang cukup terasa. Rasa coklat yang tersaji cukup terasa dengan baik dengan perpaduan manis dan sedikit pahit yang pas. Sayangnya *aftertaste* dari minuman kurang begitu tersasa, namun masih tetap bisa dirasakan. Aroma yang didapat dari minuman juga terasa kurang kuat. Tekstur minuman terbilang sedang yang berarti tidak kental dan tidak encer.

Tampilan dari minuman *non coffee* di Kalabendana terbilang normal tanpa ada keunikan atau kelebihan yang ditawarkan. Warna minuman terbilang baik dengan warna coklat tua sedikit gelap yang memang seharusnya ada pada minuman coklat. Tidak ada noda atau tumpahan minuman yang terlihat pada saat penyajian. Tidak ada hiasa tambahan. Penyajian minuman diletakkan di atas lepek tanpa disediakan sebuah sendok untuk mengaduk minuman.

#### 4.2.7.2 Variasi Menu

Kalabendana memiliki varian menu yang paling sedikit daripada kompetitornya di kompleks *cafe* yang sama. Terdapat 56 varian menu yang terdiri dari 12 varian menu kopi, 35 varian menu *non coffee*, dan 9 menu makanan. Meskipun memiliki varian menu yang paling sedikit, Kalabendana masih memiliki satu menu unik yang tidak terdapat di *cafe* lain di kompleks yang sama. Varian menu makanan keju aroma hanya dapat ditemukan di *cafe* Kalabendana.

#### 4.2.7.3 Harga

Harga menu yang ditawarkan oleh Kalabendana cukup variatif. Untuk varian kopi menu termurah berada di harga Rp.7.000 dan menu termahal berada di harga Rp.13.000 dengan rata-rata menu berkisar di harga Rp.10.083. Untuk varian *non coffee* menu termurah berada di harga Rp.5.000 dan menu termahal berada di harga Rp.13.000 dengan rata-rata menu berkisar di harga Rp.9.543. Untuk varian makanan, menu termurah berada di harga Rp.3.000 dan menu termahal berada di harga adalah Rp.12.000 dengan rata-rata menu berkisar di harga

Rp.9.000. Dengan harga tersebut menjadikan Kalabendana memiliki harga yang terbilang lebih murah dibandingkan sebagian besar kompetitornya

#### 4.2.7.4 Atmosfer dan kebersihan

Tidak ada hal yang spesial pada atmosfer *cafe* Kalabendana. Suhu ruangan pada Kalabendana terbilang biasa saja karena tidak dilengkapi AC sama seperti yang lain, sehingga udara yang masuk tergantung pada cuaca dan suhu luar ruangan. Tingkat kebisingan di Kalabendana terbilang normal yang berarti tidak berisik dan tidak sunyi sama seperti *cafe-cafe* yang lain. Tidak ada aroma spesial yang ditawarkan pada Kalabendana. Pencahayaan pada Kalabendana terbilang terang, namun *cafe* ini bukanlah *cafe* yang memiliki pencahayaan paling terang. Saat berjalannya observasi Kalabendana memutar genre musik Pop baik musik Pop Indonesia maupun dari Barat. Tidak ada hal yang mengganggu pada tingkat kebersihan di Kalabendana.

#### 4.2.7.5 Pelayanan dan Pelanggan

Saat berjalannya observasi, terlihat terdapat 2 orang yang berjaga pada shift tersebut. Jumlah tersebut terbilang lebih sedikit dibandingkan dengan kompetitornya. Meskipun begitu, rentang waktu penyajian menu setelah dipesan hanya mencapai 2 menit saja. Hal ini merupakan kecepatan pelayanan tercepat yang ada pada kompleks *cafe* tersebut. Tidak ada hal yang spesial pada keramahan pelayanan, namun staff yang berjaga masih tergolong ramah. Secara garis besar kelebihan pelayanan Kalabendana ada pada kecepatan pelayanannya. Meskipun memiliki staff yang lebih sedikit pada jam sibuk dibandingkan dengan kompetitornya, Kalabendana dapat memberikan sebuah pelayanan yang sangat cepat kepada pelanggannya.

#### 4.2.7.6 Lokasi strategis

Kalabendana merupakan *cafe* ketujuh sekaligus *cafe* terakhir yang berada pada kompleks *cafe* Sunan Pandanaran jika dihitung dari

jalan utama. Hal ini membuat lokasi Kalabendana berada di paling pojok dalam kompleks *cafe* tersebut. Parkiran Kalabendana dapat menampung setidaknya 32 motor. Jumlah ini merupakan sebuah jumlah yang cukup banyak jika dibandingkan dengan sebagian kompetitor.

#### 4.2.7.7 Akses Internet

Kalabendana memiliki kecepatan internet yang sangat cepat. Seperti *cafe-cafe* lainnya pada observasi ini, peneliti melakukan pengujian internet sebanyak 3 kali menggunakan aplikasi Speedtest. Pengujian pertama peneliti mendapatkan kecepatan download sebesar 62,80 Mbps dan kecepatan upload sebesar 57,72 Mbps, pengujian kedua peneliti mendapatkan kecepatan download sebesar 66,56 Mbps dan kecepatan upload sebesar 53,36 Mbps, dan terakhir pengujian ketiga peneliti mendapatkan kecepatan download sebesar 51,57 Mbps dan kecepatan upload sebesar 61,88 Mbps. Rata-rata kecepatan internet *cafe* Sarijan sebesar 60,31 Mbps untuk kecepatan downloadnya dan kecepatan upload sebesar 57,65 Mbps. Jika dibandingkan dengan *cafe* lain di kompleks *cafe* yang sama, kecepatan internet Kalabendana merupakan yang paling cepat.

#### 4.2.7.8 Promosi dan pemasaran

Kalabendana tidak menyediakan promosi baik itu program, diskon maupun paket pada *cafenya*. Sosial media Instagram milik Kalabendana memiliki postingan terakhir pada bulan Juni tahun 2022. Hal ini menunjukkan bahwa Instagram Kalabendana sudah tidak aktif lagi, namun terdapat sosial media Instagram dengan nama Kunil Coffee yang juga merupakan nama lain dari Kalabendana. Sosial media Instagram Kunil masih aktif memposting hingga sekarang. Kalabendana atau Kunil memiliki total 240 likes, 24 comment, dan 9 share pada 5 postingan terbarunya. Saat berlangsungnya observasi, Kalabendana atau Kunil memiliki total 924 followers pada Instagram mereka. Dengan jumlah tersebut Kalabendana dapat meraih 29,5%

engagement dari sosial media Instagram mereka. Jumlah ini terbilang sangat besar jika dibandingkan dengan kompetitor mereka di dalam kompleks *cafe* yang sama.

#### 4.2.7.9 Desain interior dan kenyamanan

Kalabendana memiliki 2 lantai pada *cafenya* juga pilihan ruangan Indoor dan Outdoor. Untuk lantai bawah ruangan indoor terdapat setidaknya 64 ruang duduk yang terbagi pada 16 meja kapasitas 4 dengan 2 kursi di tiap meja. Untuk ruangan outdoor terdapat setidaknya terdapat 12 ruang duduk dengan pembagian 2 meja kapasitas 6 dengan 2 kursi di tiap meja. Untuk lantai atas terdapat 42 ruang duduk dengan pembagian 7 meja kapasitas 6 dengan 2 kursi di tiap meja. Seluruh meja indoor baik di lantai atas maupun di lantai bawah memiliki material furniture berbahan dasar kayu sedangkan untuk ruangan outdoor memiliki material furniture berbahan dasar semen. Seluruh meja memiliki setidaknya 5 stop kontak di samping meja, kecuali untuk meja outdoor yang sama sekali tidak dilengkapi stop kontak.

### 4.3 Pembobotan CSF menggunakan AHP

Berdasarkan hasil wawancara bersama narasumber didapatkan sebuah hasil prioritas critical success factor (CSF). Hasil tersebut menunjukkan bahwa faktor terpenting pada kesuksesan *cafe* adalah kualitas produk, kemudian pelayanan pelanggan sebagai faktor terpenting kedua, kemudian promosi dan pemasaran sebagai faktor terpenting ketiga, kemudian harga sebagai faktor terpenting keempat, kemudian atmosfer dan kebersihan bersama dengan desain interior dan kenyamanan sebagai faktor terpenting kelima, akses internet sebagai faktor terpenting keenam dan terakhir lokasi strategis bersama dengan variasi menu. Hasil dari wawancara tersebut kemudian dikuantifikasi kedalam Analytical Hierarchy Process (AHP) agar mendapatkan pembobotan aktual.

Kuantifikasi nilai dapat dilakukan dengan menggunakan skala 1 – 9. 1 berarti suatu faktor sama pentingnya dibandingkan dengan faktor yang lain, 3 berarti suatu faktor sedikit lebih penting dibandingkan dengan faktor yang lain, 5 berarti suatu

faktor cukup penting dibandingkan dengan faktor yang lain, 7 berarti suatu faktor sangat penting dibandingkan dengan faktor yang lain, 9 berarti suatu faktor ekstrim penting dibandingkan dengan faktor yang lain dan nilai 2, 4, 6, 8 merupakan nilai diantara dua penilaian yang berdekatan. Kuantifikasi kedalam skala AHP memberikan hasil sebagai berikut:

Prioritas A		Prioritas B		Sama penting	Seberapa lebih penting									
				1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Kualitas produk	✓	Variasi menu												✓
Kualitas produk	✓	Harga						✓						
Kualitas produk	✓	atmosfer dan kebersihan									✓			
Kualitas produk	✓	Pelayanan pelanggan			✓									
Kualitas produk	✓	Lokasi strategis												✓
Kualitas produk	✓	Akses internet											✓	
Kualitas produk	✓	Promosi dan pemasaran					✓							
Kualitas produk	✓	Desain interior dan kenyamanan										✓		
Variasi menu		Harga	✓										✓	
Variasi menu		Atmosfer dan kebersihan	✓							✓				
Variasi menu		Pelayanan pelanggan	✓											✓
Variasi menu		Lokasi strategis	✓	✓										
Variasi menu		Akses internet	✓					✓						
Variasi menu		Promosi dan pemasaran	✓										✓	
Variasi menu		Desain interior dan kenyamanan	✓							✓				
Harga	✓	Atmosfer dan kebersihan			✓									
Harga		Pelayanan pelanggan	✓										✓	
Harga	✓	Lokasi strategis												✓
Harga	✓	Akses internet										✓		
Harga		Promosi dan pemasaran	✓		✓									
Harga	✓	Desain interior dan kenyamanan			✓									
Atmosfer dan kebersihan		Pelayanan pelanggan	✓							✓				
Atmosfer dan kebersihan	✓	Lokasi strategis						✓						
Atmosfer dan kebersihan	✓	Akses internet			✓									
Atmosfer dan kebersihan		Promosi dan pemasaran	✓				✓							
Atmosfer dan kebersihan	✓	Desain interior dan kenyamanan			✓									
Pelayanan pelanggan	✓	Lokasi strategis												✓
Pelayanan pelanggan	✓	Akses internet										✓		
Pelayanan pelanggan	✓	Promosi dan pemasaran			✓									
Pelayanan pelanggan	✓	Desain interior dan kenyamanan					✓							
Lokasi strategis		Akses internet	✓				✓							
Lokasi strategis		Promosi dan pemasaran	✓										✓	
Lokasi strategis		Desain interior dan kenyamanan	✓					✓						
Akses internet		Promosi dan pemasaran	✓							✓				
Akses internet		Desain interior dan kenyamanan	✓			✓								
Promosi dan pemasaran	✓	Desain interior dan kenyamanan					✓							

**Gambar 4. 1 Hasil pembobotan CSF menggunakan AHP**

Kuantifikasi dengan menggunakan skala sudah dilakukan dengan mempertimbangkan hasil dari wawancara. Hal ini dapat terlihat dari tiap faktor yang memiliki skala sesuai dengan pemeringkatan *critical success factor* (CSF) oleh narasumber. Contohnya saja kualitas produk memiliki skala 9 dibandingkan

dengan variasi menu hal ini karena kualitas produk merupakan faktor terpenting menurut narasumber dan variasi menu merupakan faktor paling tidak penting menurut narasumber. Hal ini berlanjut ke faktor yang lain hingga seluruh skala sudah terisi. Setelah seluruh skala sudah terisi langkah selanjutnya adalah menghitung hasil skala kedalam *decision matrix*. Berikut adalah hasil perhitungan *decision matrix*:

**Tabel 4. 29 Hasil decision matrix**

	Kualitas produk	Variasi menu	Harga	Atmosfer dan kebersihan	Pelayanan pelanggan	Lokasi strategis	Akses internet	Promosi dan pemasaran	Desain dan kenyamanan
Kualitas produk	1,00	9,00	5,00	7,00	2,00	9,00	8,00	4,00	7,00
Variasi menu	0,11	1,00	0,14	0,17	0,11	1,00	0,20	0,13	0,17
Harga	0,20	7,00	1,00	2,00	0,13	9,00	7,00	0,50	2,00
Atmosfer dan kebersihan	0,14	6,00	0,50	1,00	0,17	5,00	2,00	0,25	1,00
Pelayanan pelanggan	0,50	9,00	8,00	6,00	1,00	9,00	7,00	2,00	4,00
Lokasi strategis	0,11	1,00	0,11	0,20	0,11	1,00	0,25	0,13	0,17
Akses internet	0,13	5,00	0,14	0,50	0,14	4,00	1,00	0,17	0,17
Promosi dan pemasaran	0,25	8,00	2,00	4,00	0,50	8,00	6,00	1,00	4,00
Desain interior dan kenyamanan	0,14	6,00	0,50	1,00	0,25	5,00	2,00	0,25	1,00

*Decision matrix* dihitung berdasarkan perbandingan hasil dari skala yang AHP. Sebagai contoh kolom kualitas produk dengan baris kualitas produk memiliki nilai 1, hal ini karena kualitas produk dibandingkan dengan kualitas produk bernilai 1 atau sama. Perbandingan lain dapat dilihat pada kolom kualitas produk dengan variasi menu yang memiliki nilai 9 yang didapat dari nilai skala yang telah diisi sebelumnya. Selanjutnya pada baris variasi menu dan kolom kualitas produk terdapat nilai 0,11 yang merupakan perbandingan antara kualitas produk dengan variasi menu yang didapatkan dengan membagi nilai 1 dengan 9 yang menghasilkan nilai 0,11. Hal ini berlaku kepada seluruh baris dan kolom yang lain hingga seluruh baris dan kolom telah terisi. *Decision matrix* ini kemudian akan digunakan untuk mendapatkan nilai prioritas yang juga digunakan untuk pembobotan CPM. Selain

untuk mendapatkan nilai prioritas, *Decision matrix* juga digunakan untuk mendapatkan *consistency ratio* (CR) yang berfungsi untuk menilai apakah penilaian ini valid atau terhindar dari bias. Menimbang hasil dari *decision matrix* berikut adalah nilai prioritas untuk setiap faktor:

### Priorities

These are the resulting weights for the criteria based on your pairwise comparisons:

Cat	Priority	Rank	(+)	(-)
1 Kualitas produk	32.5%	1	14.2%	14.2%
2 Variasi menu	1.5%	9	0.9%	0.9%
3 Harga	9.8%	4	5.4%	5.4%
4 Atmosfer dan kebersihan	5.3%	6	1.7%	1.7%
5 Pelayanan pelanggan	25.8%	2	18.1%	18.1%
6 Lokasi strategis	1.6%	8	0.8%	0.8%
7 Akses internet	3.5%	7	1.8%	1.8%
8 Promosi dan pemasaran	14.5%	3	4.5%	4.5%
9 Desain interior dan kenyamanan	5.5%	5	1.6%	1.6%

Number of comparisons = 36

Consistency Ratio CR = 7.9%

### Gambar 4. 2 Nilai prioritas dan consistency ratio

*Consistency ratio* merupakan nilai yang membuktikan apakah keputusan yang dilakukan berkualitas atau tidak. Sebuah keputusan dinyatakan berkualitas jika



Dari hasil tersebut dapat terlihat bahwa kualitas produk merupakan sebuah faktor yang paling penting dibandingkan faktor lainnya. Setidaknya kualitas produk lebih penting 32,5% dibandingkan kesembilan faktor lainnya. Dari hasil tersebut setidaknya setiap *cafe* harus bisa meningkatkan kinerja *cafe* mereka pada bagian kualitas produk agar bisa jauh mengungguli kompetitornya yang lain.

#### 4.4 Penilaian competitive profile matrix (CPM)

Penilaian CPM dapat dilakukan dengan memberikan skor pada tiap *critical success factor* (CSF) di tiap *cafe*. Pemberian skor berasal dari hasil observasi yang telah dilakukan. Hasil pemberian skor nantinya akan dikalikan dengan bobot CSF yang kemudian menghasilkan total nilai untuk tiap CSF pada tiap *cafe* yang dibandingkan. Seluruh total nilai akan dijumlah yang kemudian dibandingkan dengan hasil penjumlahan dari total nilai *cafe* yang lain. Perbandingan hasil penjumlahan tersebut akan menentukan *cafe* mana yang paling unggul dalam persaingan *cafe* di kompleks *cafe* Sunan Pandanaran.

**Tabel 4. 31 Hasil penilaian kualitas produk**

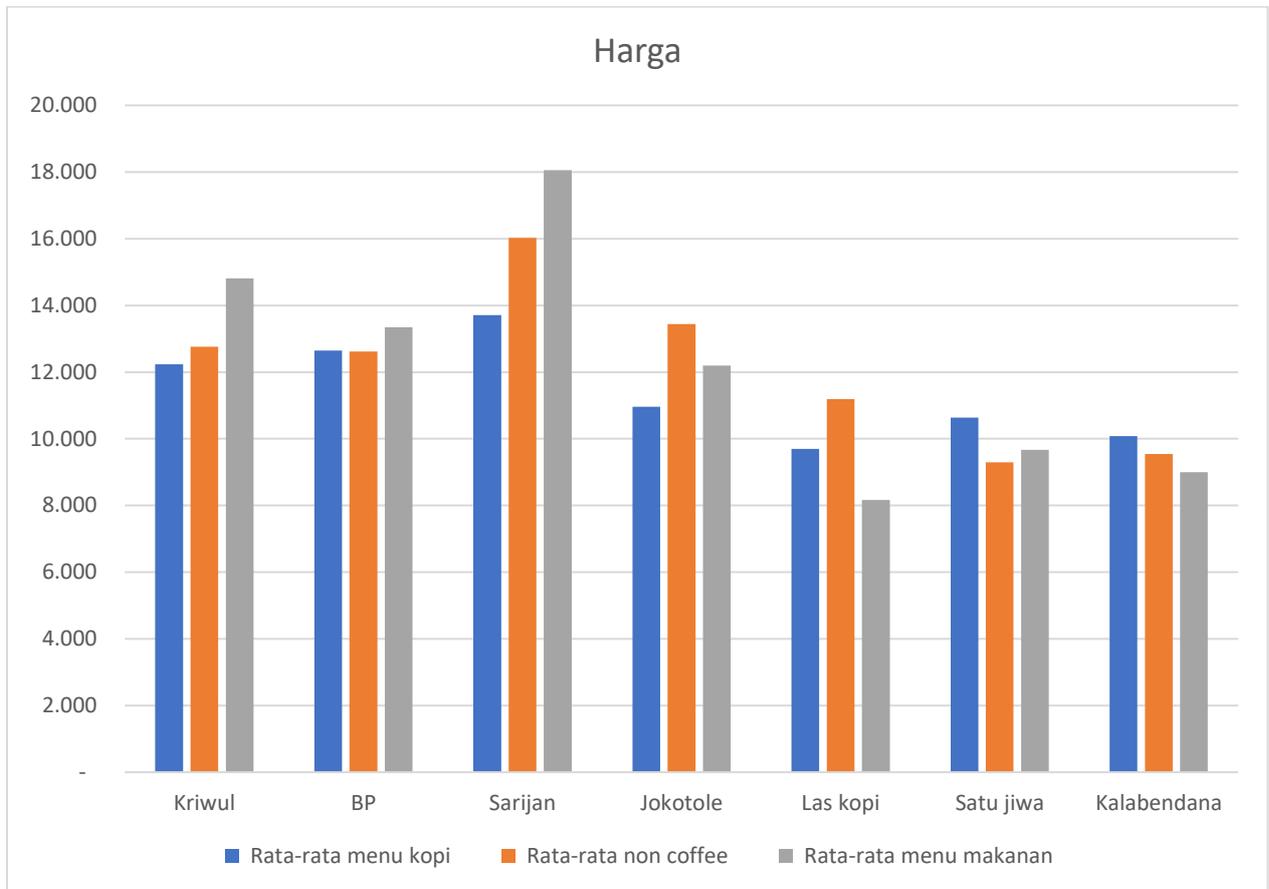
Nama <i>cafe</i>	Rasa kopi	Tampilan kopi	Rasa <i>non coffe</i>	Tampilan <i>non coffee</i>	Total
<b>Sarijan</b>	18	11	16	10	55
<b>Jokotole</b>	19	12	13	11	55
<b>BP</b>	15	12	16	11	54
<b>Kriwul</b>	13	12	18	9	52
<b>Kalabendana/Kunil</b>	16	12	15	9	52
<b>Las Kopi</b>	18	12	10	9	49
<b>Satu Jiwa</b>	9	11	6	7	33

Berdasarkan hasil penelitian kualitas produk didapatkan hasil penilaian seperti di atas. Penilaian di atas merupakan hasil penilaian kualitas produk minuman kopi dan *non coffee* yang di nilai berdasarkan rasa dan tampilan minumn. Terlihat bahwa Sarijan dan Jokotole memiliki penilaian kualitas produk tertinggi dibandingkan dengan kompetitornya yang lain. Diiikuti oleh BP, kemudian Kriwul, kemudian Kalabendana, kemudian Las Kopi, dan terakhir Satu Jiwa. Satu Jiwa memiliki nilai kualitas produk yang lebih kecil dibandingkan kompetitornya yang lain.

**Tabel 4. 32 Hasil observasi variasi menu**

Nama <i>cafe</i>	Menu kopi	Menu non kopi	Menu makanan	Menu paket	Total	Jumlah menu yang unik
Kriwul	21	59	16	4	<b>100</b>	<b>25</b>
BP	17	29	35	4	<b>85</b>	<b>3</b>
Sarijan	24	32	19		<b>75</b>	<b>12</b>
Las Kopi	33	26	6		<b>65</b>	<b>0</b>
Satu jiwa	25	23	15		<b>63</b>	<b>1</b>
Jokotole	27	18	15		<b>60</b>	<b>4</b>
Kalabendana	12	35	9		<b>56</b>	<b>1</b>

Tabel di atas merupakan tabel variasi menu yang berisi jumlah menu tiap varian dan jumlah menu yang unik dari setiap *cafe*. Terlihat bahwa Kriwul memiliki variasi menu terbanyak yaitu 100 menu dan jumlah menu terunik terbanyak dibandingkan dengan kompetitornya dengan total 100 menu dan 25 menu unik. Untuk jumlah menu tersedikit terdapat Kalabendana dengan 56 menu dan untuk jumlah menu unik tersedikit adalah Las kopi dengan tidak ada menu unik pada *cafenya.s*



**Gambar 4. 3 Grafik penilaian harga**

\Grafik di atas merupakan rata-rata harga dari varian menu kopi, *non coffee*, dan menu makanan untuk setiap *cafe*. Dapat dilihat bahwa Kalabendana memiliki menu termurah untuk sebagian besar kategori varian menunya. Las kopi memang memiliki rata-rata harga kopi termurah, namun harga kategori yang lain tetaplah lebih murah Kalabendana. Dari grafik di atas kita bisa melihat bahwa Sarijan memiliki rata-rata harga termahal untuk sebagian besar kategori menunya.

Sebagian besar *cafe* yang berada di kompleks *cafe* Sunan Pandanaran memiliki atmosfer dan kebersihan yang sama. Tidak ada hal yang cukup membedakan *cafe-cafe* yang ada kecuali atmosfer yang ditawarkan oleh BP dan kebersihan yang dimiliki oleh Kriwul. BP memiliki tema *cafe* modern yang berbeda dengan *cafe-cafe* kompetitornya yang memiliki tema *cafe* tradisional. Hal ini cukup bagus karena BP memberikan sebuah keunikan diatas kompetitornya. Kriwul memiliki masalah dalam tingkat kebersihan *cafenya*. *Cafe* Kriwul memiliki tangga yang

sangat kotor dan penuh debu, lantai atas yang retak serta pot tanaman di lantai atas yang berada di samping meja konsumen memiliki banyak sampah. Hal ini tentunya memberikan penilaian yang cukup buruk untuk segi Atmosfer dan kebersihan *cafe* Kriwul.

**Tabel 4. 33 Hasil observasi pelayanan *cafe***

Nama <i>cafe</i>	Kecepatan pelayanan	Jumlah staff yang berjaga	Keramahan
Kriwul	30 menit	4 orang	Ramah
BP	10 menit	3 orang	Ramah
Sarijan	7 menit	3 orang	Ramah
Jokotole	8 menit	3 orang	Sangat ramah
Las kopi	4 menit	3 orang	Tidak ramah
Satu Jiwa	7 menit	3 orang	Ramah
Kalabenedana	2 menit	2 orang	Ramah

Tabel di atas merupakan hasil observasi pelayanan pelanggan pada setiap *cafe* yang ada pada kompleks *cafe* Sunan Pandanaran. Setiap *cafe* di nilai berdasarkan kecepatan pelayanan, jumlah staff yang berjaga dalam satu shift, dan keramahan staff. Dari segi kecepatan pelayanan, Kalabendana memiliki kecepatan pelayanan terbaik dengan waktu pengiriman selama 2 menit. Waktu tersebut terbilang sangatlah mengagumkan karena Kalabendana hanya dijaga oleh 2 orang staff pada saat observasi berlangsung. Dari segi keramahan staff Jokotole memiliki tingkat keramahan staff terbaik. Hanya Jokotole yang aktif memberikan feedback serta mengedukasi konsumen mereka mengenai menu mereka. Selain itu, staff dari Jokotole juga terlihat memberikan senyuman saat melayani, hal ini cukup jarang terjadi pada sebagian besar *cafe* yang ada di kompleks *cafe* tersebut.

**Tabel 4. 34 Hasil observasi lokasi**

Nama <i>cafe</i>	Posisi <i>cafe</i> di kompleks dihitung dari jalan utama	Kapasitas parkir
Kriwul	Pertama	20 motor
BP	Kedua	20 motor
Sarijan	Ketiga	75 motor
Jokotole	Keempat	24 motor
Las Kopi	Kelima	20 motor

Satu Jiwa	Keenam	20 motor
Kalabendana	Ketujuh	32 motor

Tabel di atas merupakan perbandingan faktor lokasi strategis tiap *cafe* yang berada di jalan Sunan Pandanaran. Perbandingan faktor tersebut diukur berdasarkan posisi *cafe* dalam kompleks *cafe* serta kemudahan parkir atau kapasitas parkir tiap *cafe* yang diukur dengan jumlah motor yang bisa terparkir pada *cafe* tersebut. Jika dihitung dari jalanan utama, urutan *cafe* dari yang terluar hingga terdalam adalah Kriwul, BP, Sarijan, Jokotole, Las Kopi, Satu Jiwa, dan Kalabendana. Hal ini menjadikan Kriwul sebagai *cafe* yang paling dekat dengan jalanan utama sekaligus menjadikan Kriwul sebagai *cafe* yang paling strategis. Untuk kapasitas parkir Sarijan memiliki jumlah kapasitas parkir terbanyak. Setidaknya Sarijan dapat menampung sebanyak 75 motor pada parkirannya.

**Tabel 4. 35 Hasil observasi akses internet**

Nama <i>cafe</i>	Download 1	Download 2	Download 3	Rata-rata download	Upload 1	Upload 2	Upload 3	Rata-rata upload
Kriwul	2,45	1,36	7,96	<b>3,92</b>	1,11	3,77	2,56	<b>2,48</b>
BP	41,33	31,16	33,99	<b>35,49</b>	22,68	8,69	8,35	<b>13,24</b>
Sarijan	2,96	2,94	3,00	<b>2,97</b>	3,86	5,30	3,97	<b>4,38</b>
Jokotole	15,58	25,14	25,36	<b>22,03</b>	2,51	3,50	2,17	<b>2,73</b>
Las kopi	0	0	0	<b>0,00</b>	0	0	0	<b>0,00</b>
Sajiwa	0	0	0	<b>0,00</b>	0	0	0	<b>0,00</b>
Kalabendana	67,8	66,56	51,57	<b>61,98</b>	57,72	53,36	61,88	<b>57,65</b>

Tabel di atas merupakan perbandingan kecepatan internet dari seluruh *cafe* yang ada pada kompleks *cafe* Sunan Pandanaran. Perbandingan didapatkan dengan melakukan pengujian kecepatan download dan upload internet sebanyak 3 kali pada jam sibuk *cafe*, kemudian ketiga nilai tersebut dihitung kembali hingga mendapatkan rata-rata kecepatan internet pada *cafe* tersebut. Dari seluruh *cafe* terlihat bahwa Kalabendana memiliki kecepatan internet tercepat dari seluruh *cafe* yang ada pada Sunan Pandanaran. Selain itu, terlihat juga bahwa internet pada Las Kopi dan Satu Jiwa tidak dapat tersambung pada jam sibuk *cafe*.

**Tabel 4. 36 Hasil observasi pemasaran dan promosi**

Nama <i>cafe</i>	Engagement rate	Promosi
Kalabendana	29,5%	Tidak ada
BP	18,2%	Paket & Program
Satu Jiwa	12,4%	Tidak ada
Kriwul	6,4%	Paket
Sarijan	4,4%	Tidak ada
Jokotole	0,9%	Tidak ada
Las kopi	0	Tidak ada

Tabel di atas merupakan perbandingan faktor promosi dan pemasara dari seluruh *cafe* yang ada pada kompleks *cafe* Sunan Pandanaran. Perbandingan tersebut di nilai berdasarkan engagement rate sosial media instagram mereka dan promosi yang ditawarkan oleh *cafe* mereka baik itu diskon, paket ataupun program. Terlihat bahwa Kalabendana memiliki engagement rate dibandingkan kompetitornya. Engagement instagram Kalabendana dapat mencapai 29,5%, jumlah tersebut terbilang sangatlah besar. Untuk promosi hanya ada 2 *cafe* yang menyediakan promosi yaitu BP dan Kriwul. BP menyediakan paket menu beserta program berhadiah yang sedang berjalan, sedangkan Kriwul hanya menyediakan paket menu pada *cafe* mereka.

**Tabel 4. 37 Hasil observasi desain interior dan kenyamanan**

Nama <i>cafe</i>	Ruang duduk	Stop kontak	Media berkumpul untuk kelompok besar	Keunikan desain interior
Sarijan	256	82	Ada 2	Tidak ada
Satu Jiwa	240	62	Ada 10	Tidak ada
Las kopi	112	130	Tidak ada	Tidak ada
Kalabendana	112	115	Tidak ada	Tidak ada
Jokotole	109	26	Ada 2	Tidak ada
Kriwul	95	63	Tidak ada	Terdapat arena billiard
BP	77	24	Tidak ada	Tidak ada

Tabel di atas merupakan tabel perbandingan faktor desain interior dan kenyamanan dari seluruh *cafe* yang ada pada kompleks *cafe* Sunan Pandanaran. Perbandingan tersebut diukur berdasarkan jumlah ruang duduk, stop kontak, media berkumpul untuk kelompok besar dan keunikan desain interior. Dapat dilihat bahwa

*cafe* Sarijan memiliki ruang duduk terbanyak dari *cafe-cafe* lainnya dengan 256 ruang duduk. Las Kopi memiliki jumlah stop kontak terbanyak dibandingkan kompetitornya. Dari seluruh *cafe* yang ada pada *cafe* Sunan Pandaran hanya ada 3 *cafe* yang memiliki media berkumpul untuk kelompok besar dan *cafe* Satu Jiwa memiliki jumlah terbanyak untuk medai berkumpul untuk kelompok besar di *cafenya*. Hanya *cafe* Kriwul yang menyediakan keunikan pada *cafenya* yaitu terdapat arena billiard di dalam *cafe* Kriwul.

Seluruh perbandingan yang didapatkan kemudian akan di *kuantifikasi* menjadi skala 1 sampai 4 berdasarkan kinerja suatu *cafe* dibandingkan *cafe* lainnya pada suatu *critical success factor*. Berdasarkan hasil seluruh perbandingan yang dilakukan antar *cafe* dari setiap *critical success factor* (CSF) yang digunakan pada penelitian ini, berikut adalah hasil skoring yang didapatkan.

**Tabel 4. 38 CPM dengan bobot dan skor**

CSF	Bobot	Kriwul		BP		Sarijan		Jokotole		Las kopi		Satu Jiwa		Kalabendana/Kumi	
		Skor	Total	Skor	Total	Skor	Total	Skor	Total	Skor	Total	Skor	Total	Skor	Total
Kualitas produk	0,325	3		3		4		4		2		1		3	
Variasi Menu	0,015	4		3		3		2		2		2		1	
Harga	0,098	2		2		1		3		4		3		4	
Atmoster dan kebersihan	0,053	1		4		3		3		3		3		3	
Pelayanan dan Pelanggan	0,258	1		3		2		4		3		3		4	
Lokasi strategis	0,016	3		3		4		3		2		1		2	
Akses Internet	0,035	2		4		2		3		1		1		4	
Promosi dan pemasaran	0,145	3		4		2		2		1		3		4	
Desain interior dan kenyamanan	0,055	2		1		4		2		3		4		3	
<b>Total</b>	<b>1,000</b>														

Tabel di atas merupakan tabel competitive profile matrix (CPM) yang sudah diisi oleh bobot dan skor pada pada tiap CSF di tiap *cafe* yang di observasi. Seluruh skor yang diberikan pada penilaian tersebut berasal dari observasi di tiap *cafe* yang ada pada kompleks *cafe* Sunan Pandanaran. Setelah seluruh skor CSF di tiap *cafe* di dapatkan, langka selanjutnya adalah mengkalikan tiap skor dengan bobot CSF untuk mendapatkan total penilaian CSF. Berikut adalah hasil dari total nilai CSF untuk tiap *cafe*:

**Tabel 4. 39 CPM dengan total faktor**

CSF	Bobot	Kriwul		BP		Sarijan		Jokotole		Las kopi		Satu Jiwa		Kalabendana/Kunil	
		Skor	Total	Skor	Total	Skor	Total	Skor	Total	Skor	Total	Skor	Total	Skor	Total
Kualitas produk	0,325	3	0,976	3	0,976	4	1,301	4	1,301	2	0,650	1	0,325	3	0,976
Variasi Menu	0,015	4	0,062	3	0,046	3	0,046	2	0,031	2	0,031	2	0,031	1	0,015
Harga	0,098	2	0,197	2	0,197	1	0,098	3	0,295	4	0,393	3	0,295	4	0,393
Atmoster dan kebersihan	0,053	1	0,053	4	0,211	3	0,158	3	0,158	3	0,158	3	0,158	3	0,158
Pelayanan dan Pelanggan	0,258	1	0,258	3	0,774	2	0,516	4	1,031	3	0,774	3	0,774	4	1,031
Lokasi strategis	0,016	3	0,047	3	0,047	4	0,063	3	0,047	2	0,031	1	0,016	2	0,031
Akses Internet	0,035	2	0,069	4	0,139	2	0,069	3	0,104	1	0,035	1	0,035	4	0,139
Promosi dan pemasaran	0,145	3	0,436	4	0,581	2	0,290	2	0,290	1	0,145	3	0,436	4	0,581
Desain interior dan kenyamanan	0,055	2	0,110	1	0,055	4	0,220	2	0,110	3	0,165	4	0,220	3	0,165
<b>Total</b>	<b>1,000</b>														

Tabel di atas merupakan matrix CPM dengan nilai total CSF untuk setiap *cafe*. Nilai total CSF untuk tiap *cafe* menentukan kinerja setiap *cafe* pada salah setiap faktor kesuksesan *cafe*. Jika nilai total CSF suatu *cafe* lebih tinggi dari yang lain, hal tersebut menunjukkan bahwa *cafe* tersebut lebih unggul dalam pada faktor tersebut dibandingkan dengan kompetitornya. Hasil penilaian CSF ini juga dapat digunakan untuk evaluasi kinerja yang nantinya bisa digunakan untuk formulasi strategi bersaing. Setelah mendapatkan total CSF untuk tiap *cafe*, langkah selanjutnya adalah menjumlahkan seluruh total CSF tersebut untuk menentukan total skor untuk tiap *cafe* dan membandingkan satu dengan yang lain. Berikut adalah hasilnya:

**Tabel 4. 40 CPM dengan total keseluruhan**

CSF	Bobot	Kriwul		BP		Sarijan		Jokotole		Las kopi		Satu Jiwa		Kalabendana/Kunil	
		Skor	Total	Skor	Total	Skor	Total	Skor	Total	Skor	Total	Skor	Total	Skor	Total
Kualitas produk	0,325	3	0,976	3	0,976	4	1,301	4	1,301	2	0,650	1	0,325	3	0,976
Variasi Menu	0,015	4	0,062	3	0,046	3	0,046	2	0,031	2	0,031	2	0,031	1	0,015
Harga	0,098	2	0,197	2	0,197	1	0,098	3	0,295	4	0,393	3	0,295	4	0,393
Atmoster dan kebersihan	0,053	1	0,053	4	0,211	3	0,158	3	0,158	3	0,158	3	0,158	3	0,158
Pelayanan dan Pelanggan	0,258	1	0,258	3	0,774	2	0,516	4	1,031	3	0,774	3	0,774	4	1,031
Lokasi strategis	0,016	3	0,047	3	0,047	4	0,063	3	0,047	2	0,031	1	0,016	2	0,031
Akses Internet	0,035	2	0,069	4	0,139	2	0,069	3	0,104	1	0,035	1	0,035	4	0,139

Promosi dan pemasaran	0,145	3	0,436	4	0,581	2	0,290	2	0,290	1	0,145	3	0,436	4	0,581
Desain interior dan kenyamanan	0,055	2	0,110	1	0,055	4	0,220	2	0,110	3	0,165	4	0,220	3	0,165
<b>Total</b>	<b>1,000</b>	<b>2,206</b>	<b>3,024</b>	<b>2,761</b>	<b>3,368</b>	<b>2,382</b>	<b>2,288</b>	<b>3,490</b>							

Tabel di atas merupakan hasil keseluruhan untuk penilaian CPM pada setiap *cafe*. Dapat dilihat bahwa Kalabendana/Kunil memiliki nilai hasil tertinggi dibandingkan kompetitornya dengan nilai 3,490. Hal ini menunjukkan bahwa Kalabendana memiliki *competitive advantage* terbaik dibandingkan kompetitornya. Dapat diamati juga bahwa persaingan dari tiap *cafe* terbilang sengit karena hasil nilai dari tiap *cafe* tidak terpaut terlalu jauh sehingga masih ada kemungkinan pada *cafe* lain untuk menduduki peringkat teratas.

Pada tabel tersebut kita juga bisa melihat bahwa Kriwul memiliki hasil CPM terendah dibandingkan kompetitornya. Kriwul memang memiliki keunggulan pada faktor variasi menu, namun faktor tersebut tidak memiliki pengaruh yang cukup besar pada keberhasilan suatu *cafe*. Jika Kriwul ingin memenangkan persaingan, sebaiknya Kriwul memperbaiki faktor yang rendah terlebih dahulu seperti faktor kebersihan yang bisa segera ditingkatkan serta faktor pelayanan pelanggan yang bisa diperbaiki. Kriwul masih memiliki potensi untuk memenangkan persaingan jika memperbaiki kekurangan *cafenya* pada faktor-faktor tersebut.

## 4.5 Pembahasan

### 4.5.1 Critical success factor (CSF) terpenting

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, kualitas produk merupakan sebuah faktor yang paling tinggi dibandingkan critical success factor (CSF) pada konteks *cafe* yang lain. Setidaknya *critical success factor* (CSF) lebih penting 32,5% dibandingkan dengan CSF *cafe* lainnya. Hal tersebut sesuai dengan banyak penelitian yang menilai bahwa kualitas produk merupakan faktor terpenting dalam menunjang kesuksesan *cafe* seperti penelitian oleh Saputra et al. (2025), Sagita & Alam (2025), dan Vinesia Silabam et al. (2025). Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu, kualitas produk dapat meningkatkan keputusan pembelian dan kepuasan konsumen yang dapat berkontribusi untuk

mensukseskan *cafe* dan memenangkan persaingan (Karnawati & Tin, 2025; Tussifah & Navitsha, 2021).

#### 4.5.2 Kinerja *cafe* terbaik berdasarkan penilaian CPM

Kunil atau Kalabendana merupakan *cafe* yang mendominasi persaingan di kompleks *cafe* Sunan Pandanaran. Berdasarkan penilaian CPM Kalabendana memiliki keunggulan pada 4 faktor yaitu pelayanan pelanggan, promosi dan pemasaran, harga, dan akses internet. Kalabendana memiliki pelayanan pelanggan tercepat dibandingkan dengan *cafe-cafe* lainnya dengan waktu hanya 2 menit untuk menyajikan pesanan konsumen. Kalabendana memiliki kinerja pemasaran yang sangat baik pada sosial medianya. Dengan *engagement rate* sebesar 29,5% pada sosial media Instagram membuat Kalabendana menjadi *cafe* dengan kinerja pemasaran tertinggi dibandingkan kompetitornya. Kalabendana memiliki rata-rata menu kopi di kisaran 10.083, rata-rata menu *non coffee* di kisaran 9.543, dan rata-rata menu makanan di kisaran 9.000. Dengan rata-rata pada ketiga menu tersebut membuat Kalabendana menjadi *cafe* dengan rata-rata menu keseluruhan termurah dibandingkan dengan kompetitor lainnya. terakhir Kalabendana memiliki rata-rata kecepatan download internet sebesar 61,68 Mbps, dan kecepatan upload internet sebesar 57,65 Mbps. Dengan rata-rata kecepatan internet tersebut membuat Kalabendana menjadi *cafe* dengan kecepatan internet terbaik di kompleks *cafe* Sunan Pandanaran. Dengan keseluruhan keunggulan yang dimiliki Kalabendana membuat *cafe* tersebut meraih nilai 3,490 yang dimana nilai tersebut merupakan nilai tertinggi dibandingkan dengan kompetitornya di kompleks *cafe* Sunan Pandanaran.

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan seluruh hasil dan pembahasan di atas, berikut adalah kesimpulan pada skripsi ini:

1. Faktor yang paling penting dalam menentukan kesuksesan cafe adalah kualitas produk. Berdasarkan hasil pembobotan CSF dengan bantuan AHP faktor ini lebih penting 32,5% dibandingkan 8 faktor penunjang kesuksesan *cafe* lainnya yaitu variasi menu, harga, atmosfer dan kebersihan, pelayanan pelanggan, lokasi strategis, akses internet, promosi dan pemasaran, serta desain interior dan kebersihan.
2. *Cafe* Kalabendana atau Kunil merupakan *cafe* yang memiliki *competitive advantage* terbaik sekaligus *cafe* yang mendominasi persaingan di kompleks *cafe* Sunan Pandanaran. Berdasarkan hasil skoring CPM *cafe* ini memiliki nilai skor tertinggi dibandingkan 6 *cafe* lainnya yaitu Kriwul, BP, Sarijan, Jokotole, Las Kopi dan Satu Jiwa.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil dari CPM *cafe* Kriwul merupakan *cafe* yang memiliki nilai terendah dibandingkan kompetitornya sekaligus sebagai *cafe* yang dianggap kalah bersaing. Meskipun *cafe* Kriwul memiliki dominasi pada faktor variasi menu, namun hal tersebut tidak terlalu berdampak besar pada kesuksesan *cafe* jika merujuk pada hasil pembobotan CSF. Sebaiknya *cafe* Kriwul dapat memperbaiki kinerja kecepatan pelayanan dan kebersihan *cafenya* agar faktor pelayanan pelanggan dan faktor atmosfer dan kebersihan pada *cafe* tersebut dapat meningkat. Jika *cafe* Kriwul sukses untuk memperbaiki kedua hal tersebut maka ada kemungkinan untuk *cafe* Kriwul dapat mendominasi persaingan pada *cafe* di jalan Sunan Pandanaran.

Penelitian ini tidak memiliki akses untuk bagian internal *cafe*, sehingga formulasi strategi yang dilakukan hanya berdasarkan faktor penunjang kesuksesan saja. Memiliki akses pada bagian internal *cafe* seperti kondisi keuangan, hingga kualitas SDM dapat memberikan formulasi strategi yang lebih berdasar pada kondisi

lapangan, sehingga tujuan untuk mensukseskan *cafe* yang kalah bersaing dapat dicapai dengan lebih baik. Penelitian selanjutnya dapat mengadopsi metode CPM dengan AHP serta mengkombinasikannya dengan *internal & external (IE) evaluation* sehingga formulasi strategi dapat diformulasikan berdasarkan kondisi asli di lapangan.

Untuk dapat meningkatkan akurasi penilaian CPM, seharusnya penilaian ini ditambah dengan metode Electre III. Electre III merupakan metode penunjang pengambilan keputusan yang juga bisa digunakan untuk CPM agar pemberian skor pada penilaian CPM dapat lebih akurat lagi. Kombinasi CPM dengan electre III dapat memberikan hasil penilaian yang terhindar dari bias penelitian karena kombinasi penilaian tersebut menggunakan evaluasi matematis dan bukan hanya mengandalkan pendapat pribadi semata. Harapannya penelitian selanjutnya dapat mengkombinasikan metode CPM dengan AHP dan electre III agar hasil penilaian dapat semakin akurat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhikari, R., & Timsina, T. P. (2024). An Educational Study Focused on the Application of Mixed Method Approach as a Research Method. *OCEM Journal of Management, Technology & Social Sciences*, 3(1), 94–109. <https://doi.org/10.3126/ocemjmtss.v3i1.62229>
- Amir, M. P., & Santi, I. N. (2024). Pengaruh Suasana Café Dan Harga Terhadap Kepuasan Pelanggan (Studi Pada Café Koniciwa Di Kota Palu). *Jurnal Media Wahana Ekonomika*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:271276239>
- Anakay, Y., Fanggidae, R. P. C., Kurniawati, M., & Fanggidae, A. H. J. (2024). Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Harga Terhadap Kepuasan Pelanggan Di Cafe Teman Bacarita Kota Kupang. *GLORY Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:273303879>
- Anwar, M. V. H., & Indayani, L. (2024). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Fasilitas, dan Lokasi terhadap Kepuasan Pengunjung Dekleine Batu Culinary & Camp Café di Malang. *Innovative Technologica: Methodical Research Journal*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:266913032>
- Atela, N. O., & Sitienei, K. (2023). Competitive Strategies and Performance of Selected Cement Companies in Kenya. *International Journal of Business Management, Entrepreneurship and Innovation*, 5(1), 19–30. <https://doi.org/10.35942/jbmed.v5i1.299>
- Ayyub, N., & Muhammad. (2023). Analisis Strategi Bersaing Kecap Manis Bango Menggunakan Competitive Profile Matrix (CPM) di Kota Surakarta. *Journal of Cooperative, Small and Medium Enterprise Development*, 2(1), 30–39. <https://doi.org/10.20961/cosmed.v2i1.83211>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49–61. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192>

- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*, 57(4), 83–99. <https://doi.org/10.1177/002224299305700407>
- Bhattacharjee, D., & Dey, M. (2015). Competitive Profile Matrix: A Theoretical Review. *ABAC Journal*, 35, 61–70. <https://consensus.app/papers/competitive-profile-matrix-a-theoretical-review-bhattacharjee-dey/56e429e755e4568c8e702895671031dc/>
- BPS. (2024, April 24). *Jumlah Rumah Makan (Restoran) Menurut Kecamatan di Kota Malang (Unit), 2021-2023*. <https://Malangkota.Bps.Go.Id/Id/Statistics-Table/2/MTMzIzI=/Jumlah-Rumah-Makan-Restoran-Menurut-Kecamatan-Di-Kota-Malang.Html>.
- Brown, G., Strickland-Munro, J., Kobryn, H., & Moore, S. A. (2017). Mixed methods participatory GIS: An evaluation of the validity of qualitative and quantitative mapping methods. *Applied Geography*, 79, 153–166. <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2016.12.015>
- Capps III, C. J., Cassidy, C. M., Gravois, R., & Warner, J. A. (2012). Expanding The Competitive Profile Matrix: Introducing The Production/Operations Management, Marketing, Human Resource Management, Finance/Accounting, Research And Development, And Information Systems Competitive Profile Matrices. *Journal of Business Strategies*, 36(1).
- Cassidy, C., Gravois, R., & Capps, C. (2020). A Teaching Exercise for the Competitive Profile Matrix (CPM). *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 47. <https://consensus.app/papers/a-teaching-exercise-for-the-competitive-profile-matrix-cpm-cassidy-gravois/894100b578415f6a8b984b7f082ce846/>
- Chelviani, K. M., Meitriana, M. A., & Haris, I. A. (2017). ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PEMILIHAN LOKASI TOKO MODERN DI KECAMATAN BULELENG. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 9(2).
- Cicco, Bloom, Barbara, Crabtree, & Benjamin F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314–321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>

- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). Sage Publications.
- D. Banker, R., Mashruwala, R., & Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? *Management Decision*, 52(5), 872–896. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2013-0282>
- Denny, E., & Weckesser, A. (2022). How to do qualitative research? *BJOG: An International Journal of Obstetrics & Gynaecology*, 129(7), 1166–1167. <https://doi.org/10.1111/1471-0528.17150>
- Dhisasmito, P. P., & Kumar, S. (2020). Understanding customer loyalty in the coffee shop industry (A survey in Jakarta, Indonesia). *British Food Journal*, 122(7), 2253–2271. <https://doi.org/10.1108/BFJ-10-2019-0763>
- Douglas, J. A., Douglas, A., Cano, M., & Moyes, D. (2018). *Investigating the success of independent coffee shops and cafes in the UK: findings from a pilot study*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:203258855>
- Faezi, R., Khatami, F., & Mohammad, A. (2014). Positioning business in uncertain conditions by weighting a competitive profile matrix using the fuzzy DEMATEL. *Management Science Letters*, 4(7), 1425–1432. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.6.025>
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Fitriani, N. A., Sinta, D., Puspitasari, Rohmah, Y., Gozi, A., & Sudarmiatin. (2024). Business Marketing Strategy Analysis as a Business Competition Strategy in the Cafe Business: A Study of Cafe Janaloka. *Jurnal Bintang Manajemen*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:276133479>
- Fitriza, F. K., Gita, S. A. S., & Erica, A. (2023). Analisis Pengaruh Atmosfer Café Dan Customer Experience Terhadap Pengambilan Keputusan Customer Yaitu Mahasiswa Malang Dalam Pemilihan Tempat Coffee Shop Untuk Belajar. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 3(3), 08–19. <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v3i3.1332>

- Ford, J. (2019). What Do We Know About Segmentation and Targeting? *Journal of Advertising Research*, 59, 131–132. <https://doi.org/10.2501/JAR-2019-018>
- Fred, D. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed.). Pearson Education.
- Fred, D., & Forest, D. (2016). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson Education.
- Garg, R. (2016). Methodology for research I. *Indian Journal of Anaesthesia*, 60(9), 640. <https://doi.org/10.4103/0019-5049.190619>
- Gumilang, G., & Khajizah. (2021). PENGARUH BAURAN PEMASARAN TERHADAP MINAT BELI KONSUMEN PADA SADA COFFEE SHOP PADANGSIDIMPUAN. 11(2).
- Haiyan, D., Ahmed, K., & Nanere, M. (2021). LIFE CYCLE, COMPETITIVE STRATEGY, CONTINUOUS INNOVATION and FIRM PERFORMANCE. *International Journal of Innovation Management*, 25(1). <https://doi.org/10.1142/S1363919621500043>
- Hernandez, Lopez, & Rivera. (2021). Pricing Strategy in Competitive Café Markets: Case Studies from Southeast Asia. *Journal of Marketing Insights*, 15(3), 78–92.
- Hidayat, & Ananda. (2020). Strategi Diferensiasi pada Bisnis Café di Indonesia. *Jurnal Strategi Bisnis*, 8(1), 30–40.
- Hill, C. W. L. (1988). Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework. *The Academy of Management Review*, 13(3), 401. <https://doi.org/10.2307/258088>
- Ikrimatul Fathiyah, & Audita Nuvriasari. (2024). The Role of Service Quality, Product Quality, and Price in Creating a Competitive Advantage Coffee Shop in Cirebon City. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 3(3), 415–426. <https://doi.org/10.55927/fjmr.v3i3.8596>
- Ilham Arifin, & Ayi Ahadiat. (2023). Analysis of Coffee Shop Business Strategy in Bandar Lampung. *International Journal of Asian Business and Management*, 2(3), 323–346. <https://doi.org/10.55927/ijabm.v2i3.4835>

- Kardi, Hutahuruk, Marice, Handoyo, & Leonardus, T. (2024). The Effect of KUR and BLT Programs on MSME Performance with Differentiation Strategy as A Mediation Variable. *Interconnection: An Economic Perspective Horizon*, 2(1), 28–40. <https://doi.org/10.61230/interconnection.v2i1.89>
- Karnawati, & Tin, A. (2025). The Role of Service Quality, Price, and Product Quality in Influencing Purchase Decision at Café with Classic Atmosphere in Kampung Heritage. *IJIEM - Indonesian Journal of Industrial Engineering and Management*, 5(3), 682. <https://doi.org/10.22441/ijiem.v5i3.28672>
- Kashyap, S. (2021). *A STUDY ON THE OPTIMAL NUMBER OF FIRMS TO BE USED TO CARRY OUT A RELATIVE VALUATION ANALYSIS: A STUDY OF SECTORS IN THE INDIAN ECONOMY*. <https://consensus.app/papers/a-study-on-the-optimal-number-of-firms-to-be-used-to-carry-out-a-kashyap/b0a4213ce60c532bbf7ef58d97c6e948/>
- Kaslumin, W. S., & Purnomo, A. S. (2023). Sistem Penunjang Keputusan Pemilihan Café bagi Mahasiswa Yogyakarta Menggunakan Metode Weighted Product (WP). *Jurnal Syntax Admiration*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:269197199>
- Kotler, & Keller. (2016a). *Manajemen Pemasaran* (13th ed.). Pearson.
- Kotler, & Keller. (2016b). *Marketing Management* (13th ed.). Pearson.
- Lashley, & Morrison. (2010). *In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates*. Butterworth-Heinemann.
- Lee, W. S., Moon, J., & Song, M. (2018). Attributes of the coffee shop business related to customer satisfaction. *Journal of Foodservice Business Research*, 21(6), 628–641. <https://doi.org/10.1080/15378020.2018.1524227>
- Ma, H. (1999). Creation and preemption for competitive advantage. *Management Decision*, 37(3), 259–267. <https://doi.org/10.1108/00251749910264497>
- Marcelina, S., Wining, P., & Herry, G. S. (2024). FACTORS OF COMPETITIVE ADVANTAGE STRATEGY OF CAFE BUSINESS IN BANDAR LAMPUNG (STUDY ON DOESOEN CAFE BANDAR LAMPUNG). *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 2(3), 1080–1089. <https://doi.org/10.61990/ijamesc.v2i3.253>

- McGrath, C., Palmgren, P. J., & Liljedahl, M. (2019). Twelve tips for conducting qualitative research interviews. *Medical Teacher*, *41*(9), 1002–1006. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2018.1497149>
- Meilgaard, M. C., Carr, B. T., & Carr, B. T. (2006). *Sensory Evaluation Techniques*. CRC Press. <https://doi.org/10.1201/b16452>
- Meysam, B., & Siamak, Y. (2011). *Using the AHP-ELECTREIII integrated method in a competitive profile matrix*.
- Mezmir, E. (2020). Qualitative Data Analysis: An Overview of Data Reduction, Data Display and Interpretation. *Research on Humanities and Social Sciences*. <https://doi.org/10.7176/RHSS/10-21-02>
- Mina, J. C. (2020). Competitive Profile Matrix of Selected Drug Stores at Jaen, Nueva Ecija, Philippines. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, *6*(4), 186–193. <https://doi.org/10.22161/ijaems.64.5>
- Nadhira Nurul Muhafi. (2024). Coffee Shop Business Strategy Analysis Using the Business Model Canvas Method and Quantitative Strategic Planning Matrix (Case Study: Coffee Shop 'Kopi Dul'). *Journal of Optimization System and Ergonomy Implementation*, *1*(02). <https://doi.org/10.54378/joseon.v1i02.7566>
- Ni, W. P. M., Theresia, S. C., & Stevany, H. D. (2019). Strategi Bersaing Usaha Agroindustri Abon Sapi Di Ud. Kamboja Kota Mataram Marselina Wonda Pandak. *Journal UNMAS Mataram*, *13*(1). <http://journal.unmasmataram.ac.id/index.php/GARA>
- Otinashvili, R. (2020). Comparative competitive strategy. *Works of Georgian Technical University*, *4*(518), 25–33. <https://doi.org/10.36073/1512-0996-2020-4-25-33>
- Palar, M., Loho, A., & Benu, N. (2021). Analisis Keuntungan Usaha “Café Abc” Di Kecamatan Malalayang Kota Manado. *AGRIRUD*, *1*.
- Parnell, J. A. (2014). *Strategic Management: Theory and Practice*. SAGE Publications, Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781506374598>
- Peters, K., & Halcomb, E. (2015). Interviews in qualitative research. *Nurse Researcher*, *22*(4), 6–7. <https://doi.org/10.7748/nr.22.4.6.s2>

- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. <https://consensus.app/papers/competitive-strategy-techniques-for-analyzing-porter/ff4b024aaa61590bbae2eba2ba4ccab7/>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:102339835>
- Pramagista, A., & Wandebori, H. (2021). Propose Business Strategy for Coffee Shop in Indonesia (XYZ Company). *European Journal of Business and Management Research*, 6(1), 90–96. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.1.687>
- Prasesa, T. N., & Siregar, O. M. (2024). Pengaruh Harga, Lokasi dan Digital Marketing terhadap Keputusan Pembelian pada Pelanggan Cafe In Out. *Jurnal Disrupsi Bisnis*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:268991801>
- Putri, S. S., & Bharata, W. (2024). Pengaruh Variasi Menu Dan Desain Interior Terhadap Loyalitas Pelanggan Melalui Kepuasan Pelanggan Cafe Pizzaku Muara Badak. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:270340978>
- Rachmatunnissa, D., & Deliana, Y. (2019). Segmentasi Konsumen Coffee Shop Generasi Z Di Jatinangor Segmentation Of Coffee Shop's Generation Z Consumers In Jatinangor. *Jurnal Pemikiran Masyarakat Ilmiah Berwawasan Agribisnis*, 6(1), 90–100.
- Radar Malang. (2024, January 23). *Bisnis Restoran dan Kafe di Kota Malang Terus Tumbuh*. <https://radarmalang.jawapos.com/berita-terbaru/814011957/bisnis-restoran-dan-kafe-di-kota-malang-terus-tumbuh>.
- Radar Malang. (2025, January 13). *Apkrindo Prediksi Kafe dan Resto di Kota Malang Tetap Tumbuh*. <https://radarmalang.jawapos.com/kota-malang/815519749/apkrindo-prediksi-kafe-dan-resto-di-kota-malang-tetap-tumbuh>.
- Rahardjo, B., Hasbullah, R., & Taqi, F. M. (2019). Coffee Shop Business Model Analysis. *Integrated Journal of Business and Economics*, 3(2), 140. <https://doi.org/10.33019/ijbe.v3i2.153>

- Ramlo, S. (2022). Mixed Methods Research and Quantum Theory: Q Methodology as an Exemplar for Complementarity. *Journal of Mixed Methods Research*, 16(2), 226–241. <https://doi.org/10.1177/15586898211019497>
- Rashidirad, M. (2020). SMEs' dynamic capabilities and value creation: The mediating role of competitive strategy. *European Business Review*. <http://sro.sussex.ac.uk>
- Rhaim, M. (2017). Measurement and determinants of academic research efficiency: a systematic review of the evidence. *Scientometrics*, 110(2), 581–615. <https://doi.org/10.1007/s11192-016-2173-1>
- Richard, A., Marilyn, H., Margaret, T., & Charles, W. (2007). PORTER'S GENERIC STRATEGIES: AN EXPLORATORY STUDY OF THEIR USE IN JAPAN. *Journal of Business Strategies*, 24(1).
- Sagita, O., & Alam, I. A. (2025). The Effect of Product Quality and Service Quality on Customer Satisfaction at Story Coffee. *Journal of Law, Education and Business*, 3(1), 778–782. <https://doi.org/10.57235/jleb.v3i1.5992>
- Sandelowski, M., Voils, C. I., & Knafl, G. (2009). On Quantitizing. *Journal of Mixed Methods Research*, 3(3), 208–222. <https://doi.org/10.1177/1558689809334210>
- Saputra, A., Suryatama, F., & Rakhman, M. A. (2025). Menganalisis Daya Tarik Cafe Mbah Dharmo Ambarawa: Peran Harga, Promosi dan Kualitas Produk Dalam Keputusan Pembelian. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 11(2), 1104–1113. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v11i2.3980>
- Sharma, B., Arora, R., & Kharub, M. (2021). Critical Success Factors affecting the Restaurant Industry: Insights from Restaurant Managers. *FIIB Business Review*. <https://doi.org/10.1177/23197145211042429>
- Sharma, S. (2020). Competitive strategies in business. *Journal of Management Science*, 10, 1–6. <https://doi.org/10.26524/jms.2020.2.1>
- Sivrikaya, F., & Küçük, Ö. (2022). Modeling forest fire risk based on GIS-based analytical hierarchy process and statistical analysis in Mediterranean region. *Ecological Informatics*, 68, 101537. <https://doi.org/10.1016/j.ecoinf.2021.101537>
- Slamet, Deraman, A., & Aziz, D. (2008). Manajemen Strategik Teknologi Informasi Dalam Rangka Mengembangkan E-Government. *Seminar Nasional Informatika*.

- Slamet, & Sukma, N. L. (2023). Evaluasi kinerja layanan pendidikan tinggi: Pendek. *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2). <https://doi.org/10.32478/evaluasi>
- South, L., Saffo, D., Vitek, O., Dunne, C., & Borkin, M. (2022). Effective Use of Likert Scales in Visualization Evaluations: A Systematic Review. *Computer Graphics Forum*, 41(3), 43–55. <https://doi.org/10.1111/cgf.14521>
- Stone, H., & Sidel, J. L. (2004). Sensory Evaluation Practices. In H. Stone & J. L. Sidel (Eds.), *Sensory Evaluation Practices (Third Edition)* (3rd ed.). Academic Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-012672690-9/50007-X>
- Sudirjo, F., I Nyoman Tri Sutaguna, Endang Silaningsih, Farida Akbarina, & Muhammad Yusuf. (2023). THE INFLUENCE OF SOCIAL MEDIA MARKETING AND BRAND AWARENESS ON CAFE YUMA BANDUNG PURCHASE DECISIONS. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 2(3), 27–36. <https://doi.org/10.30640/inisiatif.v2i3.989>
- Sugiyono. (2019). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.
- Susanto, R. A. (2018). *Analisis Posisi Pasar dan Brand Awareness dengan Metode Competitive Profile Matrix Pada KFC Parung*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:198520889>
- Tanwar, R. (2013). Porter's Generic Competitive Strategies. *IOSR Journal of Business and Management*, 15(1), 11–17. <https://doi.org/10.9790/487X-1511117>
- Tavana, M., Soltanifar, M., Santos, A., & Francisco. (2023). Analytical hierarchy process: revolution and evolution. *Annals of Operations Research*, 326(2), 879–907. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04432-2>
- Thomas, S. (1980). The analytic hierarchy process (AHP). *The Journal of the Operational Research Society*, 41(11), 1073–1076.
- Tussifah, H., & Navitsha, N. P. (2021). The Effect of Product Quality and Service Quality on Consumer Satisfaction at Roya Café Mantingan. *BISNIS: Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 9(1), 69. <https://doi.org/10.21043/bisnis.v9i1.10350>

Uyunur, R. M., & Slamet. (2014). Strategi competitive advantage untuk membangun city branding Kota Batu sebagai kota wisata. *Iqtishoduna: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 10(2).

Vinesia Silabam, H., Vito Yudistio, & Jessie Victoria Della Puspita. (2025). Menilai Pengaruh Store Atmosphere dan Kualitas Produk terhadap Minat Beli Pelanggan di Fore Café Palembang Trade Center Mall. *Jurnal Semesta Ilmu Manajemen Dan Ekonomi*, 1(3), 170–181. <https://doi.org/10.71417/j-sime.v1i3.231>

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

### Lampiran 1 Tabel penilaian AHP

Prioritas A		Prioritas B		Sama penting	Seberapa lebih penting									
				1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Kualitas produk	✓	Variasi menu												✓
Kualitas produk	✓	Harga						✓						
Kualitas produk	✓	atmosfer dan kebersihan									✓			
Kualitas produk	✓	Pelayanan pelanggan			✓									
Kualitas produk	✓	Lokasi strategis												✓
Kualitas produk	✓	Akses internet											✓	
Kualitas produk	✓	Promosi dan pemasaran					✓							
Kualitas produk	✓	Desain interior dan kenyamanan									✓			
Variasi menu		Harga	✓									✓		
Variasi menu		Atmosfer dan kebersihan	✓							✓				
Variasi menu		Pelayanan pelanggan	✓											✓
Variasi menu		Lokasi strategis	✓	✓										
Variasi menu		Akses internet	✓					✓						
Variasi menu		Promosi dan pemasaran	✓										✓	
Variasi menu		Desain interior dan kenyamanan	✓								✓			
Harga	✓	Atmosfer dan kebersihan			✓									
Harga		Pelayanan pelanggan	✓										✓	
Harga	✓	Lokasi strategis												✓
Harga	✓	Akses internet										✓		
Harga		Promosi dan pemasaran	✓		✓									
Harga	✓	Desain interior dan kenyamanan			✓									
Atmosfer dan kebersihan		Pelayanan pelanggan	✓							✓				
Atmosfer dan kebersihan	✓	Lokasi strategis						✓						
Atmosfer dan kebersihan	✓	Akses internet			✓									
Atmosfer dan kebersihan		Promosi dan pemasaran	✓				✓							
Atmosfer dan kebersihan	✓	Desain interior dan kenyamanan		✓										
Pelayanan pelanggan	✓	Lokasi strategis												✓
Pelayanan pelanggan	✓	Akses internet										✓		
Pelayanan pelanggan	✓	Promosi dan pemasaran			✓									
Pelayanan pelanggan	✓	Desain interior dan kenyamanan					✓							
Lokasi strategis		Akses internet	✓				✓							
Lokasi strategis		Promosi dan pemasaran	✓										✓	
Lokasi strategis		Desain interior dan kenyamanan	✓					✓						
Akses internet		Promosi dan pemasaran	✓							✓				
Akses internet		Desain interior dan kenyamanan	✓		✓									
Promosi dan pemasaran	✓	Desain interior dan kenyamanan					✓							

## Lampiran 2 Nilai prioritas dan Consistency Ratio

### Priorities

These are the resulting weights for the criteria based on your pairwise comparisons:

Cat	Priority	Rank	(+)	(-)
1 Kualitas produk	32.5%	1	14.2%	14.2%
2 Variasi menu	1.5%	9	0.9%	0.9%
3 Harga	9.8%	4	5.4%	5.4%
4 Atmosfer dan kebersihan	5.3%	6	1.7%	1.7%
5 Pelayanan pelanggan	25.8%	2	18.1%	18.1%
6 Lokasi strategis	1.6%	8	0.8%	0.8%
7 Akses internet	3.5%	7	1.8%	1.8%
8 Promosi dan pemasaran	14.5%	3	4.5%	4.5%
9 Desain interior dan kenyamanan	5.5%	5	1.6%	1.6%

Number of comparisons = 36

Consistency Ratio CR = 7.9%

## Lampiran 3 Hasil CPM

CSF	Bobot	Kriwul		BP		Sarijan		Jokotole		Las kopi		Satu Jiwa		Kalabendana/Kunil	
		Skor	Total	Skor	Total	Skor	Total	Skor	Total	Skor	Total	Skor	Total	Skor	Total
Kualitas produk	0,325	3	0,976	3	0,976	4	1,301	4	1,301	2	0,650	1	0,325	3	0,976
Variasi Menu	0,015	4	0,062	3	0,046	3	0,046	2	0,031	2	0,031	2	0,031	1	0,015

<b>Harga</b>	0,098	2	0,197	2	0,197	1	0,098	3	0,295	4	0,393	3	0,295	4	0,393
<b>Atmoster dan kebersihan</b>	0,053	1	0,053	4	0,211	3	0,158	3	0,158	3	0,158	3	0,158	3	0,158
<b>Pelayanan dan Pelanggan</b>	0,258	1	0,258	3	0,774	2	0,516	4	1,031	3	0,774	3	0,774	4	1,031
<b>Lokasi strategis</b>	0,016	3	0,047	3	0,047	4	0,063	3	0,047	2	0,031	1	0,016	2	0,031
<b>Akses Internet</b>	0,035	2	0,069	4	0,139	2	0,069	3	0,104	1	0,035	1	0,035	4	0,139
<b>Promosi dan pemasaran</b>	0,145	3	0,436	4	0,581	2	0,290	2	0,290	1	0,145	3	0,436	4	0,581
<b>Desain interior dan kenyamanan</b>	0,055	2	0,110	1	0,055	4	0,220	2	0,110	3	0,165	4	0,220	3	0,165
<b>Total</b>	<b>1,000</b>	<b>2,206</b>	<b>3,024</b>	<b>2,761</b>	<b>3,368</b>	<b>2,382</b>	<b>2,288</b>	<b>3,490</b>							

## DOKUMENTASI BUKTI PENELITIAN

Dokumentasi wawancara dengan narasumber



**KRIWUL**









**SPEEDTEST** English App Learn Data About

SHARE [social icons] Result ID: 09827968

RESULTS SETTINGS

DOWNLOAD 1 Mbps: **2.45**  
UPLOAD 1 Mbps: **1.11**

Ping: 44 ms (44) 1090 (363)

GO

Connections

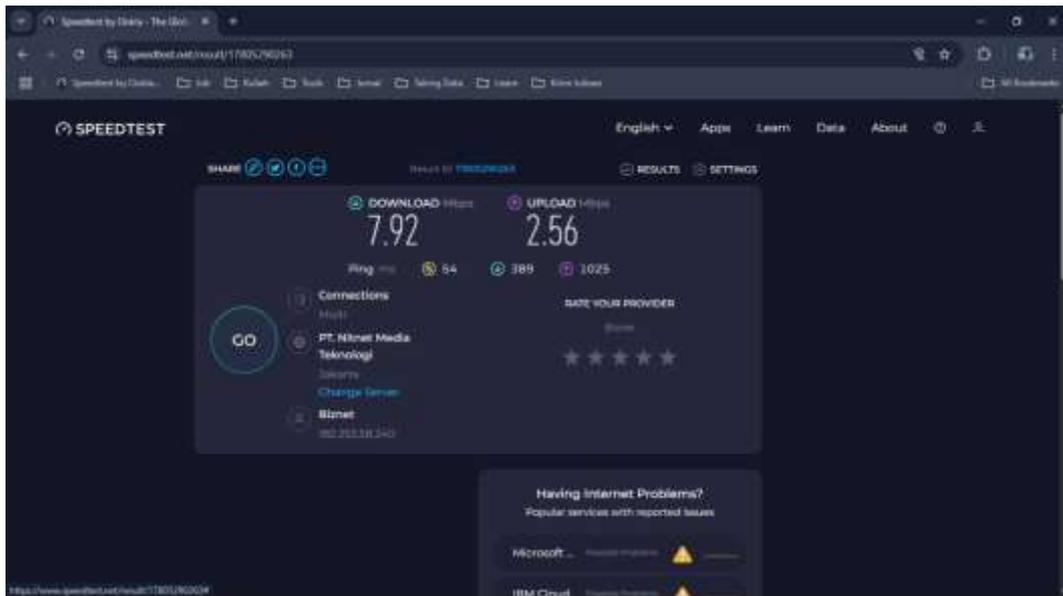
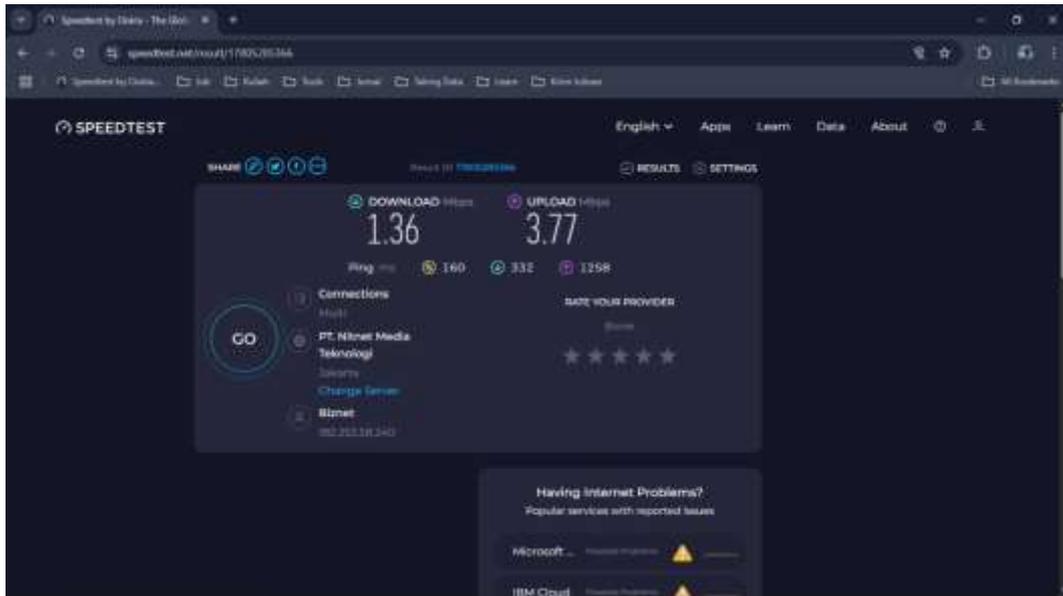
- PT. NBN Media Teknologi
- Biznet

RATE YOUR PROVIDER

Having Internet Problems?  
Popular services with reported issues

- Microsoft ...
- MyRepublic

https://www.speedtest.net/result/09827968





**BP COFFEE**

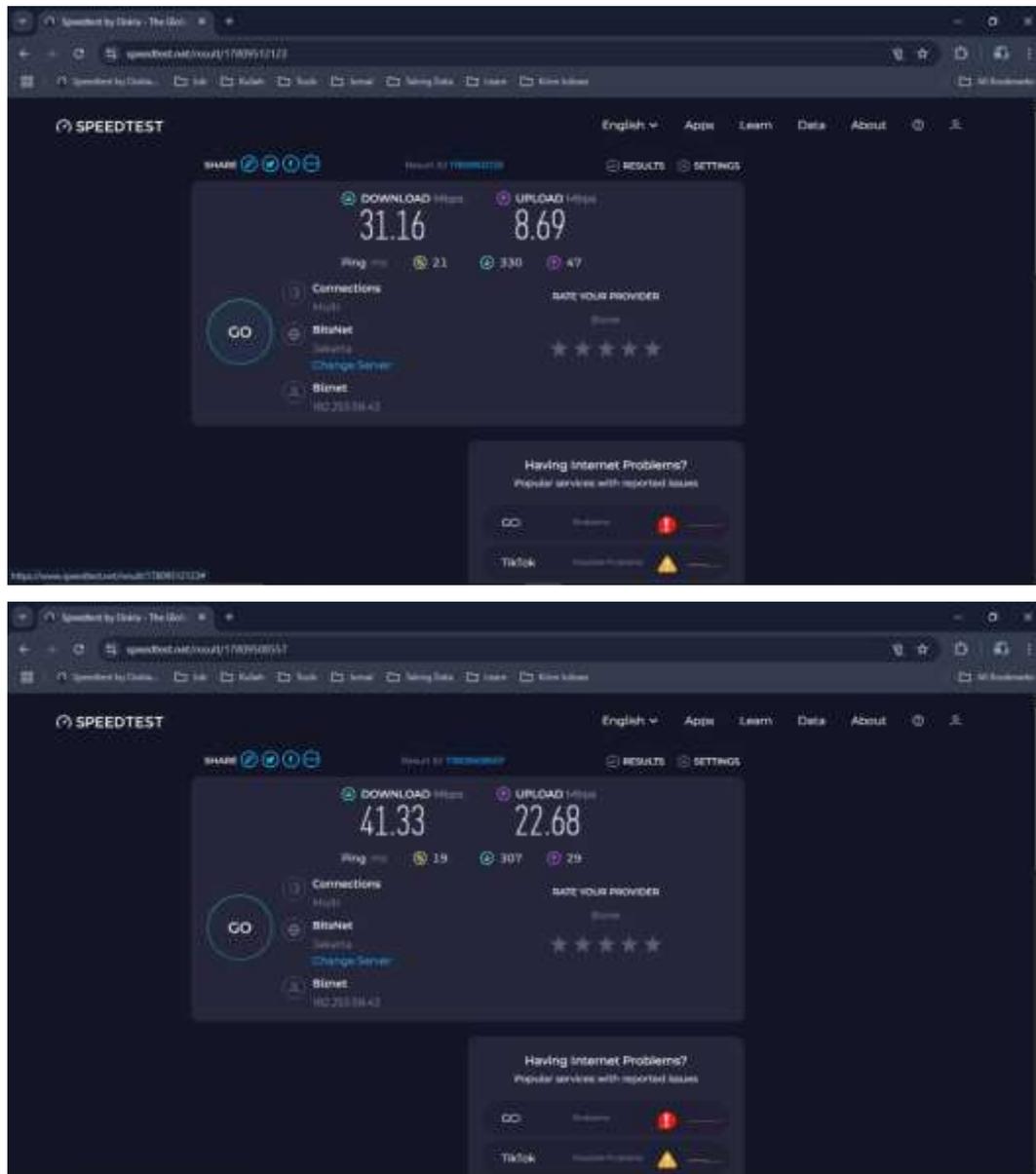






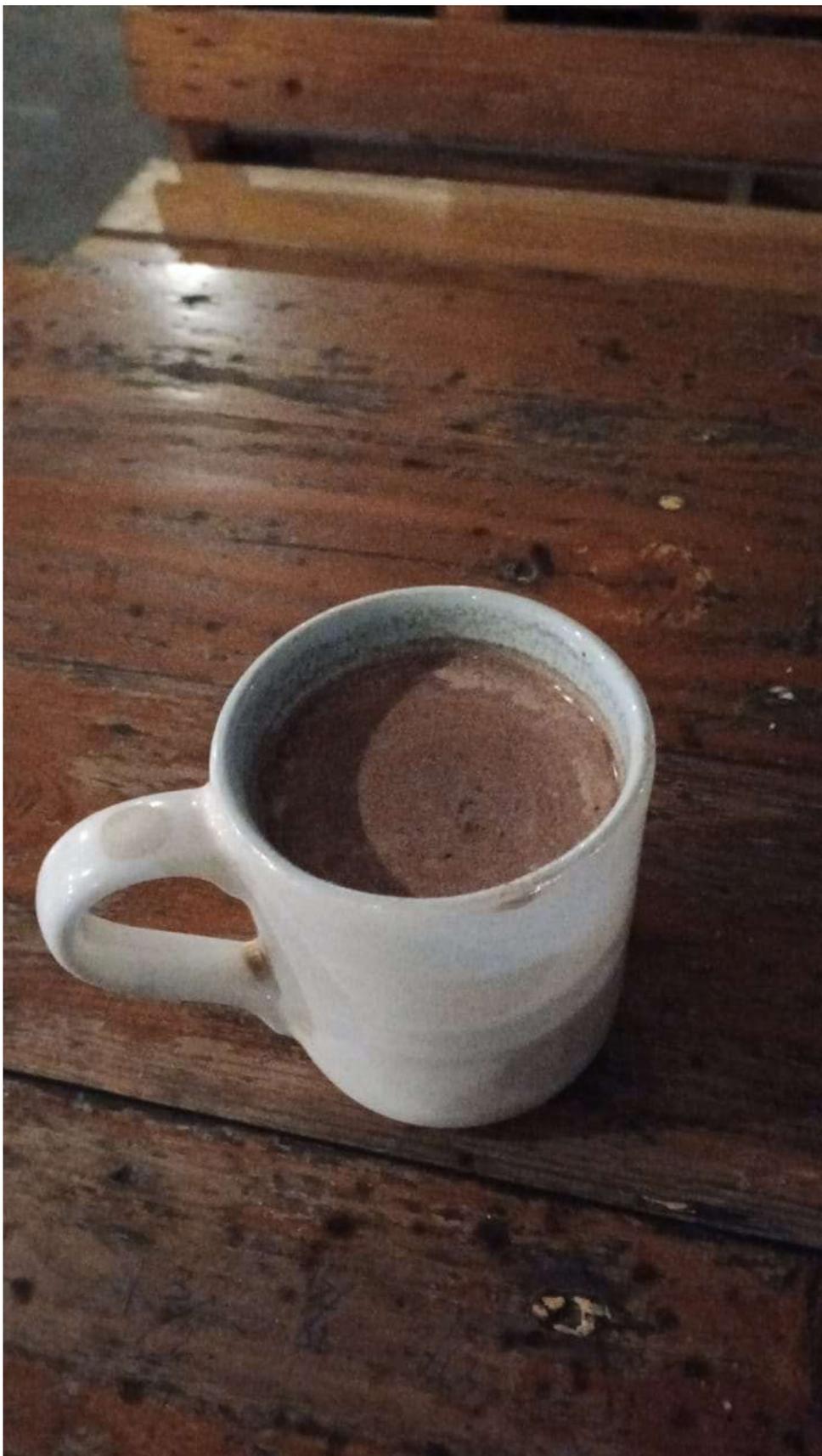




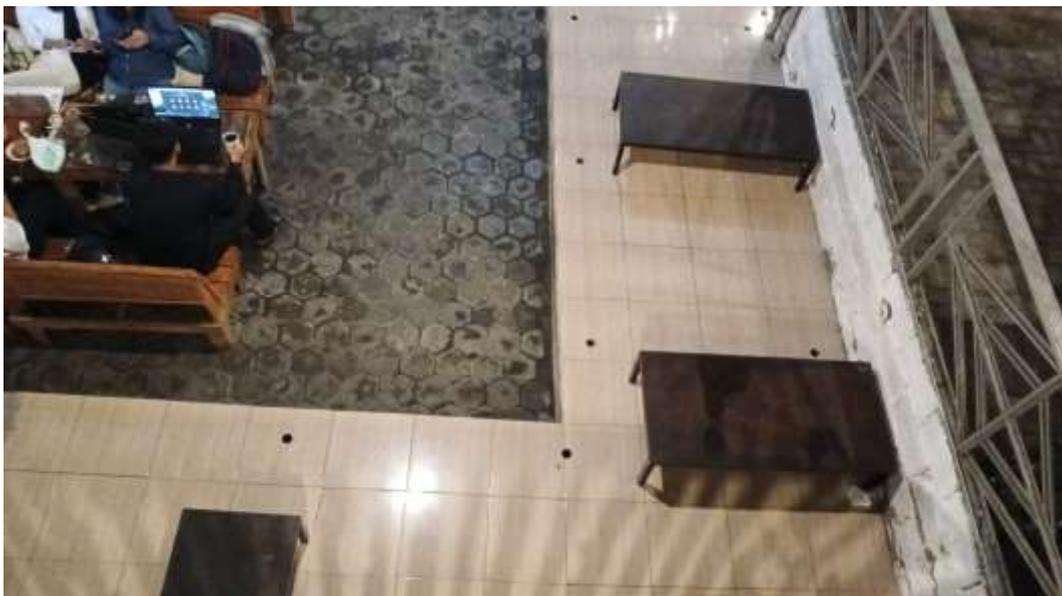




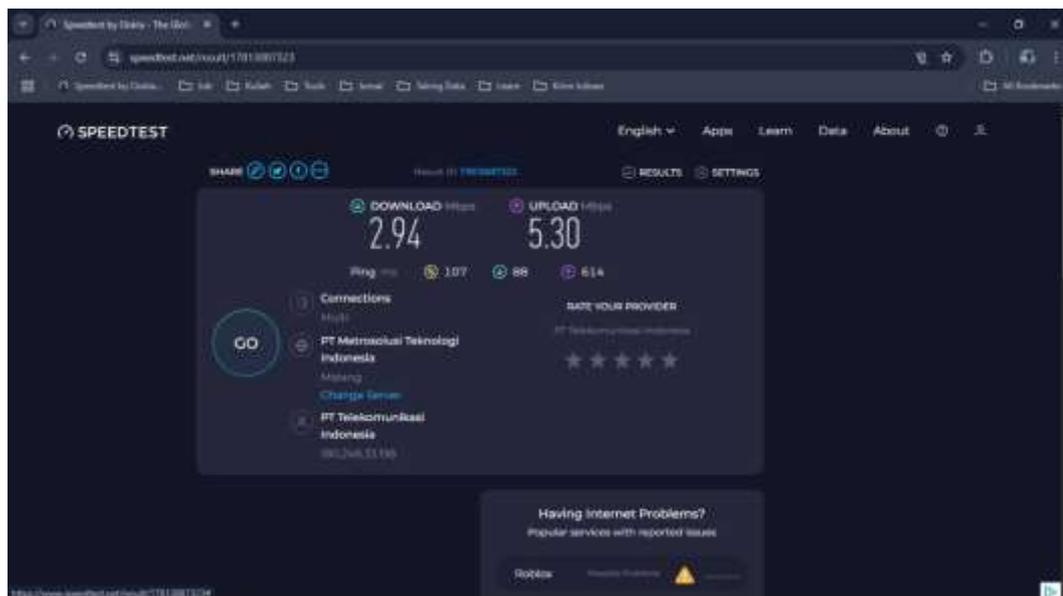


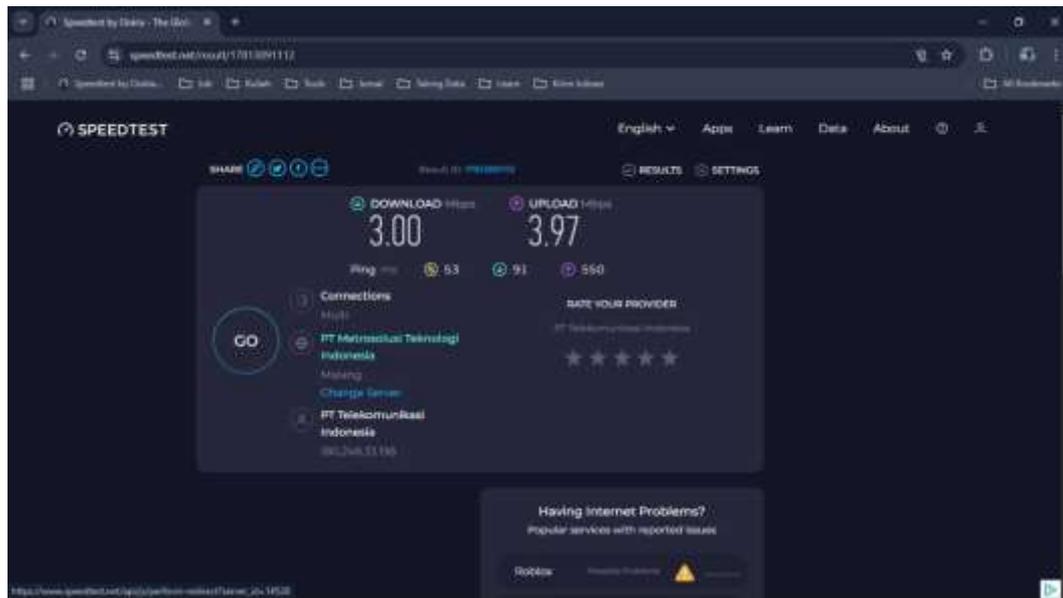












## JOKOTOLE

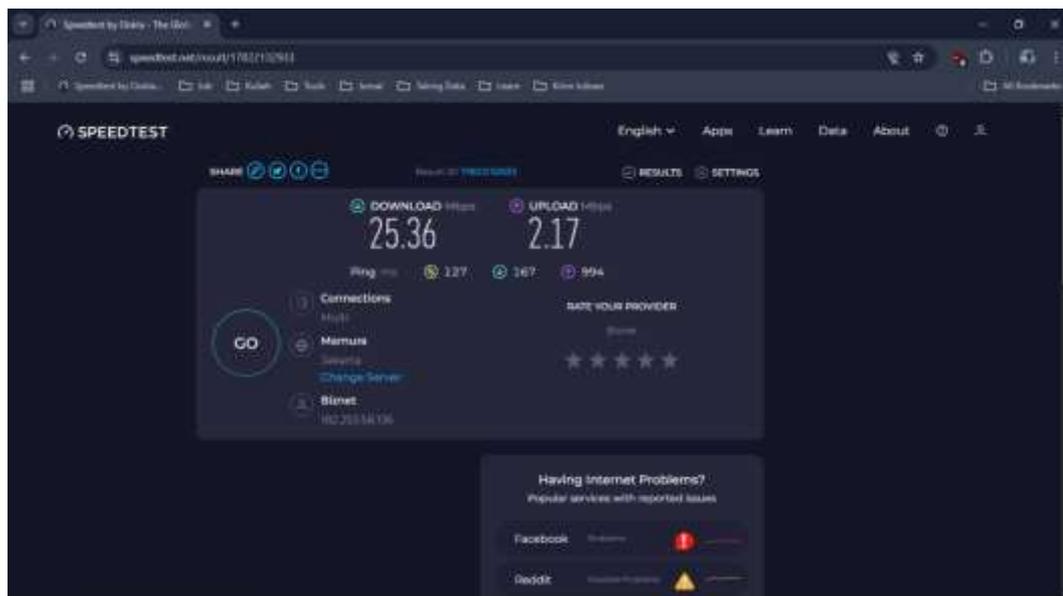
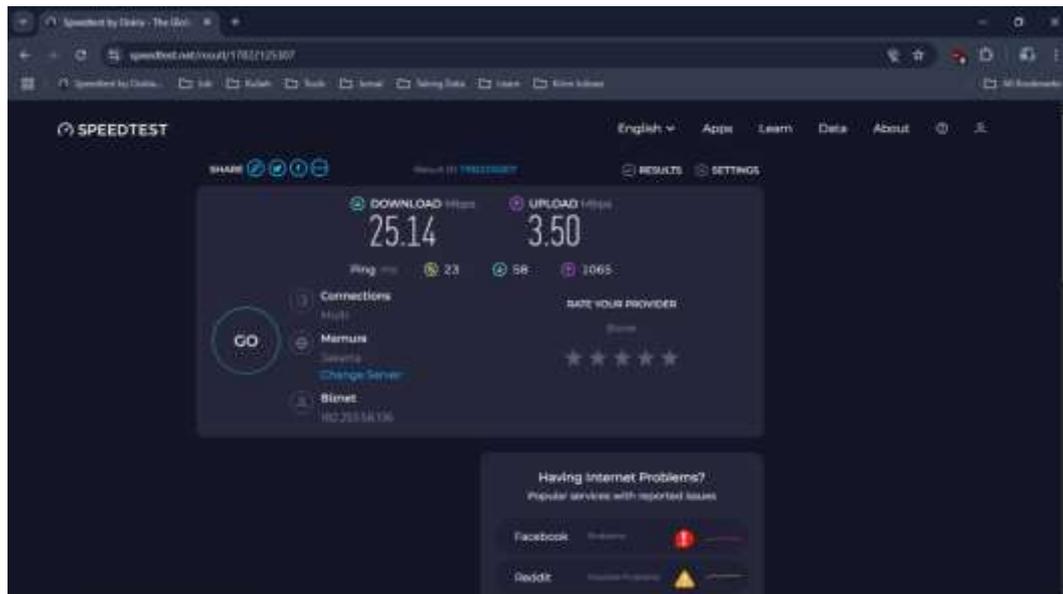


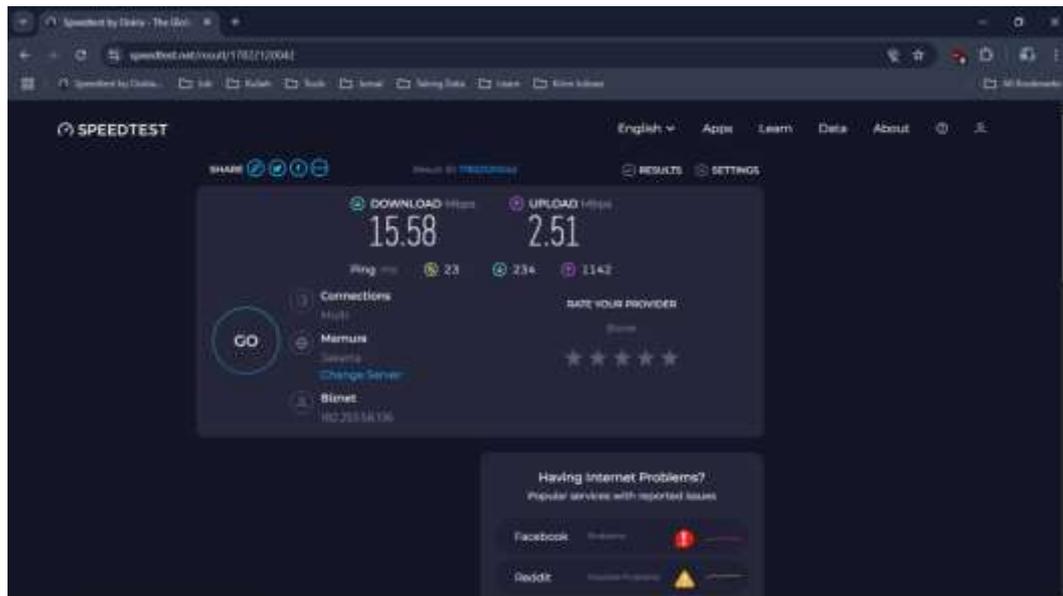












## LAS KOPI





## PASSWORD WIFI

- o> Las Kopi 1  
↳ kopiklasik7k
- o> Las Kopi 2  
↳ kopisusu8k

NB:

kecil semua, tanpa spasi...









SATU JiWA



**WARKOP SATU JiWA**

**FOOD & SNACKS**

**MIE**

Indomie Goreng	7k
Indomie Goreng Double	10k
Indomie Goreng Bandung	9k
Indomie Goreng Aceh	9k
Indomie Kuah	7k
Indomie Kuah Double	11k
(+ telur)	+ 2k



WIFI  
ID : MyWarsaji\_2.4G  
pass: warsaji17  
ID : MyWarsaji\_5G  
pass: warsaji17

 warkop\_satujiwa

 08 52-6296-0038

**SNACKS**

- Kentang Goreng 10k
- Donat Ori 10k
- Donat Mocca 10k
- Lumpia Pisang Coklat 10k
- Siomay 12k
- Tahu tuna Ori 12k
- Tahu tua Spicy 12k
- Ayam temben 12k



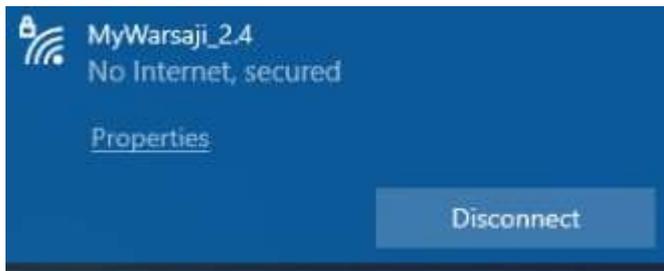


GRIS QR Code Scanner  
Pendaftaran Reseller











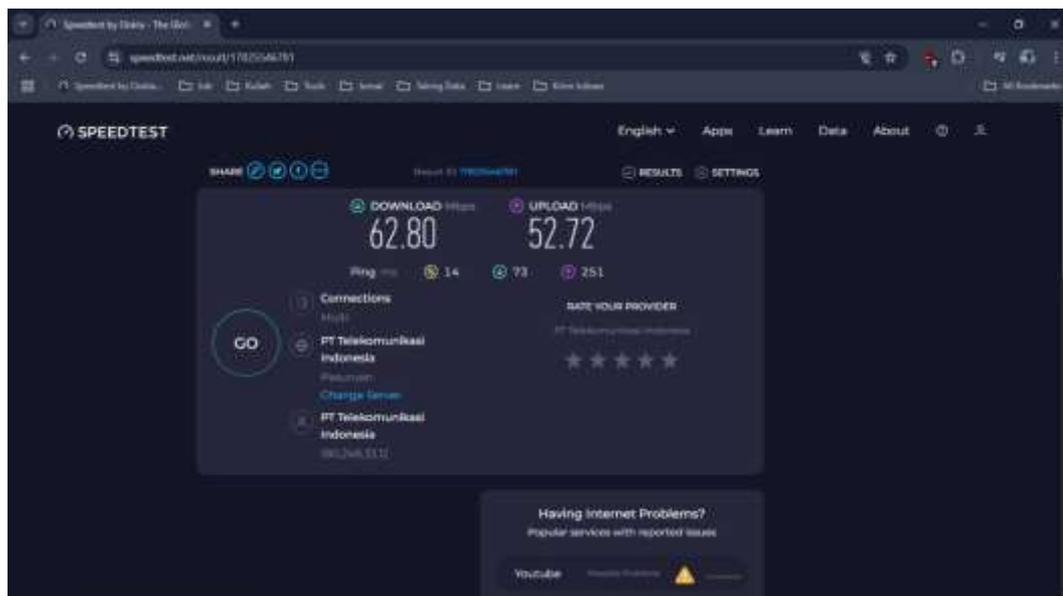
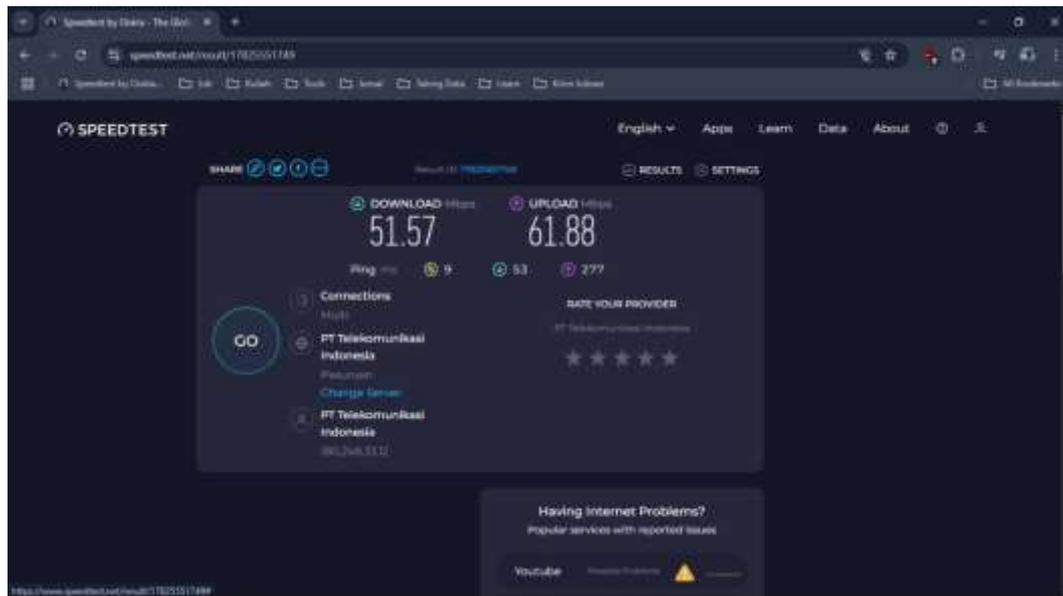
## Kunil/Kalabendana

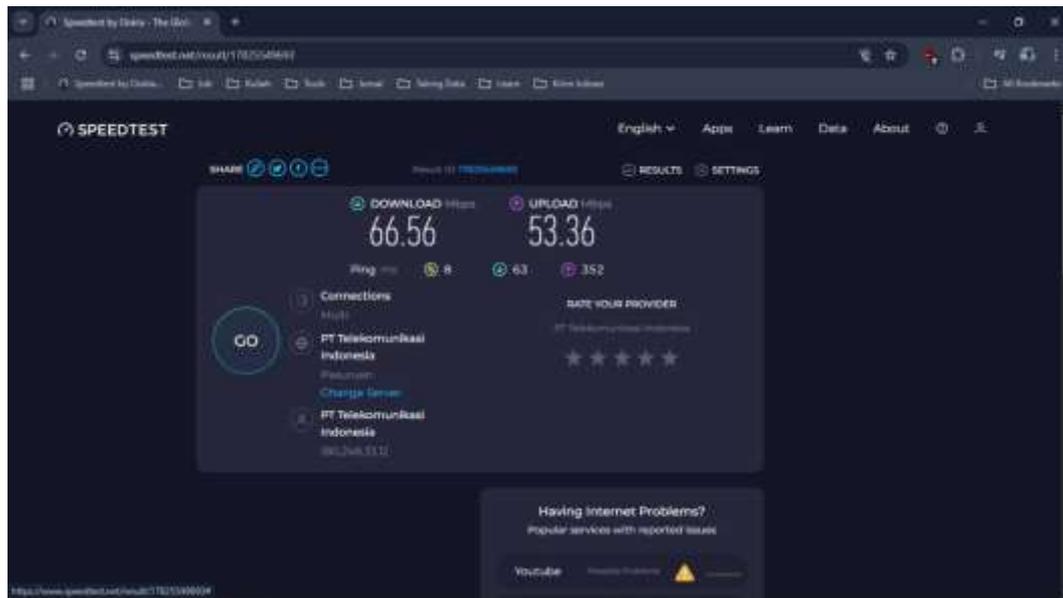












## Lampiran 4 Bukti bimbingan

6/23/25, 9:10 PM

Print Jurnal Bimbingan Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI  
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

### JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

#### IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 210501110156  
Nama : Diaz Radyatama Defriza  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Manajemen  
Dosen Pembimbing : M. Fatkhur Rozi, MM  
Judul Skripsi : ANALISIS STRATEGI BERSAING CAFE DI KOMPLEKS PERKOPIAN SUNAN PANDANARAN KOTA MALANG DENGAN METODE COMPETITIVE PROFILE MATRIX (CPM)

#### JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	23 September 2024	Pengajuan judul	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
2	11 November 2024	Bimbingan Bab 1	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
3	18 November 2024	Pengumpulan Bab 1 dan Bimbingan Bab 2	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
4	13 Januari 2025	Bimbingan bab 2 dan bab 3	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
5	15 Januari 2025	Disetujui Bab 1, Bab 2, dan Bab 3	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
6	8 Februari 2025	Bimbingan bab 4	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
7	9 Juni 2025	Pengumpulan bab 4	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
8	11 Juni 2025	Bimbingan bab 5	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
9	16 Juni 2025	Disetujui bab 1, bab 2, bab 3, bab 4, dan bab 5	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi

Malang, 16 Juni 2025

Dosen Pembimbing



M. Fatkhur Rozi, MM

## Lampiran 5 Bukti bebas plagiasi

6/17/25, 11:25 PM

Print Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI  
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

### SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M  
NIP : 198710022015032004  
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Diaz Radyatama Defriza  
NIM : 210501110156  
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran  
Judul Skripsi : **ANALISIS STRATEGI BERSAING CAFE DI KOMPLEKS PERKOPIAN SUNAN PANDANARAN KOTA MALANG DENGAN METODE *COMPETITIVE PROFILE MATRIX* (CPM)**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
8%	7%	4%	3%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 17 Juni 2025

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

**Lampiran 6 Biodata peneliti**

Nama lengkap : Diaz Radyatama Defriza  
Tempat, Tanggal Lahir : Jakarta 08 Maret 2003  
Alamat Asal : Perumahan Taman Royal 2 JL Airlangga No 50B,  
Cipondoh, Kota Tangerang, Banten  
Alamat Domisili : Perum Bumi Palapa Blok D 16B Kelurahan  
Tunggulwulung Kecamatan Lowokwaru, Kota  
Malang  
Telepon/HP : 082112427470  
Email : [radyatamadiaz@gmail.com](mailto:radyatamadiaz@gmail.com)

**Pendidikan formal**

2021 – 2024 : Program Studi Manajemen Fakultas Ekonmi UIN  
Maulana Malik Ibrahim Malang  
2018 – 2021 : SMA Yuppentek 1 Kota Tangerang  
2015 – 2018 : SMP 16 Kota Tangerang  
2009 – 2015 : SDI Al Ikhlas Cipondoh Kota Tangerang