



BAB III

ANALISIS INDUSTRI DAN PESAING

© Hak cipta milik IBIKKG Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

A. Tren dan Pertumbuhan Industri

Potensi pasar domestik maupun global untuk pertumbuhan industri tekstil dan produk tekstil (TPT) terus meningkat seiring dengan pertumbuhan penduduk dan semakin tingginya permintaan akan kebutuhan tekstil non sandang. Menurut Kemenperin, pada tahun 2016 investasi industri TPT mencapai 7,54 triliun rupiah dengan perolehan devisa sebesar 11,87 miliar dollar Amerika. Salah satu bisnis dalam industri tekstil yang memiliki pertumbuhan yang cukup baik adalah produk tas. (Sumber :www.industry.co.id)

Dengan besarnya potensi dalam industri tekstil, penulis semakin tertantang untuk menghasilkan tas bermerek yang dapat bersaing dengan produk lokal maupun nasional. Target pasar ALBAGZ adalah konsumen yang berusia 15-35 tahun. Hal tersebut dikarenakan tas yang dihasilkan ALBAGZ menggunakan desain sesuai selera anak muda.

Ada berbagai metode yang dapat digunakan untuk melihat suatu industri menarik atau tidak. Salah satunya adalah dengan melihat pertumbuhan industri setiap tahunnya. Data pertumbuhan industri dapat dilihat di tabel berikut :

Tabel 3.1
Pertumbuhan Indeks Produksi Industri Besar dan Sedang Menurut Dua Digit Kode ISIC, 2014-2017 (2010=100)

Industri	Tahun		
	2014	2015	2016
INDUSTRI TEKSTIL	73.09	71.63	68,69

*Angka diatas merupakan angka rata-rata tahunan.

Sumber : bps.go.id

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Berdasarkan data di atas, dapat dilihat bahwa industri tekstil pada tahun 2014 mengalami pertumbuhan sebesar 73.09. Namun pada tahun 2015 mengalami penurunan sebesar 2% dari tahun sebelumnya dan pertumbuhan industri pada tahun 2016 menurun sebesar 6,4% dari dua tahun sebelumnya.

Walaupun industri tekstil mengalami penurunan dari tahun ke tahun dalam pertumbuhannya, namun di tahun 2017 triwulan I angka pertumbuhannya mencapai 69.63 yang artinya masih di atas rata-rata tahunan tahun 2016.

Gambar 3.1

Persentase Konsumen Lebih Memilih untuk Belanja secara Online



Sumber : deleuranch.com

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie
 Hak Cipta dilindungi Undang-Undang
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Penulisan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Data diatas menunjukkan alasan-alasan mengapa para konsumen lebih menyukai belanja secara *online*. Alasan pertama adalah dapat menghemat waktu. Kedua, barang yang dijual lebih bervariasi. Dan ketiga, dapat membandingkan produk yang diinginkan secara langsung. Ini merupakan salah satu alasan ALBAGZ memilih untuk lebih fokus untuk berjualan secara *online* dibanding *offline*.

Menurut data *We Are Social*, per Januari 2014 pengguna Internet di Indonesia mencapai 72 juta pengguna atau 29 persen dari populasi. Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) memperkirakan, di akhir tahun 2014 jumlah pengguna Internet di Indonesia akan mencapai 107 juta dan menjadi 137 juta atau 54 persen populasi di akhir tahun 2015. Sementara, menurut survei Nielsen, setidaknya 6 dari 10 konsumen Indonesia (61%) menyatakan akan lebih banyak menggunakan telepon genggam untuk berbelanja online. (Sumber : www.ekonomi.kompas.com)

B. Analisis Pesaing

Menurut Fred R. David (2015:56), bagian penting dalam audit eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing dan menentukan kekuatan, kelemahan, kapabilitas, kesempatan, ancaman, tujuan, dan strategi. “Jika Anda tidak lebih cepat dari pesaing, Anda ada dalam posisi yang lemah, dan jika Anda hanya separuh cepat, Anda akan berakhir.”

Agar dapat menetapkan strategi yang kompetitif dan efektif, ALBAGZ perlu mencermati produk, harga, saluran distribusi maupun saluran promosi yang dilakukan oleh pesaing dekatnya. Dengan cara ini, perusahaan akan dapat menemukan bidang-bidang yang berpotensi untuk dijadikan keunggulan sekaligus mengetahui pula kelemahan pesaing yang dapat diserang. Pengetahuan mengenai pesaing akan membantu ALBAGZ dalam menentukan strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan dan mempertahankan bisnis.



ALBAGZ menawarkan produk tas dengan model yang memiliki persamaan dengan pesaing lainnya. Namun ALBAGZ memiliki perbedaan dari para pesaing yaitu para calon konsumen dapat memesan tas sesuai dengan warna seleranya. Para calon konsumen hanya perlu mengkonfirmasi kepada pihak ALBAGZ minimal 1 hari sebelum melakukan pemesanan dan akan diproses maksimal 3 hari kerja setelah melakukan pembayaran.

Pesain-pesain yang dimiliki oleh ALBAGZ , antara lain sebagai berikut :

1. SOCIETEE

Jenis Produk	: Tas
Produk Unggulan	: <i>Backpack</i>
Segmentasi harga	: <i>Middle</i>
Line	: @societeesupply
Instagram	: societeesupply
Kontak	: +6287886555889

2. WOODBAGS

Jenis Produk	: Tas
Produk Unggulan	: <i>Shoulder Bag</i>
Segmentasi harga	: <i>Middle</i>
Line	: @woodbagsid
Instagram	: wood_bags
Kontak	: +6288210049328



C. Analisis PESTEL (*Political, Economy, Social, Technology, Environment, and Legal*)

Analisis PESTEL dilakukan untuk dapat lebih mengetahui apa saja faktor eksternal yang mempengaruhi suatu bisnis agar dapat lebih unggul dalam persaingan dengan pelaku bisnis lainnya dan menjadikan perusahaan menjadi pemimpin pasar. Menurut Fred R. David (2015:45), kekuatan eksternal PESTEL dibagi menjadi 5 kategori yaitu:

1. Politik

Faktor politik dapat merepresentasikan peluang atau ancaman bagi sebuah perusahaan, untuk industri dan perusahaan yang sangat bergantung pada kontrak atau subsidi pemerintah, ramalan, dan kebijakan politik menjadi hal yang harus diperhatikan karena dapat memberi pengaruh signifikan pada perusahaan. Kompetisi global yang semakin meningkat di kalangan ekonomi, pasar, pemerintah, dan organisasi memaksa perusahaan untuk mempertimbangkan faktor potensial dari variabel politik dalam perumusan dan penerapan strategi kompetitif. Salah satu kebijakan pemerintah yang dapat mempengaruhi jalannya usaha tas adalah subsidi. Industri tas cukup terpengaruh oleh lingkungan politik suatu negara karena diberikan subsidi berupa bahan baku, modal, dan pemasaran kepada beberapa pengrajin tas di Indonesia.

2. Ekonomi

Dampak baik dari pertumbuhan pasar adalah adanya peningkatan kekayaan konsumen dan kesempatan ekspansi bisnis yang semakin tinggi dikarenakan oleh kenaikan pendapatan. Namun, pelaku bisnis harus berhati-hati ketika pertumbuhan pasar menurun yang dapat menyebabkan daya beli konsumen menurun dan berdampak negatif bagi para pelaku usaha.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



Gambar 3.2

Pertumbuhan Ekonomi Provinsi DKI Jakarta dan Nasional Tahun 2006-2015

Pertumbuhan Ekonomi DKI Jakarta dan Nasional

Tahun	DKI Jakarta	Nasional
2006	5,9	5,5
2007	6,4	6,3
2008	6,2	6
2009	5	4,6
2010	6,5	6,2
2011	6,7	6,5
2012	6,5	6,2
2013	6,1	5,8
2014	5,9	5,02
2015*	5,3-5,8	5,4-5,8

*perkiraan BI

Sumber : katadata.co.id

Berdasarkan gambar 3.2, pertumbuhan ekonomi tahun 2006-2015 di Provinsi DKI Jakarta lebih tinggi dari pertumbuhan nasional. Hal ini dapat menjadi indikasi terhadap para pelaku bisnis yang ingin membuka usaha di provinsi DKI Jakarta. Dengan perekonomian yang stabil dan terus mengalami peningkatan ke arah yang lebih baik maka hal tersebut akan berimplikasi baik kepada kelangsungan hidup usaha tas.

3. Sosial

Perkembangan tren fesyen di Indonesia yang semakin pesat seiring dengan arus globalisasi membuat sebagian besar orang di Indonesia beranggapan fesyen adalah suatu keharusan. Selain itu, Negara Indonesia dikenal sebagai negara dengan tingkat daya beli yang tinggi di Asia. Hal ini disebabkan oleh jumlah penduduk di Indonesia yang banyak sehingga mendukung maraknya tren fesyen yang berkembang di Indonesia. Selain itu, gaya hidup masyarakat sekarang mulai

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



memperhatikan gaya fesyen yang mereka gunakan sehari-hari yang dapat menunjang penampilan mereka. Produk ini memiliki beberapa warna yaitu hitam, coklat, biru, dan merah. Oleh karena itu, industri tas akan selalu memiliki permintaan karena masyarakat membutuhkan tas untuk dapat menunjang aktifitasnya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

4. Teknologi

Semakin berkembangnya teknologi di Indonesia sehingga banyak perusahaan yang terus meningkatkan teknologi yang digunakan. Seperti berbagai perusahaan yang mengganti alat pemasarannya dari cara konvensional menjadi modern yaitu memanfaatkan aplikasi media sosial. Berbagai industri perdagangan di Indonesia tentu tidak akan melewatkan kesempatan ini untuk meningkatkan penjualannya. Penggunaan media sosial berarti menerapkan strategi penjualan secara *online*.

5. Hukum

Hukum atau kebijakan negara adalah sesuatu yang harus ditaati oleh seluruh pelaku bisnis dimanapun itu. Setiap proses bisnis yang dijalankan harus memperhatikan kebijakan yang sudah ada, karena bila melanggar akan mendapatkan sanksi atau hukuman legal dari negara. Contoh memproduksi tas dari bahan makhluk hidup yang dilindungi oleh Negara dan semua bahan ini sudah jelas tidak diperkenankan karena selain membunuh makhluk hidup juga tidak menghargai eksistensi makhluk hidup yang ada. Maka pelaku bisnis dapat di ganjar dengan hukuman penjara ataupun denda yang harus dibayar dengan resiko bisnis diberhentikan selamanya.

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



6. Lingkungan



Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Para pelaku bisnis harus bertanggung jawab untuk memperhatikan barang yang diproduksi agar tidak mencemari lingkungan seperti tata kelola limbah, zat kimia yang digunakan dan kegiatan lainnya yang mampu merusak lingkungan. Apakah proses tersebut memiliki dampak buruk bagi lingkungan. Para pelaku bisnis perlu memperhatikan aspek ini karena memiliki peran besar terhadap kegiatan operasionalnya. Para pelaku bisnis dituntut untuk bertanggung jawab menciptakan tempat produksi yang ramah lingkungan. Dalam menjalankan bisnisnya, ALBAGZ dapat mengurangi penggunaan bahan yang tidak ramah lingkungan salah satunya adalah kantong plastik.

D. Analisis Pesaing : Lima Kekuatan Persaingan Model Porter (*Porter's Five-Forces Business Model*)

Ramalan industri bertujuan untuk memperkirakan jumlah permintaan di masa yang akan datang, hal tersebut dilakukan dengan mengantisipasi perubahan permintaan di masa depan. Dengan ramalan yang diperkirakan dengan matang dan data-data yang lengkap dan akurat, maka hasil ramalan yang mendekati ketepatan dengan kondisi masa depan akan membuat pengusaha menguasai pasar dengan lebih mudah dan percaya diri untuk melihat ke depan.

Menurut Fred R. David (2015:59) *Porter's Five-Forces Model* dalam analisis persaingan adalah pendekatan kompetitif yang secara luas digunakan untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri. Intensitas persaingan antar-perusahaan bervariasi secara luas di industri berbeda. Dalam menganalisis, para pelaku bisnis harus mengidentifikasi lima kekuatan yang menentukan daya tarik jangka panjang sebuah pasar atau segmen

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

pasar, yaitu persaingan sejenis di dalam industri, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan dari produk substitusi, daya tawar pemasok, dan daya tawar konsumen.

Berikut adalah analisis *Porter's Five-Forces Model* dari ALBAGZ :



Sumber: Fred R. David (2015:60)

1. Persaingan antar perusahaan yang bersaing dalam industri yang sama

Tekanan yang paling besar dari kelima kekuatan di kebanyakan industri adalah persaingan yang ada di antara perusahaan yang bersaing dalam sebuah pasar tertentu.

Perusahaan-perusahaan dalam sebuah pasar bersaing untuk posisi tertentu dalam usaha mendapatkan keunggulan bersaing. Ketika suatu perusahaan menciptakan suatu inovasi atau mengembangkan suatu strategi yang unik dan mengubah pasar, perusahaan pesaingnya harus beradaptasi serta menghadapi resiko terlempar keluar dari bisnisnya.

Tekanan ini membuat pasar sebagai tempat yang sangat dinamis dan kompetitif.

Umumnya, suatu industri akan lebih menarik jika terdapat kondisi sebagai berikut:

- a. Jumlah pesaing sedikit
- b. Para pesaing memiliki ukuran dan kemampuan yang berbeda
- c. Industri terkait tumbuh dengan cepat
- d. Ada peluang untuk menjual suatu produk atau jasa yang terdiferensiasi





Dalam industri tas, pertumbuhannya cenderung positif namun memiliki tingkat persaingan yang tinggi karena mudah ditiru dan banyak pemasok yang menjual barang yang sama kepada penjual. Walaupun jumlah pesaing banyak, para pelaku bisnis di industri tas akan menerapkan strategi persaingan harga dan strategi pemasaran yang mampu membedakan dengan para pelaku usaha di industri sejenis agar dapat bersaing dan sukses dalam industri ini.

2. Daya tawar dari para konsumen

Pada umumnya industri tas menawarkan berbagai jenis-jenis tas yang terbuat dari berbagai bahan. ALBAGZ menawarkan sesuatu yang berbeda yaitu tas yang bisa dipesan sesuai dengan selera konsumen dengan perpaduan warna dasar dengan warna pesanan. Harga yang ditawarkan oleh para pelaku bisnis di industri tas memiliki skala harga yang berbeda dan model yang ditawarkan memiliki karakteristik masing-masing sehingga daya tawar konsumen pun cukup tinggi. Namun yang menjadi tantangan dalam industri tas adalah penggunaan merek. Hal ini dikarenakan beberapa calon konsumen yang membeli suatu produk bergantung terhadap merek. Oleh karena itu, para pelaku usaha di industri tas yang masih tergolong baru dalam merintis usahanya, perlu mencari strategi yang tepat untuk merek usahanya agar dapat dikenal dan digemari oleh para calon konsumen.

3. Daya tawar dari pemasok

Daya tawar pemasok cukup rendah karena mudah untuk berpindah atau mencari pemasok lain. Jumlah pemasok yang mampu menawarkan tas dengan kualitas bagus dari segi keterampilan produksi untuk menjadi suatu produk jadi cukup banyak. Para pelaku bisnis di industri tekstil cenderung mencari para perajin tas untuk mengolah



benang maupun kain untuk menjadi suatu produk jadi. Jumlah pengrajin tas yang cenderung banyak membuat daya tawar para pelaku bisnis kepada pengrajin tas menjadi besar.

4. Ancaman dari pesaing baru yang memasuki industri yang sama

Semakin banyak calon pesaing baru dalam suatu industri, semakin besar pula ancamannya bagi perusahaan yang telah ada dalam suatu industri tersebut. Oleh karena itu, ALBAGZ harus berinovasi dari segi konsep agar berbeda dari tas yang telah ada serta dibutuhkannya pengetahuan produk yang luas tentang tas yang membuat para pesaing baru sulit untuk memasuki industri yang sama (*economic moat*) sehingga ini dapat dijadikan peluang tersendiri bagi ALBAGZ.

5. Ancaman dari produk substitusi

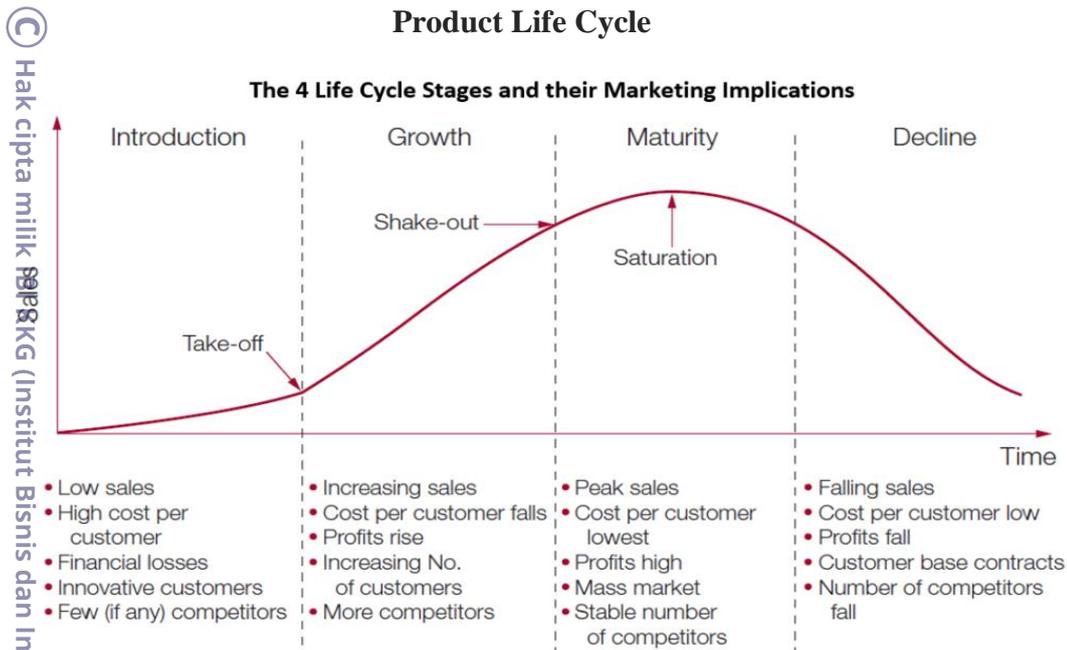
Untuk produk substitusi dari tas belum banyak di pasaran namun model yang ditawarkan setiap pelaku bisnis sangat beragam. Selain itu, jenis-jenis tas juga bervariasi seperti produk *clutch*, *backpack*, dan *sling-bag*. Hal tersebut membuat para pelaku bisnis harus mampu menciptakan banyak pilihan warna dengan desain yang berbeda agar dapat bersaing dengan pesaing lainnya. Namun untuk beberapa pelaku bisnis yang masih terbilang baru dan tidak memiliki teknologi yang tinggi maka varian warna produk tas yang dihasilkan tidak terlalu banyak.

E. Analisis Posisi dalam Persaingan

Siklus suatu produk terdiri dari *Introduction* atau pengenalan lalu masuk pada tahap *Growth* atau pertumbuhan kemudian masuk pada siklus *mature* dan terakhir akan menurun atau *decline*. Berikut gambaran dari siklus kehidupan produk :

Gambar 3.4

Product Life Cycle



Sumber: Kotler dan Keller (2013:303)

Analisis posisi perusahaan dalam persaingan dapat dilihat dengan menggunakan metode Siklus Hidup Produk. Menurut Kotler dan Keller (2013:303) sebuah produk memiliki siklus hidup, yang berarti mengatakan tentang empat hal berikut:

1. Produk mempunyai usia yang terbatas. Dimana jika produk mencapai usia dewasanya, perlu dilakukan pengembangan untuk mendaur ulang siklus hidup produk.
2. Penjualan produk melalui tahap-tahap berbeda, setiap tahap mempunyai tantangan, peluang, dan masalah berbeda bagi penjual.
3. Laba naik dan turun pada berbagai tahap siklus hidup produk.
4. Produk memerlukan strategi pemasaran, keuangan, manufaktur, pembelian, dan sumber daya manusia yang berbeda dalam setiap tahap siklus produk.

Siklus hidup produk umumnya dapat digambarkan ke dalam kurva siklus hidup produk. Kurva tersebut menggambarkan tahapan-tahapan dalam produk yang terdiri atas

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



empat tahap. Keempat tahapan tersebut meliputi tahap pengenalan produk (*Introduction*), tahap pertumbuhan produk (*Growth*), tahap kedewasaan produk (*Maturity*), dan tahap penurunan produk (*Decline*).

1. Tahap Pengenalan Produk

Tahap ini umumnya merupakan tahap dimana produk baru diperkenalkan kepada calon konsumen. Periode pertumbuhan penjualan masih lambat ketika produk diperkenalkan di pasar dikarenakan calon konsumen belum memiliki kesadaran merek dan produk. Dalam tahap ini pemasaran sangat gencar dilakukan untuk meningkatkan kesadaran merek pada para konsumen. Perusahaan juga tidak mendapatkan laba karena pengeluaran yang besar untuk pengenalan produk.

2. Tahap Pertumbuhan Produk

Pada tahap ini, produk telah dikenal dan telah diterima oleh konsumen. Periode penerimaan pasar cepat serta permintaan tinggi. Promosi yang dilakukan mulai berkurang dikarenakan kesadaran konsumen akan produk tinggi. Namun persaingan mulai masuk ke dalam tahap ini, karena sangat terbukanya ruang untuk masuk dan bersaing. Perusahaan pada tahap ini mendapatkan laba yang tinggi akibat permintaan yang tinggi.

3. Tahap Kedewasaan Produk

Pada tahap kedewasaan produk, terjadi penurunan pertumbuhan penjualan dikarenakan produk telah diterima oleh sebagian besar pembeli potensial. Perusahaan juga harus menghadapi persaingan yang sangat meningkat. Peningkatan persaingat tersebut menyebabkan pangsa pasar yang diperoleh semakin sedikit. Pada tahap ini

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

laba cenderung stabil bahkan dapat menurun. Untuk menghindari tahap penurunan (*Decline*) diperlukan strategi yaitu modifikasi produk, modifikasi pasar, dan modifikasi program pemasaran.

4 Tahap Penurunan Produk

Pada tahap ini terjadi penurunan penjualan dikarenakan beberapa alasan, yaitu kemajuan teknologi, perubahan selera konsumen, dan peningkatan persaingan domestik dan luar negeri. Dengan terjadinya penurunan penjualan, beberapa perusahaan akhirnya menarik diri dari pasar dan perusahaan yang tersisa mungkin mengurangi jumlah produk yang ditawarkan karena sedikitnya permintaan.

Untuk menghadapi tahap ini, perusahaan harus menetapkan sistem untuk mengidentifikasi produk yang lemah melalui beberapa departemen serta melakukan strategi untuk pemasaran dan pengembangan produk.

Berdasarkan metode siklus hidup produk, posisi ALBAGZ masih berada pada tahap pengenalan produk. Ada beberapa langkah strategi yang akan digunakan ALBAGZ yaitu : Pertama, menggunakan media sosial untuk membangun brand awareness ALBAGZ. Kedua, memilih beberapa *influencers* yang memiliki banyak pengikut untuk mendukung produk ALBAGZ. Ketiga, mengikuti *event* di daerah Jakarta untuk dapat berinteraksi langsung dengan para calon konsumen dan memperkenalkan nama ALBAGZ.

F. Analisis Faktor-Faktor Kunci Sukses (*Competitive Profile Matrix* / CPM)

Competitive Profile Matrix adalah alat manajemen strategis penting untuk membandingkan perusahaan dengan pemain utama industri. Menurut Fred R David (2015:66) Profil Kompetitif Matrix mengidentifikasi pesaing perusahaan dan kekuatan





serta kelemahannya yang berkaitan dengan posisi strategis perusahaan.

Hal positif tentang CPM adalah itu termasuk perusahaan yang dimiliki penulis dan juga pesaing lain untuk memudahkan analisis komparatif. Dalam CPM, analisis dilakukan secara keseluruhan, baik itu faktor eksternal maupun faktor internal. Hal ini berbeda dengan penilaian kondisi internal dan eksternal perusahaan melalui *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) yang dimana hanya masing-masing faktor internal dan eksternal saja.

1. Faktor penentu keberhasilan

Faktor ini menjadikan penentu keberhasilan yang diambil setelah analisis mendalam dari lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Jelas di setiap perusahaan ada beberapa keuntungan dan beberapa kerugian bagi perusahaan dalam lingkungan eksternal maupun internal. Jika ratingnya tinggi menunjukkan bahwa strategi perusahaan telah dilakukan dengan baik dan *rating* yang lebih rendah menunjukkan strategi perusahaan yang dijalankan belum cukup baik.

2. Peringkat

Peringkat dalam *Competitive Profile Matrix* memperlihatkan respon perusahaan terhadap faktor penentu keberhasilan sebuah usaha. Semakin tinggi *rating* yang didapat memperlihatkan respon yang baik dari perusahaan terhadap *Critical Success Factors*, dan juga sebaliknya bila *rating* rendah menunjukkan respon yang kurang baik. Peringkat dengan kisaran antara 1,0 - 4,0 dan dapat diterapkan untuk berbagai faktor.

Ada beberapa poin penting terkait dengan rating di CPM:

- Peringkat diterapkan untuk masing-masing faktor yang ada pada perusahaan.
- Tanggapan paling rendah akan diwakili oleh 1,0 yang menunjukkan bahwa

Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang menyalin sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



ini merupakan kelemahan utama dari sebuah perusahaan.

- C** Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
- c. Tanggapan rata - rata diwakili oleh angka 2,0 yang menunjukkan bahwa ini merupakan kelemahan kecil dari sebuah perusahaan.
 - d. Tanggapan diatas rata-rata diwakili oleh 3,0 yang menunjukkan adanya kelebihan kecil dalam sebuah perusahaan.
 - e. Tanggapan yang menyatakan bahwa sebuah perusahaan adalah unggul diwakili oleh 4.0

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

3. Bobot

Atribut bobot di CPM menunjukkan kepentingan relatif dari faktor kesuksesan di dalam industri perusahaan. Berat berkisar dari 0,0 (yang berarti tidak penting) dan 1,0 (berarti penting), jumlah semua berat yang dihitung atau total dari seluruh faktor yang ada harus sama dengan 1,0 jika total perhitungan bukanlah 1,0 berarti ada kesalahan dalam meletakkan bobot di salah satu atau beberapa faktor yang ada yang harus diperbaiki.

4. Total skor tertimbang

Jumlah dari semua nilai sama dengan total skor tertimbang, nilai akhir dari total skor tertimbang harus antara rentang 1,0 (rendah) ke 4.0 (tinggi). Nilai rata-rata tertimbang untuk CPM matriks adalah 2,5 dimana setiap perusahaan dengan total skor di bawah 2,5 dianggap lemah, sedangkan bila total skor tertimbang yang lebih tinggi dari 2.5 ini akan dianggap sebagai perusahaan yang kuat. Perbandingan perusahaan dari total CPM adalah perusahaan dengan nilai total skor tertimbang yang paling tinggi dianggap sebagai pemenang di antara para pesaingnya yang ada.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Di bawah ini penulis akan membuat tabel menjelaskan lebih rinci mengenai

- © *Competitive Profile Matrix* dimana ALBAGZ dibandingkan dengan dua pesaing lainnya, yaitu sebagai berikut

Pada analisis ini, penulis menyebarkan kuisioner untuk menganalisis faktor-faktor penting yang mampu menentukan keunggulan suatu usaha di bidang usaha tas. Data-data yang telah dikumpulkan kemudian diolah dan didapatkan hasil bahwa terdapat 5 buah faktor kunci penentu keberhasilan dalam membuka sebuah usaha dibidang usaha tas yaitu :

1. Kualitas Produk

Kualitas memiliki bobot tertinggi yaitu 0,46 yang didapat dari 39 dari 86 responden menjawab kualitas Penulis memberikan peringkat 4 pada ALBAGZ karena ALBAGZ menggunakan bahan kain yang terjamin dan berkualitas.

2. Harga

Harga memiliki bobot kedua tertinggi yaitu 0,24 yang didapat dari 21 responden dari 86 jawaban menjawab harga. Di sini penulis memberikan peringkat 3 setelah mengamati pesaing utama bahwa harga yang akan ditawarkan penulis hamper sama dengan para pesaing.

3. Model

Model memiliki bobot 0,24 yang didapat dari 21 responden dari 86 menjawab model. Penulis memberikan peringkat 2 pada ALBAGZ. Hal ini dikarenakan model yang ditawarkan oleh ALBAGZ masih seidikit dibanding para pesaing utama yang memiliki cirik khas modelnya masing-masing.

4. Merek

Merek memiliki bobot yaitu 0,05 yang didapat dari 4 orang responden dari 86 jawaban menjawab merek. Di sini penulis memberikan peringkat untuk ALBAGZ

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



1 (satu) karena masih belum memiliki nama sedangkan para pesaing utama sudah cukup lama terjun di industri ini.

5. Pelayanan

Pelayanan memiliki bobot 0,01 yang didapat dari 1 responden dari 86 menjawab pelayanan. Penulis memberikan peringkat 3 kepada ALBAGZ. Hal ini dikarenakan para pesaing utama sudah memiliki pengalaman yang jauh lebih banyak dibandingkan dengan ALBAGZ yang masih berada pada tahap pengenalan.

Tabel 3.2

Tabel Competitive Profile Matrix

Critical Success Factor	Bobot	ALBAGZ		SOCIETEE		WOODBAGS	
		Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai
Kualitas	0,46	4	1,84	4	1,84	4	1,84
Harga	0,24	3	0,72	2	0,48	3	0,72
Model	0,24	2	0,48	3	0,72	4	0,96
Merek	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,2
Pelayanan	0,01	3	0,03	3	0,03	3	0,03
TOTAL	1,00	3,12		3,22		3,75	

Sumber: lampiran

Keterangan:

- Bobot yang bernilai paling tinggi merupakan faktor yang terpenting untuk menunjang keberhasilan perusahaan.
- Total dari bobot secara keseluruhan adalah 1 (satu).
- Peringkat yang diberikan mengacu pada kekuatan dan kelemahan, yaitu:
4=major strength, 3=minor strength, 2=minor weakness, 1=major weakness
- Total pada masing-masing perusahaan merupakan hasil dari perkalian peringkat dengan nilai (peringkat x nilai)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Insitutut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



Angka bobot yang tertera di analisis CPM pada tabel 3.2 didapatkan dari hasil survei 86 responden yaitu mahasiswa, mahasiswi ataupun pelaku bisnis dengan rentang usia 17 sampai dengan 30 tahun. Faktor yang menentukan kesuksesan bisnis fesyen tas terletak pada kualitas produk dan harga yang ditawarkan. Faktor-faktor ini merupakan keunggulan dari ALBAGZ karena mampu menghasilkan produk dengan kualitas terbaik dan harga yang bersaing. Walaupun ALBAGZ memiliki kekuatan di faktor ini, ALBAGZ masih menduduki posisi terakhir dibanding dengan pesaing lainnya karena merek dan model ALBAGZ yang masih belum terkenal seperti pesaing utama lainnya.

Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal (SWOT Analysis)

Analisis SWOT adalah sebuah analisis strategi dan pilihan untuk menentukan program alternatif yang terbaik yang memungkinkan perusahaan mencapai misi dan tujuannya. Namun analisis SWOT tidak bisa menjadi alat untuk memberikan jalan keluar terhadap masalah yang sedang dihadapi.

Berikut adalah analisis SWOT dari ALBAGZ :

1. Kekuatan

Strength (S) yaitu analisis kekuatan, sebuah kondisi kekuatan yang dimiliki perusahaan saat ini. Perusahaan harus dapat menganalisis dimana faktor kekuatan yang dimiliki perusahaan bila dibanding dengan pesaingnya. *Strengths* dari ALBAGZ adalah :

- a. Produk yang dijual memiliki kualitas yang sangat baik
- b. Menggunakan sarana penjualan dan promosi yang *up-to-date*
- c. Harga yang ditawarkan cukup terjangkau sesuai dengan kualitas produk dan layanan yang diberikan
- d. Prosedur pembelian yang mudah dan cepat tanggap



2. Kelemahan

C *Weakness* (W) yaitu analisis kelemahan, yang merupakan kegiatan-kegiatan perusahaan yang tidak berjalan dengan baik atau sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan tetapi tidak dimiliki oleh perusahaan. Kelemahan merupakan suatu kendala yang serius bagi kemajuan sebuah perusahaan. Berikut kelemahan dari ALBAGZ adalah :

- a. Merek belum dikenal masyarakat
- b. Belum memiliki reputasi yang baik
- c. Keanekaragaman produk yang masih terbatas sebagai pemula

3. Peluang

Opportunities (P) yang merupakan analisis peluang, kondisi dimana sebuah perusahaan memiliki peluang untuk berkembang di masa depan. Peluang ini bisa datang kapan saja dan bila perusahaan cepat dalam menanggapi peluang tersebut maka akan menjadi sebuah peningkatan besar dalam proses bisnis tersebut. Berikut peluang yang dimiliki ALBAGZ antara lain :

- a. Banyaknya saluran distribusi untuk memasarkan produk seperti Tokopedia, Bukalapak, Shopee, dan sebagainya
- b. Gaya hidup masyarakat Indonesia yang *fashionable*
- c. Industri fesyen yang semakin berkembang pesat
- d. Kebutuhan konsumen yang tinggi terhadap produk tas

4. Ancaman

Threats (T) yaitu analisis terhadap ancaman, ancaman adalah sesuatu yang sifatnya negatif yang harus dihadapi perusahaan selama proses bisnis. Ancaman yang dihadapi sebuah perusahaan bisa menyebabkan kerugian di berbagai aspek.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Ancaman adalah sesuatu yang harus segera ditemukan solusinya karena bila terlalu lama maka kerugian yang akan dirasakan sebuah perusahaan akan makin berbelit – belit. Berikut ancaman yang dihadapi oleh ALBAGZ :

- a. Pesaing menetapkan harga yang lebih murah
- b. Para pesaing lama yang lebih berpengalaman dalam bidang produk sejenis
- c. Model yang ditawarkan dimiliki oleh pesaing sejenis
- d. Beredarnya produk merek palsu di pasar

Menurut Fred R. David (2015:171) SWOT Matrix adalah alat pencocokan yang penting untuk membantu manajer dalam mengembangkan empat jenis strategis: strategi SO (*strengths-opportunities*), strategi WO (*weakness-opportunities*), strategi ST (*strengths-threats*), dan strategi WT (*weakness-threats*). Berikut tabel 3.3 mengenai Matrix SWOT :

Tabel 3.3
MATRIX SWOT
ALBAGZ

	Strengths	Weakness
MATRIKS SWOT	1. Produk yang dijual memiliki kualitas yang sangat baik (S1) 2. Menggunakan sarana penjualan dan promosi yang <i>up-to-date</i> (S2) 3. Harga yang ditawarkan cukup terjangkau sesuai dengan kualitas produk dan layanan yang diberikan (S3) 4. Prosedur pembelian yang mudah dan cepat tanggap (S4)	1. Merek belum dikenal masyarakat (W1) 2. Belum memiliki reputasi yang baik (W2) 3. Keanekaragaman produk yang masih terbatas sebagai pemula (W3)



Opportunities	S-O strategies	W-O strategies
<p>1. Banyaknya saluran distribusi untuk memasarkan produk seperti Tokopedia, Bukalapak, Shopee, dan sebagainya (O1)</p> <p>2. Gaya hidup masyarakat Indonesia yang <i>fashionable</i> (O2)</p> <p>3. Industri fesyen yang semakin berkembang pesat (O3)</p> <p>4. Kebutuhan konsumen yang tinggi terhadap produk tas (O4)</p>	<p>1. Melakukan promosi penjualan dengan sistem <i>endorse</i> melalui media sosial (S2,O3)</p> <p>2. Meningkatkan penjualan melalui saluran distribusi <i>online</i> (S2,S4,O1)</p> <p>3. Mengikuti pameran atau bazar yang berhubungan dengan merek lokal (S1,O2,O3,O4)</p>	<p>1. Melakukan promosi <i>online</i> yang gencar di media sosial (W1, W2,O1)</p> <p>2. Membuat merek tas yang dikenal luas di masyarakat Indonesia dan memiliki keunikan dibanding pesaing (W3,O3)</p> <p>3. Mengikuti produk sesuai dengan tren perkembangan fesyen saat ini (W3,O2,O3,O4)</p>
Threat	S-T strategies	W-T strategies
<p>1. Pesaing menetapkan harga yang lebih murah (T1)</p> <p>2. Para pesaing lama yang lebih berpengalaman dalam bidang produk sejenis (T2)</p> <p>3. Model yang ditawarkan dimiliki pesaing sejenis (T3)</p> <p>4. Beredarnya produk merek palsu di pasar (T4)</p>	<p>1. Menjaga kualitas bahan baku produk dengan pemasok (S1,S3,T3,T4)</p> <p>2. Melindungi nama merek dengan membuat hak cipta (S1,T1,T3,T4)</p> <p>3. Menggunakan <i>pricing strategies</i> untuk menarik para konsumen seperti <i>price skimming</i> dan <i>penetration pricing</i> (S3,T1,T3)</p>	<p>1. Menawarkan produk yang lebih bervariasi daripada pesaing (W3,T3,T4)</p> <p>2. Merancang berbagai bahan tas yang unik dan tidak bisa didapatkan di tempat lain sehingga produk tidak monoton dan dapat bersaing dengan produk-produk alternatif maupun pemain lama (W1,T2,T3,T4)</p>

Sumber: ALBAGZ