KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
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.
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

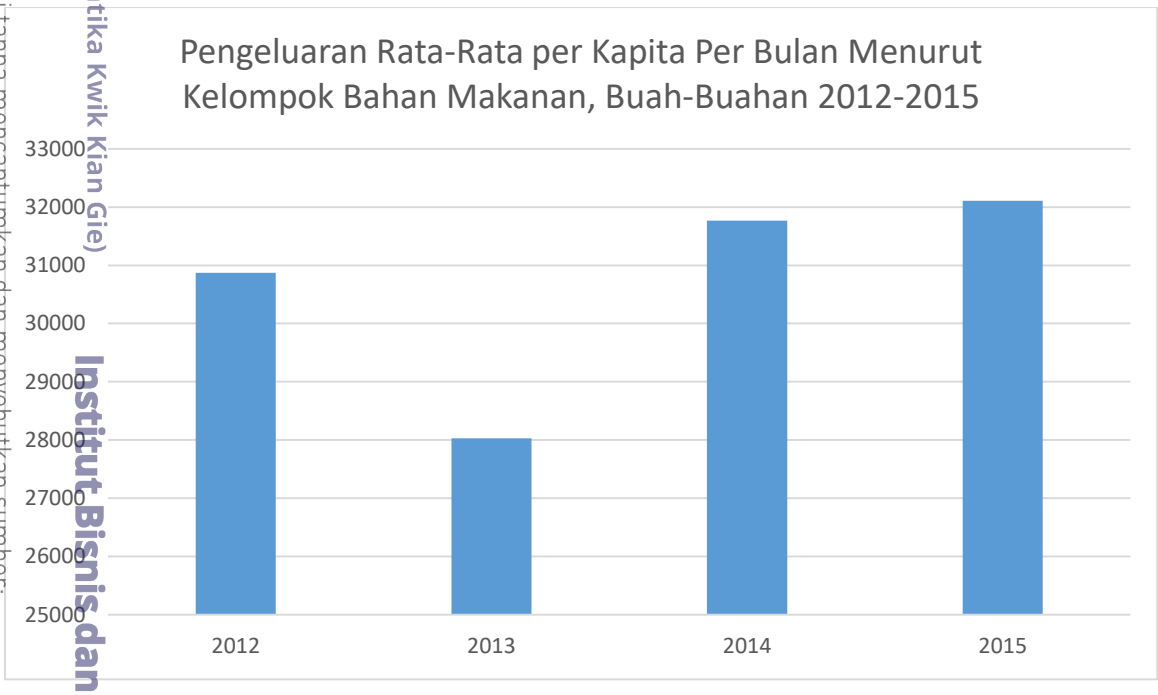
BAB III

ANALISIS INDUSTRI DAN PESAING

A. Trend dan Pertumbuhan Industri

Konsumsi buah-buahan di Jakarta dari tahun ke tahun terus bertambah, dari grafik di bawah ini, dapat dilihat Pengeluaran Rata-Rata per Kapita Per Bulan Menurut Kelompok Bahan Makanan dari 2012-2015 menunjukkan kenaikan secara bertahap, meskipun sempat mengalami penurunan di tahun 2013, tetapi di tahun 2014 dan 2015 terus mengalami kenaikkan

Gambar 3.1
Pengeluaran Rata-Rata per Kapita per Bulan Kelompok Bahan Makanan 2012-2015



Sumber: http://jakarta.bps.go.id/backend/pdf_publikasi/Jakarta-Dalam-Angka-2016.pdf dan http://jakarta.bps.go.id/backend/pdf_publikasi/Jakarta-Dalam-Angka-2015.pdf

Dari Grafik ini dapat dilihat bahwa konsumsi buah-buahan setiap tahunya terus bertambah, sehingga menjadi daya tarik untuk masuk ke industri *retail* buah-buahan sebagai penyalur buah-buahan ke konsumen akhir.

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS

B. Pesaing Langsung

Untuk menjalankan bisnis dengan baik, maka diperlukan adanya analisis pesaing langsung, pengusaha harus mendapatkan semua informasi tentang pesaing untuk merencanakan strategi persaingan yang tepat. Informasi-informasi itu bisa berupa produk, harga, pelayanan, cara promosi dan jalur distribusinya.

Berikut ini adalah bagaimana cara yang dilakukan penulis untuk mendapatkan informasi tentang pesaing.

1. Melalui Internet
2. Melalui kunjungan langsung ke toko milik pesaing.
    a. Mengamati produk-produk yang dijual dan harganya.
    b. Mengamati suasana toko pesaing
    c. Mengamati promosi-promosi yang dilakukan

Setelah melalui cara-cara di atas, maka pesaing langsung yang sudah diidentifikasi adalah:

1. Total Buah Segar

Alamat: Jalan Boulevard Raya, Blok 19 No.1, dan Jalan Boulevard Raya, Blok L3

Telepon: (021)4521922, (021)4521923

Website: https://www.facebook.com/pg/totalbuah

2. All Fresh

Alamat: Kompleks Plaza Pasific Blok B1 No 2-10, Jl. Boulevard Barat Raya, Kelapa Gading, Kota Jkt Utara,

Telepon: (021)45845605, (021) 45845606

Website: http://www.allfresh.co.id/about-us

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

C. Analsis PESTEL

Political: Buah impor sangat dipengaruhi oleh faktor politik, karena perubahan dalam bea cukai pemerintah akan sangat mempengaruhi alur masuknya barang impor yang jika sedang dipersulit akan memotong jalur suplai buah impor.

Selain itu kebijakan pemerintah yang cenderung menguatkan ekspor juga memengaruhi harga buah impor karena proteksi seperti sistem kuota yang diterapkan oleh Pemerintahan Indonesia

Maka dari Kondisi ini dapat dikatakan faktor politik yang ada akan menjadi ancaman terhadap usaha di industri ini, karena membuat harga buah-buahan menjadi fluktuatif dan sulit diprediksi.

Economy: Jumlah rata-rata pendapatan masyarakat setelah dikurangi pajak yang terus bertambah setiap tahunya akan menyebabkan daya beli masyarakat terus bertambah, hal itu akan menyebabkan peningkatan terhadap jumlah konsumsi masyarakat, yang salah satunya adalah buah-buahan.

Dari tabel di bawah ini dapat dilihat bahwa Upah Minimum Provinsi di Jakarta dari tahun ke tahun terus naik, sehingga bisa meningkatkan daya beli masyarakat

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (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. 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

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
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.
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Gambar 3.2
Upah minimum Provinsi di Jakarta, 2011-2016

Sumber: https://ga-ji.com/upah-minimum-provinsi-ump-dki-jakarta-tahun-2016

Dengan meningkatnya daya beli maka masyarakat akan cenderung lebih sering mengonsumsi sehingga akan ada peningkatan permintaan dari masyarakat sehingga menjadi sebuah peluang bagi industri ini.

Social: Buah-Buahan pada umumnya dikatakan sebagai makanan yang sehat dan disarankan oleh banyak ahli untuk memenuhi kebutuhan gizi, sehingga ada tren peningkatan kesadaran hidup sehat yang terjadi di Indonesia. Hal ini akan membuat permintaan atas produk buah-buahan menjadi semakin meningkat setiap tahunya.

Perkembangan gaya hidup ke arah yang lebih sehat yang terjadi di Indonesia akan menjadi peluang yang sangat baik terhadap industri toko buah-buahan.

Technology: Teknologi yang digunakan untuk toko buah-buahan tidak mengalami perkembangan yang cepat, sehingga tidak akan mengeluarkan biaya yang terlalu besar untuk pembaharuan teknologi yang digunakan dalam industri ini.

Teknologi yang digunakan dalam bisnis ini adalah yang berhubungan dengan teknik pengolahan buah-buahan, seperti *juicer* dan pendingin.

Perkembangan teknologi yang lambat untuk industri ini akan menghemat biaya karena tidak memerlukan biaya yang besar untuk menjaga efisiensi dalam bidang buah-buahan.

Environmental: Penggunaan plastik untuk beberapa jenis buah-buahan seperti jeruk dan lengkeng bertentangan dengan tren *go green* yang sedang marak di Indonesia, sehingga penggunaan plastik pada nantinya bisa dipermasalahkan oleh aktivis lingkungan.

Maka keadaan ini nantinya akan menjadi ancaman bagi bisnis industri buah-buahan yang masih banyak menggunakan plastik untuk kemasan-kemasanya.

Legalitas: Kebijakan Presiden Joko Widodo yang memberikan kemudahan yang mempermudah prosedur-prosedur untuk pendirian UMKM melalui Paket Kebijakan Deregulasi XII (http://beritatrans.com/2016/04/28/berdayakan-umkm-presiden-jokowi-luncurkan-paket-kebijakan-deregulasi-xii/) (diakses 10 November 2016)

"Kemudahan juga diberikan kepada UMKM adalah persyaratan modal dasar pendirian perusahaan. Berdasarkan UU Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, modal minimal untuk mendirikan PT adalah Rp50 Juta. Dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2016 tentang Perubahan Modal Dasar Perseroan Terbatas, modal dasar Perseroan Terbatas tetap minimal Rp50 Juta, tapi untuk UMKM modal dasar ditentukan berdasarkan kesepakatan para pendiri PT yang dituangkan dalam Akta Pendirian PT.

Begitu pula dengan perizinan yang terkait Pendirian Bangunan, yang sebelumnya harus melewati 17 prosedur yang makan waktu 210 hari dengan biaya Rp86 juta untuk mengurus empat izin (IMB, UKL/UPL, SLF, TDG), kini hanya ada 14 prosedur dalam waktu 52 hari dengan biaya Rp70 juta untuk tiga perizinan (IMB, SLF, TDG).

Pembayaran pajak yang sebelumnya melalui 54 kali pembayaran, dipangkas menjadi hanya 10 kali pembayaran dengan sistem online. Sedangkan Pendaftaran Properti yang sebelumnya melewati lima prosedur dalam waktu 25 hari dengan

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
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.
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

biaya 10,8 persen dari nilai properti, menjadi tiga prosedur dalam waktu tujuh hari dengan biaya 8,3 persen dari nilai properti/transaksi.“

Maka hal ini akan menjadi peluang yang baik untuk semua bisnis UKM, karena akan dapat mengurangi biaya yang dikeluarkan untuk perizinan dan dapat dialokasikan ke bagian lainnya.

D. Analisis Pesaing

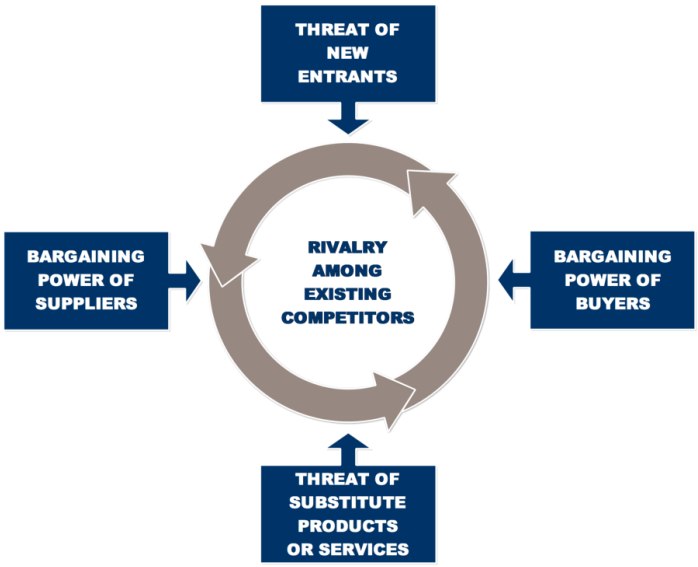
Menurut Porter dalam buku Fred R. David (2012:145) Model lima kekuatan porter adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Menurut Porter hakikat persaingan di suatu industri tertentu dapat dipandang sebagai perpaduan dari lima kekuatan yaitu:

1. Persaingan antar perusahaan saingan
2. Potensi masuknya pesaing baru
3. Potensi pengembangan produk-produk pengganti
4. Daya tawar pemasok
5. Daya Tawar konsumen

Di bawah ini adalah gambar untuk Lima kekuatan persaingan oleh Porter yang dapat dilihat di gambar 3.3

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
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. 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.

Gambar 3.3
Lima Kekuatan Persaingan Porter



***Competitive Rivalry*: Moderat**

Ada beberapa kondisi yang menyebabkan tingginya *Competitive Rivalry*:

1. Jumlah pesaing yang ada di pasar
2. Ukuran dan kapabilitas pesaing
3. Permintaan di industri menurun
4. Konsumen dapat beralih merek dengan mudah
5. Produk bisa rusak
6. Produk tidak mudah di diferensiasikan

Dalam bidang industri ini, konsumen dapat beralih merek dengan mudah, Produk juga tidak mudah diferensiasikan dan jika tidak diolah dan dapat rusak.

Tetapi Permintaan di industri ini naik karena trend gaya hidup sehat yang terus berkembang dan juga sedikitnya jumlah pesaing di daerah Kelapa Gading akan mengurangi persaingan yang ada.

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
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. 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.

***Bargaining power of Suppliers*: Rendah**

Kondisi-kondisi yang dapat menyebabkan daya tawar *supplier* yang besar adalah sebagai berikut:

1. Jumlah pemasok yang sedikit
2. Sedikit pengganti bahan mentah
3. *Switching Cost* yang tinggi
4. Pemasok memiliki bahan baku yang unik

Jumlah pemasok dalam industri buah-buahan sangat besar, dan tidak ada *switching cost* yang berarti dalam mengganti pemasok, pemasok juga sulit untuk memiliki bahan baku yang unik. Tetapi, tidak ada pengganti yang mirip dengan bahan mentah dalam industri ini.

***Bargaining power of Customers*: Rendah**

Kondisi-kondisi yang dapat menyebabkan daya tawar konsumen menjadi besar adalah sebagai berikut:

1. *Switching Cost* rendah
2. Jumlah konsumen yang sedikit
3. Jika terjadi penurunan jumlah konsumen
4. Jika mereka memegang informasi tentang produk, harga, dan biaya penjual
5. Jika mereka memegang kondisi mengenai apa dan kapan mereka bisa membeli produk

Konsumen dalam industri ini memiliki *switching cost* yang rendah sehingga dapat menjadi ancaman bagi pengusaha dalam bisnis ini karena mereka dapat berpindah ke pesaing lain tanpa biaya yang berarti

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
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. 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.

Tetapi jumlah konsumen dan permintaan mereka terus bertambah karena berkembangnya *trend* gaya hidup sehat, dan mereka juga tidak memegang informasi terhadap produk dan biaya penjual.

***Threat of new Entrants*: Moderat**

Hambatan-hambatan berikut ini adalah yang dapat mengurangi ancaman dari masuknya pesaing baru ke industri ini:

1. Kurangnya pengalaman
2. Preferensi merek yang kuat
3. Persyaratan modal yang besar
4. Kebijakan regulatif pemerintah
5. Kurang akses ke bahan mentah

Pesaing baru dalam industri ini akan terkendala dengan kurangnya pengalaman tentang musim buah-buahan yang cukup rumit, hal ini akan menjadi sangat penting karena buah-buahan memiliki harga yang variatif dan ketersediaan nya sangat bergantung pada musim-musimnya. Akses ke bahan mentah menjadi hambatan jika tidak mengetahui lokasi-lokasi dimana bisa mendapatkan buah-buahan dengan harga yang terbaik ataupun dengan kualitas yang bagus.

Preferensi merek toko yang tidak terlalu kuat, dan biaya pendirian yang tidak terlalu tinggi akan mendorong pesaing untuk masuk ke industri ini terlebih lagi adanya kebijakan dari pemerintah yang memangkas regulasi-regulasi dalam pendirian usaha.

***Threat of substitute product or services*:Rendah**

Kondisi-kondisi ini dapat menyebabkan ancaman produk penggganti menjadi tinggi:

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
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. 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.

1. Harga produk pengganti yang murah
2. *Switching Cost* yang rendah
3. Keberadaan produk pengganti
4. Kualitas produk pengganti

Ancaman dari produk pengganti sangat rendah karena buah-buahan hanya bisa digantikan oleh buah lainnya ataupun sayuran, sehingga dalam industri buah-buahan akan sangat sulit bagi konsumen untuk menggantikannya.

E. Analisis Posisi dalam Persaingan

Terdapat empat klasifikasi posisi bisnis menurut Philip Kotler dan Gary Armstrong di buku *Principles of Marketing* (2013: 562) yaitu, *market leader, market challenger, market follower,* dan *market nichers.*

Market Leader adalah perusahaan yang memiliki pangsa pasar terbesar, *Market Challenger* adalah perusahaan *runner-up* yang berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar mereka, *Market Follower* adalah perusahaan yang menjaga pangsa pasarnya tanpa berusaha untuk mengambil lebih banyak. Dan *market niche*rs adalah perusahaan yang melayani pangsa pasar yang diabaikan oleh perusahaan lainnya.

Berdasarkan hal tersebut, *Fruit Storage* termasuk dalam kategori *Market Challenger* karena merupakan perusahaan baru, yang belum memiliki pangsa pasar dan berusaha untuk merebut pangsa pasar dari perusahaan lain yang sudah berdiri.

Ada beberapa strategi yang dapat digunakan oleh *market challenger*, Menurut Philip Kotler dan Gary Armstrong (2013:566), yaitu *full frontal attack* dan *Indirect attack*. *Full frontal attack* dapat dilakukan dengan menyamakan produk, iklan, harga dan distribusi dengan kompetitor, dan hasilnya adalah siapa yang bertahan adalah yang memiliki kekuatan dan ketahanan lebih panjang. Sedangkan

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
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. 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.

indirect attack menyerang kelemahan dengan cara berbisnis di bidang yang belum dimiliki oleh kompetitor.

Fruit Storage akan menggunakan strategi *Indirect Attack* dengan cara menambah produk seperti jus buah segar, *salad* buah dan olahan buah lainnya yang belum disajikan oleh kompetitor.

F. Analisis Faktor-faktor Kunci Sukses(CPM)

Menurut Fred R. David (2012:160), *Competitive Profile Matrix* mengidentifikasi pesaing-pesaing utama suatu perusahaan serta kekuatan dan kelemahan khusus mereka dalam hubunganya dengan posisi strategis perusahaan sampel. Bobot dan skor bobot total, baik dalam Matriks Profil Kompetitif maupun Evaluasi Faktor Eksternal memiliki arti yang sama. Namun demikian, faktor keberhasilan penting (*critical success*) dalam Matriks Profil Kompetitif mencakup baik isu-isu internal maupun eksternal, peringkatnya(*score*) mengacu pada kekuatan dan kelemahan dimana 4 = sangat kuat, 3 = kuat, 2 = lemah, dan 1 = sangat lemah. Dalam matriks profil kompetitif, peringkat dan skor bobot total perusahaan-perusahaan pesaing dapat dibandingkan dengan perusahaan sampel. Analisis perbandingan ini memberikan informasi strategis internal yang penting.

Sebuah perusahaan yang mendapat peringkat lebih tinggi dari perusahaan lainnya bukan berarti lebih baik. Angka-angka itu hanyalah kekuatan relatif perusahaan.

Bagian dari Matriks Profil Kompetitif antara lain adalah:

1. *Critical Success Factor*

   Atau disebut juga faktor penentu keberhasilan adalah faktor-faktor terpenting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (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. 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

2. Rating

   Rating atau peringkat dalam Matriks Profil Kompetitif menunjukkan nilai terhadap *Critical Success Factor*.

3. Weighted Score

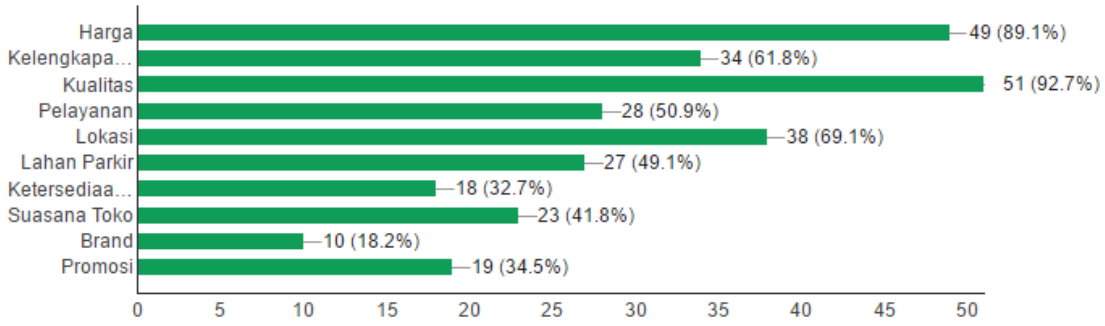
   Weighted Score atau nilai tertimbang adalah nilai yang didapat dari mengalikan *Rating* dengan *Weight.*

4. Total Weighted Score

   Total nilai tertimbang adalah penjumlahan dari *Weighted Score* yang dimiliki dari setiap *Critical Sucess Factor*, semakin tinggi nilainya semakin baik perusahaanya secara relatif.

Penulis sudah melakukan survey dan berhasil mendapatkan 55 responden mengenai faktor apa saja yang menjadi pertimbangan untuk memilih tempat pembelian buah. Jawaban dari responden dijadikan *Critical Success Factor*, dengan bobot yang dihitung dari jumlah jawaban untuk setiap CSF yang diterima. Berikut adalah perbandingan antara *Fruit Storage*, Total Buah Segar, dan *All Fresh*. Hasil survey untuk *Critical Success Factor* dapat dilihat di gambar 3.4

Gambar 3.4
Hasil Survei Faktor Pertimbangan yang dianggap penting oleh masyarakat



Dari hasil survey tersebut dapat disimpulkan nilai *Weight* untuk tabel CPM yang dapat dilihat di Tabel 3.1 dibawah ini.

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (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. 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

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
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.
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Tabel 3.1
Analisis Competitive Profile Matrix (CPM)

		Fruit Storage		Total Buah Segar		*All Fresh*	
Critical Success Factor	Weight	Rating	Weighted Score	Rating	Weighted Score	Rating	Weighted Score
Kualitas	0,17	4	0,68	4	0,68	4	0,68
Harga	0,17	4	0,68	3	0,51	3	0,51
Lokasi	0,13	3	0,39	4	0,52	2	0,26
Kelengkapan Varietas buah	0,11	3	0,33	3	0,33	4	0,44
Pelayanan	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Lahan Parkir	0,09	4	0,36	2	0,18	2	0,18
Suasana Toko	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32
Promosi	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24
Ketersediaan olahan buah-buahan	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,36
Brand	0,03	1	0,03	4	0,24	3	0,09
Total	1		3,53		3,16		3,38

Sumber: Data yang diolah dan Gambar 3.4

Dapat dilihat dari Tabel CPM diatas, Total *Weighted Score* dari *Fruit Storage* melebihi Total Buah maupun *All Fresh*, tetapi tetap perlu diingat bahwa nilai ini hanya relatif.

Kualitas yang dimaksud adalah kualitas buah-buahan, Ketiganya mendapatkan poin kualitas sebesar 4 karena buah-buahan utuh tidak memiliki perbedaan yang banyak.

Harga yang dimaksud diukur dari harga beberapa buah-buahan dalam waktu tertentu yang dibandingkan diantara ketiga usaha, *Fruit Storage* mendapatkan 4 poin karena dapat memberikan harga yang lebih murah dari pesaingnya. Total Buah Segar dan *All Fresh* mendapatkan 3 poin karena harganya sangat mirip.

Lokasi dinilai berdasarkan apakah lokasi itu berada di jalan utama dan apakah mudah terlihat dari jalanan. *Fruit Storage* mendapatkan poin 3 karena terletak di depan perumahan Gading Kirana, tetapi tidak berada di jalan utama. Total Buah Segar terletak di jalan utama maka mendapatkan poin 4, dan *All Fresh* mendapatkan

nilai 2 karena terletak di dalam ruko *plaza pasific* sehingga menjadi tidak terletak di jalan utama.

Kelengkapan Varietas Buah adalah kelengkapan buah-buahan yang ditawarkan, *All Fresh* memiliki varietas buah yang sangat lengkap sehingga mendapat 4 poin sedangkan Total Buah dan *Fruit Storage* akan memiliki kelengkapan yang tidak berbeda jauh maka mendapatkan nilai 3.

Pelayanan yang dimaksud adalah layanan yang diberikan terhadap konsumen saat berada di toko fisik. Di *Fruit Storage* akan menggunakan karyawan-karyawan yang sudah terlatih dan mengenal buah-buahan sehingga bisa membantu pelanggan dalam memilih. Total Buah dan *All Fresh* mendapatkan poin 3 karena agak sulit untuk memanggil karyawan dan meminta bantuan.

Lahan Parkir yang tersedia di depan toko menjadi salah satu faktor yang dipilih dari survei yang dilakukan. Lahan parkir *Fruit Storage* lebih banyak karena dapat menggunakan parkiran di seberang jalan. Dibandingkan dengan Total Buah yang terletak di ruko Hibrida yang parkirnya sangat penuh dan *All Fresh* yang terletak di komplek *Plaza Pasific* juga agak sulit untuk mendapatkan parkir, maka *Fruit Storage* mendapatkan poin 4, Total Buah Segar dan *All Fresh* poin 2.

Suasana Toko yang dimaksud adalah termasuk penataan, kebersihan, suhu ruangan dan juga warna yang diberikan di dalam toko, *Fruit Storage* akan menggunakan dasar cat warna hijau untuk menggambarkan "*Fresh"* dan sangat menjaga kebersihan. Total Buah Segar memiliki toko yang terlihat kurang bersih dan sehingga tidak dapat menjadi daya tarik bagi konsumen nya. *All Fresh* memiliki suasana toko yang sangat baik sehingga mendapatkan 4 poin.

Promosi berupa discount, iklan yang dilakukan untuk menarik konsumen. *Fruit Storage* akan memiliki *Social Media* seperti facebook, *Instant Messaging* untuk

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
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.
© Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

menjadi media promosi maka mendapatkan 3 poin. Total Buah hanya memiliki Facebook sebagai media promosinya maka mendapatkan 2 poin, dan *All Fresh* memiliki media promosi dari *Website* yang sangat lengkap dan *Social Media* Facebook.

Ketersediaan olahan buah-buahan adalah olahan dari buah-buahan segar yang disediakan di toko, *Fruit Storage* pada awalnya akan memiliki *Cold-Press Juice*, salad buah dan juga akan dikembangkan lagi selanjutnya. Total Buah tidak memiliki produk olahan buah-buahan sendiri, tetapi membeli dari produsen lain untuk produk buah-buahan, dan di *All Fresh* menjual salad buah, dan *Juice* hasil olahan mereka sendiri.

Brand yang dimaksud di tabel CPM adalah popularitas brand, Total Buah dan *All Fresh* merupakan usaha yang berdiri cukup lama dan sudah memiliki nama yang baik di masyarakat dan juga memiliki loyalitas pelanggan, sedangkan *Fruit Storage* merupakan usaha baru yang belum berdiri , maka Total Buah dan *All Fresh* memiliki poin 4 , sedangkan *Fruit Storage* memiliki poin 1 karena merupakan bisnis yang baru berdiri.

G. Analisis SWOT

Menurut Fred R. David (2012: 327), Matriks SWOT adalah alat pencocokan yang penting, yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO, WO, ST dan WT. Berikut ini adalah penjelasan atas strategi yang digunakan:

1. Strategi SO memanfaatkan Kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal, semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka dalam posisi di mana kekuatan internal

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
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.
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai tren dan kejadian eksternal.

2. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal, Terkadang, peluang-peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.
3. Strategi ST menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.
4. Strategi WT merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Berikut adalah SWOT dari *Fruit Storage*:

Strength

1. Harga yang lebih murah

   Harga yang ditawarkan oleh *Fruit Storage* lebih murah dibandingkan dengan Total Buah Segar dan juga *All Fresh* dengan mengambil *profit margin* sebesar 40%-115% saja, dengan di kedua pesaing yang menggunakan *profit margin* sebesar 60%-130%

2. Pelayanan yang unggul

   Servis yang diberikan oleh *Fruit Storage* juga akan melebihi dari pesaingnya. Servis yang diberikan berupa bantuan yang cepat dan ramah kepada pelanggan, hal ini juga menjadi salah satu cara untuk dapat unggul dalam persaingan.

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
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. 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.

3. Lahan Parkir yang lebih luas

   Lokasi yang berada di dekat Gading Kirana membuat *Fruit Storage* memiliki lahan parkir yang cukup luas jika dibandingkan dengan pesaing yang berada di jalan utama.

4. Ketersediaan olahan buah-buahan yang lebih lengkap

   Fruit Storage akan menyediakan olahan buah-buahan segar, sehingga akan ada variasi produk dari buah-buahan yang utuh ke bentuk lainnya dan juga dijual dengan harga yang lebih murah. Hal ini juga dapat mengurangi kerugian yang terjadi jika buah-buahan tidak terjual dan kualitasnya mulai menurun.

Weakness

1. Brand yang belum terkenal

   Sebagai bisnis yang baru, *Brand Fruit Storage* masih belum ada yang mengetahuinya dan jika dibandingkan dengan Total Buah Segar dan *All Fresh* yang sudah berdiri sejak lama.

2. SDM yang masih kurang pengalaman

   Karena SDM masih baru, sehingga baru di training dan belum memiliki pengalaman yang lama seperti karyawan-karyawan di toko pesaing.

3. Suasana Toko yang terkesan sempit

   Ukuran *Fruit Storage* tidak sebesar toko Total Buah Segar ataupun *All Fresh* karena keterbatasan ruko yang disewakan. Sehingga akan berpengaruh terhadap suasana toko *Fruit Storage* yang terlihat lebih sempit dari pesaingnya.

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
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. 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.

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (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. 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

Opportunities

1. Berkembangnya gaya hidup sehat

   Berkembangnya gaya hidup sehat di masyarakat akan menguntungkan industri buah-buahan, karena buah-buahan menjadi salah satu makanan yang dianggap dapat menyehatkan tubuh.

2. Sedikitnya produk pengganti

   Buah-buahan hanya bisa digantikan oleh buah-buahan lainnya atau sayuran, sehingga sangat sulit untuk dicari substitusinya.

3. Upah Minimum Provinsi masyarakat Jakarta yang terus naik.

   UMP yang naik akan berimplikasi pada daya beli masyarakat yang semakin meningkat, sehingga akan ada peningkatan konsumsi, buah-buahan sebagai salah satu produk makanan akan diuntungkan dari kondisi ini.

4. Masih sedikitnya pesaing serupa di Kelapa Gading.

   Pesaing toko buah-buahan serupa di kelapa gading masih sangat sedikit, sehingga menjadi peluang karena tidak menyebabkan persaingan yang sangat ketat di antara pengusaha-pengusaha yang bergerak di bidang ini.

Threats

1. Gejolak politik antar negara

   Hubungan politik antar negara yang sedang bermasalah dapat menyebabkan putusnya rantai pasokan untuk buah-buahan impor, seperti yang pernah terjadi dengan China. Maka kondisi politik yang tidak stabil akan menjadi ancaman.

2. Gerakan *Go-Green* yang terus digalakkan pemerintah

   Sampah kemasan yang dihasilkan oleh produk buah-buahan dapat menjadi ancaman di kemudian hari, karena perkembangannya sekarang adalah isu lingkungan sudah mulai diperhatikan saat mulainya kebijakan kantong plastik berbayar.

3. *Switching Cost* rendah

   Konsumen dapat berpindah ke pesaing lain tanpa mengeluarkan biaya apapun, karena produk yang serupa dan bisa didapatkan di toko manapun kecuali untuk produk olahan

Berikut ini adalah TOWS Matrix *Fruit Storage* yang dapat dilihat di tabel 3.2 dibawah ini.

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
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. 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.

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
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

Tabel 3.2
TOWS Matrix

TOWS MATRIX	**Strengths**	**Weaknesses**
	1. Harga yang lebih murah	1. Brand yang belum terkenal
	2. Pelayanan yang unggul	2. SDM yang masih baru
	3. Lahan parkir yang lebih luas	3. Suasana Toko yang terkesan sempit
	4. Ketersediaan olahan buah-buahan yang lebih lengkap	
Opportunities	**SO**	**WO**
1. Berkembangnya gaya hidup sehat	Menggunakan iklan yang menekankan "sehat tidak harus mahal"(S1,O1) (Dijabarkan pada halaman **Error! Bookmark not defined.**)	Menggencarkan promosi yang menjelaskan keuntungan dari konsumsi buah-buahan(W1,O1,O2) (Dijabarkan pada halaman **Error! Bookmark not defined.**)
2. Sedikitnya produk pengganti	Melayani pelanggan dengan kualitas yang baik melalui rekrutmen dan seleksi(S2,O4) (Dijabarkan pada halaman **Error! Bookmark not defined.**)	
3. Daya beli konsumen yang meningkat	Membuat produk olahan buah-buahan sebagai diferensiasi produk(S4,O1,O3) (Dijabarkan pada halaman **Error! Bookmark not defined.**)	
4. Masih sedikitnya pesaing di Kelapa Gading		
Threats	**ST**	**WT**
1. Gejolak politik antar negara	Menggunakan buah-buahan dari negara lain untuk membuat produk olahan buah(S4,T1) (Dijabarkan pada halaman **Error! Bookmark not defined.**)	Mengawasi karyawan agar bisa bekerja dengan maksimal tanpa memboroskan persediaan(W2,T2) (Dijabarkan pada halaman **Error! Bookmark not defined.**)
2. Gerakkan *Go-Green*	Memberikan *Free Parking*(*S3*,T3) (Dijabarkan pada halaman **Error! Bookmark not defined.**)	Mendesain tempat dengan rapih dan baik(W3,T3) (Dijabarkan pada halaman **Error! Bookmark not defined.**)
3. *Switching Cost* rendah		

Sumber: Data yang diolah

Dari analisis SWOT, dapat dibuat strategi-strategi berikut ini:

1. Strategi SO

   a. Menekankan iklan “sehat tidak harus mahal”(S1,O1)

      Membuat iklan dengan slogan seperti “sehat tak harus mahal” untuk menarik orang-orang yang baru mulai menjalani gaya hidup sehat.

   b. Melayani pelanggan dengan kualitas yang baik melalui rekrutmen dan seleksi (S2,O4)

      Melayani pelanggan dengan maksimal untuk menarik konsumen dari pangsa pasar yang ada di kelapa gading karena jumlah pesaingnya yang masih sedikit.

   c. Membuat produk olahan buah-buahan sebagai diferensiasi produk(S4,O1,O3)

      Membuat olahan produk buah-buahan untuk diferensiasi produk untuk menjadi daya tarik bagi masyarakat yang daya belinya terus meningkat dan ingin memiliki gaya hidup sehat.

2. Strategi WO

   a. Menggencarkan promosi yang memuat keuntungan dari konsumsi buah-buahan.(W1,O1,O2)

      Dengan menggencarkan promosi yang memberikan informasi keuntungan dari mengonsumsi buah-buahan yang tidak bisa digantikan, bisa mendapatkan *brand recognition* sekaligus menarik untuk orang-orang yang baru menjalani gaya hidup sehat. Contoh Promosinya adalah dengan menggunakan poster yang memasang logo dan juga memuat *nutritional value* beberapa buah-buahan.

3. Strategi ST

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (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. 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

a. Menggunakan buah-buahan dari negara lain untuk membuat produk olahan buah(S4,T1)

Jika hubungan dari Indonesia dengan negara lainnya mengalami masalah, dan menyebabkan putusnya *supply* buah-buahan dari negara itu, maka harus disubstitusi dengan buah yang sama dari negara lain untuk dijadikan produk olahan.

b. Memberikan *Free Parking*(S3,T3)

Menanggung biaya parkir konsumen jika pembelian di atas 150 ribu, menjadi salah satu cara promosi yang dapat digunakan untuk bersaing dengan toko buah lainnya.

4. Strategi WT

a. Mengawasi Karyawan agar bisa bekerja dengan maksimal tanpa memboroskan persediaan (W2,T2)

Kinerja karyawan harus diawasi sehingga hasil kerjanya tidak menghasilkan banyak sampah plastik ataupun sampah lainnya, sehingga bisa mengurangi ancaman yang timbul karena penggunaan plastik yang berlebihan. Hal ini menjadi tugas *Manager* untuk mengawasi seluruh jajaran organisasi agar bisa efisien.

b. Mendesain tempat dengan rapih dan baik (W3,T3)

Tempat yang di desain dengan rapih akan menjadi daya tarik sendiri bagi konsumen, sehingga konsumen bisa mendapatkan *ambience* yang baik dan memiliki loyalty kepada perusahaan itu, sekaligus mengatasi masalah toko yang sempit.

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
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. 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.