



BAB III

ANALISIS INDUSTRI DAN PESAING

Sebelum mengembangkan sebuah bisnis atau bahkan menciptakan sebuah bisnis, ada baiknya dilakukan analisis industri terlebih dahulu.

Menurut Hisrich et al (2013:196) *“the entrepreneur should conduct an industry analysis that will focus on specific industry trends”*.

Untuk itu diperlukan analisis terhadap industri yang akan dijalankan oleh bisnis. Analisis industri merupakan salah satu bagian paling fundamental. Setelah melakukan analisis industri kita dapat mengidentifikasi peluang investasi, risiko dan *return* yang diharapkan kedepannya. Dalam analisis industri, biasanya kita mencoba membandingkan berbagai hal apakah industri ini cukup menjanjikan ataupun sebaliknya. Setelah melakukan analisis industri, nantinya kita dapat menggunakan informasi tersebut dan mempertimbangkannya.

A. Tren dan Pertumbuhan Industri

Pada era sekarang ini dimana pertumbuhan properti di kota-kota besar seperti Jakarta sedang mengalami keterhambatan dan kelambatan pertumbuhan, namun hal tersebut tidak berlaku di Pulau Sulawesi. Di Manado sendiri kalangan pengembang nasional meyakini potensi pertumbuhan industri residensial di Manado semakin menjanjikan, meski Bank Indonesia memprediksi tren perlambatan masih terjadi. Menurut CEO Indonesia *Property Watch* Ali Trihanda yang dimuat dalam sulawesi.bisnis.com yang diakses pada November 2016, meskipun dilihat dari segi harga properti ada penurunan. Tetapi, ekspansi pengembang nasional cukup tinggi di Pulau Sulawesi terutama Manado hal tersebut



karena harga properti di Jabodetabek sudah cukup jenuh dan Manado memiliki potensi pertumbuhan sangat besar di bidang properti. Hanya saja, potensinya belum dipoles sempurna karena keterbatasan infrastruktur. Namun, hal tersebut akan segera terbantahkan dengan banyaknya pembangunan proyek infrastruktur di Sulawesi Utara misalnya jalan Trans-Sulawesi, rel kereta api Trans-Sulawesi, jalan tol Manado-Bitung, dan *outer ring road* Manado. Tak hanya itu, dari segi daya beli, Sulawesi Utara yang diwakili Manado dinilai cukup tinggi. Hal tersebut dibuktikan dengan tren pertumbuhan ekonomi yang selalu berada di atas rata-rata nasional.

Semakin meningkatnya pembangunan insfrastruktur di daerah Manado akan memungkinkan meningkatnya jumlah pendatang di Manado. Hal ini dapat mendorong perkembangan bisnis rumah kos di Bunaken sebagai tempat tinggal sementara. Berdasarkan segmentasi pasar yang luas berupa pria dan wanita, baik pekerja maupun mahasiswa/i dari usia 15-35 tahun, rumah kos ini akan lebih banyak peminatnya. Fasilitas yang lengkap, pelayanan yang memuaskan, harga yang sesuai, kepraktisan, dan letak yang strategis akan mendukung perkembangan rumah kos ini karena setiap orang akan mencari rumah kos yang fasilitasnya lengkap dengan harga yang sesuai dan letaknya strategis agar memudahkan segala aktivitas sehingga tidak membuang waktu, biaya, dan tenaga. Rumah kos juga lebih praktis daripada menyewa *apartemen*.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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.



Untuk melihat pertumbuhan jumlah penduduk di kecamatan Bunaken bisa

dilihat dari table di bawah ini:

Tabel 3.1
Proyeksi Jumlah Penduduk Kecamatan Bunaken

	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
2012	10.617	10.065	20.682
2013	10.315	10.388	20.703
2014	13.342	7.483	20.825
2015	---	---	21.127

Sumber : manadokota.bps.go.id

Berdasarkan data di atas dapat di ambil kesimpulan bahwa pertumbuhan jumlah penduduk di kecamatan Bunaken, Sulawesi Utara meningkat dari tahun ke tahun. Dengan demikian ada kemungkinan meningkatnya kebutuhan masyarakat akan tempat tinggal.

B. Analisis Pesaing Sejati

Persaingan dalam dunia bisnis merupakan hal yang wajar dan pasti akan dihadapi oleh setiap pebisnis. Dan yang menjadi salah satu faktor keberhasilan dari usaha pebisnis adalah dapat menganalisis pesaing dengan melihat kelebihan dan kekurangan pesaing.

Menurut Fred R. David (2013:102), *“Collecting and evaluating information on competitors is essential for succesful strategy formulation”*.

Dengan kata lain, “Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing sangat penting untuk perumusan strategi yang sukses”.

Dengan mengetahui kelemahan dan kelebihan pesaing maka perusahaan dapat menyusun keunggulan bersaing. Perusahaan membutuhkan informasi-informasi

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.



mengenai data perusahaan pesaing guna merencanakan strategi pemasaran yang akan digunakan untuk bersaing secara efektif. Selain itu, diperlukan juga perbandingan produk, harga, saluran distribusi, dan promosi yang dilakukan perusahaan dengan pesaing terdekat. Hal ini dapat membuat perusahaan mengetahui keunggulan bersaing maupun kelemahannya.

Berdasarkan hasil pengamatan yang telah dilakukan oleh penulis baik secara langsung maupun tidak langsung, Penulis memilih 2 (dua) pesaing yang menawarkan jasa yang sejenis dengan *HOME*. Berikut profil pesaing *HOME*:

1. **Kost** : Ibu Lisa
- Alamat** : Jalan MH Thamrin, Cereme I No. 49 Tuminting, Sulawesi Utara
- Lokasi** : Lokasi cukup mudah dijangkau karena adanya akses transportasi umum di depan rumah namun bukan jalan utama.
- Harga** : Rp 1.250.000 (kamar dengan AC) dan Rp 750.000 (tidak dengan AC)
- Kamar** : 40 kamar
- Fasilitas** : Tempat Parkir
- Kondisi Ruangan** : Kamar berisi 1 tempat tidur, lemari baju dan AC
2. **Kost** : Ibu Gina
- Alamat** : Jalan Pogidon, Tumumpa I No. 29 Tuminting, Sulawesi Utara
- Lokasi** : Lokasi tidak mudah di akses karena berada di dalam gang dan tidak ada transportasi umum yang lewat di depan rumah.
- Harga** : Rp 750.000

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta dimiliki 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.



Kamar :20 kamar

© Fasilitas :Tempat parkir

Kondisi Ruangan :Kamar disewakan kosong dengan dilengkapi kamar mandi dalam kamar dan dapur dalam kamar

Kos tersebut menyediakan produk dan jasa yang kurang lebih sejenis.

Oleh karena itu, *HOME* harus menciptakan nilai tambah agar dapat memenangi persaingan yang ada. Langkah yang dilakukan adalah menganalisis produk pesaing tersebut dan mempelajari kekuatan dan kelemahan mereka untuk dijadikan dasar dalam strategi differensiasi yang akan dilakukan. Proses pembelajaran dapat dilakukan melalui pengalaman pribadi, desas desus, dan riset terhadap konsumen.

C. Analisis Politic, Economic, Social, Technology, Environment, Legal (PESTEL)

Analisis PESTEL merupakan analisis lingkungan eksternal yang berada di luar perusahaan yang dapat menjadi suatu peluang maupun ancaman tersendiri bagi jalannya suatu bisnis. Beberapa faktor eksternal yang menjadi fokus utama dalam analisis ini adalah :

1. *Politic* (Politik)

Kebijakan-kebijakan pemerintah dalam bidang usaha di dalam negeri sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan-perusahaan dalam negeri termasuk *HOME*. Pemerintah belakangan ini sangat memperhatikan aspek pajak yang sangat berpengaruh terhadap bisnis ini. Pajak yang tinggi akan membuat margin keuntungan menipis atau tarif sewa setiap bulan akan meningkat. Jika terjadi kebijakan kenaikan pajak untuk bisnis ini maka akan

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



sulit untuk bersaing dan menetapkan harga yang wajar dengan keuntungan yang maksimal. Maka dalam hal ini aspek politik bisa menjadi ancaman untuk bisnis *HOME*.

2. *Economy (Ekonomi)*

Ketidakpastian dan gejolak ekonomi yang timbul disuatu negara dapat mempengaruhi penghasilan masyarakat dan hal ini berimbas pada tingkat daya beli masyarakat. Akhir-akhir ini Indonesia memiliki pertumbuhan ekonomi yang baik tiap tahunnya. Kondisi ekonomi Indonesia yang semakin meningkat dapat memberikan peluang pada sektor bisnis di Indonesia, termasuk pada industri *property*.

Tingkat pertumbuhan ekonomi yang baik akan meningkatkan kekuatan daya beli masyarakat sehingga akan berakhir pada pemilihan tempat tinggal yang lebih baik bukan hanya sekedar kamar tidur. Hal ini dapat menjadi peluang bagi *HOME*. Karena *HOME* bukan hanya menyediakan kamar sebagai tempat tidur namun juga menyediakan fasilitas untuk penghuni.

3. *Social (Sosial)*

Sosial budaya merupakan salah satu faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap keberlangsungan bisnis *HOME*. Hal ini dikarenakan lingkungan budaya mempengaruhi nilai, persepsi, rasa, selera, dan perilaku sosial. Sosial budaya juga berpengaruh pada lingkungan setempat dimana harus bisa beradaptasi seperti menghindari ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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.



Sekarang ini masyarakat tidak hanya menginginkan tempat tinggal yang aman namun juga tempat tinggal yang memiliki akses yang mudah untuk ke berbagai tempat dan fasilitas wifi untuk selalu terhubung dengan media sosial.

Dengan kondisi tersebut, maka penulis menganalisa bahwa faktor ini dapat memberikan peluang yang baik bagi *HOME* karena menyediakan fasilitas *WiFi* dan juga lokasi yang bisa diakses oleh transportasi umum.

4. **Technology (Teknologi)**

Untuk menjalankan sebuah usaha perlu diimbangi dengan marketing yang baik. Masyarakat kini sangat mengandalkan teknologi. Perkembangan penggunaan internet dan teknologi ponsel, laptop, dan tablet memudahkan proses pemasaran. Hal ini tentunya juga memberikan peluang bagi *HOME* karena dapat memanfaatkan teknologi dengan melakukan promosi melalui blog dan aplikasi di ponsel yang sangat mudah untuk diakses oleh masyarakat melalui gadget mereka di mana saja dan kapan saja.

5. **Environment (Lingkungan)**

Kepedulian masyarakat akan *global warming* semakin marak. Kampanye tersebut adalah bentuk kepedulian masyarakat terhadap lingkungan dengan memberikan pengarahan-pengarahan terhadap produk-produk yang dapat merusak lingkungan seperti kantong sampah, *detergen*, dan sampah rumah tangga. Hal ini dapat menjadi ancaman bagi *HOME* karena akan banyak menggunakan plastik untuk kantong sampah dan akan menimbulkan lebih banyak sampah rumah tangga.



6. Legal (Legalitas)

Industri *property* menjadi industri yang sangat terpengaruh dengan peraturan hukum yang ada.

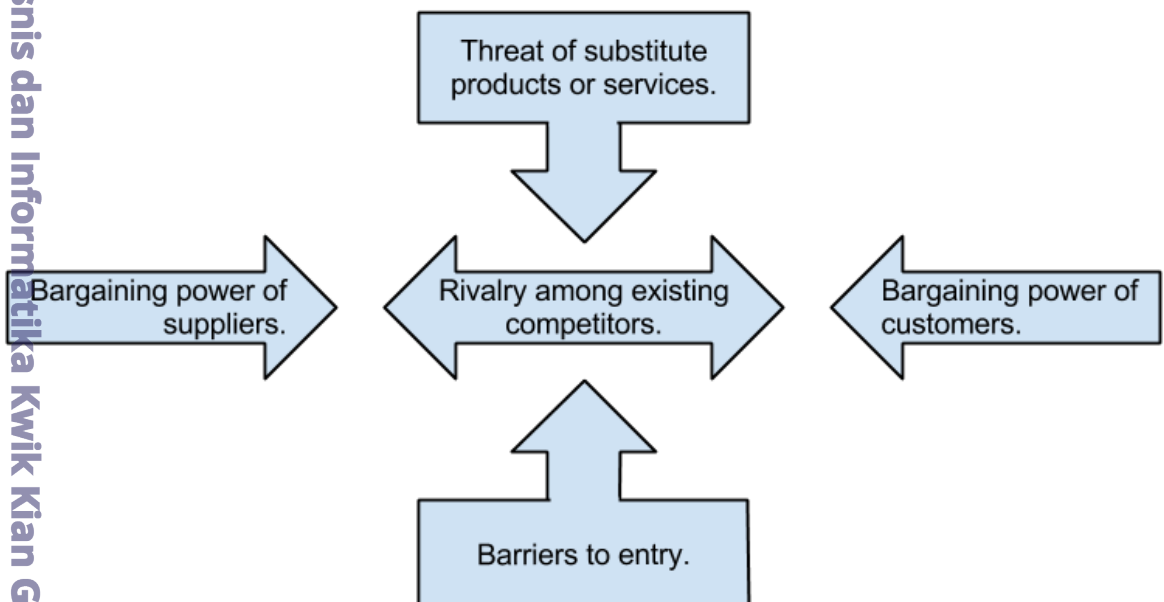
Dalam industri *property*, perijinan sangat di perlukan namun cukup sulit mengurus perijinan untuk membuka usaha rumah *kost*. Dalam hal ini, faktor hukum dapat mendatangkan ancaman bagi *HOME* karena belum memiliki perijinan untuk membuka usaha rumah kos dan pemilik belum memiliki pengalaman dalam mengurus perijinan pembangunan usaha.

D. Analisis *Five Porter's*

Menurut David (2013:105), "*Porter's Five-Forces Model of competitive analysis is a widely used approach for developing strategies in many industries.*"

Berikut lima model kekuatan utama dalam persaingan industri :

Gambar 3.1
Porter's Five-Forces Model



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.



Sumber : Fred R. David (2013 :106), *Strategic Management*

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Penjelasan dari gambar 3.1 adalah sebagai berikut :

1 *Degree of rivalry : Moderat*

Ada beberapa kondisi yang menyebabkan tingginya *Competitive*

Rivalry :

- a. Jumlah pesaing yang ada di pasar
- b. Ukuran dan kapabilitas pesaing
- c. Permintaan di industri menurun
- d. Konsumen dapat beralih merk dengan mudah
- e. Produk tidak mudah di diferensiasikan

Di industri ini, konsumen dapat beralih dengan mudah dan jumlah pesaing pun cukup banyak namun permintaan di pasar semakin naik dan untuk daerah sekitar *HOME* sendiri pesaing yang ada memiliki kapabilitas yang rendah dan belum sama dengan *HOME*.

2. *Potential Entry of New Competitors* : Rendah

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

- a. Kurangnya pengalaman
- b. Preferensi merk yang kuat
- c. Persyaratan modal yang besar
- d. Kebijakan regulatif pemerintah
- e. Kurangnya akses ke bahan mentah

Pada industri ini pesaing baru akan terhambat dengan modal yang cukup besar serta regulatif pemerintah yang cukup sulit untuk mendapatkan



perijinan membuat rumah kos dan tingginya pajak untuk bidang ini.

Namun, preferensi merk yang tidak terlalu kuat dapat mendorong pesaing untuk masuk ke industri ini.

3. *Potential Development of Substitute* : Rendah

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

- a. Harga produk pengganti yang murah
- b. *Switching Cost* yang rendah
- c. Keberadaan produk pengganti
- d. Kualitas produk pengganti

HOME tidak menghadapi hambatan produk pengganti yang tinggi karena produk pengganti dari jasa penyewaan kamar adalah apartemen yang harganya relatif lebih mahal dari kos.

4. *Bargaining power of Customers*: Moderat

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

- a. *Switching Cost* yang rendah
- b. Jumlah konsumen yang sedikit
- c. Jika terjadi penurunan jumlah konsumen
- d. Jika mereka memegang informasi tentang produk, harga, dan biaya penjual

Jumlah konsumen dalam industri ini tergolong tinggi dan permintaan akan jasa penyewaan kamar kos akan terus ada seiring dengan banyaknya mahasiswa/i dan pekerja yang datang dari luar kota. Namun jumlah konsumen yang mungkin akan menurun juga bisa terjadi jika mahasiswa/i

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.



yang masuk ke universitas yang ada di sekitar lingkungan *HOME* berkurang jumlahnya. Sehingga menjadikan daya kekuatan konsumen moderat

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

5. *Bargaining Power of Suppliers*: Rendah

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

- a. Jumlah pemasok yang sedikit
- b. Sedikit pengganti bahan mentah
- c. *Switching Cost* yang tinggi
- d. Pemasok memiliki bahan baku yang unik

Dalam industri ini pemasok hanya sangat penting saat awal pembuatan bangunan saja, dan tidak ada ketergantungan kepada pemasok setelah melakukan pembuatan bangunan. Dan juga untuk perlengkapan rumah tangga yang dipakai oleh *HOME* bisa ditemukan dimana saja dengan harga beli yang relatif sama sehingga kekuatan dari pemasok tergolong rendah.

E. Analisis Posisi Dalam Persaingan

Analisis posisi perusahaan dalam persaingan dapat dilihat dengan menggunakan metode *Product Life Cycle* atau yang biasa dikenal dengan Siklus Hidup Produk. Menurut Kotler dan Keller (2016 : 370) 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.

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 menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



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 berbeda untuk 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 produk. Kurva tersebut menggambarkan tahapan-tahapan dalam produk yang terdiri atas 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 (*Introduction*)

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.

Pada tahap ini perusahaan akan lebih gencar mengenalkan produk ke calon konsumen.

2. Tahap Pertumbuhan Produk (*Growth*)

Pada tahap ini, produk telah dikenal dan diterima oleh konsumen. Periode penerimaan pasar cepat serta permintaan tinggi. Promosi yang dilakukan mulai berkurang dikarenakan kesadaran

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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.



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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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 (*Maturity*)

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 persaingan tersebut menyebabkan pangsa pasar yang diperoleh semakin sedikit. Pada tahap ini 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 (*Decline*)

Pada tahap ini terjadi penurunan penjualan dikarenakan beberapa alasan, yaitu kemajuan teknologi, perubahan selera konsumen, dan peningkatan persaingan domestic 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.

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.



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

Pada siklus hidup produk, posisi usaha *HOME* tergolong di tahap pengenalan dimana bisnis rumah *HOME* memerlukan banyak promosi untuk memberitahukan keberadaan *HOME* di masyarakat sebagai jasa penyewaan kamar kos.

B. Analisis Faktor-Faktor Kunci Sukses

Menurut Fred R. David (2013:113) “*Competitive Profile Matrix (CPM) identifies a firm’s major competitors and its particular strengths and weaknesses in relation to a sample firm’s strategic position*”.

Isu internal dan eksternal termasuk dalam faktor *Critical Success*, jadi peringkat/*rating* merujuk pada kekuatan dan kelemahan, dimana 4 kekuatan utama, 3 adalah kekuatan minor, 2 adalah kelemahan minor, dan 1 adalah kelemahan utama. Di dalam CPM, peringkat dan total beban skor dapat dibandingkan antara perusahaan yang satu dengan yang lain. Analisis komparatif ini dapat memberikan informasi strategi internal yang penting. Akan tetapi, angka yang lebih tinggi dalam CPM tidak selalu lebih baik dibandingkan dengan yang lebih rendah. Angka hanya menunjukkan kekuatan relatif dari sebuah perusahaan. Tujuan analisis ini bukanlah hanya melihat angka saja, tetapi mengasimilasi dan mengevaluasi informasi yang dapat membantu pengambilan keputusan. Matriks CPM antara lain adalah :

1. *Critical Success Factor*



Critical Success Factor atau faktor penentu keberhasilan, merupakan faktor-faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

2. *Rating* / Peringkat

Rating / Peringkat dalam CPM menunjukkan tanggapan atau respon terhadap *critical success factor*. *Rating* yang digunakan adalah dari angka 1 sampai 4 dengan no 1 sebagai kelemahan utama, 2 sebagai kelemahan minor, 3 sebagai kekuatan minor, dan 4 sebagai kekuatan utama.

3. *Weighted Score* / Nilai tertimbang

Setiap faktor memiliki nilai tertimbang atau disebut bobot yang nilainya ditentukan oleh seberapa pentingnya *critical success factor* yang telah ditentukan yang dikalikan dengan skor yang diberikan.

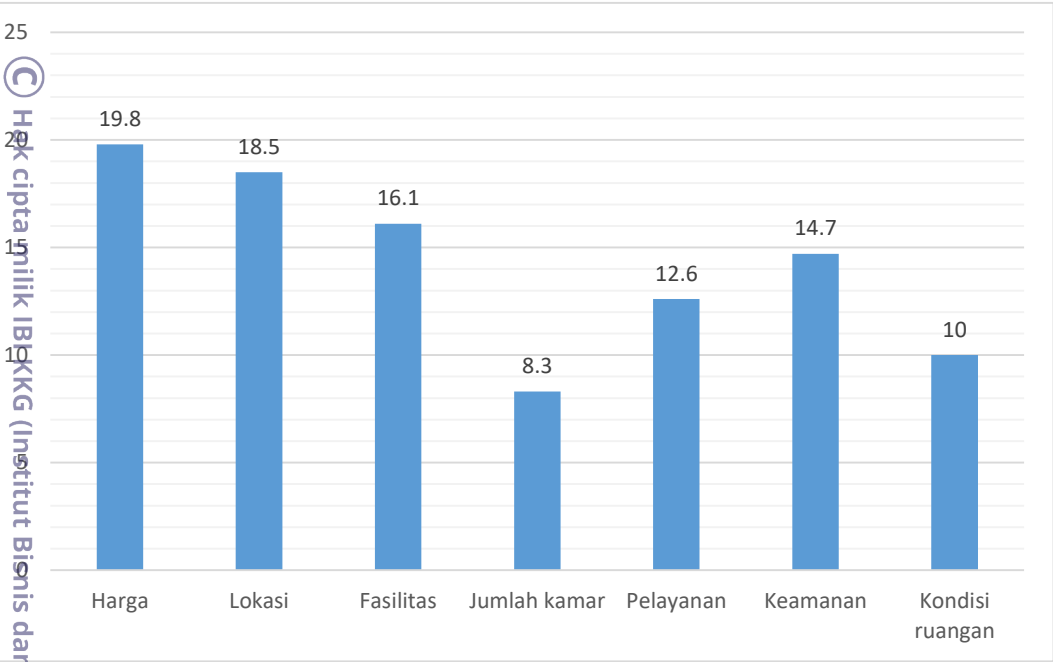
4. *Total Weighted Score* / Nilai tertimbang total

Nilai tertimbang total adalah penjumlahan dari semua nilai tertimbang dari masing-masing perusahaan yang dianalisis. Secara relatif, semakin tinggi nilainya, semakin baik perusahaan tersebut.

Penulis sudah menyebar survei dan berhasil mendapatkan 40 responden mengenai faktor apa saja yang menjadi pertimbangan untuk memilih tempat kos. Jawaban dari responden dijadikan *Critical Success Factor*, dengan bobot yang dihitung dari jumlah jawaban untuk setiap CSF yang diterima.

Gambar 3.2
Hasil Survei Pertimbangan Pemilihan Rumah Kos

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.



Sumber : Data yang diolah

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Tabel 3.2
Analisis CPM

Faktor Penentu Keberhasilan	Bobot	HOME		Kos Ibu Lisa		Kos Ibu Gina	
		P	S	P	S	P	S
Lokasi	0.18	4	0.72	3	0.54	2	0.36
Harga	0.20	2	0.40	3	0.60	4	0.80
Fasilitas	0.16	4	0.64	2	0.32	2	0.32
Pelayanan	0.13	3	0.39	2	0.26	2	0.26
Kondisi Ruangan	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.200
Keamanan	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
Jumlah Kamar	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
Total	1		3.32		2.71		2.40

Sumber : Data yang diolah

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.



Dapat dilihat dari Tabel CPM, Total *Weighted Score* dari *HOME*

melebihi Kos Ibu Lisa dan Ibu Gina, tetapi tetap perlu diingat bahwa nilai ini hanya relatif.

Lokasi yang dimaksud adalah kemudahan penghuni untuk mendapatkan akses ke kampus, sekolah atau pun kantor. *HOME* mendapat point 4 karena berada di jalan utama dan di lewati transportasi umum sedangkan Kos Ibu Lisa mendapat point 3 karena tidak berada di jalan utama namun masih ada transportasi umum yang lewat meskipun sedikit kurang dibandingkan *HOME* dan kos Ibu Gina mendapat poin 2 karena lokasi berada di gang yang tidak dilewati transportasi umum.

Harga yang dimaksud adalah harga sewa kamar per bulan. *HOME* mendapat point 2 karena harga yang ditawarkan *HOME* lebih mahal dibanding Kos Ibu Lisa dan Ibu Gina, dimana harga termurah di tawarkan oleh kos Ibu Gina sehingga mendapat point 4.

Fasilitas yang dimaksud adalah fasilitas-fasilitas yang diberikan untuk penghuni kos seperti *Wi-fi*, dan tempat parkir. *HOME* mendapat point 4 karena menyediakan tempat parkir yang luas sebesar 115m² dan juga menyediakan fasilitas *wi-fi* sedangkan Kos Ibu Lisa dan Ibu Gina mendapatkan point 2 karena tempat parkir yang disediakan lebih kecil dan juga tidak terdapat fasilitas *Wi-fi*.

Pelayanan yang dimaksud adalah pelayanan yang diberikan seperti jasa *laundry* dan *clean service*. *HOME* mendapat poin 3 karena menyediakan jasa seperti *laundry* dan *clean service* sedangkan Kos Ibu Lisa dan Ibu Gina mendapat point 2 karena hanya menyediakan jasa *cleaning service* untuk membersihkan halaman rumah.

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



Kondisi ruangan yang dimaksud adalah kelengkapan peralatan yang ada di dalam kamar yang akan di sewa penghuni. *HOME* mendapat poin 4 karena kondisi ruangan yang diberikan *HOME* bisa dibilang lengkap karena sudah tersedia tempat tidur, lemari, *AC*, meja tulis, dan kamar mandi di dalam kamar. Sedangkan kos Ibu Lisa mendapat poin 3 karena tidak memiliki meja tulis dan kos Ibu Gina memperoleh poin 2 karena kamar yang ditawarkan kosong yang terdapat kamar mandi dan dapur dalam kamar.

Keamanan yang dimaksud adalah keamanan lokasi tempat kos berada. *HOME* dan Kos Ibu Lisa mendapat poin 3 karena keduanya dilewati oleh transportasi umum sehingga tempat nya tidak terlalu sepi dibanding dengan kos Ibu Gina yang terdapat di dalam gang yang tidak dilewati oleh transportasi umum cenderung lebih sepi dan berbahaya.

Jumlah kamar yang dimaksud adalah berapa banyak jumlah kamar yang bisa di tawarkan dan bisa memungkinkan sekelompok mahasiswa baru yang ingin tinggal dalam satu rumah kos bisa tinggal bersama. *HOME* mendapat poin 4 karena memiliki jumlah kamar yang paling banyak diantara Kos Ibu Lisa dan Ibu Gina.

G. Analisis SWOT

Dalam memilih strategi yang diterapkan perusahaan, perusahaan harus melakukan analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Oppotunities, Threats*) dahulu.

Berikut ini adalah analisis SWOT *HOME* :

1. *Strengths*

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

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



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

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

- a. Lokasi yang strategis
Letak *HOME* yang strategis dapat menjadi kekuatan karena berada di jalan utama. Dengan begitu konsumen yang ingin berpergian tidak akan kesulitan akses transportasi. Dengan letak di jalan utama juga membuat *HOME* lebih mudah dicapai calon konsumen karena letak yang dapat dengan mudah dijangkau para calon konsumen. Dan juga karena lokasi yang berada di jalan utama menyebabkan *HOME* lebih aman untuk ditempati.
- b. Jumlah kamar
HOME menyediakan dua jenis kamar yang disewakan, mulai dari kamar yang bisa untuk berdua (*sharing*) dan kamar untuk satu orang saja, jumlah kamar pun cukup banyak, berbeda dengan para pesaing yang hanya menyediakan kamar kost dengan jumlah yang relative sedikit.
- c. Fasilitas dan Kenyamanan tempat tinggal
Fasilitas dan kenyamanan tempat kost menjadi kekuatan karena kondisi ruangan yang rapi dan bersih diharapkan dapat membuat konsumen merasa nyaman dalam bertempat tinggal. Fasilitas yang dimaksud berupa tempat tidur, lemari, toilet, kulkas, wifi, dan dapur yang disesuaikan dengan gaya hidup masa kini yang menunjang kehidupan untuk karyawan maupun mahasiswa yang menjadi target pasar *HOME*.
- d. Kualitas rumah dan kamar
Desain rumah yang di khususkan sebagai tempat penyewaan kamar dan desain kamar yang memaksimalkan area yang ada untuk memberikan kenyamanan kepada penghuni.

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.



e. Pelayanan

HOME menyediakan pembantu rumah tangga untuk melayani setiap penghuni yang ada, baik dalam hal mencuci pakaian maupun membersihkan ruangan agar rumah kos selalu berada dalam kondisi rapih.

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

2. Weaknesses

a. Biaya modal yang tinggi

HOME membutuhkan biaya modal yang tinggi untuk pendirian usaha.

b. Waktu pengembalian investasi yang relatif lama

Karena tingginya modal awal yang dibutuhkan untuk membangun *HOME* maka pengembalian investasinya relatif lama daripada jenis usaha lainnya.

3. Opportunities

a. Kebutuhan akan rumah kost yang nyaman

Masyarakat lingkungan sekitar lokasi pendirian *HOME* masih sangat membutuhkan rumah kos yang nyaman untuk di tempati karena yang ada saat ini hanyalah rumah kos yang belum memenuhi standar kenyamanan, kebersihan dan keamanan.

b. Pembangunan gedung baru Universitas Negeri terkenal di Sulawesi Utara

Di lokasi sekitar pembangunan *HOME* sedang dibangun gedung baru Universitas Negeri yang terkenal di Sulawesi Utara, sehingga hal ini tentu bisa menjadi peluang utama *HOME* jika Universitas tersebut selesai di bangun otomatis bisa mendatangkan calon konsumen yang tidak sedikit untuk *HOME*.

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.



4. *Threats*



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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Opportunities (O)	Threats (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan akan rumah kost yang nyaman 2. Pembangunan gedung baru Universitas Negeri terkenal di Sulawesi Utara 3. Pendapatan pasif per bulan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resiko kerusakan rumah kost 2. Resiko kerusakan fasilitas pendukung rumah kost. 3. Harga yang ditawarkan pesaing lebih murah 4. Kebijakan Pajak yang tinggi

a. Resiko kerusakan rumah kost

Dalam menjalankan aktivitas jasa penyewaan kamar kost, bangunan kost pendukung menjadi asset utama. Dalam hal ini bangunan kost memiliki ancaman kerusakan karena dihuni oleh banyak orang.

b. Resiko kerusakan fasilitas pendukung rumah kost.

Adanya kemungkinan kerusakan setiap fasilitas dalam rumah kost, terutama yang berhubungan dengan barang elektronik.

c. Harga yang ditawarkan pesaing *relative* lebih murah

Harga yang ditawarkan pesaing relatif lebih murah daripada harga yang *HOME* tawarkan

d. Kebijakan pajak yang tinggi

Pajak yang diberikan oleh pemerintah untuk bidang ini cukup tinggi sehingga sulit untuk memberikan harga yang murah.

Tabel 3.3
Matriks SWOT

Ditaring 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.



<p>Strengths (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi yang strategis 2. Jumlah kamar 3. Fasilitas dan kenyamanan tempat tinggal 4. Kualitas rumah dan kamar 5. Pelayanan 	<p>Strategi S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan promosi melalui media social, dan brosur (S1,S2,S3,S4,S5,O1,O2) 2. Menekankan pemasaran pada keunggulan jasa <i>HOME</i> dibanding pesaing. (S1,S2,S3,S4,S5,O1,O2, O3) 	<p>Strategi S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengarahkan setiap pekerja di <i>HOME</i> agar menjaga fasilitas yang ada (S3,S4,S5,T1,T2) 2. Memberikan sanksi ganti rugi atas kerusakan barang yang terjadi dan mengganti semua fasilitas yang rusak secepatnya. (S3, S4, T1,T2) 3. Memberikan fasilitas dan kemudahan akses transportasi kepada konsumen (S1,S3,S4,S5, T3)
<p>Weaknesses (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Biaya modal yang tinggi 2. Waktu pengembalian investasi yang relatif lama 3. Butuh pemeliharaan yang intensif 	<p>Strategi W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meminjam modal pada keluarga agar terhindar dari bunga pinjaman dan juga dengan adanya pendapatan pasif setiap bulan, modal yang besar bisa dikembalikan dengan waktu yang relatif lebih singkat (W1, W2, O3) 2. Melakukan pemeliharaan dan kontrol yang intensif terhadap kinerja pegawai, peralatan, dan operasional. (W3, O2) 	<p>Strategi W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rutin meminta <i>feedback</i> dari konsumen dan meningkatkan pemeliharaan serta pegontrolan terhadap kinerja pegawai, peralatan, dan operasional sehingga dapat mengungguli pesaing (W3, T1, T2)

Sumber : *HOME*, 2016

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

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.