



BAB III

ANALISIS INDUSTRI DAN PESAING

© Hak cipta dimiliki IBI KKG (Indonesian Business Information Institute) Kwik Kian Gie Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

A. Tren dan Pertumbuhan Industri

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Menurut Kotler dan Keller (2012:96) tren merupakan arah atau urutan kejadian yang mempunyai momentum dan durabilitas. Tren juga mengungkap bentuk masa depan dan dapat memberikan arah yang strategis. Pengertian yang dapat diambil dari Wikipedia (Desember 2015) analisis tren adalah suatu metode analisis statistika yang ditujukan untuk melakukan suatu estimasi atau peramalan pada masa yang akan datang. Tren sendiri dipengaruhi oleh industri di daerah tertentu. Pengamatan pertumbuhan industri dilakukan untuk mengetahui tren yang berkembang di daerah tersebut.

Industri merupakan kumpulan perusahaan yang memproduksi barang yang sama atau hampir sama. Sebelum pebisnis menjalankan usahanya, tentu pebisnis harus menganalisis lingkungan industri yang berkaitan terhadap bisnis yang akan didirikan. Hal ini dilakukan pebisnis agar dapat mengetahui keadaan dan gambaran mengenai kondisi industri yang sedang terjadi saat ini serta pertumbuhan dalam industri yang dapat menciptakan peluang bagi bisnis.

Pertumbuhan industri tentu dipengaruhi oleh permintaan konsumen yang terus meningkat setiap waktu. Dengan tingginya tingkat pertumbuhan penduduk, tingkat kebutuhan konsumsi pangan masyarakat sebagai faktor utama untuk bertahan hidup turut meningkatkan pertumbuhan industri perikanan. Pertumbuhan penduduk

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.

Indonesia yang menjadi faktor bertumbuhnya industri perikanan dapat dilihat pada

Gambar 3.1.



Sumber : Publikasi Statistik Indonesia, www.bps.go.id/ (2015)

Proyeksi ramalan pertumbuhan penduduk berdasarkan data sensus penduduk menjelaskan bahwa terdapat kenaikan jumlah penduduk setiap tahunnya. Hal ini menjadi peluang yang sangat besar untuk pertumbuhan industri perikanan Indonesia. Seperti yang diketahui sebelumnya, permintaan masyarakat akan konsumsi ikan terus meningkat dan bahkan belum mencukupi permintaan untuk ekspor dan kebutuhan konsumsi dalam negeri. Pemerintah pun turut membantu industri perikanan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis tanpa mengutipkan 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.



Indonesia untuk terus bertumbuh dan mendapatkan pasar yang besar hingga tahap ekspor. Sebagai contoh, adanya wacana pemerintah mengenai program yang membantu minat masyarakat Indonesia untuk mengonsumsi ikan karena tingkat konsumsi ikan per kapita Indonesia terbilang rendah dibanding negara tetangga di Asia.

Permintaan masyarakat akan kebutuhan ikan juga terbilang cukup tinggi. Hal ini dilihat dari meningkatnya produksi perikanan diikuti dengan meningkatnya permintaan konsumen akan kebutuhan ikan. Data aktual yang penulis dapatkan dari Badan Pusat Statistik menyebutkan bahwa terdapat pertumbuhan yang signifikan dari produksi ikan yang dihitung dari tahun 2008 hingga tahun 2013. Pada tahun 2008, produksi ikan berada pada 7.072.000 ton dalam satu tahun. Namun pada tahun 2013, produksi ikan meningkat tinggi hingga 11.886.000 ton. Peningkatan produksi ikan di Indonesia tersebut dapat dilihat pada **Tabel 3.1**

Tabel 3.1
Penyediaan Ikan untuk Konsumsi

No	Tahun	Total (ton)	Per Kapita (Kg/Kapita/Tahun)
1	2008	7.072.000,00	31
2	2009	7.754.000,00	33,51
3	2010	9.119.000,00	38,39
4	2011	10.282.000,00	42,49
5	2012	11.588.000,00	47,22
6	2013	11.886.000,00	47,77

Sumber : <http://www.statistik.kkp.go.id/> (2015)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta 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.



Penyediaan ikan untuk konsumsi tersebut diikuti pula dengan pertumbuhan konsumsi ikan pada tahun 2008 yaitu 28,00 kg per kapita per tahun. Kemudian terjadi lonjakan pertumbuhan yang cukup tinggi pada tahun 2013 yaitu menjadi 35,14 kg per kapita per tahun. Untuk itu, pertumbuhan konsumsi ikan pada tahun 2008 hingga tahun 2013 dapat dilihat pada **Tabel 3.2**

Tabel 3.2
Statistik Konsumsi Ikan di Indonesia

No	Tahun	Per Kapita (Kg/Kap/Th)
1	2008	28,00
2	2009	29,08
3	2010	30,48
4	2011	32,25
5	2012	33,89
6	2013	35,14

Sumber : <http://www.statistik.kkp.go.id/> (2015)

Untuk dapat melihat lebih jelas mengenai pertumbuhan konsumsi ikan di Indonesia, terdapat grafik yang menunjukkan pertumbuhan konsumsi ikan di Indonesia yang dihitung dari tangga 2005 hingga tahun 2013 pada **Gambar 3.2**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

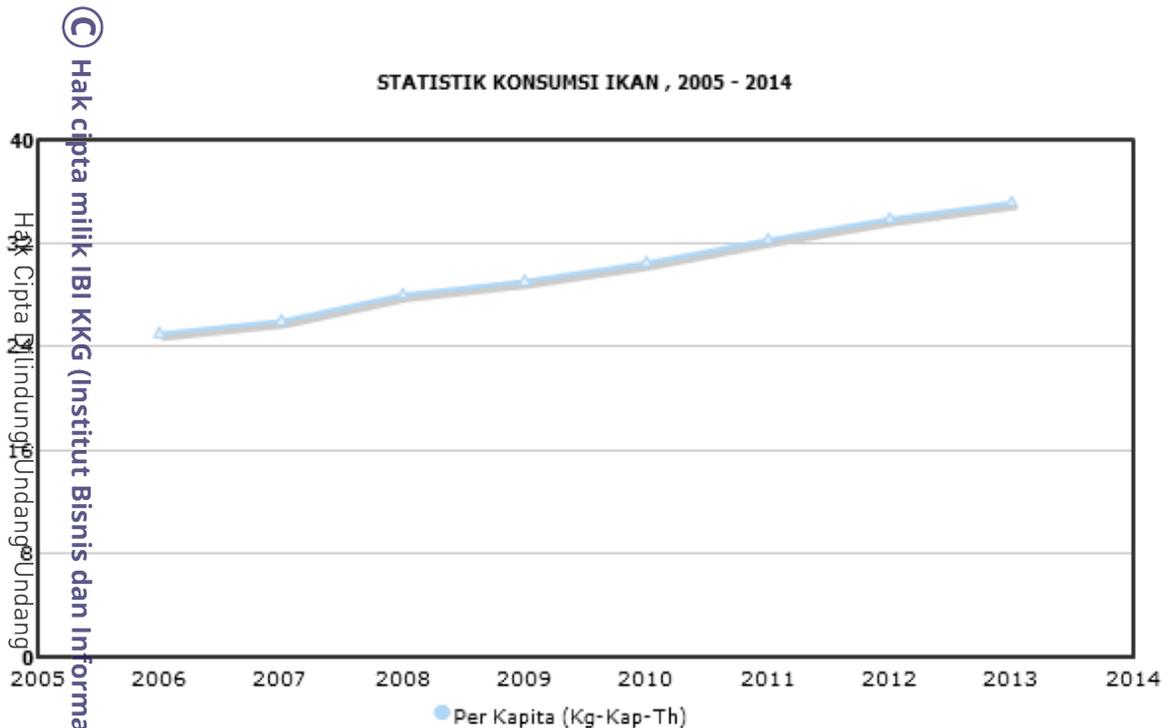
Hak Cipta dilindungi IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

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.



Gambar 3.2
Statistik Konsumsi Ikan di Indonesia



Sumber : <http://www.statistik.kkp.go.id> (2015)

Dari grafik mengenai konsumsi ikan di Indonesia yang terhitung pada tahun 2005 hingga tahun 2013 menjelaskan lebih lanjut bahwa konsumsi ikan mengalami lonjakan yang cukup signifikan dalam kebutuhan pangan masyarakat. Ikan seakan menjadi pangan lauk yang dapat menggantikan tingginya harga daging di Indonesia. Dengan negara yang dikenal dengan potensi kemaritimannya ini diharapkan industri ikan terus dapat bertumbuh. Diharapkan juga terjadi pertumbuhan kepedulian masyarakat untuk mengonsumsi ikan.

Untuk dapat dianalisis lebih lanjut bagaimana perilaku konsumsi masyarakat terhadap ikan, disajikan data yang dapat menggambarkan hal tersebut melalui **Tabel 3.3**. Pada **Tabel 3.3** akan dijabarkan data mengenai konsumsi rata-rata per kapita yang dirata-ratakan dalam satu minggu mengenai beberapa macam bahan makanan penting yang terhitung dari tahun 2010 hingga tahun 2014.

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.



Tabel 3.3
Konsumsi Beberapa Macam Bahan Makanan Penting Rata-rata per Kapita
Seminggu di Indonesia
(2010 -2014)

Jenis Bahan Makanan	Satuan	2010	2011	2012	2013	2014
Beras lokal/ketan	kg	1,733	1,721	1,675	1,642	1,626
Jagung basah dengan kulit	kg	0,018	0,012	0,011	0,011	0,013
Jagung poci/ pipilan	kg	0,03	0,023	0,029	0,025	0,023
Ketela pohon	kg	0,097	0,111	0,069	0,067	0,066
Ketela rambat	kg	0,044	0,055	0,045	0,045	0,05
Gaplek	kg	0,001	0,002	0,002	0,001	0,002
Ikan dan udang segar	kg	0,271	0,282	0,259	0,263	0,274
Ikan dan udang diawetkan	ons	0,451	0,486	0,471	0,431	0,429
Daging sapi/kerbau	kg	0,007	0,009	0,007	0,005	0,005
Daging ayam ras/kampung	kg	0,08	0,083	0,076	0,078	0,086
Telur ayam ras/kampung	kg	0,2	0,199	0,178	0,169	0,171
Telur itik/manila/asin	butir	0,077	0,08	0,068	0,055	0,047
Susu kental manis	(397 gr)	0,064	0,063	0,052	0,058	0,059
Susu bubuk kaleng manis	kg	0,023	0,04	0,018	0,025	0,043
Bawang merah	ons	0,485	0,453	0,53	0,396	0,477
Bawang putih	ons	0,26	0,259	0,307	0,231	0,3
Cabe merah	ons	0,293	0,287	0,317	0,273	0,28
Cabe rawit	ons	0,249	0,232	0,269	0,244	0,242
Kacang kedelai	kg	0,001	0,001	0,001	0,001	0
Tahu	kg	0,134	0,142	0,134	0,135	0,136
Tempe	kg	0,133	0,14	0,136	0,136	0,133
Minyak	liter	0,195	0,195	0,205	0,197	0,205
Kelapa	butir	0,159	0,143	0,133	0,117	0,115
Gula pasir	ons	1,475	1,416	1,242	1,275	1,229
Gula merah	ons	0,142	0,139	0,102	0,105	0,099

Sumber : Publikasi Statistik Indonesia, www.bps.go.id/ (2015)

Dari data rata-rata konsumsi pangan masyarakat Indonesia dalam satu minggu, dapat disimpulkan bahwa ikan mendapatkan perhatian yang cukup baik dalam daftar pangan terpenting masyarakat Indonesia. Dapat dilihat bahwa ikan dan udang segar dikonsumsi masyarakat sebanyak 0,271 kg dalam satu minggu pada tahun 2010, pada tahun 2011 terjadi peningkatan yang cukup signifikan yaitu sebesar 0,011 kg menjadi 0,282 kg. Namun pada tahun 2012 terjadi penurunan konsumsi ikan per minggunya



menjadi 0,259. Pada tahun 2013 terjadi peningkatan kembali menjadi 0,263. Pada tahun 2014 konsumsi ikan per miggunya menjadi 0,270.

Jika dibandingkan, konsumsi ikan lebih tinggi dari pada telur, ayam, daging sapi.

Dapat dilihat bahwa pada tahun 2014 posisi ikan lebih tinggi yaitu pada 0,270, sedangkan daging sapi sebesar 0,005, ayam 0,086, dan telur sebesar 0,171. Hal ini membuktikan bahwa ikan mampu menjadi panganan utama dalam masyarakat, dan hal tersebut menjadi faktor yang cukup penting dalam pertumbuhan industri perikanan Indonesia.

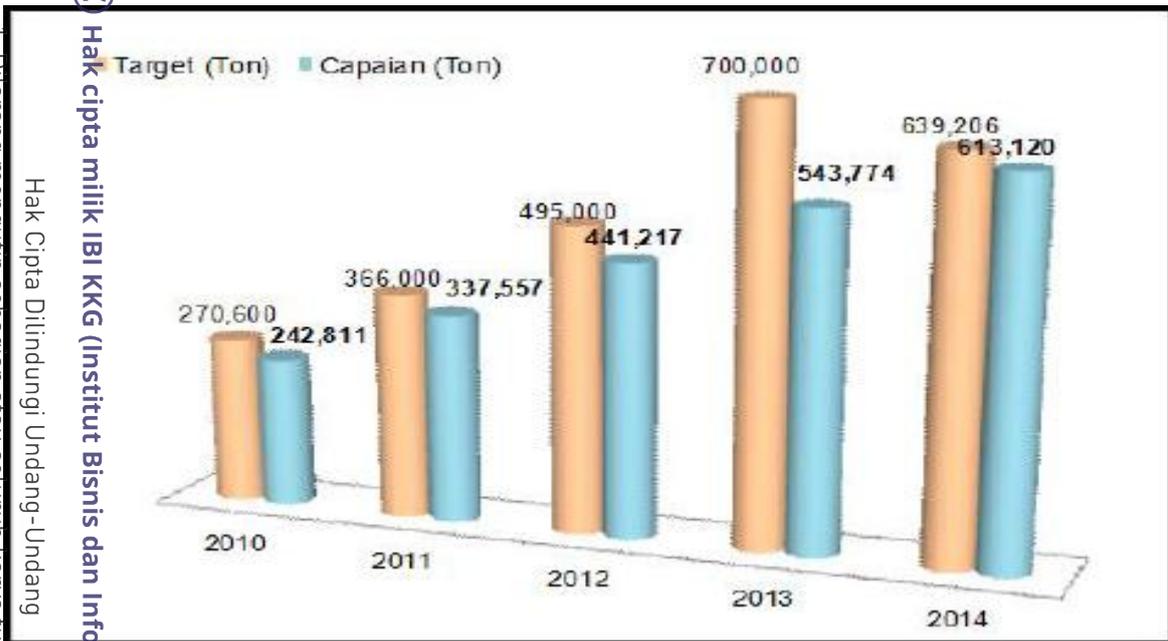
Dalam hal usaha yang dimasuki penulis yaitu industri perikanan ikan lele, terdapat kenaikan yang cukup signifikan dan dapat menjadi pengaruh dalam pertumbuhan industri perikanan Indonesia. Kenaikan produksi lele di Indonesia juga menjadi faktor utama pendorong peningkatan produksi lele di dunia. Saat ini pun Indonesia menjadi negara yang memproduksi lele nomor satu di dunia dan disusul oleh Malaysia. Hal ini dibuktikan dalam **Tabel 1.1** mengenai produksi lele di dunia. Selain itu, data yang disimpulkan dalam **Laporan Tahunan Direktorat Produksi Tahun 2014** menyebutkan bahwa Indonesia menempati posisi teratas yang mendominasi produk lele di dunia dengan memberikan *share* sekitar 79,54% terhadap total produksi lele di dunia.

Pada **Gambar 3.3** akan dijelaskan pertumbuhan produksi ikan lele di Indonesia.

Pada gambar tersebut akan terlihat target produksi lele yang di tetapkan pemerintah beserta capaian produksi lele yang dihasilkan oleh pengusaha budidaya ikan lele di Indonesia.



Gambar 3.3
Pertumbuhan Produksi Ikan Lele di Indonesia



Sumber: Laporan Tahunan Direktorat Produksi Tahun 2014, Direktorat Jendral Perikanan Budidaya, Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP)

Berdasarkan **Gambar 3.3** dapat ditarik kesimpulan bahwa produksi lele oleh usaha budidaya lele di Indonesia pada tahun 2010 hingga 2014 belum mencapai target yang diberikan pemerintah. Menurut Laporan Tahunan Direktorat Produksi Tahun 2014, belum tercapainya produksi lele tersebut diakibatkan oleh kapasitas usaha budi daya Indonesia yang terbilang masih skala kecil. Oleh karena itu dapat disimpulkan juga bahwa terdapat peluang yang masih sangat besar untuk memasuki bisnis budidaya lele di Indonesia.

B. Analisis Pesaing Sejati

Persaingan merupakan hal suatu kondisi yang pasti terjadi dalam setiap kompetisi. Begitu pula persaingan dalam bisnis, karena bisnis dapat diistilahkan sebagai kompetisi untuk mendapatkan keuntungan. Persaingan yang pasti terjadi tersebut tidak akan dapat dihindari oleh setiap bisnis, namun hal tersebut dapat diatasi dengan berbagai strategi.



Setiap bisnis yang didirikan harus memiliki strategi untuk mengatasi persaingan.

Untuk menyusun strategi tersebut, yang harus dilakukan pertama kali adalah menganalisis pesaing terdekat ataupun pesaing yang dianggap dapat mengancam keberlangsungan usaha yang didirikan.

Dalam menganalisis pesaing selain dapat mengetahui kondisi pesaing, pebisnis juga dapat menganalisis kelemahan pesaing serta kekuatannya. Kelemahan dan kekuatan tersebut dapat diolah untuk menyusun strategi melawan pesaing. Strategi yang disusun hendaknya menjadi keunggulan atas kekurangan yang dimiliki pesaing. Tentu di sini pebisnis harus memiliki kemampuan analisis yang baik dan kejelian dalam menganalisis pesaing untuk menyusun strategi yang tepat agar dapat bersaing secara optimal.

Pesaing sejati sendiri merupakan perusahaan lain yang menghasilkan, menawarkan, atau menjual produk yang sejenis atau serupa dengan produk yang ditawarkan, dimana perusahaan bersaing langsung dengan perusahaan tersebut. Analisa pesaing menurut Fred R. David (2013:102) merupakan kegiatan mengumpulkan dan mengevaluasi informasi dari kompetitor sangat penting untuk kesuksesan penyusunan strategi.

Untuk memperoleh data informasi mengenai pesaing, perlu disusun langkah-langkah dalam menganalisis pesaing. Langkah-langkah dalam menganalisis pesaing menurut Kotler dan Armstrong (2010:553) adalah:

1. Menentukan sasaran pesaing

Dengan melakukan analisis sasaran pesaing dengan tujuan untuk mengetahui arah gerak perusahaan dalam menghambat laju pesaing.

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.



2. Identifikasi strategi pesaing

Tujuan perusahaan dalam menjalankan usaha adalah untuk memenangkan persaingan. Oleh karena itu, setiap perusahaan memiliki strategi tersendiri untuk mematenkan lawannya. Kita perlu mengetahui strategi yang dimiliki pesaing agar bisa menentukan langkah baik untuk bertahan ataupun menyerang.

3. Analisis kekuatan dan kelemahan pesaing

Identifikasi kekuatan dan kelemahan pesaing dapat dilakukan melalui tahap-tahap berikut:

- Mencari dan mengumpulkan data tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan sasaran, strategi, dan kinerja pesaing.
- Mencari tahu kekuatan dan kelemahan pesaing dalam hal keuangan, sumber daya manusia, teknologi dan lobi di pasar.
- Mengetahui *market share* (pangsa pasar) yang dikuasai pesaing dan tindakan pesaing terhadap pelanggan.

4. Mengestimasi pola reaksi pesaing

Perusahaan perlu mengetahui mentalitas pesaing tertentu jika ingin mengantisipasi tindakan atau reaksi pesaing lainnya. Masing-masing pesaing bereaksi secara berbeda, ada yang bereaksi cepat, lambat, atau bahkan tidak bereaksi sama sekali. Beberapa pesaing hanya akan bereaksi terhadap serangan tertentu saja dan tidak untuk serangan lainnya, sehingga perusahaan akan dapat meramalkan pola reaksi pesaing.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

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



5. Memilih pesaing

Tahap terakhir adalah memilih pesaing, yaitu tahap di mana perusahaan memilih pesaing yang akan dihadapi.

Dalam upaya memperoleh informasi tersebut dari pesaing, tentu pebisnis tidak dapat secara ekstrim “mengorek” informasi tersebut. Upaya-upaya halus yang dapat dilakukan pebisnis untuk memperoleh informasi dari pesaing adalah :

1. Melakukan observasi ke perusahaan pesaing

Dalam upaya ini, pebisnis seolah-olah menjadi konsumen untuk melihat secara langsung dan mengobservasi perusahaan pesaing.

2. Mencoba secara langsung produk dan jasa yang ditawarkan

Setelah mengobservasi perusahaan pesaing, tentu pebisnis perlu mencoba secara langsung produk barang atau jasa yang ditawarkan pesaing serta bagaimana pelayanannya terhadap customer.

3. Melakukan wawancara kepada pelanggan

Pebisnis dapat melakukan wawancara langsung ke pelanggan ataupun memberikan kuesioner mengenai bisnis yang dijalankan.

4. Melakukan wawancara kepada karyawan perusahaan pesaing

Pebisnis dapat melakukan wawancara tidak langsung pada karyawan perusahaan pesaing dengan sekedar bincang-bincang dengan karyawan.

5. Melihat media promosi yang disebar oleh pesaing

Pebisnis dapat menganalisis metode promosi pesaing dengan melihat media-media promosi yang digunakan dan isi atau konten yang terdapat di dalam media promosi tersebut.

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



Berdasarkan data dan teori tersebut, penulis menyadari bahwa terdapat persaingan yang ketat dalam usaha pembesaran lele. Penulis yang memilih lokasi di Bogor menyadari bahwa terdapat banyak pesaing yang juga berlokasi di daerah Bogor, dikarenakan lokasi ini dekat dengan pusat kota dan dapat memperoleh lokasi yang luas, serta harga yang masih terjangkau. Untuk itu, terdapat dua usaha pembesaran lele yang dianggap menjadi pesaing yang cukup ketat bagi bisnis yang akan didirikan oleh penulis, yaitu:

1. Nama Usaha : Lele Pak Pandi
Alamat : Kampung Babakan Sebrang, Desa Babakan, Kec. Ciseeng, Jawa Barat
Kisaran Harga : Rp. 20.800/kg – Rp. 28.000/kg
2. Nama Usaha : Jago Citra
Alamat : Kampung Kebon Kopi, Desa Puspasari, Kec. Citeureup, Jawa Barat
Kisaran Harga : Rp. 20.600/kg – Rp. 27.000/kg

C. Analisis PESTEL

Di saat pebisnis menyusun strategi untuk menjalankan bisnisnya, diperlukan analisis baik mengenai lingkungan internal perusahaan maupun lingkungan eksternal perusahaan. Lingkungan internal dianalisis untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan analisis lingkungan eksternal dilakukan guna mengetahui peluang

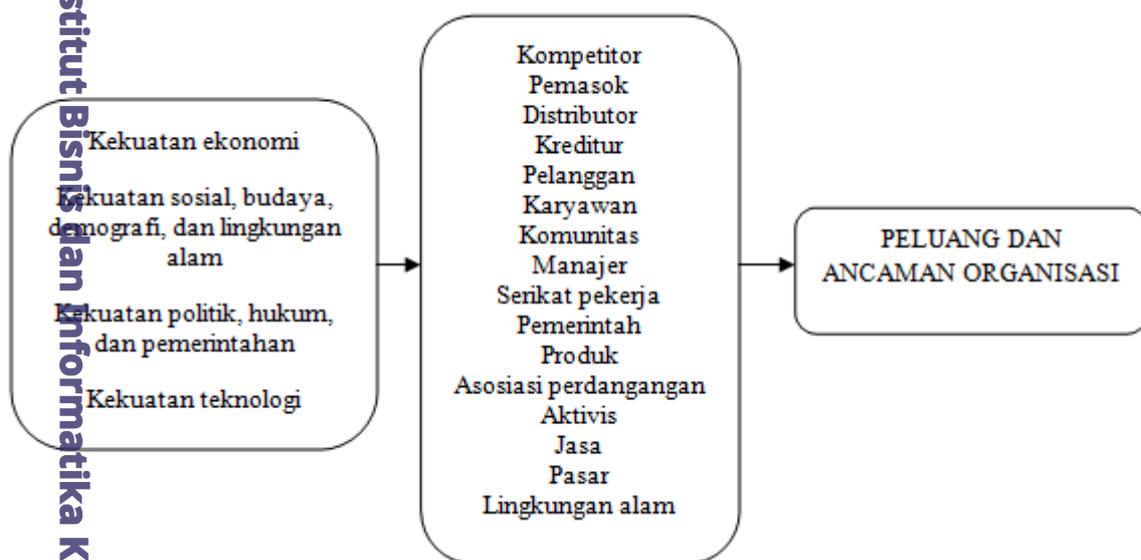


dan acaman yang mungkin berpengaruh terhadap bisnis yang akan dijalankan. Untuk menganalisis lingkungan eksternal, pebisnis dapat menggunakan metode analisis PESTEL.

Analisis PESTEL merupakan analisis lingkungan eksternal yang meliputi pengaruh politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum. Faktor-faktor tersebut dianalisis untuk melihat apakah faktor tersebut berpengaruh terhadap jalannya perusahaan. Jika berpengaruh apakah pengaruh tersebut dapat menjadi peluang atau sebaliknya yaitu menjadi ancaman yang perlu diatasi perusahaan.

Meurut Fred R. David (2013:93) kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kelompok kategori, kelompok yang pertama merupakan kekuatan ekonomi; kelompok kedua merupakan kekuatan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan alam; kelompok ketiga adalah kekuatan politik, hukum, dan pemerintah; kelompok keempat adalah kekuatan teknologi; dan yang terakhir adalah kekuatan kompetitif. Analisis PESTEL atau faktor eksternal tersebut tentu memiliki pengaruh bagi perusahaan. Pengaruh dan keterkaitan tersebut ditunjukkan pada **Gambar 3.4**.

Gambar 3.4
Hubungan Antara Kekuatan Faktor Eksternal dan Organisasi



Sumber : David, Fred R., *Strategic Management – Concepts and Cases* (2013:94)

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.



Dengan berdasarkan landasan teori tersebut, penulis perlu menganalisis faktor-faktor eksternal yang berpengaruh sebagai peluang dan ancaman untuk Usaha Pembesaran dan Penjualan Lele Citra Sari. Dengan mengetahui peluang dan ancaman yang berpengaruh terhadap Usaha Pembesaran dan Penjualan Lele Citra Sari, maka penulis mampu menyusun strategi untuk memanfaatkan peluang yang didapat dan mengatasi ancaman yang akan dihadapi. Oleh karena itu analisis lingkungan eksternal terhadap Usaha Pembesaran dan Penjualan Lele Citra Sari dijabarkan sebagai berikut:

1. Aspek Politik

Sistem politik di Indonesia masih dinilai belum stabil diakibatkan pergaitian presiden yaitu dari masa pemerintahan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono menjadi Presiden Joko Widodo. Masih hangat-hangatnya pergantian tersebut membuat sistem politik di Indonesia masih menyesuaikan dengan sistem yang diinginkan oleh Presiden Joko Widodo. Hal ini ditambah lagi dengan adanya *reshuffle* atau perombakan di kabinet kerja yang dimaksudkan agar kinerjanya dapat membaik.

Guncangan politik juga terjadi akibat perekonomian nasional yang kian turun. Walaupun hal tersebut melanda secara global, namun masyarakat Indonesia menganggap lemahnya perekonomian disebabkan oleh lemahnya sistem yang dibentuk oleh Presiden Joko Widodo. Maka demonstrasi buruh kian bermunculan dan cukup mempengaruhi dunia politik Indonesia.

Pengaruh ketidakstabilan politik terhadap usaha pembesaran lele dapat dikatakan memiliki dampak yang sangat kecil terhadap peluang maupun ancaman. Sehingga kondisi politik Indonesia memiliki dampak yang netral untuk usaha pembesaran lele.



2. Aspek Ekonomi

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

Kondisi perekonomian Indonesia yang terus melemah menjadi dampak yang besar bagi hampir semua industri di Indonesia. Banyak hal yang mempengaruhi perekonomian Indonesia, yaitu imbas akibat melemahnya perekonomian dunia serta kondisi Dolar yang terus meningkat diiringi oleh lemahnya kurs Rupiah hingga bulan Oktober 2015. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik Indonesia, pada November 2015 Rupiah terdepresiasi 0,63% terhadap Dolar Amerika. Level terendah rata-rata nasional kurs tengah eceran rupiah terhadap Dolar Amerika terjadi pada minggu ketiga November 2015, yaitu Rp. 13.686,26 per Dolar Amerika.

Selain disebabkan oleh faktor pertukaran mata uang asing, kelesuan perekonomian di Indonesia juga dipengaruhi oleh ketidakpastian dan risiko yang melanda dunia hingga akhir 2015. Hal tersebut dijelaskan oleh Menteri Keuangan Bambang Brojonegoro, yang kemudian menekankan bahwa risiko yang dihadapi adalah depresiasi terhadap mata uang Amerika dikarenakan belum adanya kepastian dari waktu penyesuaian suku bunga *The Fed* (Bank sentral Amerika).

Risiko selanjutnya adalah harga komoditas global yang belum menunjukkan adanya tanda-tanda kenaikan hingga pertengahan 2015, terutama harga minyak dunia yang terus jatuh. Risiko yang terbaru adalah aksi devaluasi Yuan yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja ekspor dan mendorong pertumbuhan ekonomi Tiongkok, yang berpotensi untuk diikuti oleh negara-negara lain.

Dengan tidak stabilnya perekonomian dunia tentu melemahkan kondisi ekonomi di negara-negara tertentu seperti Indonesia. Kondisi perekonomian Indonesia yang melemah tersebut dapat dipastikan memberikan dampak pada Usaha Pembesaran dan Penjualan Lele Citra Sari yaitu berupa ancaman yang cukup

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 IBI RKG.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBI RKG.



besar. Untuk itu perlu dilakukan strategi guna mengurangi dampak atas ancaman dari lemahnya perekonomian Indonesia.

3. Aspek Sosial

Aspek sosial merupakan aspek mengenai masyarakat serta perilakunya dalam kehidupan sehari-hari. Lingkungan sosial masyarakat tentu sangat dinamis dan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yaitu ekonomi, teknologi, budaya, bahkan lingkungan alam.

Kondisi sosial masyarakat sekarang ini cukup memberikan pengaruh positif bagi Usaha Pembesaran dan Penjualan Lele Citra Sari. Perubahan gaya hidup masyarakat saat ini mulai berpindah menuju gaya hidup yang peduli terhadap kesehatan. Dengan begitu, masyarakat mulai mengurangi konsumsi makanan *junk food* atau makanan instan dan berpindah pada konsumsi makanan yang berprotein serta makanan yang baik untuk kesehatan tubuh.

Untuk itu, hal ini menjadi peluang yang cukup terasa bagi Usaha Pembesaran Lele Citra Sari guna menjadi pemasok kebutuhan protein di Indonesia.

Oleh karena itu, perlu dibentuk strategi untuk lebih memanfaatkan peluang tersebut.

4. Aspek Teknologi

Pesatnya pertumbuhan teknologi dari waktu ke waktu menimbulkan tingginya ketergantungan setiap bisnis pada aspek teknologi. Setiap bisnis tidak terlepas dari aspek teknologi. Hal ini disebabkan teknologi sangat mempermudah proses bisnis baik dalam produksi, pencatatan, komunikasi, hingga menjadi sumber informasi masyarakat. Bahkan sumber daya manusia perlahan tergantikan oleh kecanggihan teknologi yang mampu meningkatkan jumlah produksi serta meningkatkan efisiensi biaya produksi.

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



Tingginya pertumbuhan teknologi juga memicu tingginya pertukaran informasi dan komunikasi. Tingginya media teknologi saat ini untuk berkomunikasi dan bertukar informasi secara global serta berbiaya rendah menjadi peluang para pebisnis untuk memasarkan usahanya secara global.

Usaha Pembesaran dan Penjualan Lele Citra Sari juga tentu tidak terlepas dari aspek teknologi. Dapat dikatakan bahwa perkembangan teknologi yang pesat menjadi peluang Citra Sari sebagai sarana komunikasi, pertukaran informasi, serta pemasaran pada pelanggan. Hal ini juga dapat memberikan peluang untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar, sehingga pesatnya pertumbuhan teknologi menjadi peluang bagi Usaha Pembesaran dan Penjualan Lele Citra Sari.

5. Aspek Lingkungan

Maraknya usaha masyarakat melestarikan lingkungan dengan program-program perlindungan alam menjadi bukti bahwa kondisi lingkungan alam di Indonesia bahkan di dunia sudah masuk pada tahap yang perlu diperhatikan.

Menurunnya kualitas lingkungan alam memicu terjadinya perubahan iklim yang cepat dan tingkat bencana alam yang lebih tinggi.

Menurunnya kualitas lingkungan alam di Indonesia mempengaruhi tindakan yang perlu diambil pemerintah untuk menertibkan usaha yang berpotensi merusak kondisi lingkungan alam. Maka saat ini peraturan pemerintah yang berkaitan dengan lingkungan alam diperketat. Hal ini didukung pula oleh aktivis yang bergerak dalam bidang pelestarian lingkungan alam.

Dengan ketatnya peraturan pemerintah mengenai polusi yang dihasilkan oleh perusahaan menjadi pemicu ketatnya peraturan perusahaan. Namun pada usaha yang didirikan oleh penulis, hal ini tidak menjadi ancaman. Hal ini dikarenakan usaha yang penulis dirikan tidak menyebabkan pencemaran

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.



lingkungan, sebaliknya bergantung pada lingkungan alam yang baik. Perubahan suhu udara yang drastis serta kondisi air yang buruk mungkin menjadi ancaman bagi Usaha Pembesaran dan Penjualan Lele Citra Sari yang bergerak di bidang ini, dikarenakan kualitas produk akan dipengaruhi oleh suhu dan kualitas air.

6. Aspek Hukum

Aspek hukum tidak pernah terlepas dari setiap kegiatan masyarakat, guna memberikan batasan atas tindakan atau aktifitas di negara tersebut. Hal ini berlaku juga untuk bisnis atau organisasi lainnya. Hukum yang mengatur jalannya bisnis menjadi batasan atas aktivitas bisnis sehingga jalannya aktivitas untuk mencari keuntungan tersebut tidak menyebabkan kerugian bagi pihak lain.

Hukum dalam bisnis juga mengatur tentang legalitas atau pengesahan suatu usaha tersebut. Legalitas tersebut meliputi pembuatan SIUP atau Surat Ijin Usaha Perdagangan yang diwajibkan untuk dimiliki oleh seluruh pengusaha. Aspek hukum dalam bisnis yang akan digeluti oleh penulis masih memberikan dampak yang netral bagi usaha yang akan didirikan. hal ini dikarenakan hukum hanya menyangkut legalitas pendirian usaha.

Perhatian pemerintah yang masih kurang terhadap perikanan air tawar ketimbang perikanan laut menyebabkan aturan dan hukum masih standart dan belum ada ancaman atau peluang yang besar. Namun kondisi hukum di Indonesia yang masih rentan dengan penggunaan dana untuk melancarkan legalitas mungkin menjadi hambatan atau ancaman bagi penulis yang akan melegalkan bisnis ini.

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.



D. Lima Model Kekuatan Porter Terhadap Persaingan

Porter mengemukakan terdapat 5 kekuatan yang mempengaruhi strategi dalam industri. Menurut Fred R. David (2013:145), lima kekuatan Porter tentang analisis kompetitif merupakan pendekatan yang dapat digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di dalam industri. Lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri menurut Porter adalah:

1. Persaingan antar perusahaan saingan

Dalam memasuki dunia industri, tentu bisnis memiliki ancaman yang tidak dapat dihindari, yaitu persaingan. Persaingan ini terjadi antara perusahaan yang menawarkan produk dan layanan yang sejenis. Untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan perlu melakukan analisis pesaing dan menetapkan keunggulan kompetitif yang membuat bisnis mampu bersaing secara optimal.

Tingkat persaingan dalam industri ini terbilang belum teralalu ketat. Hal ini dapat dilihat bahwa masih belum mampunya pemasok ikan memenuhi permintaan konsumen baik dalam negeri ataupun untuk ekspor keluar negeri. Maka jika dilihat dari ketatnya persaingan, hal ini menjadi peluang bagi pebisnis yang terjun dalam industri perikanan.

2. Potensi pengembangan produk-produk pengganti

Dalam industri pangan ini, potensi munculnya produk pengganti sangat besar. Ancaman dari produk pengganti ini juga cukup besar mempengaruhi bisnis lele. Ancaman ini akan menjadi lebih berbahaya apabila konsumen beralih penuh untuk mengonsumsi produk substitusi ini.



Mudahnya mendapatkan produk pengganti selain ikan membuat masyarakat

② mudah berpindah selera. Terdapat produk pengganti ikan yaitu telur, daging sapi, dan ayam. Maka potensi terdapatnya produk substitusi menjadi ancaman para pebisnis dalam industri perikanan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

3. Potensi Masuknya Pesaing Baru

Masuknya pesaing baru merupakan faktor yang tidak dapat dihindari oleh setiap bisnis. Bisnis yang sehat tentu harus menerima pesaing baru yang akan masuk. Ancaman dari pendatang baru dapat dilihat dari mudah tidaknya pesaing untuk memasuki bisnis tersebut.

Untuk melihat sulit atau tidaknya pesaing memasuki bisnis, dapat dilihat melalui risiko bisnis. Tentu semua bisnis memiliki risiko, namun risiko bisnis yang semakin kecil membuat pesaing baru akan banyak bermunculan dan menjadi ancaman bagi bisnis. Hambatan bagi masuknya perusahaan baru dapat mencakup kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi dengan cepat, kebutuhan untuk mendapatkan teknologi dan pengetahuan khusus, kuatnya preferensi merk, lokasi, besarnya kebutuhan akan modal, dan lain-lain.

Untuk usaha pembesaran lele, dapat dikatakan potensi masuknya pesaing baru cukup sulit, dikarenakan untuk terjun ke dalam usaha budidaya diperlukan pengetahuan yang cukup serta ketertarikan dalam bidang tersebut. Melihat masih sedikitnya pengusaha budidaya lele juga dapat ditarik kesimpulan bahwa potensi masuknya pesaing baru cukup sulit.

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.



4. Daya Tawar Pemasok

Ⓒ Daya tawar pemasok juga merupakan faktor yang mempengaruhi industri terutama bisnis yang digeluti. Besar kecilnya ancaman dari pemasok ditentukan berdasarkan besar atau kecilnya halangan untuk memperoleh produk dari pemasok.

Pemasok yang berperan dalam budi daya lele ini adalah pemasok untuk keperluan pakan lele. Hal ini yang kemungkinan dapat mempengaruhi jalannya bisnis yang dilakukan. Untuk mengatasi hal tersebut, strategi yang perlu dilakukan adalah mencari pemasok sekunder untuk men-*supply* pakan dan bibit lele, sehingga bisnis tidak bergantung oleh satu pemasok saja.

5. Daya Tawar Konsumen

Konsumen merupakan faktor yang paling utama dan sebagai penentu berjalannya bisnis tersebut atau tidak. Dapat dibayangkan bahwa konsumen merupakan harta perusahaan yang paling utama dan benar adanya istilah mengenai “konsumen adalah raja”.

Tentu segala bisnis membutuhkan konsumen, namun tidak sedikit konsumen yang melakukan daya tawar yang tinggi terhadap produk yang ditawarkan. Untuk itu perlu adanya daya tarik khusus untuk konsumen serta mengerahkan kekuatan layanan yang maksimal untuk konsumen. Dengan mengutamakan kepuasan konsumen, diharapkan konsumen akan memberikan loyalitas kepada usaha yang dijalankan, sehingga dengan loyalitas konsumen yang tinggi akan menurunkan daya tawar konsumen.

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



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 (2012:332) 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 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.



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.



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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

2. Tahap Pertumbuhan Produk (*Growth*)

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. Pada tahap ini juga perusahaan perlu meningkatkan cakupan distribusinya dan memasuki saluran distribusi yang baru. Harga yang ditetapkan perlu diturunkan untuk menarik pembeli yang sensitif terhadap harga dilapisan berikutnya.

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

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.



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.

Pada siklus hidup produk, posisi produk Usaha Pembesaran dan Penjualan Lele Citra Sari masih berada pada tahap pertumbuhan produk. Produk yang ditawarkan Usaha Pembesaran dan Penjualan Lele Citra Sari merupakan lele jenis sangkuriang dimana jenis ini baru dikembangkan dan diperkenalkan kepada masyarakat. Masih tingginya minat konsumen sehingga tercermin dengan permintaan yang sangat tinggi sehingga berada pada posisi *over demand*. Dalam hal persaingan, pesaing sebenarnya berkesempatan besar untuk masuk kedalam bisnis dikarenakan masih besarnya peluang mendapatkan keuntungan dan laba yang tinggi.

F. Analisis *Competitive Profile Matrix*

Untuk melihat lebih jelas mengenai persaingan yang ketat antara Usaha Pembesaran dan Penjualan Lele Citra Sari dengan kedua pesaing potensial, maka metode CPM (*Competitive Profile Matrix*) dapat digunakan. Metode CPM sendiri dapat menunjukkan kekuatan dan kelemahan pesaing, sehingga Sangkuriang mengetahui keunggulan dan kelemahannya dibandingkan dengan pesaing. Metode CPM sendiri memiliki komponen-komponen sebagai berikut:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IBI RKG (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.



1. *Critical Success Factor (CSF)*

Critical Success Factor atau faktor penentu keberhasilan merupakan faktor-faktor terpenting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi. Faktor tersebut digambarkan secara luas tanpa memasukkan data yang spesifik dan faktual. Faktor ini diambil berdasarkan analisis khusus dari penentu keberhasilan industri terkait. Faktor penentu keberhasilan ini merupakan ringkasan informasi dari hasil evaluasi kondisi internal perusahaan yang kemudian ditarik unsur yang memiliki pengaruh terbesar dengan perusahaan yang merupakan kekuatan dan kelemahan dari perusahaan itu sendiri serta perusahaan pesaing utama dalam industri.

2. *Rating*

Rating atau yang dikenal sebagai peringkat merupakan penilaian terhadap CSF. *Rating* sendiri mampu menunjukkan kekuatan dan kelemahan perusahaan yang ditentukan dari elemen yang telah disebutkan pada faktor penentu keberhasilan. Peringkat tersebut berskala satu sampai empat, dimana peringkat satu merupakan kelemahan utama perusahaan, peringkat dua merupakan kelemahan *minor*, peringkat tiga merupakan kekuatan *minor*, dan peringkat empat merupakan kekuatan utama perusahaan.

3. *Weight*

Weight atau bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam industri. Bobot merupakan besar atau kecilnya pengaruh dari *Critical Success Factor* atau Faktor Penentu Keberhasilan yang dituangkan secara kuantitatif agar dapat secara riil melihat besarnya pengaruh. Semakin besar bobot tersebut maka semakin besar pula pengaruh masing-masing faktor. Bobot tidak boleh melebihi angka 1 (satu), karena nilai 1 (satu) tersebut dianggap sebagai 100%.

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.



4. Weight Score



Weight Score atau nilai tertimbang merupakan hasil perkalian antara masing-masing *rating* atau peringkat dengan masing-masing *weight* atau bobot.

5. Total Weight Score

Total Weight Score atau total nilai tertimbang merupakan penjumlahan dari semua nilai tertimbang. Nilai akhir harus berkisar antara 1,00 hingga 4,00. Nilai rata – rata CPM adalah 2,50.

Jika nilai dari hasil penjumlahan lebih besar dari 2,5 maka dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan sudah memiliki kekuatan dalam industri dan dianggap mampu bersaing. Jika total skor yang didapat kurang dari 2,5 maka dianggap perusahaan tersebut belum memiliki kekuatan dalam industri dan belum mampu bersaing. Berikut hasil *Competitive Profile Matrix* Citra Sari yang dibandingkan dengan kedua pesaing potensianya yang tertuang dalam **Tabel 3.4:**

Tabel 3.4
Competitive Profil Matrix Citra Sari

Faktor Penentu Keberhasilan	Bobot	Citra Sari (Rencana)		Lele Pak Pandi		Jago Citra	
		Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
Kualitas Lele	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Harga	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Konsistensi Ukuran	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Kapasitas Produksi	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Opikasi Usaha	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Cepat Tanggap	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Total	1		3,55		3,50		3,30

Sumber : Usaha Pembesaran dan Penjualan Lele Citra Sari, Tahun 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.



Dari **Tabel 3.5** yang menjelaskan *Competitive Profile Matrix* tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat faktor penentu keberhasilan usaha pada kolom pertama. Faktor yang pertama merupakan kualitas dari lele itu sendiri. Tentu seorang pebisnis yang dikatakan sukses adalah pebisnis yang menawarkan barang dengan kualitas yang unggul, begitu juga dengan bisnis lele sangkuriang ini. Kualitas lele dapat dikatakan baik jika lele tidak berpenyakit, memiliki ukuran yang sesuai dengan umur lele, dan tidak memiliki kecacatan fisik. Faktor kedua adalah harga, dimana harga merupakan timbal balik atas produk yang diberikan pada pelanggan. Dalam jenis usaha *Business to Business* harga merupakan faktor kunci yang cukup besar dampaknya dalam persaingan dikarenakan pelanggan cukup sensitif terhadap harga yang ditawarkan atas produk yang serupa.

Faktor ketiga adalah konsistensi ukuran yaitu dimana usaha pembesaran lele dapat memberikan produk sesuai dengan ukuran yang diminta oleh pembeli. Faktor berikutnya adalah kapasitas produk, yaitu sebanyak apa produk yang dapat disediakan oleh usaha pembesaran lele untuk memenuhi permintaan yang ada. Faktor sukses selanjutnya adalah lokasi usaha pembesaran lele tersebut didirikan, hal ini menjadi faktor kunci terhadap kemudahan pelanggan mencapai lokasi usaha dan kemudahan perusahaan mencapai konsumen.

Faktor yang terakhir adalah cepat tanggap, yaitu kecepatan perusahaan dalam menanggapi konsumen, baik permintaan, pemesanan, pengiriman bahkan cepat tanggap dalam menangani keluhan konsumen. Faktor yang menjadi kunci keberhasilan tersebut tentu diambil dari beberapa sumber, yaitu hasil wawancara dengan pelanggan serta hasil wawancara dengan narasumber yaitu pebisnis lele, hasil analisis di dalam buku pembesaran lele serta tanggapan dari penulis. Peringkat dari pesaing sendiri, penulis

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.



Peluang (*opportunity*) merupakan kesempatan positif yang dapat diambil dan dimanfaatkan oleh perusahaan untuk membantu mencapai visi, misi dan tujuan jangka panjang perusahaan. Sedangkan ancaman (*thread*) merupakan kekuatan eksternal yang menjadi hambatan atau rintangan perusahaan untuk mencapai visi, misi dan tujuan jangka panjang perusahaan. Baik peluang dan ancaman merupakan faktor eksternal perusahaan dimana keduanya tidak dapat dikontrol secara langsung oleh perusahaan namun masih dapat diatasi dengan menciptakan strategi perusahaan.

Dari hal tersebut, maka Usaha Pembesaran dan Penjualan Lele Citra Sari menjabarkan setiap kriteria yang menjadi faktor kekuatan internal perusahaan, kelemahan internal perusahaan, kesempatan dari lingkungan eksternal perusahaan, dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan, yaitu:

1. Kekuatan Usaha Pembesaran dan Penjualan Lele Citra Sari (*Strength*)

Usaha Pembesaran dan Penjualan Lele Citra Sari memiliki kekuatan yang tetap dipertahankan dan akan terus dikembangkan sesuai perkembangan lingkungan sebagai berikut:

- a Mampu memberikan ukuran lele yang konsisten sesuai dengan permintaan pelanggan
- b Memberikan pelayanan yang ramah, dan sopan
- c Pengiriman yang cepat
- d Menjamin kualitas lele yang unggul
- e Melakukan pembesaran melalui bibit yang unggul
- f Kenyamanan tempat usaha dan ruang tunggu pelanggan
- g Sistem retur jika produk berkualitas buruk
- h Harga yang bersaing



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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

2. Kelemahan Usaha Pembesaran dan Penjualan Lele Citra Sari (*Weakness*)

Dalam menjalankan usahanya setiap bisnis yang pasti memiliki kekurangan, begitu juga dengan Usaha Pembesaran dan Penjualan Lele Citra Sari. Dari kekurangan tersebut, yang perlu dilakukan pebisnis adalah kemampuan mengubah kekurangan tersebut menjadi kekuatan. Dan hal itu dapat dilaksanakan dengan menyusun strategi. Berikut penulis jabarkan mengenai kelemahan dari Usaha Pembesaran dan Penjualan Lele Citra Sari:

- a Akses yang sulit karena berada di area pedesaan
- b Kesulitan mendapatkan loyalitas pelanggan karena perusahaan masih baru berdiri
- c Kurangnya sarana transportasi untuk melakukan pengiriman barang
- d Tanah tempat Usaha Pembesaran dan Penjualan Lele Citra Sari masih sewa
- e Masih belum dikenal oleh calon pelanggan

3. Peluang Usaha Pembesaran dan Penjualan Lele Citra Sari (*Opportunity*)

Tentu setiap bisnis pasti memiliki peluang yang secara langsung atau tidak langsung diketahui oleh pemilik bisnis. Pada bagian ini, penulis berhasil menganalisa peluang eksternal yang didapatkan oleh Usaha Pembesaran dan Penjualan Lele Citra Sari, yaitu:

- a Banyaknya tempat usaha kuliner yang berada di dekat Usaha Pembesaran dan Penjualan Lele Citra Sari, sehingga kesempatan untuk mendapatkan pelanggan baru masing cukup besar

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.



- b Akan dibangun jalan alternatif di dekat lokasi Usaha Pembesaran dan Penjualan Lele Citra Sari, yang menghubungkan tiga daerah sekaligus, yaitu Serpong, Bogor, dan Cibinong, yang membuat daerah tersebut akan berkembang pesat
- c Mulai tingginya kepedulian dan pengetahuan masyarakat akan kesehatan
- d Pesatnya pertumbuhan teknologi dan informasi
- e Adanya komunitas pebisnis lele baik dalam usaha pembibitan atau pembesaran
- f Belum mampunya perusahaan memenuhi permintaan yang tinggi, sehingga terjadi kondisi *over demand*
- g Daya tawar konsumen yang rendah
- h Sulitnya pendatang baru memasuki industri
- i Persaingan yang masih terbilang rendah

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

4. Ancaman Usaha Pembesaran dan Penjualan Lele Citra Sari (Thread)

Jika suatu bisnis memiliki peluang dari eksternal, tentu bisnis tersebut juga memiliki ancaman eksternal pula. Berikut hasil analisa penulis mengenai ancaman yang akan dihadapi Usaha Pembesaran dan Penjualan Lele Citra Sari:

- a Ketidakstabilan perekonomian di Indonesia, sehingga mempengaruhi kestabilan harga bahan pasokan dan harga jual
- b Tingginya tingkat kemacetan di Jabodetabek, sehingga menjadi ancaman dalam proses pengiriman lele
- c Kondisi iklim dan cuaca yang tidak tentu dapat menimbulkan beberapa penyakit pada lele
- d Daya tawar pemasok yang tinggi
- e Ancaman produk pengganti yang tinggi

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.

Untuk melihat strategi yang terbentuk dari adanya kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan peluang perusahaan, Usaha Pembesaran dan Penjualan Lele Citra Sari menyusun SWOT Matrix yang dapat dilihat pada **Tabel 3.5**

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.





Tabel 3.5
Rencana SWOT Matrix Citra Sari

		<i>Strengths</i>		<i>Weaknesses</i>	
<p>C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)</p> <p>Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang</p> <p>1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis tanpa izin IBIKKG. a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah. b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.</p> <p>2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.</p>		1	Mampu memberikan ukuran lele yang konsisten sesuai dengan permintaan pelanggan.	1	Akses lalu lintas yang sulit karena berada di area pedesaan.
		2	Memberikan pelayanan yang ramah, dan sopan	2	Sulitnya mendapat loyalitas pelanggan.
		3	Pengiriman yang cepat	3	Kurangnya sarana transportasi untuk melakukan pengiriman barang
		4	Menjamin kualitas lele yang unggul	4	Tanah tempat usaha masih sewa
		5	Melakukan pembesaran melalui bibit yang unggul	5	Masih belum dikenal oleh calon pelanggan
		6	Kenyamanan tempat usaha dan ruang tunggu pelanggan		
		7	Sistem retur jika lele yang diberikan berkualitas buruk		
		8	Harga yang bersaing		
		<i>SO Strategies</i>		<i>WO Strategies</i>	
		1	Menyebarkan brosur dan proposal pada pelanggan potensial, yaitu Lele Lela, Rumah Makan Saung Sunda, Wateg Bahari, dan Pecel Lele (S1, S3, S4, S5, O1, O4, O8, O9)	1	Pembuatan reklame dan penunjuk arah ke lokasi usaha (W1, W2, O2, O6, O5, O7, O8, O9)
		2	Melakukan promosi melalui blog sehingga menggarap konsumen lebih luas (S1, S2, S4, S5, O1, O2, O3, O4, O6, O9)	2	Adanya promosi potongan harga selama 2 bulan pertama untuk menarik pelanggan (W2, W5, O1, O2, O3, O4, O6, O8, O9)
		3	Bekerjasama dengan koran Radar Bogor dan majalah Trubus (S1, S2, S3, S4, S6, O5, O6, O7, O9)	3	Mengadakan kontrak sewa lahan selama 5 tahun (W4, O1, O6)
		4	Melakukan perencanaan pembagian produk yang jelas (S1, S3, S7, O1, O3, O8, O9)	4	Pembelian sarana transportasi untuk menunjang pengiriman barang (W3, O1, O2, O6)
				5	Pembuatan member untuk pelanggan (W2, O1, O3, O4, O6)
		<i>ST Strategies</i>		<i>WT Strategies</i>	
		1	Pemilihan lokasi yang tepat (S3, S6, T2, T3)	1	Bekerjasama dengan pebisnis lele dalam komunitas (W2, W3, W5, T1, T2, T3, T4, T5)
		2	Pembuatan instruksi kerja (SOP) untuk karyawan (S1, S2, S3, S4, S5, S7, T2, T3, T5)	2	Adanya program <i>Preorder</i> untuk pemesanan produk (W1, W3, W4, T2, T5)
		3	Menjalin hubungan yang baik dengan pemasok serta terus mencari pemasok baru (S2, S4, S5, S6, T1, T2, T4)		
		4			
		5			

Sumber : Usaha Pembesaran dan Penjualan Lele Citra Sari, Tahun 2016