

## BAB III

### ANALISIS INDUSTRI DAN PASAR

#### A. Tren dan Pertumbuhan Industri

Lingkungan industri merupakan lingkungan yang berada di luar kendali perusahaan dan memberikan ketidakpastian dalam prosesnya. Ketidakpastian ini menimbulkan ancaman bagi keberlangsungan suatu bisnis. Oleh karena itu, suatu perusahaan harus melakukan analisis terhadap tren dan pertumbuhan industrinya agar dapat mengubah ancaman ketidakpastian itu menjadi suatu kepastian.

Sehubungan dengan analisis tren dan pertumbuhan industri pariwisata dan transportasi khususnya pesawat terbang. Klikbooking.com harus memperhatikan fokus tren-tren industri yang ada.

Pertama, permintaan industri. Permintaan akan pemesanan tiket pesawat dan *voucher* hotel meningkat. Indonesia merupakan negara terpadat ke-empat di dunia dan juga merupakan negara kepulauan terbesar di dunia. Mobilisasi penduduk dari satu pulau ke pulau lainnya dalam waktu singkat hanya dapat ditempuh dengan pesawat terbang.

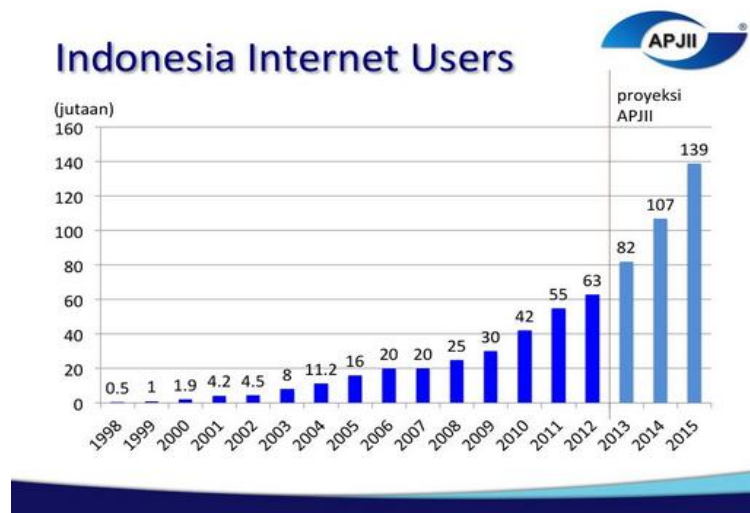
Kedua, masyarakat membutuhkan saluran distribusi baru untuk memesan tiket pesawat dan hotel dengan mudah. Dengan diterbitkannya peraturan Menteri Perhubungan HK. 209/I/16PHB 2014 pada awal Februari 2015 yang menyatakan bahwa maskapai dilarang untuk melakukan penjualan tiket pesawat langsung di bandara PT. Angkasa Pura II. Masyarakat membutuhkan situs pencari yang dapat dengan cepat dan akurat untuk mencari informasi penerbangan dan harga tiket sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Ketiga, perkembangan penggunaan internet di Indonesia yang sangat cepat. Internet digunakan untuk mencari segala informasi yang dibutuhkan, termasuk untuk

membeli tiket pesawat maupun *voucher* hotel. Konsumen dapat memesan tiket pesawat dan *voucher* hotel secara cepat dan di mana saja dengan menggunakan *smartphone*, *laptop*, maupun *tablet*. Berikut adalah gambar perkembangan penggunaan internet di Indonesia.

**Gambar 3.1**

**Jumlah Pengguna Internet di Indonesia**



Sumber: Asosiasi Pengguna Jasa Internet Indonesia, 2015

Pertumbuhan industri yang berkaitan dengan usaha perusahaan adalah perhubungan (transportasi) dan kepariwisataan (perhotelan). Industri transportasi, khususnya transportasi udara menggunakan pesawat terbang terus tumbuh, seperti dikutip pada [www.kemenperin.go.id](http://www.kemenperin.go.id) (diakses 25 Desember 2015), Wakil Menteri Perindustrian Alex Retraubun mengatakan, pertumbuhan jumlah penumpang pesawat rute domestik dan internasional setiap tahun terus mengalami pertumbuhan. Bahkan, pada 2012 jumlahnya naik 16 persen dibanding tahun sebelumnya.

Berikut adalah tabel jumlah penumpang yang berangkat dari bandara utama di Indonesia 2013-2015.

**Tabel 3.1****Tabel Jumlah Penumpang yang Berangkat pada Penerbangan Internasional  
di Bandara Utama Indonesia Tahun 2013-2015**

Bandara Utama	Tahun		
	2013	2014	2015
Kuala Namu (Medan)	864.530	865.728	809.316
Soekarno Hatta (Tangerang)	6.371.577	6.244.835	6.348.383
Juanda (Surabaya)	865.965	888.121	836.382
Ngurah Rai (Bali)	3.467.702	4.149.550	7.077.847
Jumlah	11.569.774	12.148.234	15.071.928

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2015

**Tabel 3.2****Tabel Jumlah Penumpang yang Berangkat pada Penerbangan Domestik  
di Bandara Utama Indonesia Tahun 2013-2015**

Bandara Utama	Tahun		
	2013	2014	2015
Kuala Namu (Medan)	2.911.834	3.134.138	5.936.695
Soekarno Hatta (Tangerang)	20.659.308	18.516.546	20.688.123
Juanda (Surabaya)	7.264.393	6.977.700	6.857.696
Ngurah Rai (Bali)	4.226.311	4.134.555	3.822.180
Jumlah	35.061.846	32.762.939	37.304.694

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2015

Selain pertumbuhan industri transportasi, tingkat pertumbuhan industri pariwisata Indonesia berdampak secara langsung dengan perkembangan industri perhotelan di tanah air. Pertumbuhan industri pariwisata Indonesia yang dikutip melalui [br-online.co](http://br-online.co) pada 25 Desember 2015. Pertumbuhan industri pariwisata Indonesia menunjukkan peningkatan signifikan di tahun 2014 yaitu mencapai 9,39% dan angka ini melebihi pertumbuhan ekonomi nasional sebesar 5,7%. Berdasarkan data *'The Travel and Tourism Competitive Index'* yang dilansir *World Economic*

*Forum (WEF)* 2013 menyebutkan bahwa daya saing pariwisata Indonesia mampu naik empat peringkat dari 74 menjadi 70.

Tingginya angka pertumbuhan pariwisata berpengaruh langsung terhadap industri perhotelan Indonesia. *STR Global* menyatakan bahwa di tahun 2014, Indonesia akan membangun 149 hotel dengan 23.778 kamar atau sekitar 7,7% dari 2.063 hotel di kawasan Asia Pasifik sehingga menjadikan Indonesia negara dengan pembangunan dan investasi hotel tertinggi ketiga di Asia. Perusahaan melihat peluang tren pertumbuhan industri serta stabilitas keamanan dan perekonomian menjadi pendorong yang kuat bagi optimisme berkembangnya perusahaan. Menurut [imigrasi.go.id](http://imigrasi.go.id) (diakses pada 28 Desember 2015), Presiden Republik Indonesia, Joko Widodo, resmi menandatangani Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 104 tahun 2015 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 69 Tahun 2015 tentang Bebas Visa Kunjungan (18/09) lalu. Dalam Perpres yang terbaru, sebanyak 75 negara dibebaskan dari kewajiban memiliki visa kunjungan untuk keperluan wisata ke Indonesia. Mereka diberikan izin tinggal kunjungan selama 30 hari dan tidak dapat diperpanjang.

75 negara tersebut adalah: Afrika Selatan, Aljazair, Amerika Serikat, Angola, Argentina, Austria, Azerbaijan, Bahrain, Belanda, Belarusia, Belgia, Bulgaria, Ceko, Denmark, Dominika, Estonia, Fiji, Finlandia, Ghana, Hongaria, India, Inggris, Irlandia, Islandia, Italia, Jepang, Jerman, Kanada, Kazakhstan, Kirgistan, Kroasia, Korea Selatan, Kuwait, Latvia, Lebanon, Liechtenstein, Lithuania, Luxemburg, Maladewa, Malta, Meksiko, Mesir, Monako, Norwegia, Oman, Panama, Papua New Guinea, Perancis, Polandia, Portugal, Qatar, Republik Rakyat Tiongkok, Rumania, Rusia, San Marino, Saudi Arabia, Selandia Baru, Seychelles, Siprus, Slovakia, Slovenia, Spanyol, Suriname, Swedia, Swiss, Taiwan, Tanzania, Timor Leste, Tunisia, Turki, Uni Emirat Arab, Vatikan, Venezuela, Yordania dan Yunani.

Kebijakan pembebasan visa bagi ke- 75 negara tersebut akan berdampak terhadap semakin banyaknya wisatawan mancanegara yang akan berkunjung ke Indonesia. Wisatawan mancanegara tidak lagi dibebankan dengan biaya visa saat berkunjung ke Indonesia. Oleh karena itu, peluang tersebut akan semakin membuat perkembangan pariwisata Indonesia yang semakin maju ke depannya.

## **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. Untuk mempersiapkan strategi bersaing yang efektif, perusahaan harus mempelajari pesaing serta pelanggan aktual dan potensial. Perusahaan perlu mengkaji tujuan, strategi, kekuatan dan kelemahan pesaing. Perusahaan harus mengidentifikasi pesaingnya dengan menggunakan analisis industri dan analisis pasar.

Menurut Fred R. David (2013:102), mengenai analisis pesaing bahwa *“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”. Langkah-langkah dalam menganalisis pesaing menurut Kotler dalam Umar (2009:68) adalah:

### **1. Mengidentifikasi pesaing**

Tahap ini dilakukan untuk mengetahui jumlah pesaing yang dimiliki serta kekuatan dan kelemahan dari pesaing. Identifikasi ini meliputi:

- a. Jenis produk yang ditawarkan
- b. Melihat besarnya pasar yang dikuasai

- c. Identifikasi peluang dan ancaman
  - d. Identifikasi keunggulan dan kelemahan
2. Menentukan sasaran pesaing
- Dengan melakukan analisis sasaran pesaing dengan tujuan untuk mengetahui arah gerak perusahaan dalam menghambat laju pesaing.
3. Identifikasi strategi pesaing
- Tujuan perusahaan dalam menjalankan usaha adalah untuk memenangkan persaingan. Oleh karena itu, setiap perusahaan memiliki strategi tersendiri untuk mematikan lawannya. Kita perlu mengetahui strategi yang dimiliki pesaing agar bisa menentukan langkah baik untuk bertahan ataupun menyerang.
4. Analisis kekuatan dan kelemahan pesaing
- Identifikasi kekuatan dan kelemahan pesaing dapat dilakukan melalui tahap-tahap berikut:
- a. Mencari dan mengumpulkan data tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan sasaran, strategi, dan kinerja pesaing.
  - b. Mencari tahu kekuatan dan kelemahan pesaing dalam hal keuangan, sumber daya manusia, teknologi dan lobi di pasar.
  - c. Mengetahui *market share* (pangsa pasar) yang dikuasai pesaing dan tindakan pesaing terhadap pelanggan.
5. 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 beraksi cepat, lambat, atau bahkan tidak bereaksi sama sekali. Beberapa pesaing hanya akan beraksi terhadap serangan tertentu saja dan tidak

untuk serangan lainnya, sehingga perusahaan akan dapat meramalkan pola reaksi pesaing.

#### 6. Memilih pesaing

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

Dengan melakukan analisis tersebut, maka pebisnis akan memahami kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh pesaing, sehingga pebisnis mampu untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat mengungguli pesaingnya.

Dalam upaya untuk memperoleh informasi mengenai pesaing terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan, di antaranya:

1. Melakukan observasi ke perusahaan pesaing
2. Mencoba secara langsung produk atau jasa yang ditawarkan
3. *Interview ke customer*
4. Interview karyawan perusahaan pesaing
5. Melihat website, flyer, dan media promosi lainnya

Penulis akan memilih 2 pesaing yang dianggap sebagai pesaing yang cukup berat dan berada pada level sama dengan Klikbooking.com. Berikut detail data mengenai profil pesaing:

#### 1. Nama Perusahaan : PT. Global Tiket Network

Alamat : Jalan Kawi No 45, Setiabudi, Jakarta Selatan, 12980.

Website : [www.tiket.com](http://www.tiket.com)

Reservasi *online* untuk pemesanan tiket pesawat, baik domestik maupun internasional, hotel (domestik dan internasional), tiket kereta api di Indonesia, tiket acara, dan jasa penyewaan mobil.

2. Nama Perusahaan : Pegipegi.com

Alamat : Jalan Raya Perjuangan No 23, Kebun Jeruk, Jakarta

Website : pegipegi.com

Reservasi *online* untuk pemesanan tiket pesawat, baik domestik maupun internasional, dan hotel (domestik dan internasional).

### C. Analisis PESTEL

Analisis PESTEL merupakan analisis lingkungan eksternal yang berada di luar perusahaan yang juga harus diperhatikan perusahaan. Pengaruh lingkungan makro eksternal ini memiliki juga potensi atau peluang agar perusahaan dapat berkembang. Lingkungan inilah yang memberikan prospek bagi suatu perusahaan, lingkungan eksternal yang menjadi tempat bisnis beroperasi memberikan peluang bagi perusahaan untuk berkembang atau sebaliknya menghambat perkembangan perusahaan.

#### 1) Politik

Industri kepariwisataan menjadi industri yang sedang digencar dipromosikan oleh pemerintah Indonesia sebagai andalan Indonesia dalam mencari sumber devisa. Usaha pemerintah dalam mempromosikan pariwisata Indonesia cukup besar. Indonesia mengikuti ekspo yang digelar di beberapa kota besar dunia, seperti Paris, Milan, New York.

Namun, cukup disayangkan pemerintah Indonesia masih setengah hati dalam membangun sektor pariwisata. Pembangunan infrastruktur penunjang pariwisata di Indonesia belum merata. Pemerintah belum



mampu mengintegrasikan semua aspek terutama infrastruktur pendukung dan promosi yang gencar dilakukan.

Usaha dari pemerintah untuk mempromosikan Indonesia cukup terbantu dengan berdirinya perusahaan maskapai swasta dan badan usaha negara yang semakin berkembang. Sebagai negara kepulauan, Indonesia harus dihubungkan dengan moda transportasi udara atau pun laut. Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Perhubungan melakukan regulasi dan pengawasan ketat akan kenyamanan dan keselamatan dari para wisatawan.

## 2) Ekonomi

Indonesia memiliki pertumbuhan ekonomi yang baik tiap tahunnya. Namun, pertumbuhan ekonomi tersebut tidak didukung dengan adanya ketidakpastian yang ditimbulkan oleh gejolak ekonomi yang timbul dari dalam negeri maupun luar negeri. Menurut *Boston Consulting Group* yang dikutip dari [nasional.sindonews.com](http://nasional.sindonews.com) (diakses pada 20 Desember 2015), konsumsi merupakan penggerak utama pertumbuhan ekonomi, di mana saat ini sekitar 60% pertumbuhan ekonomi ditopang oleh konsumsi. Hal ini bisa menjadi pendorong bagi masuknya investasi. Indonesia membutuhkan banyak investasi saat ini, untuk mengoptimalkan perekonomian yang masih tumbuh di bawah potensinya. Kerawanan akan gejolak ekonomi dan presentase inflasi dapat membuat daya beli masyarakat menurun. Imbas dari menurunnya daya beli dapat menurunkan jumlah pembelian tiket pesawat dan hotel.

### 3) Sosial

Dewasa ini, berwisata telah menjadi gaya hidup masyarakat. gaya hidup yang dipenuhi kesibukan yang serba cepat dan padat membuat sedikit waktu yang dapat diluangkan seseorang untuk dapat menghabiskan waktu bersama keluarga. Berwisata dengan aman, nyaman dan cepat saat ini dapat dilakukan dengan hanya memesan tiket perjalanan maupun *voucher* hotel.

Dari segi peluang penjualan tiket maskapai, dapat terlihat bahwa dengan peluang industri ini sangat besar. Indonesia yang merupakan negara kepulauan membutuhkan moda transportasi yang cepat. Pesawat terbang menjadi solusi terbaik untuk memobilisasi masyarakat yang memiliki keperluan untuk berbisnis, wisata, maupun hal lainnya.

### 4) Teknologi

Perkembangan penggunaan internet dan teknologi ponsel, *laptop*, dan *tablet* memudahkan akses untuk mendapatkan informasi secara lebih terbuka serta komunikasi antara pelaku bisnis pariwisata dengan konsumen menjadi lebih mudah. Perkembangan teknologi yang ada, seperti aplikasi perusahaan yang dapat diunduh secara gratis melalui ponsel ataupun *tablet* menjadi tren yang hampir semua perusahaan lakukan. Akses informasi untuk melakukan perjalanan bisa dilakukan di mana saja dan kapan saja.

Namun, tren penggunaan internet yang meningkat belum diimbangi dengan meratanya akses dan kecepatan internet di seluruh wilayah Indonesia. Hambatan dalam perkembangan teknologi serta regulasi pemerintah akan perkembangan kecepatan dan akses internet menjadi

tantangan bagi perusahaan agar dapat mampu menghadirkan kualitas pelayanan yang terbaik.

#### 5) Legal

Dalam aspek legal, pemerintah telah membuat peraturan perundang-undangan yang mengatur regulasi perizinan perusahaan biro perjalanan. Waktu yang panjang dalam mengurus perizinan dan biaya yang mahal dalam perizinan membuat perusahaan biro perjalanan membutuhkan modal yang besar. Klikbooking.com mengapresiasi usaha pemerintah dalam melakukan deregulasi dan kemudahan perizinan usaha saat ini.

#### 6) Lingkungan

Dalam segi pariwisata, Indonesia memiliki potensi besar dalam keanekaragaman hayati dan alam yang dapat menjadi objek wisata yang berbeda dengan negara lain. Wisatawan dapat mengeksplorasi tempat-tempat wisata baru. Namun, pemerintah belum mampu membangun prasarana penunjang yang dapat membuka gerbang perekonomian baru di daerah tersebut.

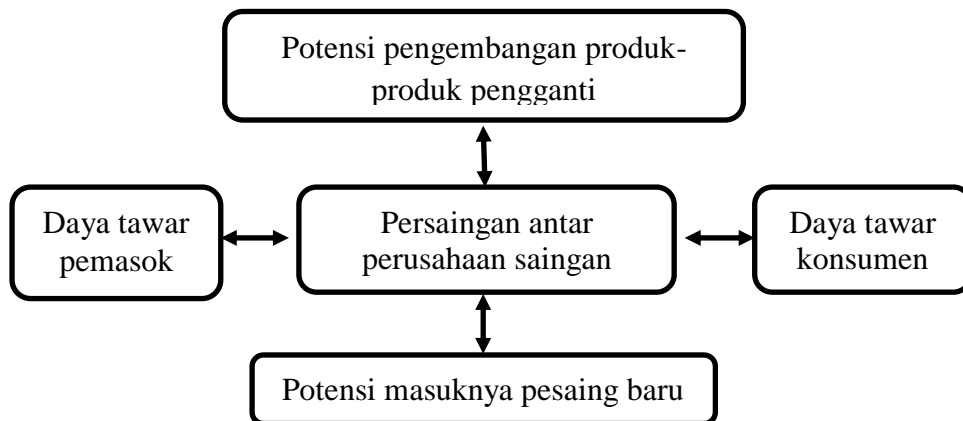
Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan tersebut, maka dapat diyakinkan bahwa perkembangan dunia pariwisata yang juga berhubungan dengan pemesanan tiket maskapai serta hotel akan ikut berkembang. Hal tersebut semakin didukung dengan peningkatan indikator-indikator ekonomi suatu negara yang membuat industri pariwisata terus tumbuh. Klikbooking.com menawarkan pemesanan tiket pesawat dan *voucher* hotel, baik berbasis *online* maupun konvensional. Perkembangan bisnis ini memberikan optimisme akan keuntungan dan terus berkembang.

#### D. Analisis *Five Porter's*

Menurut Fred R. David (2010:145), “lima kekuatan Porter tentang analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Model Lima Kekuatan Porter adalah suatu kerangka kerja untuk analisis industri dan pengembangan strategi bisnis. Menurut Porter, hakikat persaingan di suatu industri tertentu dapat dipandang sebagai perpaduan dari lima kekuatan :

**Gambar 3.2**

***Porter's Five Forces Model (Model Lima Kekuatan Porter)***



Sumber : David (2010:146)

Penjelasannya sebagai berikut :

##### 1. Persaingan Antar Perusahaan Saingan

Persaingan antar perusahaan saingan adalah persaingan di antara perusahaan yang menawarkan produk dan atau jasa yang sejenis. Persaingan antar perusahaan sejenis merupakan kekuatan yang paling besar dalam model ini jika dibandingkan dengan kekuatan lain. Strategi yang dijalankan oleh perusahaan harus memberikan keunggulan kompetitif dibanding dengan strategi yang dijalankan oleh pesaing.

Persaingan antar bisnis biro perjalanan sangat ketat. Di kota seperti Jakarta sudah banyak berdiri perusahaan travel baik berbasis *online* maupun *offline*. Perusahaan biro perjalanan ada yang dikenal masyarakat dengan melakukan iklan, promo yang menarik, dan pelayanan yang baik kepada konsumen.

Perusahaan agar dapat bertahan dan berkembang, Klikbooking.com memberikan pelayanan yang berbeda untuk konsumen Klikbooking.com, seperti fasilitas *check-in* melalui layanan pelanggan selama 24 jam dalam seminggu. Fasilitas ini merupakan pertama yang ditawarkan. Klikbooking.com memberikan fasilitas ini dikarenakan memberikan kemudahan bagi pelanggan dalam *check-in*. Calon penumpang sering kali lupa untuk *check-in* terlebih dahulu dan dapat menyebabkan tiket hangus jika calon penumpang telat datang ke bandara sebelum jadwal *check-in* ditutup.

Kualitas pelayanan menjadi aspek penting dikarenakan adanya aspek loyalitas pelanggan yang dibangun karena pengalaman pelanggan dan kepercayaan pelanggan.

## 2. Potensi Masuknya Pesaing Baru

Ancaman dari pendatang baru bisa dilihat dari mudah tidaknya pesaing untuk memasuki bisnis tersebut. Risiko bisnis menjadi indikator mudah atau sulitnya masuk ke bisnis tersebut. Hambatan bagi masuknya perusahaan baru dapat mencakup kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi dengan cepat, kebutuhan untuk mendapatkan teknologi dan pengetahuan khusus, kuatnya preferensi merek, lokasi, besarnya kebutuhan akan modal, dan lain-lain.

Potensi masuknya pesaing baru cukuplah besar. Banyak pesaing baru yang bermunculan dengan menawarkan kelebihan-masing. Namun, tidak semua dari perusahaan biro perjalanan dapat dikenal oleh masyarakat secara

umum. Faktor pemasaran menjadi hal penting agar nama perusahaan diingat oleh calon konsumen. Klikbooking.com harus tetap mewaspadai setiap pesaing. Selain itu, memperhatikan dan mempelajari setiap strategi dan taktik yang dilakukan oleh para pesaing juga merupakan suatu kewajiban. Salah satu cara dengan tetap memberikan pelayanan dan informasi tiket pesawat maupun hotel dengan harga terbaik.

### 3. Potensi Pengembangan Produk - Produk Pengganti

Produk dan atau jasa yang dapat menggantikan merupakan ancaman bagi perusahaan. Produk substitusi dapat menjadi ancaman yang kuat apabila produk dan atau jasa tersebut dapat menjadi alternatif secara penuh bagi konsumen. Mudahnya konsumen memperoleh produk pengganti tentunya akan mengancam keberadaan pasar. Munculnya produk pengganti bisa diakibatkan karena harga produk utama terbilang mahal atau bisa juga dikarenakan munculnya teknologi baru yang lebih efektif dan efisien baik dalam waktu maupun harga.

Pada umumnya produk-produk pengganti dalam bisnis perjalanan tidak ada produk pengganti. Pihak-pihak yang dapat menjadi ancaman untuk menjadi produk substitusi dari klikbooking.com sendiri berasal dari situs maskapai maupun hotel secara langsung menawarkan berbagai promo menarik, sehingga konsumen akan beralih secara langsung membeli tanpa melalui perantara situs jual beli tiket pesawat dan hotel.

### 4. Daya Tawar Pemasok

Besar kecilnya kekuatan daya tawar dari pemasok dapat mempengaruhi eksistensi perusahaan. Kekuatan daya tawar dari pada pemasok dikatakan tinggi apabila perusahaan memerlukan biaya yang tinggi untuk mengganti sumber daya yang dibutuhkan atau berpindah pemasok. Dikatakan rendah apabila perusahaan

dapat dengan mudah berpindah pemasok dan tidak memerlukan biaya yang tinggi. Merujuk pada seberapa mampu perusahaan dalam suatu industri memiliki kekuatan untuk menjamin kepastian akan ketersediaan *input* dan didapat dengan cara yang efektif dan efisien.

Klikbooking.com yang bergerak dalam industri biro perjalanan, keberadaan dan peranan pemasok sangat krusial. Tanpa pemasoknya maka sulit bagi sebuah biro perjalanan bisa beroperasi. Dapat dikatakan sebagai pemasok dari biro perjalanan adalah semua pihak yang terlibat dalam industri transportasi (perhubungan) dan pariwisata

#### 5. Daya Tawar Konsumen

Konsumen merupakan aset dari segala jenis bisnis. Tanpa konsumen tentunya bisnis yang dijalankan tidak akan dapat berdiri. Mendapatkan konsumen dan mempertahankannya merupakan tujuan dari setiap bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa konsumen memiliki kekuatan daya tawar yang dapat mempengaruhi perusahaan, baik itu kekuatannya kecil maupun besar.

Bisa dikatakan, bisnis ini berada pada industri yang memiliki kekuatan daya tawar konsumen yang relatif tinggi. Saat permintaan yang tinggi berasal dari konsumen akan membuat harga-harga yang ditawarkan menjadi naik. Sedangkan saat permintaan turun maka harga tiket maskapai dan hotel akan ikut turun yang disesuaikan dengan musim liburan.

### **E. Analisis Posisi Dalam Persaingan**

Analisis posisi merupakan hal yang penting untuk mengetahui posisi perusahaan atau usaha kita dibanding dengan para pesaing. Hal ini dapat berguna bagi perusahaan untuk mengetahui langkah atau strategi apa yang harus dilakukan oleh perusahaan agar dapat tetap bersaing di pasar. Untuk menentukan posisi dalam

persaingan dapat menggunakan *Product Life Cycle* (PLC). Menurut Kotler dan Keller (2009:303) membagi siklus produk menjadi 4 (empat) tahapan, yaitu;

1) *Introduction* (pengenalan)

Periode pertumbuhan penjualan lambat ketika produk diperkenalkan di pasar. Tidak ada laba karena pengeluaran yang besar untuk pengenalan produk.

2) *Growth* (Pertumbuhan)

Periode penerimaan pasar yang cepat dan peningkatan laba yang substansial.

3) *Maturity* (kedewasaan)

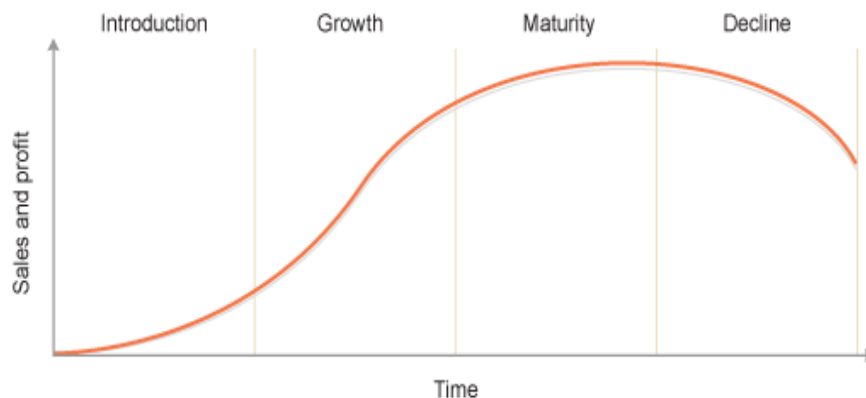
Penurunan pertumbuhan penjualan karena produk telah diterima oleh sebagian besar pembeli potensial. Laba stabil atau turun karena persaingan meningkat.

4) *Decline* (penurunan)

Penjualan memperlihatkan penurunan dan laba terkikis.

**Gambar 3.3**

***Product Life Cycle***



Sumber: Kotler dan Keller (2016)

Berdasarkan teori di atas, posisi Klikbooking.com masuk pada tahapan *introduction* (pengenalan), sedangkan untuk tiket.com dan pegipegi.com masuk ke dalam tahap *growth* (pertumbuhan). Strategi-strategi yang dapat dilakukan pada saat tahap pengenalan antara lain:



1) Strategi peluncuran cepat (*rapid skimming*)

Peluncuran produk baru dengan harga tinggi dan level promosi tinggi. Strategi ini dapat diterima dengan asumsi sebagian besar pasar potensial tidak menyadari produk itu, harga yang diminta, perusahaan menghadapi persaingan potensial dan untuk membangun prefensi merek.

2) Strategi peluncuran lambat (*slow skimming*)

Peluncuran produk baru dengan harga tinggi dan sedikit promosi. Strategi ini bila ukuran pasar terbatas, sebagian besar sadar tentang produk ini, pembeli bersedia membayar harga tinggi, dan persaingan potensial belum mengancam.

3) Strategi penetrasi cepat (*rapid-penetration*)

Peluncuran produk dengan harga rendah dan biaya promosi besar. Strategi ini cocok digunakan jika pasar tidak menyadari produk, sebagian pembeli peka terhadap harga, terdapat persaingan potensial yang kuat, biaya produksi menurun sejalan dengan skala produksi dan pengalaman.

4) Strategi penetrasi lambat (*slow-penetration*)

Peluncuran produk dengan harga rendah dan promosi rendah. Strategi ini bila pasar besar, mempunyai kesadaran yang tinggi tentang harga, dan terdapat beberapa persaingan potensial.

Implementasi strategi untuk membangun kesadaran merek konsumen agar mengenal [Klikbooking.com](https://www.klikbooking.com), maka [Klikbooking.com](https://www.klikbooking.com) akan menggunakan strategi penetrasi cepat. Konsumen akan sangat peka dengan harga yang ditawarkan untuk tiket pesawat maupun hotel *voucher*. Konsumen juga ditawarkan dengan berbagai pilihan dengan harga yang beragam. [Klikbooking.com](https://www.klikbooking.com) akan melakukan promosi agar merek dapat dikenal lebih luas oleh konsumen.

## F. Analisis Industri dan Pengembangan Strategi

Analisis industri merupakan tahapan yang penting yang perlu dilakukan untuk membangun suatu bisnis. Hal ini dilakukan agar pengusaha dapat mengetahui seluk-beluk segala kegiatan usaha dalam suatu industri, dan juga dapat melihat peluang-peluang usaha yang dapat meningkatkan keunggulan komparatif di tengah persaingan yang amat ketat pada saat ini. Namun dalam dunia usaha tidak akan pernah luput dari ancaman-ancaman dari luar, termasuk pesaing-pesaing. Oleh karena itu, pengusaha harus dapat mengidentifikasi siapa saja pesaing-pesaingnya, serta kekuatan dan kelemahan apa saja yang dimiliki oleh pesaing-pesaing tersebut agar mampu bersaing dan bertahan dalam industri.

Memahami industri berarti melakukan analisis terhadap industri daripada bisnis yang akan dijalankan. Pentingnya melakukan sebuah analisis terlebih dahulu untuk mengetahui potensi-potensi besar yang dapat kita ketahui sehingga usaha yang direncanakan dapat lebih fokus pada tren yang sedang berkembang dan bagaimana dalam menghadapi persaingan.

Menurut Robert D. Hisrich et al. (2013:196) tentang analisis industri adalah “Pengusaha harus melakukan analisis industri yang akan fokus pada tren industri tertentu”.

Adapun faktor-faktor dalam analisis industri menurut Robert D. Hisrich et al. Adalah *Industry demand & competition*. Untuk melakukan analisis industri dapat dilakukan dengan beberapa cara melalui sebuah pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Apakah tren ekonomi, teknologi, dan hukum serta politik berpengaruh besar di tahap internasional dan nasional?
- 2) Bagaimana perkembangan penjualan industri dalam 5 tahun terakhir?
- 3) Apa yang menjadi antisipasi di dalam pertumbuhan industri?

- 4) Berapa banyak pesaing baru yang masuk di dalam pasar selama 3 tahun terakhir?
- 5) Apakah ada produk baru yang dikenalkan di pasar?
- 6) Siapa pesaing terdekat perusahaan?
- 7) Apakah sistem operasi perusahaan lebih baik dari yang pernah ada?
- 8) Bagaimana tingkat penjualan perusahaan, apakah naik, turun, atau stabil?
- 9) Apakah kekuatan dan kelemahan perusahaan?
- 10) Bagaimana tren perusahaan yang terjadi di dalam pasar yang spesifik?
- 11) Bagaimana karakter dari konsumen perusahaan?
- 12) Apakah profil perusahaan kita berbeda dengan profil perusahaan pesaing?

Perusahaan yang menjawab pertanyaan diatas dapat merumuskan strategi yang baik secara efisien bagi perusahaan. Strategi yang baik dapat menanggulangi berbagai ancaman yang ada, dan bisa menciptakan peluang bagi perusahaan. Analisis industri serta pengembangan strategi akan dijabarkan melalui analisis faktor kunci sukses (*Competitive Profile Matrix*) dan analisis SWOT. Hasil analisis CPM dan analisis SWOT didasarkan pada prapenelitian dengan kuesioner yang disebarkan sampel sebanyak 50 orang.

a) Analisis CPM (*Competitive Profil Matrix*)

Metode CPM (*Competitive Profil Matrix*) juga dapat digunakan oleh perusahaan untuk menganalisis pesaing dalam upaya memahami kekuatan dan kelemahan pesaing secara lebih terperinci.

Tabel 3.3

*Competitive Profil Matrix Klikbooking.com*

Faktor Penentu Keberhasilan	Bobot	Rencana klikbooking.com		tiket.com		pegipegi.com	
		Peringkat	Skor	Peringkat	Skor	Peringkat	Skor
Promosi dan diskon	0.3	4	1.2	4	1.2	3	0.9
Daya saing harga	0.2	4	0.8	4	0.8	3	0.6
Kemudahan dalam memakai aplikasi untuk pemesanan	0.2	3	0.6	3	0.6	2	0.4
Kemudahan pembayaran	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2
Kemudahan <i>check-in</i> tiket pesawat	0.1	3	0.3	1	0.1	1	0.1
Sistem keamanan transaksi	0.1	3	0.6	3	0.3	3	0.3
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.8</b>		<b>3.3</b>		<b>2.5</b>

Sumber : data diolah oleh penulis melalui kuesioner

Tabel *Competitive Profil Matrix* (CPM) diatas terdiri dari beberapa faktor yang menurut penulis merupakan faktor kunci dari keberhasilan menjalankan bisnis ini. Setiap faktor kunci yang ada diberikan sejumlah nilai pembobotan (*weight*), di mana semakin besarnya nilai ini menunjukkan bahwa semakin besar juga pengaruhnya. Total nilai dari seluruh pembobotan haruslah berjumlah sama dengan satu, tidak boleh lebih ataupun kurang. Setelahnya terdapat *rating* yang diberikan untuk tiap-tiap faktor yang ada, *rating* ini berskala dari satu sampai dengan empat. Angka satu menunjukkan bahwa perusahaan tidak memiliki kontrol terhadap faktor tersebut dengan baik, sedangkan angka empat menunjukkan bahwa perusahaan sudah dapat mengontrol faktor tersebut. Angka pada bagian *rating* diberikan berdasarkan survei maupun *interview* terhadap pesaing, angka tersebut haruslah angka yang dapat mewakili kondisi yang nyata dan sebenarnya.

Untuk mengetahui perusahaan mana yang sudah baik ataupun yang masih kurang, maka dapat dilihat dari total nilai yang didapat oleh masing-masing

perusahaan. Total nilai tersebut didapatkan dari hasil perkalian pembobotan dengan *rating* yang kemudian dijumlahkan. Nilai yang masuk kategori baik adalah dengan total 2.5 ke atas. Apabila nilai yang didapat di bawah 2.5 maka nilai tersebut menunjukkan bahwa perusahaan belum beroperasi dengan baik, sedangkan apabila lebih dari 2.5 maka perusahaan sudah baik dan mempunyai kekuatan serta dianggap mampu bersaing.

Berikut adalah penjelasan mengenai posisi Klikbooking.com dan pesaingnya berdasarkan Tabel CPM, yakni:

Analisis CPM di atas didukung oleh hasil kuesioner yang disebarakan oleh klikbooking.com terhadap sampel acak sebanyak 50 orang di Jakarta. Dari hasil kuesioner yang disebarakan klikbooking.com mendapatkan respon yang positif dari responden. Responden menginginkan layanan tambahan yang membantu mereka untuk memudahkan perjalanan. Salah satunya adalah tambahan fasilitas *check-in* menggunakan website maupun aplikasi klikbooking.com di mana pun dan kapan pun.

#### 1. Promosi dan Diskon

Tabel CPM di atas menunjukkan bahwa faktor kinerja manajemen memiliki bobot sebesar 0.2. Dan pada tabel di atas, klikbooking.com memiliki rating sebesar 3, dan rating ini sama dengan rating yang dimiliki oleh tiket.com. Sedangkan pada pegipegi.com memiliki rating 4. Kinerja manajemen pegipegi.com cukup baik dengan mampu memberikan terobosan mengenalkan merek pegipegi.com melebihi klikbooking.com maupun tiket.com

## 2. Kemudahan dalam memakai aplikasi untuk pemesanan

Pemesanan tiket penerbangan maupun hotel menjadi faktor kunci sukses pertama. Konsumen dapat memesan tiket penerbangan kapan pun dan di mana pun asalkan terhubung dengan jaringan internet. Tabel CPM di atas menunjukkan bahwa kemudahan dalam memakai aplikasi untuk pemesanan tiket maupun hotel memiliki bobot 0.3., ini merupakan bobot terbesar dalam tabel. Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa klikbooking.com dan tiket.com memiliki rating yang sama yakni sebesar 4. Klikbooking.com merancang website dan aplikasi yang dapat diunduh melalui perangkat telepon genggam dan *tablet* di Android dan App Store secara gratis. Klikbooking.com merancang website dan aplikasi yang mudah dalam pengoperasiannya agar memudahkan konsumen dalam memesan tiket penerbangan maupun voucher hotel.

## 3. Daya saing harga

Daya saing harga menjadi salah satu faktor kunci sukses berikutnya dikarenakan faktor ini sangat sensitif bagi konsumen untuk memutuskan pembelian atau tidak. Daya saing harga yang diberikan masing-masing perusahaan bisa berbeda dikarenakan perbedaan sistem pemberian harga dan keuntungan yang didapatkan oleh setiap perusahaan. Tabel CPM di atas menunjukkan bahwa daya saing harga memiliki bobot sebesar 0.1. Pada tabel di atas menunjukkan bahwa klikbooking.com memiliki rating 3 dikarenakan klikbooking.com memberikan penawaran terendah bagi konsumen sebagai salah satu upaya promosi perusahaan. Selain memberikan penawaran terendah bagi konsumen, klikbooking.com juga

memberikan diskon-diskon dan penawaran spesial dari beberapa bank yang bekerja sama dengan klikbooking.com.

**Tabel 3.4**

**Ilustrasi Perbandingan Harga Tiket Klikbooking.com dengan Pesaing**

Rincian Harga Tiket	Rencana Klikbooking.com	Tiket.com	Pegi-pegicom
Basic Fare	250.000	250.000	250.000
PPn 10%	25.000	25.000	25.000
Iuran Wajib Jasa Rahaja	6.000	6.000	6.000
Fuel Surcharge	100.000	100.000	100.000
Airport Tax	40.000	40.000	40.000
Keuntungan	10.900	15.200	20.500
Total Harga Tiket	431.900	436.200	441.500

Sumber: Tiket.com dan pegicom

Perbandingan harga tiket dilakukan berdasarkan pada harga yang tertera pada website yang ditampilkan. Ilustrasi perbandingan harga tiket ini di dasarkan pada contoh penerbangan Jakarta – Bali.

4. Kemudahan dalam memakai aplikasi untuk pemesanan

Pemesanan tiket penerbangan maupun hotel menjadi faktor kunci sukses pertama. Konsumen dapat memesan tiket penerbangan kapan pun dan di mana pun asalkan terhubung dengan jaringan internet. Tabel CPM di atas menunjukkan bahwa kemudahan dalam memakai aplikasi untuk pemesanan tiket maupun hotel memiliki bobot 0.3., ini merupakan bobot terbesar dalam tabel. Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa klikbooking.com dan tiket.com memiliki rating yang sama yakni sebesar 4. Klikbooking.com merancang website dan aplikasi yang dapat diunduh melalui perangkat telepon genggam dan *tablet* di Android dan App Store secara gratis. Klikbooking.com merancang website dan aplikasi yang

mudah dalam pengoperasiannya agar memudahkan konsumen dalam memesan tiket penerbangan maupun voucher hotel.

#### 5. Kemudahan pembayaran

Dalam mendirikan bisnis biro perjalanan menggunakan basis aplikasi atau jaringan *website* ini, kemudahan pembayaran menjadi salah satu kunci sukses agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Pada tabel CPM di atas menunjukkan bahwa kemudahan pembayaran memiliki bobot sebesar 0.1. Dan pada tabel di atas klikbooking.com memiliki rating tertinggi di antara para pesaing, yaitu sebesar 3, sedangkan rating tiket.com dan pegipegi.com sama, yakni 2. Klikbooking.com telah bekerja sama dengan beberapa bank swasta dan pemerintah, seperti Bank BCA, Mandiri, BNI, BRI, CIMB Niaga, Permata Bank, Bank Mega.

#### 6. Kemudahan *check-in* tiket pesawat

Klikbooking.com merupakan satu-satunya penjual tiket online untuk penerbangan dan voucher hotel yang memerikan kemudahan *check-in* tiket pesawat terbang. Pada tabel CPM di atas tenaga kerja yang profesional memiliki bobot sebesar 0.1. Klikbooking.com memiliki rating yang paling besar, yaitu 3. Dari hasil kuesioner yang disebar, kemudahan *check-in* membantu mereka dalam melakukan proses *check-in* tiket pesawat mereka. Walaupun beberapa maskapai telah menyediakan *check-in service* pada website maskapai mereka. Namun dengan adanya kemudahan pemesanan dan *check-in* tiket pesawat dalam satu aplikasi akan memudahkan mereka dalam mempersiapkan perjalanan.



## 7. Sistem keamanan

Pada tabel CPM di atas, nilai bobot sistem keamanan memiliki nilai 0.1. Klikbooking.com memiliki nilai rating sebesar 3, sama dengan para pesaing. Sistem keamanan yang menjamin transaksi dan keamanan data konsumen selama proses transaksi dilakukan oleh pihak ketiga, yaitu Geo trust. Perusahaan ini juga digunakan oleh para pesaing untuk menjamin keamanan data dan transaksi yang dilakukan.

b) Analisis SWOT

**Tabel 3.5**

***Strenght, Weakness, Opportunity, Threat Klikbooking.com***

<p>SWOT</p>	<p>Strengths (kekuatan) :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembelian tiket pesawat dan hotel dapat melalui sistem <i>online</i> yang mudah dioperasikan</li> <li>2. Lokasi kantor yang strategis di Tanjung Duren, Jakarta Barat menjamin legalitas perusahaan</li> <li>3. Harga yang kompetitif dengan pesaing</li> <li>4. Tambahan fasilitas layanan konsumen (fasilitas check-in )</li> </ol>	<p>Weaknesses (kelemahan) :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Klikbooking.com termasuk sangat baru dalam pasar sehingga membutuhkan banyak usaha dalam menguasai pangsa pasar</li> <li>2. Kurangnya lini produk dan jasa yang ditawarkan</li> <li>3. Hubungan pelanggan yang belum kuat dibanding pesaing yang sudah berdiri lebih lama</li> </ol>
<p>Opportunities (Peluang) :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teknologi membuat proses bisnis biro perjalanan online menjadi lebih mudah</li> <li>2. Ditutupnya penjualan tiket secara langsung di bandara di Indonesia</li> <li>3. Peningkatan ekonomi masyarakat Indonesia</li> <li>4. Wisata telah menjadi gaya hidup</li> </ol>	<p>SO :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kerja sama dengan <i>partner</i> terkait dan meningkatkan loyalitas pelanggan (S1,S4,O1,O2)</li> <li>2. Memberikan pengalaman pelayanan yang terbaik kepada konsumen dengan standar operasi pelayanan yang ditetapkan (mengatasi keluhan pelanggan) (S1,S2,O3,O4)</li> <li>3. Meminta <i>feedback</i> tentang kualitas perusahaan dan membangun hubungan pelanggan (S2, S5, O1, O4)</li> </ol>	<p>WO :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menambah variasi dan mengembangkan lini produk dan jasa (W1,W2,O1,O4)</li> <li>2. Memberikan harga spesial atau promo untuk langganan (W2,O3,O4)</li> <li>3. Mengikuti sejumlah pameran dan event kepariwisataan (W1,W3, O2, O4)</li> </ol>
<p>Threats (Ancaman) :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Risiko terjadinya pembatalan sepihak dari pihak maskapai</li> <li>2. Kemajuan teknologi</li> </ol>	<p>ST :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan karyawan dengan mengikuti seminar pariwisata, serta</li> </ol>	<p>WT :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merekrut pekerja yang kompeten, berkualitas, dan jujur (W1,T2)</li> </ol>

<p>membuka persaingan baik dari pemain lama dan munculnya pemain baru</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Mudahnya konsumen berpindah agen perjalanan</li> <li>4. Harga-harga bergantung pada pemasok</li> <li>5. Belum meratanya akses internet di Indonesia</li> </ol>	<p>mendapatkan sertifikasi kepariwisataan (S1, S4,T2)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Memberikan pelayanan yang terstandarisasi dan membantu proses <i>refund</i> jika terjadi pembatalan penerbangan (S1,S4,T2,T3)</li> <li>3. Memberikan harga yang kompetitif dan informasi perjalanan yang menarik (S1,S3,T2,T3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Membuat program promosi dan harga khusus untuk konsumen pada periode tertentu (W1,T2,T3)</li> </ol>
--	---	---

Sumber: *diolah penulis, 2015*