



BAB III

ANALISIS INDUSTRI DAN PESAING

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

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

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

A. Tren dan Pertumbuhan Industri

Pada era sekarang ini dimana pertumbuhan properti di kota-kota besar seperti Jakarta sedang mengalami keterhambatan dan kelambatan pertumbuhan, namun hal tersebut tidak berlaku di kota kota lainnya. Terutama diluar pulau jawa sendiri banyak pengembang nasional meyakini potensi pertumbuhan industri residensial semakin menjanjikan. Kendati demikian pembangunan gedung di jakarta dipastikan masih akan mengalami pembangunan. Menurut Ferry Salanto kepada kompas.com “Sebanyak 28.014 unit dari 49 gedung apartemen baru, bakal menghiasi kaki langit ibu kota hingga akhir 2017. Sedangkan pada 2018, 49 gedung apartemen kembali akan dibangun dengan menghadirkan 23.739 unit baru. Jadi, jika ditotal, hingga 2019 nanti Jakarta bakal mendapat tambahan 59.376 unit apartemen baru.” (kompas, 2017 : diakses pada juli 2017)

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

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



Hal tersebut juga dipengaruhi dengan adanya penduduk Indonesia yang semakin meningkat dan diperkirakan akan semakin bertambah di masa yang akan datang.

Pertumbuhan penduduk diperkirakan semakin meningkat, diproyeksikan bertambah menjadi 271,1 juta jiwa pada tahun 2020 dan meningkat lagi menjadi 305,6 juta jiwa pada tahun 2035 yang meningkat sebanyak 28,6%.

(sumber: Kompas: <http://nasional.kompas.com/read/2014/01/29/1643028/Tahun.2035.Proyeksi.Jumlah.Penduduk.Indonesia.305.Juta.Jiwa>, diakses Juli 2017)

Dengan adanya penduduk yang semakin meningkat harus diimbangi dengan pembangunan yang memadai agar kehidupan masyarakat lebih sejahtera. Sedangkan lahan yang berada di Jakarta sudah tidak mampu menampung penduduk.

Ketersediaan luas lahan di Jakarta yang hanya sekitar 662 kilometer persegi (km²) tidak akan mampu mengimbangi laju pertumbuhan jumlah penduduknya.

Jumlah penduduk Jakarta saat ini sudah lebih dari 13 juta jiwa. Padahal dengan lahan seluas 662 km², Jakarta idealnya cuma layak dihuni 6,5 juta jiwa saja

(sumber: <https://ekbis.sindonews.com/read/1140789/34/luas-lahan-jakarta-tak-mampu-imbangi-pertumbuhan-penduduk-1474361445>, diakses Juli 2017)

Keterbatasan lahan dan ketatnya persaingan pembangunan di Jakarta semakin menghambat pembangunan akan gedung baru. Disisi lain Jakarta sangat membutuhkan tempat tinggal untuk masyarakatnya. Sehingga banyak pengembang melakukan ekspansi ke daerah penyangga Jakarta dan pusat kota selain Jakarta. Selain itu program pemerintah yang menginkankan adanya pusat-pusat ekonomi selain di Jakarta seperti Pontianak, Surabaya, Manado, Palembang dipastikan akan memperbesar kebutuhan akan gedung baru baik untuk bisnis maupun untuk gedung hunian tinggal. Jadi dapat dipastikan bahwa bisnis ini merupakan bisnis yang menjanjikan dan memiliki masa depan yang baik.

Hal ini merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pertumbuhan penduduk di Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari data yang menunjukkan bahwa jumlah penduduk Indonesia terus meningkat dari tahun ke tahun. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor, seperti tingginya angka kelahiran, rendahnya angka kematian, dan migrasi dari desa ke kota.

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.



Berdasarkan data dari portal berita Kompas di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pertumbuhan jumlah penduduk di Indonesia akan terus meningkat dari tahun ke tahun.

Dengan demikian ada peningkatan kebutuhan masyarakat akan tempat tinggal.

B. Analisis Pesaing Utama

Persaingan dalam dunia bisnis merupakan hal yang wajar dan pasti akan dihadapi oleh setiap pebisnis. Bukan hal baru bagi pebisnis untuk memiliki intuisi bisnis dan insting yang kuat. Intuisi bisnis ini diperlukan untuk dapat menganalisis pesaing dari bisnisnya.

Salah satu faktor keberhasilan dari usaha pebisnis adalah dapat menganalisis pesaing dengan melihat kelebihan dan kekurangan pesaingnya dengan baik.

Menurut David (2013:102), "*Collecting and evaluating information on competitors is essential for successful strategy formulation*".

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

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

Berdasarkan hasil pengamatan yang telah dilakukan oleh penulis baik secara langsung maupun tidak langsung, Penulis memilih 2 (dua) pesaing yang bergerak di bisnis yang sejenis dengan AHS. Berikut profil pesaing AHS:

1. Fors Fortis Indonesia (FFI)

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



Alamat : Komplek Mitra Sunter Boulevard Blok B/42 Jl. Yos Sudarso Kav.89,
Jakarta Utara

Website : <http://fors-fortis.com/>

Produk : menggunakan produk dari bostinco group sebagai produk utama dan unggulannya.

FFI yang beroperasi sejak 2007 ini sekarang menjadi distributor tunggal atas produk produk dari bostinco group yang mana menjadikan kekuatan bersaing yang cukup sulit ditandingi. Namun dibalik kekuatan itu, sayangnya FFI kurang melayani penjualan satuan (eceran) sehingga kurang dikenal oleh pengguna Individu.

Kenari Djaja

Alamat :Plaza Kenari Mas Lt GF, Block C No 26 – 27 Jl. Keramat Raya No.
101 Jakarta Pusat

Website : <http://kenaridjaja.biz/>

Produk : Menjual produk yang diimpor dari Italia sebagai produk andalan

Kenari Djaja menjual produk yang berhubungan dengan Handle Pintu, Kunci Pintu, Gagang Pintu, Pegangan Pintu, Partisi Peredam, Partisi Kaca, Partisi Kubikal disajikan secara eksklusif dengan garansi berjangka. Kenari Djaja memfokuskan penjualan kepada konsumen akhir atau konsumen individu sebagai pelanggan utamanya.

Kedua perusahaan tersebut merupakan pesaing yang cukup kuat dan memiliki kemiripan dalam bisnis yang akan dibangun oleh penulis. Masih banyak perusahaan sejenis yang bergerak di bidang yang sama.

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

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.



Analisis PESTEL merupakan analisis lingkungan eksternal yang berada di luar perusahaan yang dapat menjadi suatu peluang maupun ancaman tersendiri bagi jalannya

suatu bisnis. Beberapa faktor eksternal yang menjadi fokus utama dalam analisis ini

adalah

1. **Politic (Politik)**

Kebijakan-kebijakan pemerintah dalam bidang usaha di dalam negeri sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan-perusahaan dalam negeri termasuk *AHS*. Pemerintah belakangan ini sangat memperhatikan aspek pajak yang sangat berpengaruh terhadap bisnis ini. Pajak yang tinggi akan membuat margin keuntungan menipis atau tarif sewa setiap bulan akan meningkat. Jika terjadi kebijakan kenaikan pajak untuk bisnis ini maka akan sulit untuk bersaing dan menetapkan harga yang wajar dengan keuntungan yang maksimal. Selain itu gejolak politik yang akhir akhir ini sering terjadi dapat mengganggu pertumbuhan ekonomi dan masuknya investor. Maka dalam hal ini aspek politik bisa menjadi ancaman untuk bisnis *AHS*.

2. **Economic (Ekonomi)**

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

Tingkat pertumbuhan ekonomi yang baik akan meningkatkan kekuatan daya beli masyarakat sehingga akan berakhir pada pemilihan tempat tinggal yang lebih baik bukan hanya sekedar kamar tidur. Hal ini dapat menjadi peluang bagi *AHS*. Karena akan ada pasti pengembang akan terus berinovasi menciptakan hunian maupun bangunan yang diinginkan oleh pasar dari segala segmen.



3. *Social* (Sosial)

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

Melihat fenomena hedonisme yang saat ini berkembang di masyarakat menjadikan sebuah peluang bagi *AHS* untuk memanfaatkan kesempatan ini. *AHS* memanfaatkan kesempatan ini untuk mengajak masyarakat peduli dengan *architectural* hardware dari hunian mereka saat ini dengan meremajakan yang lama. Selain itu sekarang ini masyarakat dipersepsikan tidak hanya menginginkan tempat tinggal yang aman namun juga tempat tinggal yang memiliki akses yang mudah untuk ke berbagai tempat dan fasilitas. Dengan kondisi tersebut, maka penulis menganalisa bahwa faktor ini dapat memberikan peluang yang baik bagi *AHS* karena dapat dipastikan bahwa pengembang akan terus berinovasi menciptakan hunian baru hingga kawasan mandiri.

4. *Technology* (Teknologi)

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

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



Karena penggunaan internet yang dapat mengakomodasi bisnis berekspansi ke luar kota dan mengikuti berbagai macam tender baik dari swasta maupun dari pemerintah. Melalui jaringan internet juga *AHS* dapat mendongkrak popularitas dan dikenal baik oleh masyarakat.

5. *Environment* (Lingkungan)

Indonesia merupakan negara dengan garis pantai terpanjang di dunia, karena Indonesia merupakan negara kepulauan. Kondisi ini sedikit menjadi peluang bagi *AHS* karena daerah yang berada dekat pantai sangat rentan terjadi korosi atau karatan terhadap besi. Sehingga akan memperkecil siklus hidup barang barang tersebut. Dengan demikian akan memberikan peluang tambahan individu yang ingin mengganti perangkat kerasnya yang sudah rusak. Selain itu banyaknya variasi produk yang ditawarkan *AHS* dapat menambah keindahan estetika di lingkungan sekitar.

6. *Legal* (Legalitas)

Industri properti menjadi industri yang sangat terpengaruh dengan peraturan hukum yang ada.

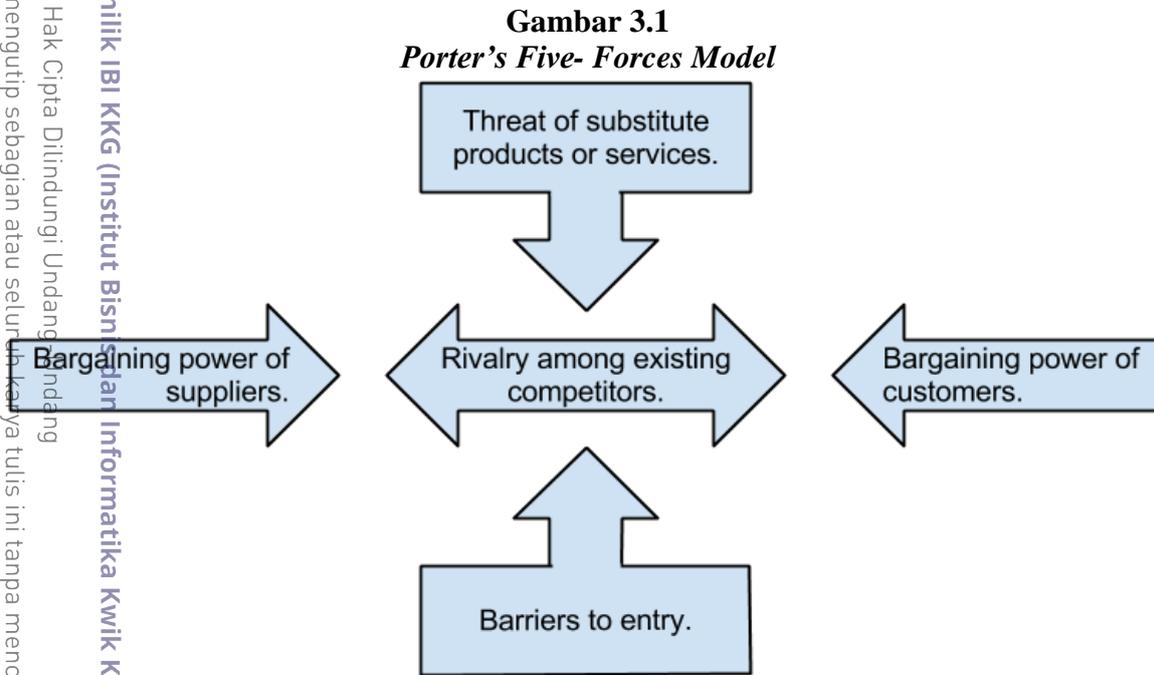
Dalam industri properti, perijinan sangat di perlukan namun cukup sulit mengurus perijinan untuk membuka lahan dan dijadikan sebagai bangunan baru. Dalam hal ini, faktor hukum dapat mendatangkan ancaman bagi *AHS* karena dipastikan peraturan untuk dunia properti akan diperketat, selain peraturan bidang properti *AHS* dapat terpengaruh dengan peraturan ekspor impor terutama mengenai pembatasan impor. Peraturan pembatasan impor ini ada kemungkinan dapat mengganggu arus masuk barang yang dibutuhkan *AHS*.

D. Analisis *Five Porter's*



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

Berikut lima model kekuatan utama dalam persaingan industri :



Sumber : David (2013 :106), Strategic Management

Penjelasan dari gambar 3.1 adalah sebagai berikut :

1 *Rivalry among existing competitors* : Tinggi

Ada beberapa kondisi yang menyebabkan tingginya *Competitive Rivalry* :

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

AHS merupakan pemasok yang tidak memiliki segmen sehingga pelanggan akan senang memilih dengan berbagai macam pilihan untuk memenuhi kebutuhannya.



Akan menjadi ancaman besar ketika pelanggan sudah terbiasa membeli dengan produk khusus di pemasok langganannya dengan harga perolehan yang sama dengan

AHS.

Potential Entry of New Competitors : Rendah

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

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

Pada industri ini pesaing baru akan terhambat dengan pemasok yang masi sedikit dan jaringan langsung ke petinggi dari pemasok. Karena biasanya pemasok akan memberikan harga normal atau diskon kecil bagi pemain baru di bidang ini. Serta pengalaman yang baik sangat mempengaruhi perjalanan usaha ini.

Potential Development of Substitute : Rendah

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

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

AHS tidak mengalami ancaman produk pengganti karena AHS menjadi rekanan hampir dari semua pemasok *architectural hardware* yang ada di Indonesia. AHS menawarkan berbagai pilihan produk dari yang murah hingga yang dibuat khusus



bagi konsumen. Sehingga banyaknya produk dan layanan terbaik yang ditawarkan *AHS* menyebabkan sulitnya pelanggan berpindah ke pesaing lain.

4. Bargaining power of Customers: Tinggi

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

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

Jumlah konsumen dalam industri ini tergolong sedikit dan itu itu saja.

Sedangkan permintaan akan jasa perangkat arsitektural tidak pasti setiap bulan ada.

Pembangunan gedung baru atau sebuah kawasan perumahan baru bisa dibilang selalu ada setiap tahunnya tetapi, karena agak kurangnya permintaan itulah yang dapat menyebabkan daya tawar pembeli menjadi tinggi. Terutama bagi pengembang sebagai pembeli grosir.

5. Bargaining Power of Suppliers: Sedang

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

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

Dalam industri ini pemasok berperan besar dalam pembangunan usaha *AHS*, tetapi pemasok tidak memiliki daya tawar yang besar bagi *AHS* karena *AHS* memiliki



banyak pemasok yang lain. Yang menyebabkan pemasok memiliki daya tawar adalah ketika barang yang ditawarkan adalah barang yang sangat unik dan belum diproduksi oleh yang lain. (contoh: gagang pintu dengan cat anti kuman)

E. Analisis Posisi Dalam Persaingan

Analisis posisi perusahaan dalam persaingan dapat dilihat dengan menggunakan metode *Product Life Cycle* atau yang biasa dikenal dengan Siklus Hidup Produk. Menurut Kotler dan Keller (2016 : 370) sebuah produk memiliki siklus hidup, yang berarti mengatakan tentang empat hal berikut:

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

Siklus hidup produk umumnya dapat digambarkan ke dalam kurva siklus produk. Kurva tersebut menggambarkan tahapan-tahapan dalam produk yang terdiri atas empat tahap. Keempat tahapan tersebut meliputi tahap pengenalan produk (*Introduction*), tahap pertumbuhan produk (*Growth*), tahap kedewasaan produk (*Maturity*), dan tahap penurunan produk (*Decline*).

Gambar 3.2
Product Life Cycle



Sumber: <http://www.businessstudynotes.com/marketing/explain-the-stages-product-life-cycle/>
(diakses Juli 2017)

Pada siklus hidup produk, posisi usaha *AHS* tergolong berada di tahap kedua atau tahap pertumbuhan. Karena produk produk yang ditawarkan *AHS* umumnya sudah dikenal oleh masyarakat luas, dan karena ukuran pasar yang sempit maka *AHS* tidak membutuhkan terlalu banyak promosi pengenalan. Selanjutnya apabila *AHS* sudah memasuki tahap dewasa, *AHS* ingin mengembangkan produk baru dan memulai proses produksi sendiri untuk menghindari tahap penurunan.

Tahap Pertumbuhan Produk (Growth) adalah tahap dimana produk telah dikenal dan 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.

F. Analisis Faktor-Faktor Kunci Sukses

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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



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

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

1. *Critical Success Factor*

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

2. *Rating*

Rating / Peringkat dalam CPM menunjukkan tanggapan atau respon terhadap *critical success factor*.

3. *Weighted Score*

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

4. *Total Weighted Score*

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.



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

Tabel 3.1
AHS
Competitive Profile Matrix

Critical Success Factor	Weight	AHS		FFI		Kenari Djajaa	
		Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Citra Merek	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36
Harga	0.23	2	0.46	3	0.69	2	0.46
Promosi	0.05	2	0.1	3	0.15	4	0.2
Kualitas layanan	0.2	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Variasi Produk	0.3	4	1.2	2	0.6	3	0.9
Ragam Desain	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3
Total	1		2.78		2.52		2.62

Sumber: AHS, Data Diolah, 2017

G. Analisis SWOT

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

1. Strategi SO memanfaatkan Kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal, semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai tren dan kejadian eksternal.
2. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal, Terkadang, peluang-peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.



3. Strategi ST menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.

4. Strategi WT merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal..

Berikut ini adalah analisis SWOT *AHS*:

1. Strengths

a. Lokasi yang strategis

Letak kantor *AHS* yang strategis dapat menjadi kekuatan karena berada di Jakarta pusat dan dekat dengan akses tol. Dengan begitu konsumen yang ingin datang ke kantor tidak akan kesulitan akses transportasi. Konsumen dari luar daerah pun akan dimudahkan karena mudahnya akses dari/ke kantor *AHS* dan tol langsung dari bandara Soekarno Hatta maupun Halim Perdana Kusuma.

b. Produk variatif

AHS menyediakan produk produk yang sangat bervariasi dan tidak terbatas oleh segmentas kelas. Variasi ini lah yang dicari oleh konsumen agar tidak repot repot mencari ke berbagai pemasok untuk mendapatkan ragam produk yang di butuhkan.

Harga yang terjangkau

Harga barang barang yang dijual *AHS* merupakan harga terbaik yang ada dipasaran karena *AHS* dapat menjual hampir sama dengan pricelist pabrik atau lebih murah dari harga pasaran. Selain itu *AHS* menyediakan bermacam pilihan untuk menyesuaikan dengan *budget*.



d. Melayani penjualan online

Penjualan online melalui website atau *marketplace* memungkinkan pelanggan untuk membeli secara eceran produk produk seperti ini. Karena pada umumnya penjualan produk seperti ini hanya melayani partai besar.

Layanan

AHS akan memberikan layanan terbaik dengan gaya kekeluargaan yang akan membuat nyaman pelanggan dengan tetap menjunjung tinggi profesionalisme kerja.

Weaknesses

a. Jumlah proyek tidak sebanyak jumlah pesaing

Proses pembangunan bangunan baru yang memakan waktu cukup lama menjadikan kelemahan bagi *AHS* terutama jika ada pesaing yang sudah menjadi langganan pengembang properti.

b. Kurangnya pengalaman karyawan

AHS akan banyak menggunakan karyawan lulusan baru untuk menghemat biaya gaji. Hal ini menjadi kelemahan bagi *AHS* karena menggunakan karyawan yang kurang berpengalaman.

c. Inovasi yang lambat

Pada industri ini inovasi terbatas pada desain, karena teknis penggunaan dan teknologi yang mungkin diaplikasikan pada perangkat keras bangunan sangat minim.

d. Pendapatan yang tidak pasti

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.



Pembangunan bangunan baru membutuhkan waktu yang cukup lama, sehingga ada kemungkinan bahwa proyek yang akan didapatkan *AHS* tidak konstan setiap bulannya.

3 Opportunities

a. Kebutuhan akan barang yang variatif dari satu vendor

Biasanya pengembang properti pada saat melakukan pembangunan proyek bangunan membutuhkan beberapa macam produk dari beberapa segmen dan bertransaksi dengan satu pihak saja. Jarang sekali ada pihak yang dapat memenuhi keinginan tersebut.

b. Pola gaya hidup yang konsumtif

Gaya hidup yang dianut oleh masyarakat sekarang dinilai sangat konsumtif, dengan perkembangan ekonomi dan kemudahan mendapatkan barang konsumsi menyebabkan masyarakat semakin konsumtif. Perilaku konsumtif ini didukung pula oleh perkembangan teknologi.

c. Hubungan baik dengan pengembang

Adanya hubungan baik antara *AHS* dengan pengembang properti di Indonesia dapat menjadi peluang bagi *AHS* karena secara tidak langsung telah membangun rasa kepercayaan yang tinggi. Kepercayaan dari pengembang selaku konsumen sangat bernilai bagi sebuah bisnis.

d. Percepatan pemerataan ekonomi

Percepatan pemerataan ekonomi yang sedang digenjot pemerintah sekarang ini menyebabkan banyak daerah ikut terdorong untuk membangun dan memajukan daerahnya.

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.



4. *Threats*

a. Kehabisan lahan

Lahan untuk melakukan pembangunan lama kelamaan akan semakin terbatas. Dan ketika seluruh daerah telah menjadi lahan jadi dan maju ada kemungkinan bahwa pembangunan bangunan baru akan berkurang, hal ini dapat menjadi ancaman besar bagi *AHS*.

b. Keterlambatan pengiriman

Adanya kemungkinan pemasok dapat terlambat dalam mengirim barang pesanan sesuai dengan perjanjian yang disepakati. Adanya ketidakmampuan dari pemasok untuk memproduksi pesanan dari *AHS* tepat waktu dapat menjadi ancaman serius. Karena keterlambatan pengiriman pesanan dapat berakibat buruk bagi pengembang, baik keterlambatan jadwal penyelesaian proyek, hingga penambahan biaya. *AHS* akan mengawal proses produksi untuk memastikan pesanan ini dapat selesai tepat waktu sehingga tidak ada pihak yang dirugikan.

c. Peraturan pemerintah yang kurang mendukung

Adanya kemungkinan peraturan pemerintah tidak mendukung kelancaran usaha *AHS*, seperti peraturan mengenai pembatasan impor barang. Untuk mengatasi keadaan ini sejatinya *AHS* melakukan produksi sendiri dan melakukan ekspor barang. Karena ekspor didukung penuh oleh pemerintah dibanding dengan kegiatan impor.

Tabel 3.2

AHS

Analisis *SWOT Matrix*



	<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
<p>© Hak cipta milik Kwik Kian Gie (Gie)</p> <p>Hak (Cipta Dilindungi Undang-Undang)</p> <p>Opportunities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan variasi barang 2. Gaya hidup yang konsumtif 3. Hubungan baik dengan pengembang 4. Percepatan pemerataan ekonomi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi yang strategis 2. Produk yang variatif 3. Harga yang terjangkau 4. Melayani penjualan online 5. Layanan <p>Strategi SO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menjalin kerjasama yang baik dengan banyak pemasok (S2,S3, O1) - Harga yang bersaing (S3,O3) - Promosi besar-besaran (S4,O2,O4) - Memberikan garansi purnajual (S5,O3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah proyek sedikit 2. Pengalaman karyawan kurang 3. Kurangnya inovasi 4. Pendapatan yang tidak pasti <p>Strategi WO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan Manajer berpengalaman (W2,O3) - Meningkatkan penjualan Online (W2,W4,O1,O2) - Melakukan <i>personal selling</i> ke pengembang (W1,O3) - Membuat kerjasama dengan pemerintah (W1,W4,O4)
<p>Threats</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kehabisan lahan 2. Keterlambatan pengiriman 3. Peraturan pemerintah yang tidak mendukung 	<p>Strategi ST</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inovasi produk (S2,T1) - Produksi sendiri (S2,S3,T2,T3) - Ekspansi usaha ke luar negeri (S4,O1,O3) 	<p>Strategi WT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impor barang dari China (W3,T2) - Menerapkan pengiriman gratis untuk daerah disekitar Jakarta (W1,T2) - membuat iklan untuk memperbaharui perangkat bangunan (W1,W4,T1)

Sumber : AHS, 2017

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 Hak (Cipta Dilindungi Undang-Undang)

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.