

BAB II

ANALISIS INDUSTRI

Seorang pengusaha haruslah cerdas serta cermat dalam menganalisis permintaan industri yang meliputi pengetahuan tentang pasar yang sedang mengalami pertumbuhan atau penurunan, jumlah pesaing, serta mengikuti semua perubahan yang terjadi pada kebutuhan dan keinginan konsumen misalnya dengan melakukan *survey* terhadap pelanggan. Dalam *survey* terhadap pelanggan, pengusaha juga harus mampu untuk mengidentifikasi apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh pelanggan, mengikuti tren masa kini, serta menentukan harga yang sesuai dengan manfaat yang diberikan kepada pelanggan agar mampu bersaing, dengan harapan pelanggan tidak jenuh dengan produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.

Dalam dunia usaha pasti tidak luput dari persaingan, kebanyakan pengusaha umumnya mempunyai ancaman dari perusahaan besar. Jadi seorang pengusaha harus mempersiapkan diri dalam menghadapi ancaman tersebut.

Pada bagian terakhir dari analisis industri adalah pengusaha harus fokus pada pasar tertentu, yang artinya pengusaha harus mengetahui informasi tentang calon yang berpotensi, lingkungan bisnis seperti apa yang terdapat di pasar, dan area geografisnya dimana suatu usaha dapat berjalan.

A. Peluang Usaha

Titik fokus pertama dalam kegiatan berwirausaha adalah melihat peluang di sekitarnya. Dalam dunia ekonomi, wacana kewirausahaan adalah suatu bidang yang sangat berkaitan erat dengan wacana ekonomi itu sendiri. Menurut Kasmir (2006: 17) kewirausahaan adalah orang yang berjiwa berani mengambil risiko untuk membuka usaha dalam berbagai kesempatan. Visi tersebut bisa berupa ide inovatif, peluang,





cara yang lebih baik dalam menjalankan sesuatu. Hasil akhir dari proses tersebut adalah penciptaan usaha baru yang dibentuk pada kondisi risiko atau ketidakpastian.

Semakin maju suatu negara semakin banyak orang yang terdidik, dan banyak pula orang menganggur, maka semakin dirasakan pentingnya dunia wirausaha. Pembangunan akan lebih mantap jika ditunjang oleh wirausahawan karena kemampuan pemerintah sangat terbatas. Pemerintah tidak akan mampu menggarap semua aspek pembangunan karena sangat banyak membutuhkan anggaran belanja, personalia, dan pengawasannya (Buchari Alma, 2003: 1).

1. Mengamati Pintu Peluang

Wirausaha harus mengamati potensi-potensi yang dimiliki pesaing, misalnya:

- a. Kemungkinan pesaing mengembangkan produk baru
- b. Pengalaman keberhasilan dalam mengembangkan produk baru
- c. Dukungan keuangan
- d. Keunggulan-keunggulan yang dimiliki pesaing di pasar
- e. Kemampuan pesaing untuk mempertahankan posisi pasar dapat dievaluasi dengan mengamati kelemahan-kelemahan dan risiko pesaing dalam menanamkan modal barunya.

2. Memperhitungkan Risiko yang Akan Terjadi

Risiko pesaing, kemampuan dan kesediaan pesaing untuk mempertahankan posisi pasarnya:

- a. Kesamaan dan keunggulan produk yang dikembangkan pesaing
- b. Tingkat keberhasilan yang dicapai pesaing dalam pengembangan produknya
- c. Seberapa besar dukungan keuangan pesaing bagi pengembangan produk baru



Risiko teknik adalah kegagalan dalam proses pengembangan produk. Sedangkan risiko finansial adalah kegagalan yang timbul akibat ketidakcukupan dana.

Dalam membangun dan mengembangkan suatu bisnis, baiknya harus memperhatikan kekuatan eksternal. Perubahan dalam kekuatan eksternal (PESTEL) mengakibatkan perubahan dalam permintaan konsumen untuk barang industri dan konsumsi jasa, kekuatan eksternal mempengaruhi tipe produk yang dikembangkan, karakteristik dari strategi segmentasi pasar dan *positioning*, tipe jasa yang ditawarkan.

Berikut analisis PESTEL yang menjadi kunci kekuatan bisnis sub agen perjalanan:

1 Politik dan Kebijakan

Perubahan politik dan kebijakan terkadang menjadi sumber peluang kewirausahaan karena perubahan tersebut memungkinkan rekombinasi sumber daya agar lebih produktif. Beberapa kejadian empiris mendukung argumen bahwa perubahan politik adalah peluang usaha. Di Indonesia dengan perubahan dalam Pemilihan Kepala Daerah secara langsung, baik di tingkat nasional, propinsi, dan kaputen/ kota memberikan ruang kepada wirausaha sablon, percetakan, dll. Kebijakan juga dapat menumbuhkan minat berwirausaha. Faktor politik ini dapat menjadi peluang baik bisnis skala kecil maupun skala besar.

2 Ekonomi

Faktor ekonomi memiliki pengaruh langsung terhadap potensi strategi. Keadaan perekonomian pada waktu sekarang dan di masa yang akan datang dapat mempengaruhi kemajuan dan strategi perusahaan. Apabila perekonomian negara sedang baik, akan menjadi peluang dalam bisnis pemilik usaha ini dan seseorang akan cenderung meningkatkan konsumsi. Jumlah penduduk yang banyak dan pertumbuhan ekonomi yang baik ini meningkatkan jumlah penduduk yang akan



bepergian melalui transportasi udara ini dengan tujuan bisnis atau sekedar jalan-jalan. Dalam kondisi pertumbuhan ekonomi Negara yang terus meningkat, maka akan lebih banyak orang yang memilih bepergian menggunakan jalur udara dari pada menggunakan jalur darat yang membutuhkan waktu lebih lama, sehingga menjadi peluang bagi bisnis pemilik usaha ini.

3. Sosial

Faktor-faktor sosial terpusat pada penilaian dari sikap konsumen dan karyawan yang mempengaruhi strategi. Perubahan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan memiliki pengaruh besar terhadap hampir semua produk, jasa, pasar, dan pelanggan. Dengan banyaknya penduduk yang terpusat di beberapa daerah di Indonesia ini, maka menjadi peluang bagi bisnis pemilik usaha ini dan akan banyak orang yang akan bepergian seperti untuk pulang ke kota asalnya sewaktu liburan untuk menemui sanak saudaranya.

4. Teknologi

Merupakan sumber penting dalam kewirausahaan karena memungkinkan untuk mengalokasikan sumber daya dengan cara yang berbeda dan lebih potensial. Faksimili, surat, dan telepon sering digunakan sebelum ditemukannya e-mail. Email ternyata lebih produktif untuk mengirim informasi dibandingkan tipe yang lain. Penemuan internet ini memungkinkan orang membuat kombinasi sumber daya baru yang disebabkan perubahan teknologi.

Dimana memungkinkan untuk mengalokasikan sumber daya dengan cara berbeda dan lebih potensial dalam kewirausahaan. Faksimili, surat, email, internet dan telepon adalah alat yang produktif untuk mengirim informasi sehingga

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.



memungkinkan orang membuat kombinasi sumber daya baru yang disebabkan perubahan teknologi. Dengan adanya teknologi yang mendukung, pemasaran dan pemesanan produk akan menjadi lebih cepat dan mudah, hal ini akan mendukung wirausaha untuk terus berkembang. Internet mengubah hakikat peluang dan ancaman dengan mengubah siklus hidup produk, meningkatkan kecepatan distribusi, menciptakan produk dan jasa baru, menghapuskan batasan pasar geografis tradisional.

Dengan adanya kekuatan sosial media, akan menjadi peluang bagi bisnis ini dan akan lebih cepat menyebar untuk memasarkan keberadaannya karena internet dan jejaring sosial tidak terikat dengan jarak dan waktu. Hampir setiap orang, baik dari kalangan tua dan muda di kota besar menggunakan media sosial sebagai alat komunikasi. Di samping itu kekuatan *word of mouth* juga dipakai untuk mempromosikan bisnis ini. Adanya rasa ingin tahu yang besar pada setiap orang atas pemberitaan satu pihak di media sosial membantu pengembangan dan pengenalan akan bisnis sub agen perjalanan ini, sehingga banyak orang yang akan mencoba dan merasakan keuntungannya, sehingga menjadi peluang bagi pemilik usaha ini.

5 Environment / Lingkungan

Struktur lingkungan mempengaruhi pola usaha, karena pada dasarnya setiap wilayah menyimpan potensi yang berbeda. Tren sosial, budaya, lingkungan dan demografis membentuk cara orang hidup, bekerja, memproduksi, dan mengkonsumsi. Tren baru menciptakan jenis konsumen yang berbeda, dan menciptakan kebutuhan akan produk, jasa, dan strategi yang berbeda pula, hal ini merupakan peluang yang sangat besar untuk berwirausaha. Seperti masyarakat

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



perkotaan yang menyukai gaya hidup yang modern dan serba cepat yang menjadi tren di lingkungan sekitarnya. Hal ini menjadikan bantuan jasa dari sub agen perjalanan kami ini cocok di dalam lingkungan perkotaan dimana masyarakat membutuhkan layanan yang modern dan cepat, sehingga menjadi peluang bagi pemilik usaha ini.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

6 Legalitas

Legalitas sangat diperlukan bagi sebuah perusahaan dalam membangun usaha. Di negara Indonesia ini, pemerintah menggalakkan penduduknya untuk berwirausaha, dengan dukungan seperti ini, pembentukan perusahaan bisa lebih mudah diakui keberadaannya secara hukum, sehingga menjadi peluang bagi pemilik usaha ini.

B. Keunggulan Kompetitif

Menurut Michael E. Porter (2007:32) bahwa Keunggulan Kompetitif adalah jantung kinerja perusahaan didalam pasar yang bersaing, namun setelah beberapa dasawarsa adanya perluasan dan kemakmuran yang hebat mengakibatkan banyak perusahaan kehilangan pandangan mengenai keunggulan kompetitif dalam upaya perjuangan untuk lebih berkembang daam mengejar diversifikasi. Keunggulan Kompetitif muncul bila pelanggan merasa bahwa mereka menerima nilai lebih dari transaksi yang dilakukan dengan sebuah organisasi pesaingnya.

Sekurang-kurangnya ada dua prinsip pokok yang perlu dimiliki oleh sebuah bisnis untuk meraih keunggulan kompetitif yaitu adanya nilai pandang pelanggan dan keunikan produk.



1. Sudut pandang nilai pelanggan

- Ⓒ Adanya pandangan dari pelanggan bahwa mereka memperoleh nilai tertentu dari transaksi ekonomi dengan usaha bisnis tersebut. syaratnya bisnis tersebut harus fokus pada kebutuhan dan harapan pelanggan.

2. Sudut keunikan

Keunikan dicirikan oleh barang dan jasa yang dihasilkan oleh suatu bisnis yang tidak dapat mudah ditiru oleh pesaing. Ada dua pokok penting keunggulan kompetitif:

- Tidak puas hanya mengandalkan sumber daya fisik untuk menjadi pesaing yang tangguh.
- Memusatkan sumberdaya informasi pada para pelanggan.

Selain itu usaha bisnis yang baik akan membangun bisnis dengan *customer-focused*. Pemilik usaha yang dapat membangun bisnis yang berfokus pada *customer* adalah seorang yang mampu :

- Mempertahankan konsumen tetap loyal.
- Dapat mengantisipasi kebutuhan masa yang akan datang.
- Mampu merespon kekhawatiran *customer*.
- Menyediakan pelayanan yang berkualitas tinggi kepada konsumen.
- Bagaimana suatu bisnis usaha dapat menyediakan *customer value*.
- Mampu menelusuri preferensi dari pelanggan.
- Mampu menyediakan pelayanan kepada *customer* sesuai dengan yang diinginkan.
- Memanfaatkan *Customer Relationship Management (CRM)* systems untuk dapat fokus kepada *customer*.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Competitive advantage atau disebut juga keunggulan bersaing pada dasarnya

terdiri atas tiga strategi umum, yaitu :

1. Kepemimpinan Biaya (*cost leadership*)

Strategi ini memprioritaskan produksi barang standar dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk konsumen yang sensitif terhadap harga. Terdapat dua tipe alternatif kepemimpinan biaya yaitu strategi biaya rendah (menawarkan produk dengan harga terendah yang tersedia di pasar) dan strategi nilai terbaik (menawarkan produk dengan harga terbaik yang tersedia di pasar).

2. Diferensiasi (*differentiation*)

Strategi ini memprioritaskan produksi barang dan jasa yang dianggap unik oleh industri dan ditunjukkan kepada pelanggan yang relatif tidak sensitif terhadap harga.

3. Fokus

Strategi ini memprioritaskan produksi barang dan jasa yang dapat memenuhi kebutuhan sekelompok kecil pelanggan. Fokus terdiri atas dua tipe yaitu fokus biaya rendah (menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil / ceruk konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar) dan fokus nilai terbaik (menawarkan produk atau jasa kepada sejumlah kecil konsumen dengan nilai harga terbaik di pasar).

Selain tiga strategi umum tersebut, terdapat lima model kekuatan Porter tentang keunggulan bersaing. Model ini digunakan secara luas untuk

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

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

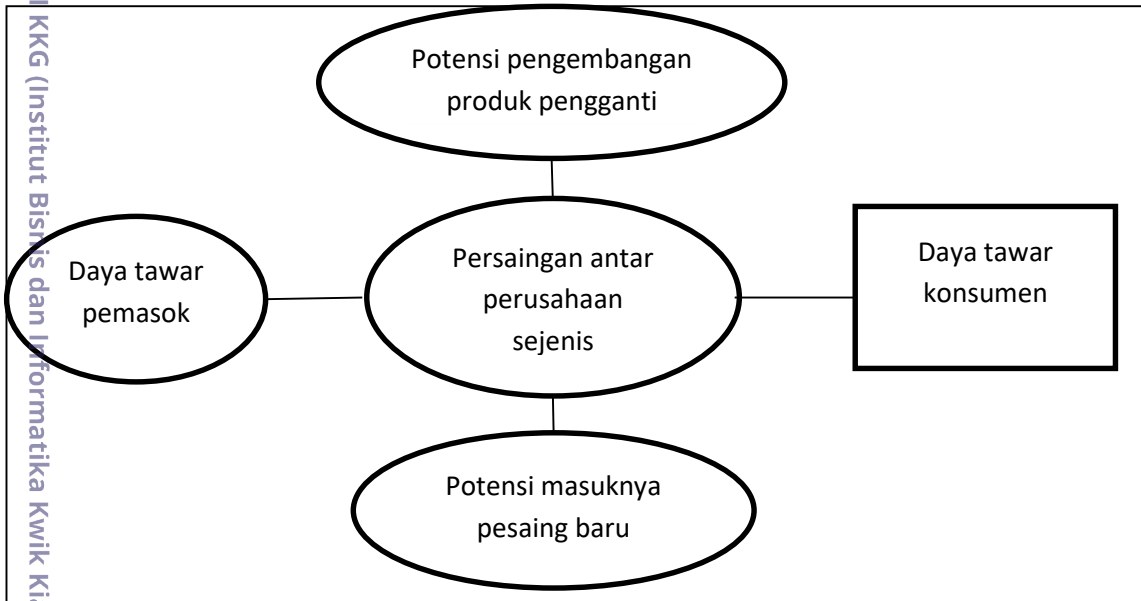


mengembangkan strategi dalam banyak industri. Menurut Porter, hakikat

persaingan dalam suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan yaitu :

Gambar 2.1

Porter's Five Forces



Sumber: Buku *Manajemen Strategis* David, Fred R. (2009)

1. Persaingan antara perusahaan sejenis

Strategi yang dijalankan suatu perusahaan dapat berhasil hanya jika mereka memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Intensitas persaingan antar perusahaan saingan cenderung meningkat ketika jumlah pesaing bertambah, ketika pesaing lebih setara dalam hal ukuran dan kapabilitas, ketika permintaan produk industri menurun, dan ketika potongan harga menjadi lazim. Persaingan juga meningkat manakala konsumen dapat beralih merek dengan mudah atau ketika produk hambatan untuk meninggalkan pasar tinggi.

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.



2. Kemungkinan masuknya pesaing baru

Ketika perusahaan baru dapat masuk dengan mudah kedalam suatu industri, maka intensitas persaingan antara perusahaan akan meningkat. Perusahaan baru terkadang memiliki produk berkualitas lebih baik, dengan penawaran harga yang lebih rendah, dan juga sumber daya perusahaan yang lebih besar. Dengan demikian tugas utama dalam menyusun strategi perusahaan mengidentifikasi perusahaan yang berpotensi masuk ke pasar, memonitor strategi pesaing baru, membuat serangan balasan apabila dibutuhkan, memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada saat ini dan meningkatkan hambatan masuk industri (menurunkan harga, menambah fitur, atau menawarkan paket).

3. Potensi pengembangan produk substitusi

Dalam banyak industri, perusahaan bersaing ketat dengan banyaknya produsen produk substitusi dalam industri yang berbeda. Salah satu contohnya adalah produsen wadah plastik yang bersaing dengan produsen wadah kaca. Hadirnya produk pengganti meletakkan batas tertinggi (plafon) untuk harga yang dapat dibebankan sebelum konsumen beralih ke produk pengganti. Tekanan kompetitif yang meningkat dari produk pengganti bertambah ketika harga relatif produk pengganti tersebut turun dan membuat konsumen dapat beralih ke produk pengganti.

4. Kekuatan tawar-menawar penjual dan pemasok

Kekuatan tawar menawar penjual dan pemasok mempengaruhi intensitas persaingan di dalam suatu industri, ketika ada sejumlah besar

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



pemasok dan ketika hanya ada sedikit barang substitusi, atau ketika biaya untuk mengganti bahan baku sangat mahal kekuatan tawar menjadi melemah. Di semakin banyak industri, penjual menjalin kemitraan strategis dengan pemasik terpiih dalam upaya untuk mengurangi biaya persediaan dan logistik, mempercepat ketersediaan komponen generasi selanjutnya, meningkatkan kualitas komponen yang dipasok, dan menekan pengeluaran baik dari pihak pemasok ataupun penjual.

5. Kekuatan tawar-menawar pembeli atau konsumen

Ketika konsumen terkonsentrasi dan volume penjualannya dalam jumlah besar, kekuatan tawar-menawar mereka menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi persaingan. Perusahaan pesaing akan menawarkan sesuatu yang lebih spesial untuk mendapatkan loyalitas dari pelanggan, seperti menawarkan garansi yang lebih panjang atau jasa khusus seperti servis gratis. Kekuatan tawar-menawar konsumen menjadi lebih tinggi ketika yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi.

C. Analisis *Competitive Profile Matrix* (CPM)

Competitive Profile Matrix digunakan untuk mengidentifikasi para pesaing utama sebuah perusahaan serta kekuatan dan kelemahan khususnya berkaitan dengan posisi strategis yang akan didirikan oleh penulis (Usaha sub agen perjalanan *Going Travel*). Bobot dan skor bobot total, baik dalam matriks profil kompetitif maupun evaluasi faktor eksternal memiliki arti yang sama. Namun demikian, faktor keberhasilan penting (*critical success factor*) dalam matriks profil kompetitif mencakup baik isu-isu eksternal, maka peringkatnya mengacu pada kekuatan dan

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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



kelemahan dimana 4 = *major strength*, 3 = *minor strength*, 2 = *minor weakness*, 1 = *major weakness*.

Total nilai dapat dilihat pada akhir kolom, dimana perusahaan yang memiliki angka paling besar merupakan perusahaan yang memiliki posisi kompetitif yang paling kuat, sedangkan perusahaan yang memiliki nilai terendah memiliki posisi kompetitif paling lemah. Faktor kunci keberhasilan penting yang dipertimbangkan oleh usaha sub agen perjalanan *Going Travel* adalah sebagai berikut :

1. Harga

Daya saing harga dipilih menjadi faktor penentu keberhasilan karena konsumen biasanya melakukan perbandingan harga dari berbagai alternatif yang tersedia dalam menentukan keputusan konsumen untuk membeli atau menggunakan suatu produk.

2. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia (SDM) juga dipilih menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan karena SDM yaitu karyawan, merupakan faktor yang menentukan baik buruknya pelayanan yang diberikan oleh suatu perusahaan. SDM merupakan faktor yang paling utama untuk menentukan baik buruknya pelayanan yang diberikan serta kinerja yang dihasilkan.

3. Sistem Penjualan

Sistem penjualan yang diterapkan setiap sub agen perjalanan berbeda-beda. Ada penjualan secara langsung yaitu penjualan yang dilakukan dari *direct* atau pertemuan secara langsung, ada juga penjualan tidak langsung yaitu secara *online*.



Sistem penjualan yang dilakukan oleh usaha sub agen perjalanan *Going Travel* adalah dilakukan secara *direct* dan *online*.

4. Kualitas layanan

Kualitas layanan merupakan salah satu faktor utama dalam menentukan keberhasilan karena konsumen tentunya akan melihat pelayanan apakah memuaskan atau tidak dari tata cara berbicara, dan kecepatan pelayanannya.

5. Keanekaragaman Produk

Keanekaragaman produk layanan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan karena semakin banyak pilihan produk layanan yang dijual, maka konsumen akan semakin tertarik.

6. Kegiatan Operasional

Kegiatan operasional juga menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan, karena semakin baik kegiatan operasional yang dilakukan sebuah perusahaan, maka akan semakin baik pula hasil yang diperoleh.

7. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran yang digunakan sebagai faktor penentu keberhasilan karena konsistensi pemasaran akan menciptakan brand *positioning* di benak konsumen dan akan menciptakan *brand image* yang baik bagi konsumen maupun calon konsumen.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI BIKKG (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.



8. Manajemen

Menurut James A.F. Stoner et.al. (2009:2) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi.

9. Brand Image

Kualitas jasa dan pelayanan menjadi faktor utama dalam penciptaan *brand image*. *Brand image* dipilih menjadi faktor penentu keberhasilan karena dengan adanya *brand image* yang baik di mata konsumen, maka konsumen tidak akan ragu untuk membeli.

Faktor-faktor yang telah ditentukan telah dianalisis dan diberi bobot serta peringkat pada Tabel 2.1 berikut ini :

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.



Tabel 2.1

Competitive Profile Matrix Usaha Sub Agen Perjalanan Going Travel

Faktor Keberhasilan Penting	Bobot	Sub Agen Going Travel (Diharapkan)		Cesta Tour		TX Travel	
		Rating	Skor Bobot	Rating	Skor Bobot	Rating	Skor Bobot
Proses Layanan	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33
SDM yang Terlatih	0,11	3	0,33	3	0,33	2	0,22
Sistem Penjualan	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Harga Bersaing	0,14	4	0,56	3	0,42	3	0,42
Keanekaragaman Produk	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Proses Kegiatan Operasional	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Promosi Strategi Pemasaran	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48
Proses Manajemen	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
Good Reputation	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36
TOTAL	1,00		3,14		3,30		3,21

Sumber : Hasil Olahan Penulis

Dari Tabel 2.1, hasil CPM di atas dapat diketahui bahwa faktor yang akan menjadi keunggulan penting pada usaha sub agen perjalanan *Going Travel* adalah daya saing harga (skor bobot = 0,56) dan strategi pemasaran (skor bobot = 0,48).

Secara keseluruhan dari hasil analisis CPM dapat diketahui bahwa usaha sub agen perjalanan *Going Travel* diharapkan untuk lebih unggul dari pesaingnya TX Travel, namun masih sedikit kurang dibanding pesaingnya Cesta Tour, dimana TX Travel memiliki skor sebesar 3,21 dan Cesta Tour sebesar 3,30. Sementara usaha sub agen perjalanan *Going Travel* memiliki skor bobot 3,14. Namun dengan keunggulan yang dimiliki oleh usaha sub agen perjalanan *Going Travel* serta perbaikan dan promosi yang dilakukan secara lebih efektif dan efisien diyakini usaha sub agen

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta milik IBIKKG (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.



perjalanan *Going Travel* dapat semakin berkembang dan meraih pangsa pasar yang ada

D. Analisis SWOT

Menurut David (David, Fred R. 2008,8), Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis.

Berikut ini merupakan penjelasan dari SWOT (David, Fred R. 2006:47) yaitu :

1. Kekuatan (*Strenghts*)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dilayani oleh perusahaan yang diharapkan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran dapat merupakan sumber dari kelemahan perusahaan.

3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecendrungan – kecendrungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan.



4. Ancaman (*Threats*)

Ⓒ Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan.

Berikut adalah analisis SWOT dari usaha sub agen perjalanan *Going Travel* :

1. *Strength*

- a. Harganya yang lebih murah daripada pesaingnya dapat menarik lebih banyak pelanggan.
- b. Waktu pemesanan bisa dilakukan lebih singkat dibandingkan dengan para pesaingnya.
- c. Usaha sub agen perjalanan *Going Travel* terletak di lokasi yang strategis, yaitu di pusat kota di belakang Mall kelapa Gading, Jakarta Utara.

2. *Weakness*

- a. Usaha sub agen perjalanan *Going Travel* termasuk masih sangat baru dalam pasar sehingga membutuhkan banyak usaha untuk dapat menguasai pangsa pasar.
- b. Keterbatasan layanan karena usaha sub agen perjalanan *Going Travel* diawali hanya dengan layanan konvensional.
- c. Pemilik usaha sub agen perjalanan *Going Travel* masih kurang berpengalaman dalam bidang sub agen perjalanan, sehingga direncanakan bahwa nantinya tingkat efisiensi baru akan meningkat perlahan-lahan seiring berjalannya waktu.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Ⓒ 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.



3. Opportunity

- C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**
- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.
- a. Jumlah penduduk yang berpergian dengan pesawat di Indonesia semakin meningkat dari waktu ke waktu.
 - b. Masyarakat Indonesia yang suka berpergian “pulang kampung” pada saat-saat tertentu, bekerja di luar kota/pulau, atau bahkan berjalan-jalan dengan memanfaatkan jasa pesawat terbang.
 - c. Kebutuhan orang jaman sekarang yang ingin serba cepat dan mudah, jadi memesan tiket pesawat melalui sub agen perjalanan yang sudah ahli di bidangnya sehingga berpotensi untuk memanfaatkan jasa usaha sub agen perjalanan *Going Travel*.

4. Threat

- a. Pesaing sudah cukup dikenal masyarakat
- b. Masyarakat belum berani percaya kepada sub agen perjalanan yang baru .

Berikut adalah matriks SWOT berdasarkan analisis yang telah diuraikan di atas, beserta strategi-strategi untuk menanggulangi :



Tabel 2.2

Matriks Analisis SWOT Usaha Sub Agen Perjalanan *Going Travel*

Internal	Strength	Weakness
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Harganya yang lebih murah daripada pesaingnya dapat menarik lebih banyak pelanggan. 2. Waktu pengerjaan yang relative lebih singkat dibandingkan dengan para pesaingnya. 3. Usaha sub agen perjalanan <i>Going Travel</i> terletak di lokasi yang strategis, yaitu di pusat kota dan terletak di belakang Mall kelapa Gading, Jakarta Utara. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usaha sub agen perjalanan <i>Going Travel</i> termasuk masih sangat baru dalam pasar sehingga membutuhkan banyak usaha untuk dapat menguasai pangsa pasar. 2. Keterbatasan layanan karena Usaha sub agen perjalanan <i>Going Travel</i> diawali hanya dengan layanan dasar, belum lengkap. 3. Pemilik usaha sub agen perjalanan <i>Going Travel</i> masih kurang berpengalaman dalam bidang jasa pembelian tiket pesawat.
External	Opportunity	Strategi (SO)
<p>Masyarakat yang kebanyakan memanfaatkan jasa pesawat terbang sehingga merupakan pasar potensial. Kebutuhan orang jaman sekarang yang ingin serba cepat dan mudah, jadi memesan tiket pesawat melalui sub agen perjalanan yang sudah ahli dibidangnya.</p>	<ol style="list-style-type: none"> a. Melakukan promosi secara terus-menerus agar semakin dikenal masyarakat (S1, S3 O1). b. Mengembangkan layanan agar dapat memenuhi kebutuhan secara optimal (S2, O1, O2). 	Strategi (WO)
Threat	Strategi (ST)	Strategi (WT)
<p>Pesaing sudah cukup dikenal. Masyarakat belum berani percaya kepada sub agen perjalanan yang baru.</p>	<ol style="list-style-type: none"> a. Menawarkan layanan dengan mengedepankan harga yang murah sehingga konsumen tertarik (S1, T2). b. Melakukan promosi pada internet yang belum dimasuki oleh para pesaing untuk merebut pasar (S1, S2, T1). 	<ol style="list-style-type: none"> a. Membuat layanan dasar sebagai produk unggulan usaha sub agen perjalanan <i>Going Travel</i> (W2, T1). b. Melakukan promosi yang agresif (W1, T2).

Sumber: Usaha Sub Agen perjalanan *Going Travel*

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang. 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. 2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah. b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.