

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.



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.



A. Peluang Usaha

Titik focus pertama dalam kegiatan berwirausaha adalah melihat peluang disekitarnya. Dalam dunia ekonomi, wacana kewirausahaan adalah suatu bidang yang sangat berkaitan erat dengan wacana ekonomi itu sendiri. Kewirausahaan adalah proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan membawa visi ke dalam kehidupan. 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.

Menurut teori Schumpeter (1934) menjelaskan bahwa informasi baru merupakan sesuatu yang penting dalam menjelaskan eksistensi peluang usaha. Perubahan teknologi, tekanan politik, factor – factor lingkungan makro dan kecenderungan sosial dalam menciptakan informasi baru yang dapat digunakan perusahaan untuk mendapatkan dan mengkombinasikan kembali sumber daya dalam bentuk yang lebih bernilai.

Menurut teori Kizner (1973) mempunyai sebuah perspektif pemikiran bahwa peluang kewirausahaan hanya membutuhkan cara baru untuk membuat inovasi berdasarkan informasi yang telah tersedia yaitu belief mengenai cara menggunakan sumber daya yang se-efisien mungkin.

Dari kedua pendapat di atas, terlihat bahwa Kiznerian lebih mengutamakan peluang dari sesuatu yang telah mapan (*ceteris paribus*). Informasi yang diperlukan bukan informasi yang bersifat radikal sehingga inovasi yang muncul biasa terjadi. Sangat berlainan dengan Schumpeterian, peluang terjadi dalam situasi ketidakseimbangan. Dalam situasi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.

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



ini, informasi yang didapatkan banyak dan sering kali bersifat radikal. Sifat radikal ini menyebabkan inovasi jarang terjadi karena situasi yang radikal juga jarang terjadi.

- 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.

- Memperhitungkan Risiko yang Akan Terjadi

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

- ◆ Kesamaan dan keunggulan produk yang dikembangkan pesaing
- ◆ Tingkat keberhasilan yang dicapai pesaing dalam pengembangan produknya
- ◆ 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.

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

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

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

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



© Hak Cipta Milik

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 kekuatan eksternal yang menjadi kunci kekuatan bisnis Travel agent:

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. Delacoxroix dan Carool (1993) meneliti Koran Argentina dari tahun 1800 - 1900 dan Koran Irlandia 1800 – 1925 yang menemukan bahwa ada hubungan positif antara perubahan politis dengan meningkatnya pertumbuhan perusahaan baru. Bahkan perang pun dapat menjadi peluang usaha dengan menyediakan peralatan perang. Di Indonesia dengan perubahan dalam Pemilihan Kepala Daerah secara langsung, baik ditingkat 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.

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

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

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

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



2. 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 saya 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.

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 saya 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 (Casson, 1995). Email ternyata lebih produktif untuk mengirim informasi dibandingkan tipe

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

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



yang lain. Penemuan internet ini memungkinkan orang membuat kombinasi sumber daya baru yang disebabkan perubahan teknologi. Blau (1978) meneliti wirausahawan mandiri di AS selama dua dekade dan menemukan bahwa perubahan teknologi meningkatkan jumlah wirausahawan mandiri.

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 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 Travel agent ini.

5. Environment / Lingkungan

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.



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 mengonsumsi. 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 perkotaan yang menyukai gaya hidup yang modern dan serba cepat yang menjadi tren di lingkungan sekitarnya. Hal ini menjadikan bantuan jasa dari Travel agent kami ini cocok didalam lingkungan perkotaan dimana masyarakat membutuhkan layanan yang modern dan cepat.

6 Legalitas

Legalitas sangat diperlukan bagi sebuah perusahaan dalam membangun usaha. Di negara Indonesia ini, pemerintah menggalakan penduduknya untuk berwirausaha, dengan dukungan seperti ini, pembentukan perusahaan bisa lebih mudah diakui keberadaannya secara hukum, dan tentu menjadi peluang dalam membentuk bisnis agen perjalanan ini.

B. Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif adalah kemampuan suatu usaha bisnis untuk memformulasi strategi pencapaian peluang profit melalui maksimalisasi penerimaan dari investasi yang dilakukan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

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.



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

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

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 focus 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 :

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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



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

Competitive advantage atau disebut juga keunggulan bersaing pada dasarnya terdiri atas tiga strategi umum, yaitu :

1. Kepemimpinan harga (*cost leadership*)

Strategi ini memprioritaskan produksi barang standar dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk konsumen yang sensitif terhadap harga. Terdapat dua tipe alternative 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*)

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

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.



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. Focus terdiri atas dua tipe yaitu focus biaya rendah (menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil / ceruk konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar) dan focus 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 mengembangkan strategi dalam banyak industri. Menurut Porter, hakikat persaingan dalam suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan yaitu :

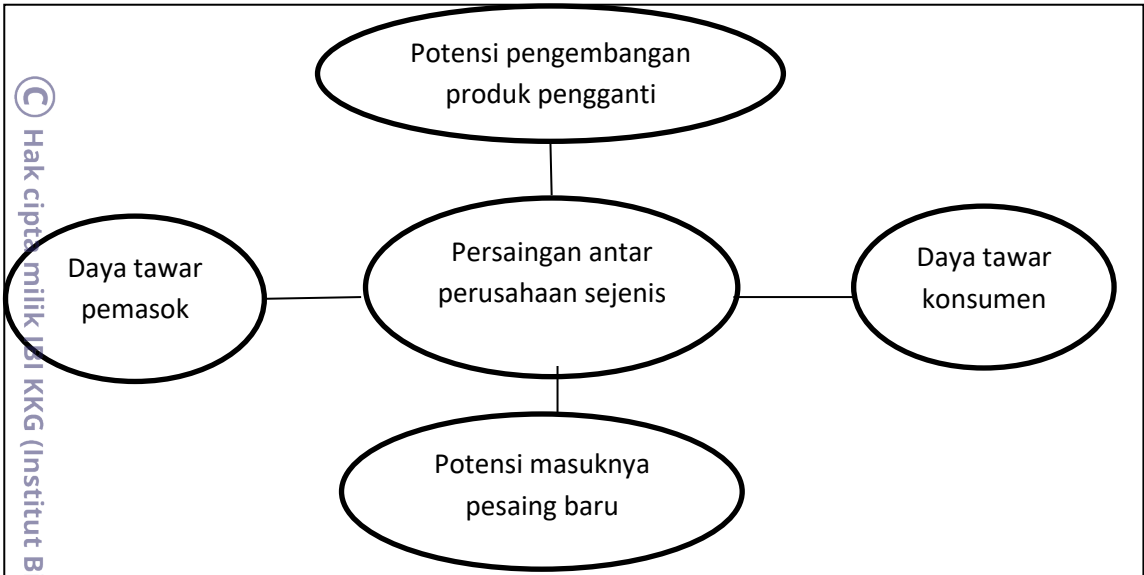
Gambar 2.1

Porter's Five Forces

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.



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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

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 antarperusahaan 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.

2. Kemungkinan masuknya pesaing baru

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.



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 meletakan 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 pemasok dan ketika

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

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.



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

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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. Strategi yang bisa di berikan adalah dengan diskon khusus bagi pelanggan yang membeli 4 atau lebih tiket sekaligus.

C. Analisis *Competitive Profile Matrix*

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 (*Yo 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

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.



matriks profil kompetitif mencakup baik isu-isu eksternal, maka peringkatnya mengacu pada kekuatan dan 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 *Yo 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. SDM

Sumber daya manusia 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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta milik Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

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.



Sistem penjualan yang diterapkan setiap travel agent 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 *Yo 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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Milik IBI KIKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

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.



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.

8. Manajemen

Manajemen merupakan bagian yang penting bagi kelangsungan suatu bisnis. Manajemen merupakan suatu fungsi yang saling terkait dan terdiri dari lima aktifitas, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengelolaan staf, dan pengendalian. Keberadaan manajemen tentunya didukung oleh struktur organisasi yang berperan agar kerja karyawan bisa efektif dan efisien sehingga akan turut serta dalam keberlangsungan suatu bisnis.

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 2.2 berikut ini :

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

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.



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.

Tabel 2.1
Tabel CPM *Yo Travel*

Faktor Keberhasilan Penting	Bobot	<i>Yo Travel</i> (Diharapkan)		Cesta Tour		TX Travel	
		Rating	Skor Bobot	Rating	Skor Bobot	Rating	Skor Bobot
Harga	0,14	4	0,56	3	0,42	3	0,42
SDM	0,11	3	0,33	3	0,33	2	0,22
Sistem Penjualan	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Kualitas layanan	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Keanekaragaman Produk	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Kegiatan Operasional	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Strategi Pemasaran	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36
Manajemen	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
<i>Brand Image</i>	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36
TOTAL	1,00		3,26		3,42		3,09



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

Dari hasil CPM di atas dapat diketahui bahwa faktor yang akan menjadi keunggulan penting pada *Yo Travel* adalah harga (skor bobot = 0,56) dan strategi pemasaran (skor bobot = 0,48)

Secara keseluruhan dari hasil analisis CPM dapat diketahui bahwa *Yo Travel* diharapkan untuk lebih unggul dari pesaingnya TX Travel, namun masih sedikit kurang dibanding pesaingnya Cesta tour, dimana TX Travel memiliki skor sebesar 3,09 dan Cesta tour sebesar 3,42. Sementara *Yo Travel* memiliki skor bobot 3,26. Namun dengan keunggulan yang dimiliki oleh *Yo Travel* serta perbaikan dan promosi yang dilakukan secara lebih efektif dan efisien diyakini *Yo Travel* dapat semakin berkembang dan meraih pangsa pasar yang ada.

D. Analisis SWOT

Berikut adalah analisis SWOT dari *Yo Travel* :

I Strength

- Harganya yang lebih murah daripada pesaingnya dapat menarik lebih banyak pelanggan.
- Waktu pemesanan bisa dilakukan lebih singkat dibandingkan dengan para pesaingnya.
- Yo Travel* terletak di lokasi yang strategis, yaitu di pusat kota dan terletak di belakang Mall kelapa Gading.

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



2. Weakness

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

3. Opportunity

- 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 mengontrol keluar 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 travel agent yang sudah ahli dibidangnya sehingga berpotensi untuk memanfaatkan jasa *Yo Travel*.

4. Threat

- a. TX Travel dan Cesta tour sudah cukup dikenal masyarakat sehingga butuh usaha lebih untuk dapat merebut pangsa pasar.

- b. Masyarakat belum berani percaya kepada travel agent yang baru sehingga nantinya *Yo Travel* perlu melakukan promosi lebih agar dapat mencapai target penjualan.

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

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

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 2.2

Matriks Analisis SWOT *Yo Travel*

<p>Internal</p>	<p>Strength</p> <ol style="list-style-type: none"> Harganya yang lebih murah daripada pesaingnya dapat menarik lebih banyak pelanggan. Waktu pengerjaan yang relative lebih singkat dibandingkan dengan para pesaingnya. <i>Yo Travel</i> terletak di lokasi yang strategis, yaitu di pusat kota dan terletak di belakang Mall kelapa Gading. 	<p>Weakness</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>Yo Travel</i> termasuk masih sangat baru dalam pasar sehingga membutuhkan banyak usaha untuk dapat menguasai pangsa pasar. Keterbatasan layanan karena <i>Yo Travel</i> diawali hanya dengan layanan dasar, belum lengkap. Pemilik <i>Yo Travel</i> masih kurang berpengalaman dalam bidang jasa pembelian tiket pesawat.
	<p>Opportunity</p> <ol style="list-style-type: none"> Jumlah orang yang berpergian dengan jasa pesawat terbang semakin meningkat dari waktu ke waktu. 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 travel agent yang sudah ahli dibidangnya. 	<p>Strategi (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> Melakukan promosi secara terus-menerus agar semakin dikenal masyarakat (S1, S3 O1). Mengembangkan layanan agar dapat memenuhi kebutuhan secara optimal (S2, O2, O3).
<p>Threat</p> <ol style="list-style-type: none"> TX Travel dan Cesta tour sudah cukup dikenal. Masyarakat belum berani percaya kepada travel agent yang baru sehingga nantinya <i>Yo Travel</i> perlu melakukan promosi lebih agar dapat mencapai target penjualan. 	<p>Strategi (ST)</p> <ol style="list-style-type: none"> Menawarkan layanan dengan mengedepankan harga yang murah sehingga konsumen tertarik (S1, T2). Melakukan promosi pada internet dan sosial media yang belum dimasuki oleh para pesaing untuk merebut pasar (S1, S2, T1). 	<p>Strategi (WT)</p> <ol style="list-style-type: none"> Membuat layanan dasar sebagai produk unggulan <i>Yo Travel</i> (W2, T1). Mempelajari tentang cara-cara mengungguli pesaing dengan cara promosi dengan tepat (W1, T2).

Sumber: *Yo Travel*

C

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

external

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
2. Dilarang mengutip hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

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



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

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

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.