KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
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 milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

BAB III

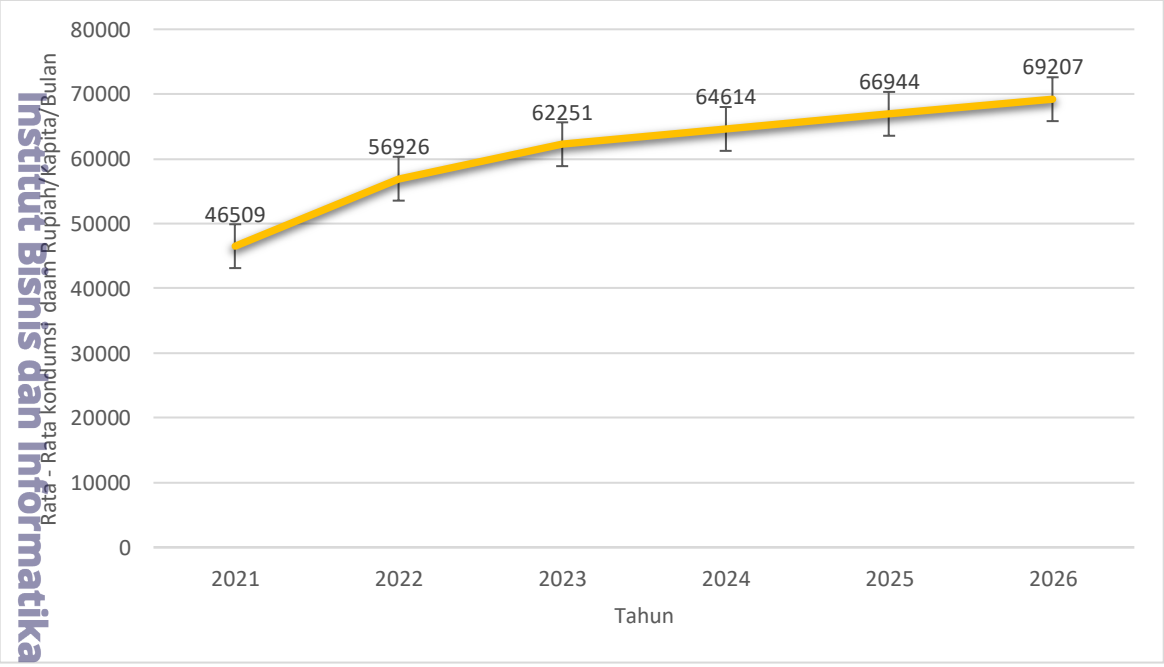
ANALISIS INDUSTRI DAN PESAING

3.1 Tren dan Pertumbuhan Industri

Pakaian dalam merupakan bagian dari pakaian jadi yang menjadi sebuah konsumsi yang dilakukan secara umum oleh setiap masyarakat. Tingkat konsumsi pakaian dalam, sama seperti pakaian jadi pada umumnya berkembang sesuai dengan pertumbuhan penduduk sebagai bentuk produk kebutuhan primer. Perkembangan pengeluaran konsumsi untuk pakaian dalam wanita dapat dilihat pada grafik di bawah dengan proyeksi yang diperkirakan hingga tahun 2026.

Gambar 1. 1

Tren Konsumsi Pakaian Dalam Wanita di Indonesia 2021 - 2026



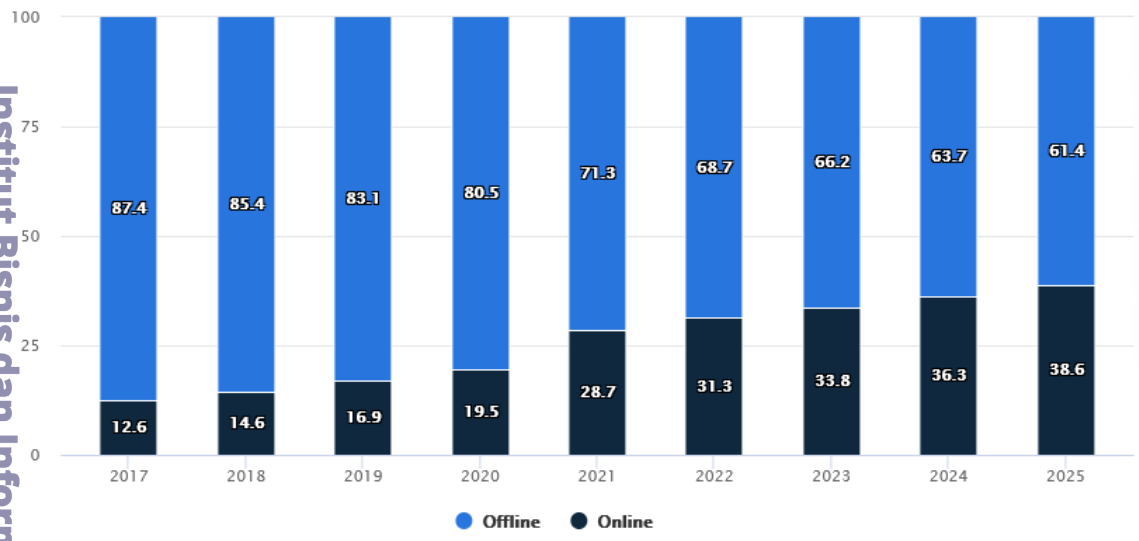
Sumber : Statista 2021, diolah Penulis

Tren pertumbuhan konsumsi pakaian dalam wanita akan terus mengalami peningkatan pada tahun 2021 hingga 2026. Perkiraan pertumbuhan per tahun (CAGR) selama periode 2021 – 2026 adalah sebesar 9,37% dengan ekspektasi penumbuhan volume produksi dan konsumsi pada 2022 yakni sebesar 14,5% dari volume konsumsi pada 2021 yang diperkirakan sebesar 89.930.000 potong pakaian dalam wanita menjadi 102.925.000 potong (Statista, 2021).

Pertumbuhan pengeluaran untuk konsumsi dan juga volume produk yang beredar ini menggambarkan tren konsumsi yang baik bagi produk dengan segmen pakaian dalam wanita. Selain pada tren konsumsi, salah satu kanal pemasaran yang terus digunakan untuk melakukan konsumsi pakaian dalam wanita adalah tren pangsa pasar pada transaksi daring. Tingkat konsumsi pakaian dalam wanita melalui kanal daring dapat dijelaskan berdasarkan grafik berikut.

Gambar 1. 2

Pangsa Penjualan Pakaian Dalam Wanita di Indonesia 2017 - 2025



Sumber: Statista, 2021

Gambar 3.2 menjelaskan grafik tren perkembangan pangsa penjualan secara daring dan toko fisik (*offline*). Tren menunjukkan akan terus berkembangnya pola konsumsi

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
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.
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

pakaian dalam wanita melalui kanal penjualan daring. Hal ini terlihat dengan terus bertumbuhnya pangsa penjualan daring. Rata – rata proyeksi pertumbuhan pangsa penjualan daring pada 2021 – 2025 adalah sebesar 15,59% dengan pertumbuhan pangsa penjualan fisik/ *offline* adalah sebesar -5,22%.

Melalui tren proyeksi pertumbuhan pengeluaran untuk konsumsi dan pertumbuhan pangsa penjualan daring, dapat digambarkan bahwa pengembangan usaha *FW22 – Underwear* pada kanal pemasaran daring memiliki tren pertumbuhan industri yang mendukung. Pengembangan usaha *FW22 – Underwear* memiliki pertumbuhan yang lebih baik dengan industri yang akan terus berkembang.

3.2 Analisis Pesaing

Analisis persaingan dapat dipahami melalui segi sudut pandang pasar. Pendekatan pasar dapat memberikan gambaran pesaing melalui pemenuhan kebutuhan pasar yang sama. Dalam hal ini, konsep pasar mampu memberikan gambaran mengenai tingkat pesaing aktual lebih baik (Phillip Kotler & Keller, 2016 : 298). Pada konsep dan tingkat pasar, perusahaan akan selalu bersaing untuk memperoleh pasar yang lebih besar. Maka dari itu pengetahuan mendetail mengenai karakter pesing kunci merupakan faktor penentu tingkat persaingan yang akan dihadapi (Rangkuti, 2020a : 38).

Dalam melakukan analisis pesaing, perusahaan harus menentukan strategi, tujuan, kekuatan, dan kelemahan dari para pesaing tersebut. Strategi perusahaan yang sama dan terdapat dalam suatu kelompok adalah kelompok strategis. Kelompok strategis ini ditentukan berdasarkan faktor yang paling berpengaruh baik dari segi kualitas produk dan integrasi perusahaan secara vertikal. Kelompok perusahaan yang telah dianalisis kemudian dapat di kelompokan lagi menjadi kelompok strategis. Perusahaan yang

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
Hak cipta milik IBI KKG(Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
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.

memasuki salah satu kelompok strategis tersebut akan menemukan pesaing kuncinya. Selain menentukan kelompok strategis, juga diperlukan analisis tujuan dari para pesaing. Tujuan ini dapat terfokus pada beberapa faktor seperti ukuran, sejarah, manajemen, dan keuangan (Phillip Kotler & Keller, 2016 : 300).

Pada aspek ini, *FW22 – Underwear* menentukan pesaing berdasarkan kesamaan target pasar yakni para pengguna *marketplace* untuk berbelanja. Beberapa *marketplace* utama tempat pesaing beroperasi yakni *Shopee*, *Tokopedia*, *Lazada* dan *Bukalapak*. Selain itu target yang sama juga dilihat dari jenis produk yang dijual dengan target berupa wanita usia 5-65 Tahun.

1. *TOKO OG*

TOKO OG merupakan salah satu toko pakaian dalam wanita dan anak – anak yang memiliki toko fisik pada kota Jakarta Utara. Toko ini sudah memulai usaha sejak tahun 2005 namun baru saja memulai untuk membuka toko daring pada beberapa *marketplace*.

a. Jenis Produk Unggulan : Pakaian dalam wanita merek *Sorex* dan *Tally*.

b. Segmentasi Pasar : Menengah ke bawah

c. *Marketplace* : https://shopee.co.id/tokoog

d. Pengikut : 15.100

2. *JES.ONE*

JES.ONE merupakan salah satu toko pakaian dalam wanita dan anak – anak yang memiliki toko fisik pada Jakarta Pusat. *JES.ONE* didirikan sejak tahun 2003 dan baru saja melakukan penetrasi pada pasar daring melalui beberapa *marketplace* dengan *marketplace* utama berupa *Shopee*.

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
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.
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

a. Jenis Produk Unggulan : Pakaian dalam wanita merek *Sorex* dan *Tally*

b. Segmentasi Pasar : Menengah ke bawah

c. *Marketplace* : https://shopee.co.id/jescollection.168

d. Pengikut : 14.800

Analisis terhadap kekuatan dan kelemahan terhadap pesaing juga perlu dilakukan. Dalam analisis kekuatan dan kelemahan, terdapat aspek pangsa pasar, pangsa pikiran dan pangsa hati. Pangsa pasar merupakan pangsa pasar yang menjadi target dari pesaing. Pangsa pikiran dan pangsa hati merupakan gambaran mengenai kekuatan proposisi yang dimiliki oleh pesaing pada benak konsumen (Phillip Kotler & Keller, 2016 ; 299). Analisis kekuatan dan kelemahan pesaing dapat dijelaskan pada tabel berikut.

Tabel 3. 1

Kekuatan dan Kelemahan Pesaing Kunci

Pesaing	Keunggulan	Kelemahan
TOKO OG	Jumlah produk yang banyak	Foto produk yang terlalu rumit / kurang rapih
	Memiliki banyak produk populer	Harga produk diatas rata - rata harga pasar
	Penilaian performa toko dan produk yang baik	Varian produk kurang lengkap
	Membuka di banyak platform *marketplace*	Toko fisik tidak mampu menampung produk dengan baik
	Spesialisasi lebih baik pada kategori celana dalam	
JES.ONE	Harga yang murah dan bersaing	Jumlah produk lebih sedikit
	Penilaian performa toko dan produk yang baik	Varian produk kurang lengkap
	Toko fisik yang mampu menampung produk	Tidak memiliki spesialisasi produk
	Membuka di banyak platform *marketplace*	Menggunakan foto promosional dari produsen, sehingga tidak memiliki foto ciri khas
	Pembagian kategori produk yang jelas	

Sumber: Data toko *Shopee, Tokopedia, Bukalapak, Lazada*, 2021

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
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 milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS

3.3 Analisis PESTEL

© 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.

Dalam sebuah usaha terdapat berbagai lingkungan yang dapat mempengaruhi secara langsung usaha tersebut. Salah satu lingkungan yang dapat berpengaruh secara langsung adalah lingkungan eksternal. Metode yang digunakan untuk menganalisis lingkungan tersebut adalah metode analisis PESTEL. Analisis PESTEL merupakan teknik yang digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal dari sebuah usaha yang berupa lingkungan politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan umum dan legalitas (Milani, 2019 : 37).

Analisis PESTEL untuk *FW22 – Underwear* dapat di jelaskan pada beberapa konsep sebagai berikut.

a. Politik

Kondisi politik negara merupakan kondisi secara agregat yang mampu memberi dampak langsung kepada iklim bisnis dari negara tersebut. Pertimbangan perubahan politik menjadi suatu hal yang penting dikarenakan dampak yang diberikan bagi politik terhadap keuangan dan ekonomi negara sangat signifikan (Yamin, 2018). Salah satu faktor politik yang berdampak langsung adalah penerapan pajak.

Kebijakan fiskal dari pemerintah Indonesia salah satunya adalah pemberian diskon tarif PPh sebesar 50%. Hal ini terfokus pada pengembangan UMKM pada negara Indonesia. Selain itu pemerintah juga meningkatkan angka PTKP (Penghasilan Tidak Kena Pajak) dan juga peringanan beban pajak terhadap wajib pajak yang memiliki penghasilan menengah (Puspasari, 2021). Reformasi pajak yang dilakukan pemerintah ini ditujukan untuk melakukan pendorongan insentif pembayaran pajak dari masyarakat terutama pengusaha UMKM serta juga pemberian peringanan bagi pebisnis pada skala

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

UMKM. Keringanan pajak ini tentunya mampu meningkatkan daya konsumsi masyarakat sebagai dampak dari kebijakan fiskal ekspansif dengan upaya meningkatkan nilai GDP negara. Selain kebijakan fiskal yang diterapkan oleh negara, juga dilakukan perubahan kebijakan impor. Peningkatan pajak Impor Indonesia saat ini namun tidak berdampak langsung terhadap produk tekstil.

Sebagai salah satu retail dengan skala UMKM yang memiliki pemasok kunci (*Sorex* dan *Tally*) yang sebagian besar produksinya dilakukan di China, *FW22 – Underwear* juga merasakan dampak langsung dari kebijakan fiskal yang diterapkan. Insentif konsumsi yang akan meningkat sehingga sebagai usaha yang menjual produk primer yakni sandang tentu akan memiliki perkembangan pendapatan yang lebih stabil. Selain itu pajak impor yang dinaikkan oleh pemerintah tidak berlaku untuk produk tergolong tekstil. Hal ini pada jangka waktu pendek tentu dapat menjaga kualitas harga produk. Namun perubahan yang signifikan pada beberapa tahun ke depan dalam kebijakan pajak impor akan mempengaruhi secara langsung harga produk yang dijual.

b. Ekonomi

Selama 2021, pertumbuhan ekonomi Indonesia mengalami peningkatan yang cukup baik setiap triwulannya dari 3,7% hingga 4%. Hal ini didorong oleh fakta melandanya pandemi pada negara yang kemudian mendorong industri kreatif dan juga perdagangan serta semakin cepatnya disrupsi bisnis yang terjadi. Pertumbuhan ekonomi Indonesia juga diperkirakan pada 2022 sebesar 5,2% yang juga diperkirakan oleh *World Bank* sebesar 5,2%, IMF sebesar 5,9% dan OECD sebesar 5,2% (Limanseto, 2021).

Selain pertumbuhan ekonomi Indonesia yang diperkirakan pada fase pemulihan juga terdapat faktor ekonomi yang penting yakni inflasi. Tingkat inflasi yang terjadi selama 2021 terutama pada triwulan akhir masih berada pada angka yang sesuai dengan

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
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.
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

sasaran yakni sebesar 3% (*yoy*) angka ini akan diprediksi terus terjaga dengan baik hingga 2022 yang juga sekitar 3%. Penjagaan stabilitas harga terus dikerahkan untuk meningkatkan insentif konsumsi masyarakat (Haryono, 2021).

Hasil pertumbuhan ekonomi yang baik dan juga inflasi yang terjaga mampu memberikan iklim perdagangan dengan insentif konsumsi yang baik. *FW22 – Underwear* juga akan merasakan dampak langsung dari pemulihan ekonomi yang memberikan kondisi bisnis yang lebih stabil. Namun demikian, pemulihan ekonomi ini juga lebih didorong dengan hadirnya kreativitas, inovasi dan pemberian nilai lebih yang harus dilakukan oleh sebuah bisnis.

Nilai lebih yang diberikan memiliki kualitas menengah oleh toko *FW22 – Underwear* dikarenakan bentuk perdagangan yang memiliki keterbatasan pada pemberian nilai lebih. Hal ini tentunya sebagai reaksi dari kondisi ekonomi yang lebih mengharapkan peningkatan nilai lebih sebuah bisnis. *FW22 – Underwear* harus mampu memberikan nilai lebih untuk terus berkembang dalam kesempatan bisnis yang baik.

c. Sosial

Salah faktor utama dari kondisi sosial merupakan gaya konsumsi. Gaya konsumsi yang semakin terasa pada masyarakat adalah adanya perhatian lebih terhadap nilai dari produk yang didapat, dibandingkan produk itu sendiri. Hal ini juga didorong oleh kondisi pandemi yang semakin mendorong industri kreatif. Hal ini memberikan dampak langsung terhadap pola konsumsi yang cenderung lebih memperhatikan kualitas nilai yang didapatkan. Terutama masyarakat perempuan yang cenderung semakin kritis dalam memilih produk namun juga tetap bersikap konsumtif terutama secara daring terutama pada kategori produk pakaian dan turunannya (Lidwina, 2021).

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
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.
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Pergeseran dalam prioritas konsumsi dan gaya konsumsi sosial yang terjadi ini tentu berdampak langsung terhadap *FW22 – Underwear*. Dalam hal penguasaan pangsa pasar secara daring tetap perlu menjadi kunci perhatian utama pada bisnis ini. Salah satu yang juga menjadi perhatian utama adalah diferensiasi produk yang perlu diperjelas untuk kemudian mampu memberikan gambaran akan nilai lebih dari produk yang ditawarkan terhadap konsumen.

Kendala dari pemasok dan produsen yang kurang terfokus pada pemberian diferensiasi yang jelas mampu menjadi sebuah fondasi bagi *FW22 – Underwear* untuk memberikan diferensiasi produk yang jelas dari produk yang dijual. Hal ini mampu memberikan nilai produk yang jelas bagi konsumen yang juga semakin kritis dalam memilih produk.

d. Teknologi

Salah satu pengembangan teknologi yang paling berdampak adalah *E-commerce* yang terdiri dari berbagai aplikasi bisnis yakni media *chat*, dompet digital, media sosial, dan lainnya dengan salah satu yakni *marketplace*. *E-commerce* ini hadir sebagai bagian dari kanal pemasaran bagi setiap pengusaha dalam menghadapi transformasi bisnis konvensional menjadi daring. Salah satu bagian dari *E-commerce* adalah *marketplace* yang menjadi media penjualan langsung. Teknologi yang terus berkembang ini memberikan kesempatan lebih bagi pengusaha untuk mendapat paparan pasar secara langsung. Hal ini juga mengusung kesetaraan kesempatan bagi setiap pihak untuk memulai sebuah usaha ataupun mengembangkan usahanya.

Kehadiran teknologi pasar daring ini memberikan kesempatan bagi *FW22 – Underwear* untuk ikut berkembang dikarenakan disrupsi pada dunia daring. Kesempatan yang hadir ini juga namun perlu dipertimbangkan dengan kehadiran teknologi lainnya

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
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.

yang juga memerlukan biaya lebih. Beberapa teknologi yang digunakan sekarang merupakan pengoperasian usaha berbasis daring (*cloud based business operation*). Dalam hal ini terdapat beberapa program berbayar yang berfokus pada manajemen persediaan, manajemen keuangan, manajemen sumber daya, dan manajemen proyek.

Layanan pendukung ini dimaksudkan untuk mampu meningkatkan performa bisnis secara daring dan juga memberikan kesempatan lebih bagi para pengusaha. Utilisasi teknologi ini sangat diperlukan namun nihil pada *FW22 – Underwear*. Dengan adanya penggunaan teknologi pendukung ini diharapkan terjadinya efektivitas dan efisiensi proses operasional perusahaan. Kesempatan yang tidak diambil ini tentu akan berdampak pada lemahnya kemampuan bersaing terutama pada jangka panjang.

e. Lingkungan

Isu lingkungan yang mendominasi kondisi iklim bisnis dan perekonomian negara saat ini adalah pandemi. Kehadiran pandemi yang meskipun sekarang sudah pada fase pemulihan, masih menciptakan kemungkinan – kemungkinan lainnya yang memiliki probabilitas yang cukup sulit untuk diproyeksikan. Hal ini menjadi sebuah bentuk isu utama yang memerlukan perhatian lebih terutama pada prospek bisnis masa depan.

Namun demikian, disrupsi yang terjadi pada industri perdagangan semakin didorong dikarenakan pandemi. Hal ini memberikan kesempatan lebih bagi pengusaha daring untuk mendapatkan kestabilan keuangan. *FW22 – Underwear* sebagai bagian dari pengusaha daring juga mampu mendapatkan kesempatan lebih. Pola konsumsi selama pandemi yang bergeser secara daring juga memberikan kesempatan lebih untuk mengembangkan bisnis terhadap toko *FW22 – Underwear*

Selain isu lingkungan, pemosisian toko fisik yang tidak terlalu berpengaruh dikarenakan kesempatan jangkauan pasar yang lebih luas dari penggunaan kanal

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
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 milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

pemasaran daring. Hal ini memberikan kesempatan *FW22 – Underwear* untuk mendapat paparan pasar hingga ke seluruh Indonesia dan mendukung semakin tingginya paparan pasar namun juga semakin variatifnya demografi pasar yang akan dihadapi.

f. Legal

Bentuk legalitas yang paling utama di Indonesia merupakan perizinan usaha yang menjadi salah satu dasar pencipta keyakinan dan rasa percaya konsumen terhadap sebuah usaha. Bentuk legalitas ini yang terutama adalah SIUP (Surat Izin Usaha Perdagangan) yang kini di satukan menjadi NIB. Selain NIB, juga terdapat dampak legal yakni pengenaan pajak terhadap usaha daring. Peraturan baru dari pengenaan pajak ini terfokus pada PPh sebesar 0,5% dari omset tahunan untuk nilai omset tahunan di bawah 4,8 milyar rupiah. Kemudahan terlacaknya kondisi bisnis terutama dikarenakan data yang tersimpan secara daring membuat bisnis daring *FW22 – Underwear* wajib patuh terhadap perpajakan untuk menghindari risiko penumpukan pajak. Hal ini perlu diperhatikan dikarenakan perubahan pajak bisnis daring yang baru saja dijalankan sejak 2019.

Selain peraturan PPh juga terdapat dampak perubahan nilai PPN. Nilai PPN yang diproyeksi akan mengalami peningkatan menjadi 11% pada April 2022 hingga 12% pada tahun 2025. Peningkatan PPN yang terjadi dikarenakan terjadinya penurunan realisasi penerimaan PPN sejak 2016 – 2020 (Said, 2021). Kenaikan PPN ini tentu akan berdampak pada peningkatan biaya produksi dan juga peningkatan harga produk. Hal ini mampu memberi dampak langsung terutama pada *FW22 – Underwear* yang bergerak pada bidang retail.

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
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 milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

g. Identifikasi PESTEL

Hasil analisis PESTEL akan dirangkum pada tabel identifikasi PESTEL untuk merangkum faktor – faktor yang dapat menjadi ancaman ataupun peluang bagi *FW22 – Underwear*. Indikator utama pada PESTEL dijelaskan pada tabel 3.2.

Tabel 3. 2

Identifikasi PESTEL

No.	Politik	Ekonomi	Sosial	Teknologi	Lingkungan	Legal
1	Kebijakan fiskal ekspansif.	Petumbuhan ekonomi sebesar 5%.	Gaya konsumsi semakin kritis terhadap nilai produk.	Berkembangnya pemasaran digital (*marketplace, digital advertising and marketing,* dll*).*	Kondisi pandemi yang mendorong konsumsi daring.	Rencana peningkatan PPN menjadi 11% - 12%.
2	Reformasi pajak dengan penurunan PPh.	Inflasi stabil pada 3%.	Konsumen semakin sensitif terhadap diferensiasi produk.	Semakin banyak aplikasi berbasis digital untuk manajemen usaha.		

Sumber : *FW22 – Underwear*, 2021

Hasil analisis lingkungan makro menunjukkan adanya potensi indikator PESTEL yang menjadi peluang pada aspek politik yang terfokus pada kebijakan pemerintah yang bertujuan pada peningkatan insentif konsumsi negara. Pada aspek ekonomi dijelaskan kondisi dan proyeksi perekonomian yang stabil dan juga inflasi stabil yang mampu menjaga indeks harga pasar tetap stabil. Perkembangan teknologi pemasaran digital dan aplikasi pendukung juga memberi kesempatan bagi setiap usaha untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pada setiap aspek bisnis seperti pemasaran, operasional, sumber daya manusia dan keuangan. Selain itu kondisi pandemi yang juga semakin memberi dampak disrupsi konsumsi yang signifikan.

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© 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.
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

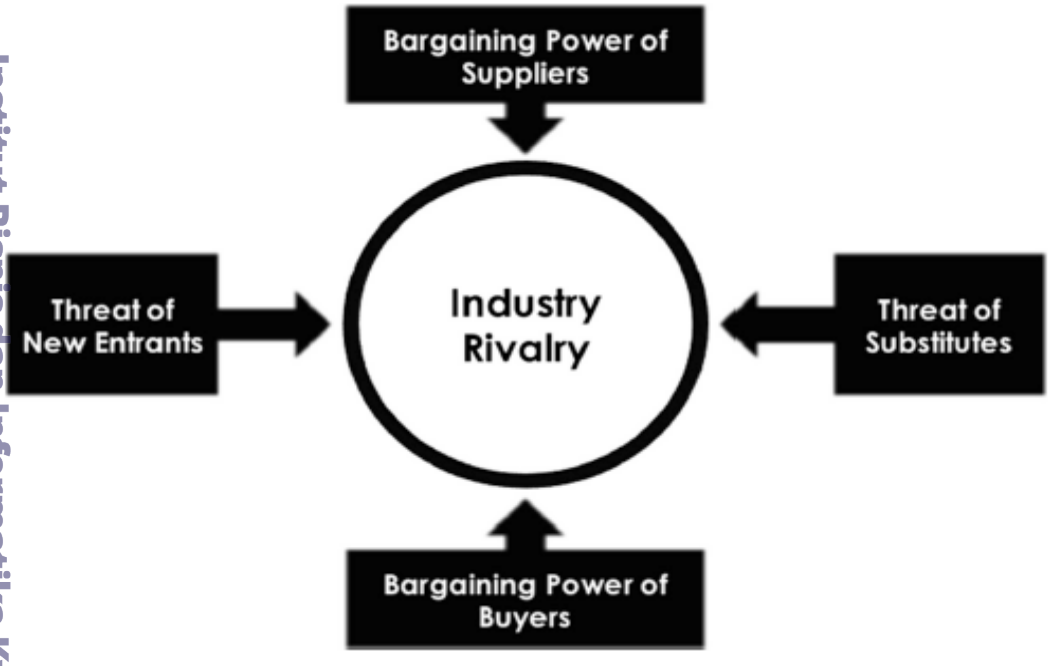
Analisis lingkungan makro dari sosial dan legal cenderung mampu menjadi ancaman nyata bagi *FW22 – Underwear*. Hal ini dikarenakan risiko peningkatan PPN dan juga semakin kritisnya gaya konsumsi masyarakat. PPN yang meningkat berdampak pada peningkatan harga berbagai indikator perekonomian. Hal ini dapat mengacu pada terus terjadinya peningkatan harga barang. Selain itu untuk tipe industri ritel dengan batasan diferensiasi produk yang kuat, pergeseran gaya konsumsi sosial berdampak pada semakin berkurangnya potensi capaian pangsa pasar.

3.4 Analisis Lima Kekuatan Persaingan Model Porter

Analisis lima kekuatan persaingan model Porter merupakan analisis yang dapat digunakan oleh sebuah perusahaan untuk memahami kemampuan bersaing perusahaan tersebut terutama dalam aspek peluang dan hambatan yang dimiliki.

Gambar 3. 1

Komponen Lima Kekuatan Persaingan Porter



Sumber : Porter dalam Milani, 2019 : 39

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
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.
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Persaingan yang dianalisis melalui model Porter adalah persaingan antara perusahaan pesaing, potensi masuknya pesaing baru, potensi produk pengganti, daya tawar pemasok, serta daya tawar konsumen. Setiap bagian dari 5 aspek tersebut memiliki dampak sebagai faktor yang membantu atau menjadi hambatan dalam pembentukan profitabilitas usaha (Milani, 2019 : 39). Analisis 5 kekuatan model Porter pada toko *FW22 – Underwear* dapat dijabarkan sebagai berikut :

a. Persaingan antara Perusahaan Pesaing

Terdapat beberapa pesaing yang dapat diklasifikasikan pada dua kelompok. Kelompok pesaing kunci merupakan pesaing dengan tingkat performa dan usia toko yang sama yakni *TOKO OG* dan *JES.ONE*. Kelompok kedua merupakan pesaing yang memiliki usia toko daring yang lebih lama dan memiliki pangsa pasar yang jauh lebih besar. Kelompok kedua terdiri dari *LINGERIEKU* dan *KUSUMAWARDANI*.

Kedua kelompok pesaing ini merupakan pesaing dengan karakteristik yang terbagi dua. Kelompok pesaing kunci merupakan usaha yang baru saja memasuki daring dan sama seperti *FW22 – Underwear* sedangkan kelompok kedua merupakan kelompok yang sudah lama dan memegang pangsa pasar. Semua pesaing yang tersebut tidak menggunakan merek sendiri atau memiliki ekuitas merek yang rendah. Ekuitas merek tersebut lebih terarah kepada nama toko dikarenakan produk yang dijual merupakan produk dari pemasok yang sama yakni *Sorex* dan *Tally*.

Gaya kompetisi pasar yang terjadi pada pasar daring atau *marketplace* cenderung cukup agresif dikarenakan terbatasnya nilai lebih yang dapat diberikan. Jenis pelayanan yang diberikan juga cenderung sama. Hal ini menciptakan persaingan yang cukup agresif terutama pada penentuan harga produk serta akuisisi pangsa produk dari pemasok. Kapitalisasi yang besar menjadi sebuah solusi untuk akuisisi pangsa produk dan

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

perusahaan yang memiliki kapital lebih besar memiliki kemampuan yang lebih baik dalam melakukan penentuan harga produk di pasar. Hal ini menciptakan persaingan yang agresif dan sangat kuat.

b. Daya Tawar Pemasok

Sebagai bentuk toko ritel, pengaruh pemasok menjadi sangat signifikan terhadap ketersediaan produk pada toko *FW22 – Underwear*. Hal ini menciptakan sebuah ketergantungan terhadap pemasok yang cenderung cukup kuat. Produk kunci dari toko *FW22 – Underwear* terfokus pada pemasok dari *Sorex* dan *Tally*, sedangkan produk tambahan lainnya memiliki beberapa pemasok lain seperti *Lydyly*, *Sinar Aceh*, *Elena*, *Yutind*, dan *Insport*.. Target pasar yang sama dan kualitas produk yang sama secara fungsional pada setiap *brand* tersebut memberikan gambaran kurangnya diferensiasi atau keunikan oleh setiap *brand*. Hal ini menunjukkan daya tawar pemasok yang cukup rendah.

Perpindahan pemasok juga tidak memerlukan biaya yang terlalu banyak atau tidak berpengaruh langsung terhadap HPP produk. Pemasok juga tidak mampu terlalu meningkatkan harga secara signifikan dikarenakan permasalahan diferensiasi yang tidak terlalu kuat. Kemudahan proses replikasi produk antara pemasok sering terjadi sehingga kesempatan untuk menciptakan nilai lebih dari pemasok sangat rendah. Namun demikian pemasok lokal dengan kualitas produk yang cukup untuk target pasar menengah ke bawah pada segmen pakaian dalam wanita tidak terlalu banyak. Hal ini memberi kebebasan bergerak bagi pemasok untuk menciptakan tren pakaian dalam. Faktor – faktor tersebut mampu menciptakan daya tawar pemasok yang sedang atau menengah.

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
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 milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

c. Daya Tawar Pelanggan

Pangsa pasar yang tinggi bagi para konsumen *marketplace* menciptakan variasi demografi serta keperluan dan kemampuan pasar yang beragam. Potensi akuisisi pangsa pasar dengan daya tawar pemasok yang sedang akan cenderung baik. Sehingga proyeksi jumlah pelanggan dapat terus berkembang dengan baik. Jumlah pelanggan yang besar pada *marketplace* cenderung mampu menciptakan daya tawar pelanggan yang lebih lemah. Selain itu, pola konsumsi pakaian dalam wanita merupakan konsumen dengan potensi *bulk buying* atau grosir yang lebih tinggi.

Namun demikian, konsumen juga mampu dengan mudah memilih berbagai toko lain dikarenakan paparan yang lebih maksimal terhadap konsumen. Kemudahan pemilihan toko lain ini cenderung memberi kesempatan lebih terhadap konsumen untuk membeli produk dari toko selain toko *FW22 – Underwear*. Kebebasan pada *marketplace* memberikan kesempatan bagi para penjual untuk meng-*upload* produk yang beragam tanpa terikat oleh kategori. Kebebasan ini memicu tersebarnya produk pakaian dalam wanita terutama merek *Sorex* dan *Tally* pada beragam toko dengan harga dan penawaran yang beragam pula. Kedua faktor dari kebebasan pasar dan juga jumlah pelanggan yang tinggi menciptakan daya tawar pelanggan yang sedang.

d. Ancaman Pendatang Baru

Era bisnis digital terutama pada *marketplace* memberikan kesempatan dalam kesetaraan bisnis bagi para penjual. Selain itu kemudahan dalam melakukan pendaftaran dan pengurusan bisnis menjadi faktor nilai tambah bagi para penjual untuk menghadapi disrupsi digital. Hal ini memberikan kesempatan lebih bagi para pengusaha baru untuk memulai jenis usaha yang beragam pada *marketplace*.

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
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.

Toko pakaian dalam *FW22-Underwear* dapat dengan mudah mendaftarkan produk pada beberapa *marketplace* seperti *Shopee, Tokopedia, Lazada* dan *Bukalapak*. Hal yang sama juga berlaku terhadap penjual pakaian dalam wanita lainnya. Biaya yang diperlukan untuk memulai usaha juga cenderung rendah terutama degan ketersediaan produk pada setiap penjual. Teknologi pemasaran digital juga semakin mudah untuk dijangkau dan diakses oleh para pendatang baru.

Selain kemudahan dari teknologi yang ada, produk *Sorex* dan *Tally* memiliki popularitas yang tinggi terutama pada konsumen dan penjual. Pendatang baru dapat langsung melakukan penjualan secara daring tanpa perlu mengalami kesulitan pendaftaran dan mendapatkan pasokan produk. Faktor tersebut menciptakan ancaman pendatang baru yang tinggi.

e. Ancaman Produk Pengganti

Sorex dan *Tally* merupakan kedua pemasok yang memiliki target kalangan menengah ke bawah. Selain itu beberapa pemasok yang juga menjadi pemasok pada *FW22 – Underwear* merupakan pemasok dengan target menengah ke bawah. Produk pakaian dalam wanita merek lain yang tersebar dan cukup populer di Indonesia seperti *Wacoal, Pierre Cardin Victoria's Secret, Sorella*, dan *Eve Maternity* merupakan merek dengan dominasi produk yang mengarah kepada pasar menengah ke atas. Selain itu terdapat *Mooimom* yang lebih cenderung terfokus pada produk ibu hamil dan menyusui serta juga *Sabina* dan *Young Hearts Lingerie* yang terfokus pada *sexy lingerie*. Jumlah pesaing produk yang sedikit dengan target pasar yang sama memberikan kesempatan bergerak dan produksi lebih bagi *Sorex* dan *Tally*. Hal ini memberikan ancaman produk pengganti yang cukup rendah.

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
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.
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

KWIK KIAN GIE
SCHOOL OF BUSINESS

3.5 Analisis Faktor Kunci Sukses (*Competitive Profile Matrix*)

© 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.
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Analisis CPM merupakan analisis yang ditujukan untuk mengidentifikasi posisi persaingan relatif sebuah perusahaan jika dibandingkan dengan pesaing kunci dari perusahaan tersebut (Rangkuti, 2019 : 80). Proses analisis akan menggunakan sistem bobot dan *rating*. Pembobotan antar 0 - 1 ditujukan untuk mengetahui tingkat kepentingan dari faktor strategis yang menjadi faktor kunci sukses perusahaan. *Rating* dari 1-4 ditujukan untuk memberikan kondisi perusahaan berdasarkan faktor strategis terhadap perusahaan lainnya. Hasil bobot dan *rating* dikalikan untuk mendapatkan hasil bobot skor yang kemudian akan diakumulasikan untuk menghasilkan skor CPM yang akan dibandingkan dengan perusahaan pesaing kunci.

Faktor strategis merupakan faktor – faktor yang menjadi acuan utama dalam sebuah perusahaan untuk meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan tersebut dan mencapai tujuan perusahaan. Faktor strategis dapat beragam sesuai dengan kategori atau jenis usaha yang sedang dijalankan. Beberapa faktor kesuksesan dalam persaingan toko produk pakaian pada *marketplace* dipengaruhi oleh reputasi toko, harga produk, kemudahan transaksi, komunikasi, dan pelayanan toko (Fadilla, Astuti, & Muqtadiroh, 2016),. Selain itu juga terdapat faktor lain seperti kepercayaan dan kemudahan transaksi yang menjadi faktor signifikan pada keberhasilan toko pada *marketplace* (S. L. Nasution, Limbong, & Nasution, 2020).

Berdasarkan penelitian sebelumnya, faktor strategis yang akan digunakan oleh *FW22 – Underwear* adalah sebagai berikut :

a. Harga Produk yang menggambarkan tingkat kecocokan dan kekompetitifan harga produk dimata konsumen.

b. Promosi yang menggambarkan tingkat keunikan dan seringnya promosi toko dan produk yang diberikan.

c. Komunikasi yang menggambarkan keramahan, kelengkapan informasi, kecepatan memberikan tanggapan terhadap konsumen.

d. Pelayanan yang menggambarkan tingkat pelayanan pasca transaksi terhadap konsumen.

e. Kemudahan transaksi yang menggambarkan tingkat kemudahan akses toko yang tersebar di berbagai *marketplace* dan pemilihan jasa kirim yang beragam.

Survei bobot faktor kunci dilakukan terhadap 49 responden dengan hasil analisis yang diintegrasikan pada CPM memberikan hasil sebagai berikut.

Tabel 3. 3

Kekuatan dan Kelemahan Pesaing Kunci

		FW22 - Underwear		*TOKO OG*		*JES.ONE*	
Faktor Kunci	Bobot	*Rating*	Skor	*Rating*	Skor	*Rating*	Skor
Harga kompetitif	0,17	4	0,68	2	0,34	4	0,68
Intensitas & keunikan promosi	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45
Hospitality dan informatif	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Kecepatan respon	0,15	3	0,45	2	0,3	4	0,6
Pelayanan pasca jual	0,13	4	0,52	4	0,52	2	0,26
Multichannel	0,13	2	0,26	4	0,52	3	0,39
Variasi Jasa Kirim	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24
Total	1		3,17		3,09		2,92

Sumber : Lampiran 2 – Hasil Survei, 2021

Hasil analisis CPM menunjukkan perbedaan skor yang menggambarkan tingginya kualitas persaingan *FW22 – Underwear* dibanding dengan kedua pesaing kunci. Nilai yang lebih tinggi ini dapat dijelaskan sesuai dengan setiap faktor kunci yang berlaku.

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
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 milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Harga produk yang ditawarkan oleh *FW22 – Underwear* menggunakan prinsip *everyday low pricing* dengan strategi harga yang terfokus pada pengurangan margin. Hal ini yang membuat harga jual *FW22 – Underwear* lebih bersaing.

Intensitas promosi yang ditawarkan *FW22 – Underwear* cukup rendah dikarenakan strategi yang menggunakan EDLP (*Everyday Low Pricing*) yang menyebabkan promo yang akan lebih minim. Untuk tingkat keramahan dan kelengkapan informasi *FW22 – Underwear* mampu memberikan nilai lebih dikarenakan fokus terhadap informasi dan pelayanan terhadap konsumen. *TOKO OG* dan *JES.ONE* lebih terfokus pada kecepatan tanggapan dan juga pelayanan *Multichannel* (Tersebarnya kanal pemasaran toko daring pada berbagai *marketplace*). Gaya pelayanan *multichannel* ini berdampak pada pengurangan informatif tanggapan terhadap pelanggan untuk meningkatkan efisiensi tanggapan pelanggan. Hal ini juga berdampak terhadap pelayanan pasca jual yang lebih terfokus dan lebih efektif. *TOKO OG* dan *FW22 - Underwear* lebih terfokus pada pelayanan pasca jual untuk meningkatkan performa toko dan perkembangan kualitas toko.

3.6 Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal (*SWOT Analysis*)

Analisis SWOT merupakan metode analisis yang digunakan untuk menyusun berbagai faktor strategis perusahaan dan juga metode analisis yang mampu mengidentifikasi berbagai faktor strategis untuk merumuskan strategi perusahaan (Rangkuti, 2019 : 83). Analisis SWOT merupakan analisis yang melihat kekuatan dan peluang yang ada untuk menghadapi kelemahan dan ancaman dari lingkungan bisnis. Hal ini dapat dijelaskan menjadi beberapa strategi yakni:

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
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.
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

a. Strategi SO yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk merebut peluang semaksimal mungkin.

b. Strategi ST yang menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk menghadapi ancaman.

c. Strategi WO yang memanfaatkan peluang yang ada untuk meminimalkan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

d. Strategi WT yang merupakan kegiatan bertahan perusahaan dengan meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dari aspek pesaing, PESTEL, kekuatan persaingan dan faktor kunci sukses, toko *FW22 – Underwear* memiliki beberapa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. Kekuatan

1) Harga yang kompetitif dengan margin yang lebih rendah hingga 5%

2) Keramahan pelayanan dan kelengkapan informasi

3) Pelayanan pascajual yang reaktif dan langsung di proses

4) Akses jasa kirim yang beragam

b. Kelemahan

1) Kurangnya intensitas dan keunikan promosi

2) Kecepatan tanggapan pelanggan yang kurang

3) Akses *multichannel* yang kurang

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
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 Milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

c. Peluang

1) Kebijakan pajak dan kebijakan fiskal ekspansif.

2) Pemulihan perekonomian terutama sektor perdagangan.

3) Tingkat inflasi yang terjaga.

4) Berkembangnya teknologi pendukung bisnis digital.

5) Daya tawar pemasok dan ancaman produk pengganti yang rendah

d. Ancaman

1) Gaya konsumsi masyarakat yang semakin kritis.

2) Persaingan yang agresif dan kuat.

3) Pendatang baru yang mudah masuk.

4) Peraturan peningkatan PPN

e. Kuadran SWOT

Hasil dari analisis SWOT dijabarkan pada kuadran SWOT untuk melakukan analisis formulasi strategis yang tepat untuk *FW22 – Underwear*. Kuadran SWOT dapat dilihat langsung pada gambar 3.3. Analisis tiap kuadran akan membentuk strategi yang berbeda yakni strategi agresif, *turn around*, diversifikasi dan defensif.

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
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 milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© 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.
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Tabel 3. 4

Kuadran SWOT *FW22 - Underwear*

	Peluang	Ancaman
Kekuatan	1. Peningkatan persediaan secara kontinyu (S1,S4 ; O1,O2,O3) 2. Pengajuan diskon dan hutang usaha (S1;O5) 3. CRM dengan Ginee (S2,S3;O4)	1. Belanja aman, nyaman dan lengkap di *Fw22-Underwear*(S1,S2;T2,T3) 2. Produk premium murah dan ekonomis (S1,S4;T1,T4)
Kelemahan	1. Integrasi aplikasi Ginee (W3,W4;O3) 2. *Advertising* 50% produk performa sedang-rendah (O1,O2,O3,O4;W1,W2)	1. Meningkatkan *awareness* toko dengan konsep OSS (W3,W4;T3,T2,T1) 2. Diskon 20% produk performa rendah (W1,W2;T4)

Sumber : Data Analisis Pesaing *FW22 – Underwear*, 2021

1) Strategi SO (Agresif)

a) Peningkatan persediaan secara kontinyu (S1,S4 ; O1,O2,O3)

Strategi agresif yang akan digunakan mempertimbangkan kekuatan dan juga peluang yang ada. Tingkat harga yang kompetitif (S1) dan akses jasa kirim yang beragam (S4) dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang kondisi perekonomian yang baik dan inflasi yang stabil (O2, O3) serta kebijakan fiskal ekspansif yang sedang dilaksanakan (O1). Hasil strategi yang dapat dibentuk adalah peningkatan jumlah persediaan untuk terus melengkapi variasi produk (S1,S4 ; O1,O2,O3). Peningkatan variasi ini memiliki risiko yang tinggi pada umumnya dikarenakan risiko penumpukan persediaan, namun dengan tingkat perekonomian yang sedang membaik dan kebijakan yang mendukung strategi

agresif ini mungkin untuk dieksekusi. Peningkatan persediaan akan terus dilakukan sesuai dengan pertumbuhan penjualan. Penggunaan laba ditahan akan dilakukan sebesar 100% atau semaksimal mungkin untuk dialokasikan sepenuhnya pada penambahan persediaan. Hasil yang diharapkan adalah terus terjadinya perkembangan jumlah persediaan setiap tahunnya.

b) Pengajuan diskon dan hutang usaha (S1;O5)

Selain itu dengan harga yang kompetitif (S1) dan juga kondisi pemasok yang memiliki daya tawar pemasok yang lemah (O5), maka pengajuan kesempatan untuk mendapatkan potongan harga dari pemasok dapat dilakukan (S1;O5). Pengajuan potongan harga akan bergerak linier terhadap tingkat perkembangan persediaan. Pengajuan potongan harga pada bulan ke-6 sejak awal usaha akan dilakukan dengan pengajuan potongan harga sebesar 5%. Ketentuan ini mampu memangkas harga beli produk sehingga meningkatkan profitabilitas perusahaan dengan harga yang kompetitif dan terjaga konstan.

c) CRM dengan Ginee (S2,S3;O4)

Kualitas pelayanan yang baik dan juga informatif (S2) dan juga pelayanan purnajual yang baik (S3) mampu ditingkatkan lagi secara lebih sistematis dengan menggunakan aplikasi daring berbasis manajemen untuk mendukung bisnis (S2,S3;O4). Penggunaan aplikasi daring ini untuk pelayanan konsumen akan terfokus pada aspek CRM. Aplikasi daring yang digunakan adalah *Ginee* dengan fitur CRM yang memungkinkan *FW22 – Underwear* untuk mengumpulkan data konsumen, mengolah data konsumen, dan digunakan kembali saat melakukan *personal selling*. Selain itu CRM dari *Ginee* juga menyediakan fitur *omnichat* dengan konsep pengumpulan *chat* dari berbagai *marketplace* pada platform yang

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
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.

disediakan oleh *Ginee*. Hal ini akan semakin memudahkan pengendalian konsumen dan memberikan pendekatan yang lebih baik terhadap konsumen.

2) Strategi ST (Diversifikasi)

a) Memberikan nilai lebih pada konsumen berupa belanja aman, nyaman dan lengkap di *Fw22-Underwear* (S1,S2;T2,T3)

Pada strategi ini, faktor pelayanan purnajual yang responsif (S3) dan juga keramahan pelayanan, kelengkapan jenis produk, dan informatif (S2) dapat digunakan untuk menghadapi ancaman pendatang baru (T3) dan persaingan yang agresif dan kuat (T2). Strategi yang digunakan adalah penggunaan model pemasaran yang terfokus pada konsep OSS, penjaminan keamanan dan kenyamanan berbelanja (S1,S2;T2,T3). Pada strategi ini pemasaran memiliki tujuan untuk meyakinkan konsumen akan sistem pelayanan penukaran produk yang mudah dan juga akan dibantu dengan *marketplace* yang menerapkan model pelayanan pengembalian produk. Hanya saja risiko yang diambil cukup tinggi dikarenakan proses pengembalian menerapkan model kepercayaan antar pihak. Namun demikian kelengkapan varian dan informasi produk baik secara fungsional, spesifikasi ditambah dengan bantuan sistem CRM diharapkan mampu memberi nilai lebih terhadap proses belanja konsumen. Strategi ini akan dipromosikan dengan *tagline* "*Undies That Fits You*".

b) Promosi dalam bentuk produk premium murah dan ekonomis (S1,S4;T1,T4)

Akses jasa kirim yang beragam (S4) dan juga harga yang kompetitif (S1) dapat dimanfaatkan dalam menghadapi ancaman kenaikan PPN (T4) dan gaya konsumsi yang semakin kritis (T1). Strategi yang akan digunakan merupakan pemilihan produk berkualitas dengan jasa kirim yang ekonomis (S1,S4;T1,T4).

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
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.

Kemampuan bersaing pada segi harga dapat menjaga stabilitas harga dari produk premium yang merupakan kategori *lingerie*, daster dan korset / *Bustier*. Produk ini merupakan kategori yang mampu menghasilkan margin yang baik hingga 50%. Dengan demikian kenaikan PPN yang akan terjadi akan mampu dihadapi dengan penahanan harga tetap dengan mengorbankan margin hingga pada tingkat 30%. Strategi *pricing* yang digunakan *by-product pricing* yang menggunakan subsidi silang dari harga produk sampingan untuk menutupi harga produk utama. Selain itu, hal ini juga mampu dihadapi dengan memanfaatkan jasa kirim yang memiliki harga ekonomis namun memiliki durasi kirim yang lebih lama. Jenis pengiriman ekonomis ini terdiri dari *JNE OKE, SiCepat HALU, J&T ECO, Grab Sameday, Gojek Sameday, Anteraja Trucking,* dan berbagai jasa kirim ekonomis yang tersedia. Berbagai faktor ini akan memberikan pilihan lebih bagi para konsumen untuk menentukan model yang dipesan dan jasa kirim yang digunakan.

3) Strategi WO (*Turn Around*)

a) Integrasi aplikasi Ginee (W3,W4;O3)

Menghadapi berbagai kanal pemasaran *marketplace* yang semakin berkembang, *FW22 – Underwear* memiliki kelemahan berupa rendahnya akses *marketplace* beragam yang memerlukan kendali persediaan yang akurat (W4) dan kecepatan tanggapan yang kurang baik dari pesaing (W3). Kelemahan ini dapat diatasi dengan memanfaatkan peluang dari perkembangan teknologi aplikasi pihak ketiga (O3). Penggunaan *Ginee* sebagai platform *omnichannel* / *multichannel* mampu memusatkan pengendalian persediaan pada berbagai *marketplace* hanya pada satu *database* yang disediakan aplikasi daring *Ginee* (W3,W4;O3). Secara praktis, perubahan persediaan yang terjadi dapat dilakukan dan dipantau dari *Ginee*

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
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 milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

secara langsung. Selain itu kecepatan membalas pertanyaan konsumen akan terpusat dan sumber informasi yang terpusat sehingga proses responsi terhadap konsumen lebih cepat dan akurat.

b) *Advertising* 50% produk performa sedang-rendah (O1,O2,O3,O4;W1,W2)

Kekuatan daya tawar pemasok yang rendah (O4), tingkat perekonomian dan inflasi yang stabil (O2,O3) dan juga kebijakan fiskal yang ekspansif (O1) dapat dimanfaatkan untuk mengatasi kelemahan di kurangnya intensitas dan keunikan promosi (W1,W2). Strategi yang diterapkan adalah meningkatkan fokus promosi harga untuk produk dengan performa minim (O1,O2,O3,O4;W1,W2). Produk dengan performa minim berdasarkan 50% dari total produk akan didorong untuk meningkatkan arus kas usaha. Proses pengendalian ini dilakukan dengan menggunakan *adrvetisement* berbayar yang kemudian terfokus pada produk minim yang diharapkan mampu memenuhi rasio CIR (*Cost to Income*) sebesar 1:5 atau lebih dengan stimulus pemerintah untuk meningkatkan insentif konsumsi masyarakat.

4) Strategi WT (*Defensif*)

a) Meningkatkan *awareness* toko dengan konsep OSS (W3,W4;T3,T2,T1)

Meminimalkan kelemahan toko berupa intensitas dan keunikan promo yang kurang (W1, W2), kurangnya akses *marketplace* (W4) dan kecepatan respon yang rendah (W3) harus dilakukan terutama menghadapi ancaman berupa peraturan peningkatan PPN (T4), pendatang baru (T3), persaingan yang agresif (T2) dan gaya konsumsi yang semakin kritis (T1). Strategi bertahan yang akan digunakan adalah menciptakan nilai *costumer* yang lebih.

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
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.

Penerapan konsep OSS (*One Stop Shopping*) sebagai salah satu ide bisnis utama menjadi salah satu penciptaan nilai yang akan digunakan sebagai strategi utama (W3,W4;T3,T2,T1). Pada penerapan ini toko akan semakin difokuskan pada kelengkapan variasi dan kategori produk untuk pakaian dalam wanita. Model nilai konsumen ini akan memberikan proposisi yang kuat dan baru pada benak konsumen akan toko daring pakaian dalam wanita yang menjadi solusi akhir berbelanja kebutuhan pakaian dalam mereka.

b) Diskon 20% produk performa rendah (W1,W2;T4)

Untuk memutar arus kas yang lebih baik maka aktivitas percepatan penjualan untuk 20% produk dengan performa buruk dengan memberikan diskon yang meminimalkan margin sekecil mungkin. Strategi ini akan menciptakan arus kas yang baik dan distribusi dana yang difokuskan pada pemasaran (W1,W2;T4).

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
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.