**BAB III**

**ANALISIS INDUSTRI DAN PESAING**

1. **Tren dan Pertumbuhan Industri**

Dalam berbisnis seseorang harus mengerti tren dan pertumbuhan industri yang akan digeluti untuk melihat suatu kelayakan bisnis tersebut. Tempat Pencucian *Clean ‘N Tidy Laundry* merupakan sebuah usaha yang bergerak dibidang jasa, dimana jasa yang ditawarkan adalah pencucian pakaian mulai dari pakaian sehari-hari hingga pakaian khusus. *Clean ‘N Tidy Laundry* sendiri merupakan tempat pencucian yang menggunakan bahan baku yang berkualitas, teknologi terkini dan dengan servis yang sangat baik.

Bisnis *laundry* sendiri merupakan bisnis yang mengikuti perubahan gaya hidup. Seperti yang kita ketahui, banyak orang-orang yang tinggal di apartemen, entah milik pribadi atau sewa. Dengan tempat tinggal yang kecil, membuat orang-orang berpikir dua kali untuk membeli sebuah mesin cuci, apalagi harga sebuah mesin cuci tidaklah murah, selain itu waktu yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mencuci pakaian juga tidaklah sebentar. Maka banyak orang-orang yang beralih ke tempat *laundry* untuk mencuci pakaian mereka, entah pakaian sehari-hari maupun pakaian khusus. Inilah mengapa permintaan jasa pencucian tiap harinya selalu meningkat. Ditambah lagi dengan berkembangnya teknologi yang semakin maju menjadikan bisnis tidak lagi sulit untuk dijalankan, pemanfaatan teknologi juga dapat memangkas kebutuhan operasional.

1. **Analisis Pesaing**

Persaingan didalam industri merupakan sesuatu hal yang tidak dapat dihindari dan pasti terjadi, oleh karenanya perusahaan dituntut harus mampu menepatkan perusahaan pada posisi terbaik agar mampu bersaing dengan optimal dan terus berkembang dengan memanfaatkan segala keunggulan yang dimiliki.

Pesaing adalah perusahaan lain yang menghasilkan, menawarkan maupun menjual barang dan atau jasa yang sama ataupun serupa dengan produk dan jasa yang ditawarkan. Melakukan analisis pesaing merupakan suatu upaya untuk memahami lebih detail mengenai kekuatan dan kelemahan pesaing yang dapat ancaman maupun peluang bagi bisnis ini, dan bersifat dinamis.

Penetapan pesaing juga harus diperhatikan secara baik. Penulis beranggapan bahwa perusahaan harus mampu menentukan siapa pesaing utama (pesaing sesungguhnya) yang dihadapi oleh bisnis ini. Berikut adalah beberapa hal yang perlu diketahui mengenai pesaing:

1. Jenis jasa yang ditawarkan
2. Produk yang digunakan
3. Harga yang ditetapkan
4. Lokasi
5. Fasilitas yang dimiliki
6. Pelayanan yang diberikan
7. Strategi dan promosi yang dijalankan
8. Konsep bisnis

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

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

Bisnis usaha *laundry* sampai saat ini sudah memiliki banyak pesaing yang umumnya menawarkan produk yang hampir sama dengan yang ditawarkan oleh *Clean ‘N Tidy Laundry*, tetapi kami memiliki nilai tambah yaitu konsep “*Coin Laundry*” dimana baju pelanggan tidak akan dicampur dengan pelanggan lain, karena setiap satu pelanggan akan menggunakan satu mesin. Selain itu pelayanan yang akan diberikan juga jauh lebih cepat dari pada *laundry* kiloan biasa. Ditambah lagi sistem *laundry* kami akan memberitahukan kepada pelanggan melalui SMS apabila pakaian yang *laundry* sudah selesai. Beberapa pesaing dari *Clean ‘N Tidy Laundry* yang berada di kawasan Apartemen Sunter Park View :

1. Nama Perusahaan : Beehive Laundry

Produk Unggulan : Jasa Binatu

Segmentasi Konsumen : *Middle high*

Jumlah Outlet : 12

Alamat Toko : Apartemen Sunter Park View

 Tower B, kiosk BK17

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

No Telp : 0817 1718 7999

1. Nama Perusahaan : Apik Resik

Produk Unggulan : Jasa Binatu

Segmentasi Konsumen : *Middle low*

Jumlah Outlet : 1

Alamat Toko : Apartemen Sunter Park View

 Tower AB, kiosk BK13

Website : -

No Telp : -

1. **Analisis PESTEL (*Political, Economy, Social, Technology, Environment,* dan *Legal*)**

**Analisis PESTLE** adalah suatu teknik dalam manajemen strategis yang digunakan untuk melihat faktor-faktor lingkungan luar/eksternal bisnis yang berpengaruh terhadap suatu hal (perusahaan, proyek, masalah, dan lain-lain). PESTLE juga berguna untuk memahami gambaran lingkungan secara menyeluruh serta kesempatan maupun ancaman yang ada di sekitarnya. Dengan adanya pemahan lingkungan secara menyeluruh kita dapat mengambil kesempatan yang ada serta meminimalisir risiko dan ancaman. Terdapat 6 macam analisis yang digunakan, yaitu:

* + - 1. Politik

Di dalam faktor ini, seluruh faktor yang berhubungan dengan hukum serta kebijakan dapat mempengaruhi atau membatasi tindakan operasional dan pemasaran perusahaan. Politik telah mengalami perubahan yang berdampak pada tindakan pemasar di seluruh dunia, yaitu semakin banyaknya undang-undang dan kebijakan-kebijakan yang mengatur kegiatan bisnis, penegak hukum yang kuat oleh industri pemerintah, dan penekanan terhadap tanggung jawab etika maupun sosial yang lebih besar ke masyarakat.

Secara garis besar, industri binatu atau *laundry* tidak terlalu merasakan dampak dari faktor politik, hal ini disebabkan karena tidak adanya subsidi dari pemerintah, dan juga industri binatu juga tidak memiliki peraturan khusus dari pemerintah. Hal-hal yang mempengaruhi secara langsung adalah penetapan harga bumi dan bangunan.

* + - 1. Ekonomi

Perekonomian pada suatu negara dapat berpengaruh terhadap perkembangan dan kelangsungan bisnis, karena faktor ekonomi dapat mempengaruhi daya beli masyarakat. Faktor ekonomi meliputi semua faktor yang mempengaruhi daya beli dari *customer* dan mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan. Berdasarkan data dari Bank Indonesia, Indonesia saat ini sedang mengalami penurunan inflasi terhitung sejak November 2018, namun hal ini tidak memberikan dampak khusus terhadap industri binatu atau *laundry*. Sedangkan berdasarkan data pertumbuhan ekonomi Indonesia menunjukkan bahwa Indonesia saat ini sedang mengalami peningkatan pertumbuhan ekonomi, sehingga dapat disimpulkan bahwa usaha atau bisnis *laundry* memiliki peluang yang baik dari analisis faktor ekonomi.

* + - 1. Sosial

Faktor sosial meliputi semua faktor yang dapat mempengaruhi kebutuhan dari pelanggan dan mempengaruhi ukuran dari besarnya pangsa pasar yang ada. Salah satu faktor utama dari sosial adalah trend an gaya hidup. Dengan tingkat kesibukkan masyarakat saat ini dan gaya hidup yang serba praktis, membuat usaha *laundry* menjadi sebuh peluang dari sisi sosial. Memilih untuk menitipkan pakaiannya pada *laundry* membuat beban terasa lebih ringan bagi orang yang sibuk.

* + - 1. Teknologi

Faktor teknologi meliputi semua hal yang dapat membantu dalam menghadapi tantangan bisnis dan mendukung efisiensi proses bisnis perusahaan Contohnya: penemuan dan pengembangan baru, biaya dan penggunaan teknologi, perubahan dalam ilmu pengetahuan, dan dampak dari perubahan teknologi.

Usaha *laundry* yang akan dilakukan ini juga membutuhkan teknologi yaitu berupa mesin yang akan digunakan dan juga *software* untuk membantu transaksi antara perusahaan dan konsumen. Selain itu *software* yang digunakan juga membantu pemilik perusahaan agar tidak kesulitan dalam pembukuan dan juga tidak mengalami kecurangan dari karyawannya.

* + - 1. Legal

Faktor legal meliputi pengaruh hukum seperti perubahan undang-undang yang ada atau yang akan datang. Setiap proses bisnis yang dijalankan harus memperhatikan kebijakan yang sudah ada. Seperti hal-nya pada bisnis binatu atau *laundry*, sebagai pemilik ada begitu banyak hal yang harus diperhatikan oleh pemilik, seperti contohnya adalah bahan bakuyang digunakan semuanya berbahan dasar aman bagi konsumen, selin itu untuk menjaga lingkungan, limbah atau hasil air cucian tidak dibuang begitu saja, akan melalui saluran yang tepat.

* + - 1. *Environment* (Lingkungan)

Faktor lingkungan dapat digunakan ketika melakukan perencanaan strategis atau mencoba mempengaruhi keputusan pembeli seperti faktor lokasi geografis. Lokasi dari *Clean ‘N Tidy Laundry* sendiri memiliki tempat yang sangat strategis, yaitu berada pada lingkungan padat penghuni, dan berada didekat kampus, dimana tentu saja sebuah jasa *laundry* sangat dibutuhkan.

1. **Analisis Pesaing : Lima Kekuatan Persaingan Model Porter (*Porter Five Forces Business Model*)**

Persaingan merupakan inti dari keberhasilan, dan agar dapat memenangkan setiap persaingan maka perusahaan harus memiliki strategi bersaing. Berikut adalah tiga langkah yang dapat digunakan sebelum menggunakan strategi Porter’s:

1. Mengidentifikasikan faktor dan elemen penting didalam persaingan yang mempengaruhi perusahaan
2. Mengevaluasi seberapa kuat dan pentingnya setiap faktor dan elemen tersebut
3. Menentukan faktor kekuatan apakah yang membuat industri ini layak dan prospektif untuk digeluti

Strategi yang dapat digunakan untuk menganalisa pesaing didalam suatu industri menurut Michael Porter adalah dengan menggunakan 5 kekuatan utama didalam bersaing, yaitu:

**Gambar 3.4 Porter’s Five Forces Model of Competition**

Ancaman Pendatang Baru

Persaingan Antara Pesaing yang Ada

Daya Tawar Pemasok

Daya Tawar Pembeli

Ancaman Terhadap Produk atau Layanan Pengganti

Sumber: David (2010:146)

1. **Persaingan Antara Pesaing yang Ada**

Semakin banyak pesaing didalam industri menunjukkan bahwa tingkat persaingan semakin tinggi. Setiap pesaing pasti berupaya untuk memperoleh pangsa pasar yang besar. Pelaksanaan strategi didalam berbisnis yang dilakukan dengan tepat sasaran tentu akan menjadi senjata yang paling baik dalam upaya memperoleh pangsa pasar tersebut.

*Clean ‘N Tidy Laundry* berada dalam industri yang memiliki persaingan yang cukup tinggi, hal ini tentu membuat perusahaan harus senantiasa mampu memberikan strategi-strategi yang menarik dan tepat sasaran agar mampu bertahan dan terus berkembang. Kemampuan suatu bisnis bertahan dan terus berkembang tidak terlelpas dari baiknya strategi yang dijalankan.

*Clean ‘N Tidy Laundry* akan mengutamakan pelayanan yang terstandarisasi. Para pesaing sekarang ini memang semakin banyak namun standard pelayanan yang mereka berikan kepada pelanggan masih kurang. Standarisasi pelayanan tersebun dimulai dari pelanggan akan diberikan informasi mengenai konsep “*coin laundry*” kemudian akan dilakukan transaksi menggunakan *software*. Apabila pakaian pelanggan yang sudah di-*laundry* selesai, maka pelanggan akan diberitahu melalui pesan singkat atau SMS. Kemudian bahan baku yang digunakan oleh *Clean ‘N Tidy Laundry* juga merupakan bahan baku yang berkualitas, sehingga pelanggan tidak akan kecewa dengan hasil dari *Clean ‘N Tidy Laundry*.

1. **Daya Tawar Pemasok**

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

Bisnis pada industri binatu atau *laundry* ini memiliki daya tawar pemasok yang rendah. Hal ini dikarenakan kebutuhan bahan baku dar bisnis ini dapat ditemukan dengan mudah, dan juga banyak pemasok yang dapat diandalkan sehingga dapat dikatakan untuk berpindah dari satu pemasok ke pemasok lain sangatlah mudah dilakukan.

*Clean ‘N Tidy Laundry* membutuhkan bahan baku berupa deterjen, pengharum baju atau *softener*, dan beberapa *chemical* khusus untuk noda dan pakaian tertentu. Bahan baku utama tersebut dapat ditemukan dengan mudah pada toko-toko *online*. Sedangkan untuk harganya sendiri juga tidak begitu berbeda antara pemasok satu dengan lainnya. Pembelian bahan baku juga akan dilakukan dalam jumlah yang banyak, karena pemakaian sehari-hari dan juga bahan yang tidak mudah rusak dalam jangka pendek maupun panjang.

Rencananya adalah *Clean ‘N Tidy Laundry* akan melakukan pembelian bahan baku dengan jumlah yang banyak tetapi dengan pengiriman yang bertahap, hal ini untuk meminimalisir penggunaan lahan. Selain itu, *Clean ‘N Tidy Laundry* akan senantiasa untuk selalu terbuka terhadap pemasok , hal ini ditujukan untuk memperoleh harga dan kualitas yag sebaik mungkin. Sehingga tingkat ketergantuangan *Clean ‘N Tidy Laundry* terhadap pemasok dapat terkendali dengan baik.

1. **Daya Tawar Konsumen**

Konsumen merupakan asset dari segala jenis bisnis. Mendapatkat konsumen dan mempertahankannya merupakan tujuan dari setiap bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa konsumen memiliki keuatan daya tawar yang dapat mempengaruhi perusahaan, baik itu kekuatan yang besar maupun yang kecil. Memperoleh harga yang rendah dengan benefit dan kualitas yang memuaskan merupakan harapan dan keinginan dari setiap konsumen. Melihat hal tersebut, maka dapat dikatakan bahwa harga merupakan salah satu faktor yang mempunyai kekuatan dan kemapuan untuk membuat konsumen berpindah dengan mudah.

Bisa dikatakan, bisnis ini berada pada industri yang memiliki daya tawar dari konsumen yang relatif tinggi. Pelayanan yang memuaskan dari *Clean ‘N Tidy Laundry* akan ditawarkan mulai dari penggunakan bahan baku yang berkualitas, pelayanan yang sangat ramah, selain itu semua transaksi akan tercatat dalam *software* dan ketika pakaian sudah selesai di *laundry*, pemilik akan mendapatkan pemberitahuan melalui pesan singkat atau SMS. Selain itu konsumen tidak perlu takut pakaiannya akan tercampur dengan pakaian lain, karena pencucian 1 konsumen akan menggunakan 1 mesin sendiri, dan tidak digabung dengan pakaian dari konsumen lain.

Selain itu untuk tetap menjaga hubungan antara pihak *Clean ‘N Tidy Laundry* dengan konsumen, makan akan dibuat kartu loyalitas dengan sistem poin, setiap poin yang cukup dapat ditukarkan dengan pencucian pakaian gratis. Hal ini diharapkan dapat membuat pelanggan betah dan tidak berpindah-pindah, sehingga mampu mengendalikan kekuatan dari pelanggan terhadap bisnis.

1. **Ancaman Pendatang Baru**

Ancaman dari pendatang baru bisa dilihat dari mudah tidaknya pesaing untuk memasuki bisnis ini dan juga melalui risiko yang dimiliki. Semakin rendah risiko maka pesaing akan mudah untuk masuk, begitu juga dengan sebaliknya.

Usaha dalam industry binatu atau *laundry* sendiri memiliki tingkat risiko yang kecil dan juga memiliki pertumbuhan industri yang sangat baik, tidak jarang menemukan banyaknya orang yang ingin membuka usaha ini. Untuk mengantisipasi dari munculnya pesaing-pesaing baru maka *Clean ‘N Tidy Laundry* harus tetap konsisten terhadap pelayanan dan kualitas yang dihasilkan, selain itu untuk terus menarik konsumen maka *Clean ‘N Tidy Laundry* akan melakukan promo-promo menarik bagi para konsumennya.

Para karyawan yang ada juga akan selalu diberikan bekal ilmu pengetahuan tentang dunia industry binatu agar meminimalisir kesalahan yang terjadi, selain itu para karyawan juga merupakan salah satu asset penting dari sebuah perusahaan, maka dari itu *Clean ‘N Tidy Laundry* akan memastikan agar setiap karyawannya nyaman bekerja pada tempat *Clean ‘N Tidy Laundry.* Dengan ini *Clean ‘N Tidy Laundry* mampu mengendalikan kekuatan dari masuknya pesaing baru.

1. **Ancaman Terhadap Produk atau Layanan Pengganti**

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

Salah satu produk subtitusi dari jasa ini adalah mesin cuci. Ancamannya adalah mereka dapat memulai untuk mencuci pakaiannya sendiri di rumah. Tetapi yang akan menjadi perbedaan adalah terletak pada teknik pencucian dan beberapa jenis *chemical* untuk noda khusus atau untuk pakaian khusus. Selain itu juga keterbatasan waktu dalam melakukan kegiatan cuci pakaian, belum lagi ditambah dengan waktu untuk menyetrika pakaian.

1. **Analisis Posisi dalam Persaingan**

Sebuah produk pasti akan mengalami siklus produk yang dimulai dari tahap *Introduction* atau perkenalan produk yang kemudian masuk kedalam tahap *Growth* atau pertumbuhan, lalu kemudian masuk kedalam tahap *Mature* atau kedewasaan dimana pada tahap ini produk sedang dalam titik terpuncaknya, dan kemudian akan mengalami masa *Decline* atau penurunan. Berikut merupakan gambaran dari siklus produk:

**Gambar 3.5**

**Product Life Cycle**



Sumber : Kotler dan Keller (2012:332)

Siklus hidup produk adalah suatu konsep penting yang memberikan pemahaman tentang dinamika kompetitif suatu produk. Seperti halnya dengan manusia, suatu produk juga memiliki siklus atau daur hidup. Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*) ini yaitu suatu grafik yang menggambarkan riwayat produk sejak diperkenalkan ke pasar sampai dengan ditarik dari pasar . Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*) ini merupakan konsep yang penting dalam pemasaran karena memberikan pemahaman yang mendalam mengenai dinamika bersaing suatu [produk](http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/07/produk-definisi-klasifikasi-dimensi_30.html). Setiap produk mempunyai masa daur hidup yang berbeda, terdapat kenaikan maupun penurunan dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Berikut merupakan tahapan-tahapan siklus hidup sebuah produk, yaitu :

**Tahap perkenalan** **(Introduction Step)**

Tahap perkenalan merupakan sebuah tahap awal perusahaan dalam memperkenalkan produknya kepada konsumen. Pada tahap ini barang yang di jual umumnya barang baru, karena masih berada pada tahap permulaan. Ciri-ciri umum tahap ini adalah :

1. Produk baru diluncurkan ke Pasar (Market)
2. Omset penjualan yang masih rendah
3. Kapasitas produksi masih rendah
4. Biaya per unit yang masih tinggi
5. Cash Flow Negatif
6. Distributor berkemungkinan enggan untuk mengambil produk yang masih belum terbukti Kualitasnya.
7. Diperlukannya promosi secara besar-besaran dalam rangka memperkenalkan produknya (biaya promosi yang tinggi)

 **Tahap perkembangan (*Growth Step*)**

Tahap Perkembangan (*Growth*) adalah tahap dimana produk yang diperkenalkan tersebut sudah dikenal dan diterima oleh konsumen. Selama tahapan ini, produk mulai memperlihatkan laba, pesaing juga mulai mengikuti, mengeluarkan produk versi mereka. Beberapa ciri-ciri pada tahap Perkembangan ini adalah :

1. Memperluas pasar
2. Omset penjualan yang naik signifikan
3. Meningkatnya kapasitas produksi
4. Produk mulai diterima oleh pasar
5. Cash Flow mulai berubah menjadi Positif
6. Pasar semakin berkembang, laba juga akan meningkat, namun pesaing-pesaing baru akan mulai bermunculan
7. Biaya per unit akan turun ke skala yang ekonomis

**Tahap kedewasaan(*Maturity Step*)**

Tahap kedewasaan merupakan titik puncak kejayaan perusahaan yang ditunjukan dengan peningkatan volume penjualan yang sangat tinggi. Namun, pada tahap ini pasar semakin tersegmentasi, peningkatan omset penjualan mulai melambat, bersaing dengan ketat dan berjuang dalam merebut pasar dengan pesaing-pesaingnya.

**Tahap penurunan (*Decline*)**

Penjualan perusahaan yang semakin bergerak ke arah penurunan merupakan gejala tahap decline dalam PLC. Penurunan penjualan ini disebabkan oleh faktor-faktor seperti perubahan selera pasar, produk substitusi diterima konsumen (baik dan dalam negeri maupun dan luar negeri), dan perubahan teknologi.

Ciri-ciri Tahap Penurunan adalah sebagai berikut :

1. Laba menurun secara signifikan dan Cash flow akan melemah
2. Pasar menjadi Jenuh
3. Akan banyak Pesaing-pesaing yang keluar dari pasar
4. Kapasitas produksi akan menurun

Strategi yang sering digunakan pada tahap penurunan adalah sebagai berikut :

1. Melakukan promosi untuk mempertahankan Pelanggan yang setia
2. Mempersempit saluran distribusi
3. Menurunkan harga uang menjaga daya saingnya
4. Memperbarui barang (dalam arti fungsinya).
5. Meninjau kembali dan memperbaiki program pemasaran serta program produksinya agar lebih efisien.
6. Menghilangkan sebagian jenis barang untuk mencapai laba optimum pada barang yang sudah ada.

Posisi dari *Clean ‘N Tidy Laundry* saat ini adalah pada tahap pengenalan karena *Clean ‘N Tidy Laundry* merupakan pendatang baru. Sehingga sangat diperlukan pematangan kualitas produk dan pemasaran yang terintegrasi sehingga meningkatnya *brand awareness* dan dapat mencapai tujuan dari *Clean ‘N Tidy Laundry* yaitu dikenal oleh banyak orang dan dapat mencapai profit maksimal dari usaha ini.

1. **Analisis Faktor-Faktor Kunci Sukses (*Competitive Profile Matrix*/ CPM)**

Metode CPM (*Competitive Profile Matrix)* dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengalisis pesaing dalam upaya memahami kekuatan dan kelemahan pesaing secara lebih terperinci. Komponen penilaian matriks CPM ialah sebagai berikut :

1. *Critical Success Factors*

*Critical success Factors* ialah faktor – faktor penentu keberhasilan yang memiliki peran penting dalam mempengaruhi keberhasilan organisasi. Faktor –faktor tersebut digambarkan secara luas tanpa adanya data yang spesifik dan faktual. Faktor – faktor it diambil setelah dilakukan analisis yang mendalam mengenai kondisi didalam dan diluar lingkungan perusahaan. Ini dilakukan dikarenakan dalam lingkungan eksternal dan internal ada berbagai macam faktor yang memang memberikan dampak yang terlihat bagi perusahaan, entah baik maupun buruk.

1. Peringkat(*Rating*)

*Rating* yang ada di matriks CPM menunjukan respon pada perusahaan terhadap faktor – faktor yang jadi penentu keberhasilan perusahaan. Semakin tinggi angka dari rating berarti menunjukan bahwa perusahaan dengan baik dapat mampu merespon faktor penentu keberhasilan dan peringkat itu menunjukan kekuatan yang utama bagi perusahaan tersebut. Angka peringkat yang diberikan yaitu antara 1,0 – 4,0 dan dapat diterapkan pada setiap faktor. Ada beberapa catatan penting yang harus diperhatikan di dalam pemberian rating, yaitu antara lain :

1. Peringkat akan diterapkan dalam setiap *critical success factors.*
2. Respon perusahaan yang kurang pada *critical success factors* diwakili oleh 1,0 . Peringkat ini menunjukan bahwa faktor tersebut menjadi kelemahan utama perusahaan.
3. Respon rata – rata terhadap *critical success factors* diwakili oleh 2,0. Peringkat ini menunjukan bahwa faktor tersebut menjadi kelemahan minor perusahaan.
4. Respon diatas rata – rata terhadap *critical success factors* diwakili oleh 3,0. Peringkat ini menunjukan bahwa faktor tersebut menjadi kekuatan minor perusahaan.
5. Respon yang terbaik terhadap *critical success factors* diwakili oleh 4,0. Peringkat ini menunjukan bahwa faktor tersebut menjadi kekuatan utama perusahaan.
6. Bobot(*Weighted*)

Bobot yang ada di dalam matriks CPM menunjukan bahwa kepentingan relatif dari faktor untuk menjadi penentu kesuksesan perusahaan dalam industri. Bobot berkisar dari 0,0 yang artinya tidak penting hingga 1,0 yang berarti paling penting. Jumlah dari semua bobot atas faktor – faktor yang dianalisis harus sama dengan 1,0.

1. Nilai Tertimbang (*Weighted Score*)

Ini merupakan hasil dari hitungan perkalian antara peringkat yang diberikan dengan bobot yang dimiliki oleh faktor tersebut.

1. Total Nilai Tertimbang (*Total Weighted Score*)

Total nilai nilai tertimbang adalah hasil dari penjumlahan seluruh nilai tertimbang setiap faktor. Nilai akhir dari jumlah nilai tertimbang haruslah berada di antara rentang 1,0 (rendah) hingga 4,0 (tinggi). Rata – rata total nilai tertimbang untuk matriks CPM adalah 2,5 dimana setiap perusahaan dengan total nilai tertimbang dibawah 2,5 dapat dikatakan berada pada posisi lemah. Perusahaan dengan total nilai tertimbang lebih tinggi dari 2,5 maka dianggap memiliki posisi kuat. Dimensi lain dalam matriks CPM adalah perusahaan dengan jumlah nilai tertimbang yang paling tinggi dianggap sebagai pemenang diantara para pesaing.

**Tabel 3.1**

***Competitive Profile Matrix***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | ***CLEAN ‘N TIDY LAUNDRY*** | ***BEEHIVE LAUNDRY*** | **APIK RESIK** |
| **Critical Success Factors** | **Weight** | **Rating** | **Score** | **Rating** | **Score** | **Rating** | **Score** |
| Harga | 0.20 | 3 | 0.60 | 2 | 0.40 | 3 | 0.60 |
| Jasa | 0.19 | 2 | 0.38 | 3 | 0.57 | 2 | 0.38 |
| Fasilitas | 0.12 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 2 | 0.24 |
| Pelayanan | 0.19 | 3 | 0.57 | 3 | 0.57 | 2 | 0.38 |
| Loyalitas | 0.11 | 2 | 0.22 | 3 | 0.33 | 1 | 0.11 |
| Lokasi | 0.11 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 1 | 0.11 |
| Promosi | 0.08 | 2 | 0.24 | 3 | 0.24 | 1 | 0.08 |
| **Total** | **1.00** |  | **2.70** |  | **2.80** |  | **1.90** |

 Sumber : *Clean ‘N Tidy Laundry*

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

Untuk mengetahui perusahaan mana yang sudah baik ataupun yang masih kurang, maka dapat dilihat dari total nilai yang didapat oleh masing-masing perusahaan. Total nilai tersebut didapatkan dari hasil perkalian pembototan dengan *rating*  yang kemudian dijumlahkan. Nilai yang masuk kategori baik adalah dengan total 2.5 keatas. Apabila nilai yang didapat dibawah 2.5 maka nilai tersebut menunjukkan bahwa perusahaan belum beroperasi dengan baik, sedangkan apabila lebih dari 2.5 maka perusahaan sudah baik dan mempunyai kekuatan serta dianggap mampu bersaing.

Berikut penjelasan mengenai posisi *Clean ‘N Tidy Laundry* dan pesaingnnya berdasarkan Tabel 3.1 CPM yakni:

* + - 1. Harga

Harga merupakan faktor yang sangat penting. Harga adalah hal pertama yang akan dilihat oleh pelanggan begitu ingin memutuskan apakah ia ingin melakukan pembelian atau tidak. Para pelanggan umumnya berusaha untuk mendapatkan kualitas yang maksimal tanpa harus mengeluarkan biaya yang besar, bisa dikatakan jumlah uang yang dikeluarkan harus setara atau bahkan lebih dari kualitas yang diterima. Tabel CPM di atas menunjukkan bahwa harga memiliki bobot 2.0, yaitu bobot dengan angka terbesar dalam tabel CPM. Dapat dilihat pada tabel, yaitu *Clean ‘N Tidy Laundry* dan “Apik Resik” memiliki rating yang sama besar yaitu bernilai 3. Hal ini menunjukkan bahwa kisaran harga yang ditawarkan oleh *Clean ‘N Tidy Laundry* dan “Apik Resik” kurang lebih sama. Sedangkan untuk “Beehive Laundry” memiliki rating 2, karena harga yang ditawarkan lebih mahal.

* + - 1. Jasa

Jasa disini dimaksudkan pada layanan jasa yang disediakan oleh perusahaan sebarapa banyak, pada industry binatu jasa yang dimaksudkan adalah seberapa beragamnya jasa yang disediakan, seperti cuci pakaian-pakaian khusus, waktu yang diberikan, dsb. Berdasarkan tabel CPM, bobot yang diberikan pada jasa adalah sebesar 0.19. Tabel di atas menunjukkan bahwa *Clean ‘N Tidy Laundry* dan “Apik Resik” memiliki rating yang sama yaitu 2. Hal ini dikarenakan “Clean ‘N Tidy Laundry” dan “Apik Resik” menawarkan jasa yang kurang lebih sama, dan tidak sebanyak “Beehive Laundry” yang dapat menawarkan jasa yang lebih banyak dan lebih beragam.

* + - 1. Fasilitas

Fasilitas yang lengkap tentu akan menambah kepuasan pelanggan, fasilitas yang dimaksud adalah fasilitas yang disediakan oleh perusahaan, seperti alat pembayaran yang beragam, kemudian teknologi yang digunakan, kemasan penjualan, dsb. Seperti yang tertera pada tabel, fasilitas memiliki bobot sebesar 0.12. Tabel CPM di atas menunjukkan bahwa *Clean ‘N Tidy Laundry* dan “Beehive Laundry” memiliki rating yang sama yaitu 3, hal ini di tunjukkan dengan fasilitas yang disediakan hampir sama yaitu adanya alat pembayaran yang beragam memberikan kemudahan bagi para pelanggan untuk membayar, selain itu semua transaksi sudah tercatat dalam mesin POS sehingga tidak akan terjadi kecurangan. Mesin yang digunakan juga mesin dengan teknologi yang sama. Sedangkan “Apik Resik” memiliki rating 2, hal ini karena jenis fasilitas yang belum canggih, sistem pembayaran manual dan juga pencucian yang masih manual.

* + - 1. Pelayanan

Pelayanan yang memuaskan dapat dilihat dari kinerja tiap-tiap pekerjanya, pelayanan yang baik tentunya harus mampu memberikan kepuasan pelanggan untuk peliharaannya. Usaha yang bergerak pada bidang jasa binatu ini tentunya dituntut untuk memiliki pelayanan yang baik, karena hal ini juga menjadi salah satu faktor pertimbangan dari pelanggan. Oleh karenanya, faktor pelayanan memiliki bobot cukup besar yakni 0.19. Tabel CPM di atas menunjukkan bahwa *Clean ‘N Tidy Laundry* dan “Beehive Laundry” memiliki rating yang cukup tinggi yakni 3 yang tentu saja menjadi unggulan, hal ini dikarenakan semua pekerja dari *Clean ‘N Tidy Laundry* sudah dilatih secara profesional sehingga akan melayani pelanggan dengan sepenuh hati. “Beehive Laundry” juga memiliki rating 3 karena seperti yang kita ketahui, “Beehive Laundry” sudah memiliki cabang dimana-mana yang tentu saja sudah memiliki standar operasional yang ketat, sehingga semua karyawan dan pekerjanya diberikan pelatihan sebelum terjun ke lapangan. Sedangkan “Apik Resik” memiliki rating 2, yang sedikit rendah dibandingkan dengan *Clean ‘N Tidy Laundry* dan “Beehive Laundry” karena “Apik Resik” hanya berfokus kepada *laundry* rumahan, sehingga pekerjanya tidak memerlukan pelatihan.

* + - 1. Promosi

Promosi biasanya merupakan salah satu cara ampuh untuk menarik minat konsumen. Tujuan utama dari promosi tidak lain adalah untuk memperkenalkan perusahaan, dan memberikan kesempatan khusus. Tabel CPM diatas menunjukkan bawah promosi memiliki bobot yakni 0.08. Pemberian bobot ini dikarenakan pelanggan umumnya lebih tertarik untuk mencoba ketika tersedianya penawaran khusus.

*Clean ‘N Tidy Laundry*” memiliki keunggulan dalam bidang promosi karena menawarkan paket-paket khusus yang dapat memudahkan pelanggan seperti paket cuci pakaian 50kg untuk sebulan yang tentu saja harganya jauh lebih murah daripada mencuci perkilo sendiri, selain itu juga ada promosi dari *e-money* yang bekerja sama dengan *Clean ‘N Tidy Laundry*

* + - 1. Loyalitas

Loyalitas pada tabel CPM 2.0 memiliki bobot 0.11. Segala jenis usaha tentunya akan berupaya untuk mendapatkan dan mempertahankan loyalitas dari para pelanggannya. Ini merupakan keunggulan yang dimiliki oleh “Beehive Laundry” yaitu memiliki rating 3, dikarenakan usaha ini sudah berjalan lama dan terkenal, ada dimana-mana, sehingga sudah tertanam dalam benak pelanggan bahwa ini merupakan *laundry* yang terpercaya dan bagus. Berbeda dengan “Apik Resik” yang memiliki rating 1, dikarenakan usaha ini juga sudah berjalan lama tapi terlihat pelanggannya yang sedikit. Tentu saja *Clean ‘N Tidy Laundry* usaha yang baru akan buka, akan memberikan usaha lebih untuk mendapatkan loyalitas pelanggan.

* + - 1. Lokasi

Lokasi juga memiliki peran didalam menarik minat pelanggan. Berada dilokasi yang strategis dapat menguntungkan perusahaan. Tabel CPM diatas menunjukkan bahwa lokasi memiliki bobot 0.11 yang sama besarnya dengan faktor loyalitas. *Clean ‘N Tidy Laundry* memiliki rating 3, hal ini dikarenakan lokasi dari *Clean ‘N Tidy Laundry* sendiri yang strategis. Sedangkan untuk “Beehive Laundry” memiliki rating yang cukup tinggi yaitu 3 karena pemilihan lokasi yang tepat, yaitu satu-satunya *laundry* yang ada pada *tower*-nya. Sedangkan “Apik Resik” memiliki rating terendah yaitu 1 karena lokasi yang tertutup sehingga kurang menjangkau pelanggan.

Berdasarkan tabel CPM di atas *Clean ‘N Tidy Laundry* memiliki total bobot 2.70 , bobot ini berada pada peringkat kedua setelah “Beehive Laundry” yang menduduki peringkat pertama dan “Apik Resik” yang menduduki peringka terakhir. Hal ini menunjukkan bahwa *Clean ‘N Tidy Laundry* memiliki posisi yang dikatakan dapat bersaing dengan para pesaingnya. Pesaing utama dan terkuat dalam bisnis ini adalah “Beehive Laundry”.

1. **Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal (SWOT *Analysis*)**

David (2010:327), menggambarkan SWOT sebagai sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manager mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan Ancaman, dan Strategi WT (Kelemahan-ancaman).

Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelamahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi WT merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

**Tabel 3.2**

***Strenght, Weakness, Opportunity, Threat CLEAN ‘N TIDY LAUNDRY***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| SWOT  | ***Strenght*** 1. Harga terjangkau
2. Memiliki SDM yang terlatih sehingga mengurangi risiko kecelakaan kerja (seperti baju rusak, luntur, dsb.)
3. Fasilitas dan layanan yang baik
4. Lokasi yang strategis
5. Menggunakan bahan-bahan berkualitas
 | ***Weakness***1. Loyalitas pelanggan yang masih rendah
2. Jasa yang disediakan belum terlalu banyak
3. Baru memiliki 1 outlet
4. Belum dikenal masyarakat
 |
| ***Opportunity*** 1. Berada pada kawasan apartemen, dimana jasa *laundry* sangat dibutuhkan
2. Gaya hidup masyarakat yang serba praktis
3. Pesaing yang belum begitu banyak pada area tersebut
 | **SO** 1. Melakukan promosi paket-paket *laundry* perbulan (S1, S2, S3, S4, S5, O1, O2, 03)
2. Meminta *feedback* pelayanan setiap kali selesai bertransaksi (S3. S5, O1, O2)
 | **WO** 1. Membuka cabang pada tempat lain (W3,W4, O1, O2, O3)
2. Memperbanyak jasa (W1, W2, O1, O2, O3)
3. Melakukan iklan pada media sosial (W1, W4, O1, O2, O3)
4. Memberlakukan *membership* dengan sistem *poin* (W1,W4, O1, O2)
5. Membagikan brosur (W1, W4, O1, O2, O3)
 |
| ***Threat*** 1. Ancaman dari pesaing yang memiliki nama lebih besar
2. Konsumen yang sudah loyal pada *laundry* lain
 | **ST** 1. Memberikan pelayanan yang terstandarisasi (S2, S3, S5, T1, T2)
 | **WT** 1. Memperbanyak jasa yang dibutuhkan konsumen (W2, T1, T2)
2. Melakukan promosi yang banyak untuk mengenalkan usaha ini kepada masyarakat (W1. W2, W4, T1, T2)
 |