**BAB III**

**ANALISIS INDUSTRI DAN PESAING**

Seorang pengusaha perlu menganalisis lingkungan industri yang berkaitan terhadap bisnis yang akan dijalankan. Analisis ini diperlukan agar pelaku bisnis dapat mengetahui keadaan dan gambaran mengenai kondisi industri yang sedang terjadi saat ini serta pertumbuhan dalam industri yang dapat menciptakan peluang bisnis yang ada. Juga mempertimbangkan beberapa faktor utama seperti persaingan dan pasar yang akan dituju dalam menyusun strategi dan merencanakan strategi alternatif.

Menurut David (2015;45) “Analisis industri atau audit manajemen strategik eksternal berfokus mengidentifikasi dan mengevaluasi tren dan kejadian diluar kendali suatu perusahaan”. Audit eksternal mengungkapkan kesempatan dan ancaman penting yang dihadapi oleh organisasi, sehingga manajer dapat memformulasikan strategi untuk mengambil keuntungan dari kesempatan dan menghindari atau mengurangi dampak ancaman.

1. ***Trend* dan Pertumbuhan Industri**

Pengusaha harus mengidentifikasi *trend* / kecendrungan yang terjadi di pasar untuk mengetahui keadaan dan gambaran mengenai kondisi industri yang dituju. Berdasarkan konsep tersebut, pengamatan terhadap pertumbuhan industri dilakukan untuk mengetahui tren yang sedang berkembang di daerah tersebut. Analisis lingkungan industri dilakukan untuk mengetahui keadaan dan gambaran mengenai kondisi industri yang akan dituju, serta pertumbuhan dalam industri yang dapat menciptakan peluang bagi usaha.

Furnitur adalah peralatan yang digunakan harian dan kebutuhannya akan terus tumbuh seiring dengan peningkatan populasi, pergeseran tren di tengah masyarakat dan seiring meningkatnya pembangunan properti seperti rumah, apartemen, hotel hingga gedung perkantoran. Seiring peningkatakan kualitas hidup masyarakat yang berubah, Industri furnitur di Indonesia selama ini menjadi bisnis yang menguntungkan. Kebutuhan furnitur di dalam negeri juga meningkat, sejalan dengan mulai membaiknya bisnis properti di Indonesia. Saat ini, produk furnitur yang diminati masyarakat yakni yang memiliki daya tahan lama karena kecendrungan para konsumen yang lebih memilih untuk memberi produk furnitur baru ketimbang merepasi produk furnitur mereka yang sudah mulai rusak. Berikut adalah data pertumbuhan industri furnitur di Indonesia tahun 2015-2017 sebagai berikut.

**Gambar 3.1**

**Pertumbuhan Industri Furnitur di Indonesia**

**Tahun 2015 – 2017 (%)**

 Sumber: Diolah dari Publikasi Analisis Perkembangan Industri oleh Kementrian Perindustrian, tahun 2017

Berdasarkan data perindustrian, ”pertumbuhan Industri *furniture* yang mengalami peningkat dari sebesar 0,46% pada tahun 2016 menjadi sebesar 3,71% pada tahun 2017. Meningkatnya pertumbuhan produksi industri furnitur pada 2017 dipengaruhi oleh peningkatan permintaan dalam negeri. Hal ini antara lain ditunjukkan oleh lebih tingginya kenaikan produksinya pada Industri Mikro dan Kecil (4,09%) dibandingkan dengan pertumbuhan produksinya pada Industri Besar dan sedang yang sebesar (2,96%)”. (Dikutip dari [www.kemenperin.go.id](http://www.kemenperin.go.id) 10/04/2019)

Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa kondisi Industri Furnitur di Indonesia dalam keadaan cukup baik meskipun mengalami penurunan pertumbuhan pada tahun 2016, namun mengalami kenaikan kembali pada tahun 2017. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa bisnis furnitur di Indonesia termasuk bisnis yang cukup menjanjikan di Indonesia dan masih terdapat peluang bagi Mebelloka Furnitur untuk memasuki pasar furnitur di Indonesia.

1. **Analisis Pesaing**

Menurut David (2015:57), ”mengumpulkan dan mengevaluasi informasi pesaing penting agar berhasil dalam memformulasi strategi”. Persaingan tidak dapat dihindari dalam suatu usaha atau bisnis, namun persaingan dapat diatasi dengan berbagai strategi. Dalam menyusun strategi tersebut, hal pertama yang harus dilakukan adalah mengumpulkan informasi sebanyak mungkin mengenai pesaing terdekat, maupun yang dianggap dapat mengancam keberlangsungan usaha yang didirikan dan menganalisisnya.

Dalam melakukan analisis terhadap pesaing, selain dapat mengetahui kondisi pesaing secara umum, pengusaha juga dapat mengetahui kelemahan dan kekuatan pesaingnya. Kelemahan dan kekuatan yang dimiliki oleh pesaing dapat digunakan sebagai penentu dalam penyusunan strategi untuk melawan pesaing yang ada. Strategi yang disusun dapat menjadi keunggulan atas kekurangan yang dimiliki pesaing.

Menurut David (2015:59), “pesaing adalah perusahaan yang menawarkan produk dan jasa sejenis di pasar yang sama. Pasar dapat mencakup area Geografis ataupun segmentasi produk”. Mebelloka Furnitur memiliki beberapa pesaing yang sudah terlebih dahulu memulai bisnis di bidang penjualan produk – produk furnitur. Namun yang menjadikan Mebelloka Furnitur berbeda adalah *display* produk yang menarik dengan tempat penjualan yang nyaman dan elegan dengan konsep *showroom* dengan pelayanan terbaik. Beberapa pesaing utama bagi Mebelloka Furnitur di daerah Cibubur dan sekitarnya antara lain sebagai berikut.

**Tabel 3.1**

**Analisis Pesaing Mebelloka Furnitur**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Pesaing**  | **Keunggulan** | **Kelemahan** |
| Karya Agung Furniture | 1. Lokasi Strategis terletak di tepi jalan raya
2. Tempat cukup luas dan bersih
3. Jenis Produk cukup lengkap
 | 1. Harga Cendrung Mahal
2. Desain tata letak kurang rapi
3. Promosi masih kurang
4. Penjualan masih konvensional secara *offline*
 |
| Diana Eva Furniture | 1. Lokasi Strategis terletak di tepi jalan raya
2. Persediaan produk banyak
3. Promosi cukup menarik
 | 1. Kondisi toko tidak menarik dan tidak nyaman
2. Tata letak produk tidakrapi dan terkesan berantakan
3. Tampilan *website* kurang menarik
 |

Sumber: Mebelloka Furnitur, 2019

Untuk menghadapi pesaing, Mebelloka Furnitur menawarkan produk – produk furnitur lokal dengan konsep penjualan yang lebih menarik dengan konsep *showroom*, promosi yang menarik, penjualan secara *online*, menawarkan produk dengan kualitas unggulan dengan harga yang cukup terjangkau untuk menjangkau *customer* dari segmen menengah hingga keatas. Mebelloka menampilkan *display – display* produk dengan desain interior yang menarik untuk mendukung tampilan produk furnitur yang di jual. Selain menjual produk furnitur, Mebelloka juga menjual produk – produk pendukung seperti lampu hias, lampu tidur, tanaman hias, lukisan dan hiasan – hiasan ruangan lainnya.

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

PESTEL merupakan singkatan dari *political, economical, social, technological, enviromental, dan legal.* Analisis PESTEL adalah salah satu metode analisis lingkungan eksternal yang meliputi aspek politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum. Faktor – faktor lingkungan tersebut perlu di analisis untuk melihat apakah kondisi lingkungan - lingkungan tersebut memiliki dampak khusus terhadap kegiatan operasional perusahaan. Apakah dampak dan pengaruh khusus yang ada merupakan peluang atau sebaliknya menjadi ancaman yang perlu diatasi perusahaan. Penjelasan analisis kekuatan eksternal PESTEL yang dilakukan terhadap usaha Mebelloka Furnitur adalah sebagai berikut:

1. **Politik (*political)***

Seorang pengusaha perlu memperhatikan dan menganalisis stabilitas politik negara serta kebijakan pemerintah pusat maupun daerah karena kondisi politik dapat mempengaruhi kelangsungan bisnis baik secara langsung maupun tidak langsung. Perubahan iklim politik dan kebijakan pemerintahan dapat menjadi ancaman atau peluang bagi usaha. Indonesia merupakan negara penganut sistem demokrasi . Oleh karena itu Presiden dipilih secara demokrasi melalui pemilihan umum yang dilakukan setiap lima tahun sekali. Setiap jajaran pemimpin baru yang terpilih akan mempengaruhi kebijakan – kebijakan politik yang ada. Kondisi politik ini lah yang harus diperhatikan oleh pengusaha dalam mempertimbangkan strategi bisnisnya.

Indonesia baru saja mengadakan pesta demokrasi yang telah diselenggarakan pada 17 April 2019 yang lalu. Kondisi politik saat ini dalam pasca pemilu sedikit mereda karena proses pemilu telah selesai dijalankan oleh seluruh masyarakat Indonesia. Hal ini tentu berdampak positif terhadap sektor perekonomian di Indonesia sehingga memungkinkan aktivitas Industri Furnitur di Indonesia dapat berjalan dengan lancar karena sudah tidak adanya ketegangan politik antar masyarakat di Indonesia.

1. **Ekonomi ( *economical* )**

Kondisi perekonomian di suatu negara juga menjadi pertimbangan bagi seorang pengusaha untuk mendirikan bisnis baru, karena baik atau buruk kondisi ekonomi sangat berpengaruh terhadap kelangsungan usaha tersebut. Selain itu, kondisi ekonomi di suatu tempat mempengaruhi daya beli dan gaya hidup masyarakatnya. Semakin baik kondisi perekonomian, semakin besar pula daya beli konsumen. Sebaliknya, semakin buruk kondisi perekonomian, maka semakin kecil pula daya beli konsumen

Menurut Mentri Koordinator Bidang Perekonomian Darmin Nasution menerangkan bahwa kondisi ekonomi global masih belum pulih, bahkan arahnya cendrung melambat. Apalagi masih dibayangi perang dagang antara Amerika Serikat (AS) dan China. Meski demikian, Darmin menuturkan bahwa ekonomi Indonesia masih tumbuh, walaupun pertumbuhan sedikit demi sedikit. Pertumbuhan ekonomi di tahun 2018 sebesar 5,17% yang sebelumnya 4,88% di tahun 2015, hal tersebut menunjukkan adanya peningkatan pertumbuhan ekonomi walaupun sedikit demi sedikit tetapi tidak stagnan atau mengalami penurunan. Inflassi juga dalam kondisi stabil di angka 3-3,5%. Tingkat kemiskinan konsisten turun dan saat ini berada di bawah 10%. Dan gini rasio juga mengalami penurunan. Hal tersebut menunjukkan kondisi ekonomi di Indonesia yang cukup baik dan tentunya juga akan memberikan dampak positif terhadap Industri Furnitur di Indonesia. Dengan kondisi perekonomian yang baik di Indonesia meningkatnya pertumbuhan ekonomi di Indonesia mengidenkasi bahwa tingkat daya beli masyarakat di Indonesia yang cukup stabil. Hal tersebut merupakan peluang yang sangat baik dalam menjalankan usaha Mebelloka Furnitur.

1. **Sosial (*social*)**

Sosial budaya merupakan salah satu faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap keberlangsungan hidup suatu bisnis. Sosial budaya menggambarkan bagaimana pola pikir, pola sikap dan pola tindak masing – masing individu yang membentuk suatu kebiasaan individu atau kelompok dalam kehidupan sehari – hari. Indonesia sendiri merupakan negara dengan keberagaman yang tinggi dengan suku budaya yang beragam dari wilayah yang berbeda - beda. Seiring dengan perkembangan zaman yang ada, globalisasi tidak dapat terelakkan. Dengan masuknya budaya baru dan kebiasaan dari luar akibat pengaruh teknologi informasi yang semakin berkembang juga mempengaruhi setiap sektor perekonomian di Indonesia. Termasuk Industri furnitur di Indonesia yang kini mengikuti *trend* model yang sedang digemari oleh masyarakat dengan desain minimalis, simpel dan elegan yang juga di produksi oleh produsen lokal Indonesia. Tren – tren yang muncul sebagai akibat masuknya perusahaan - perusahaan asing ke Indonesia dengan produk – produk furnitur yang semakin bervariatif sehingga mempengaruhi selera masyarakat yang semakin tinggi terhadap desain furnitur.

Meningkatnya gaya hidup masyarakat di Indonesia juga mempengaruhi tren dalam kebutuhan perabotan rumah tangga. Kini furnitur selain memiliki kegunaan yang di cari untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga juga sangat dipertimbangkan sisi estetikanya dalam merias ruangan yang sesuai dengan konsep rumah yang di inginkan. Maka dari itu suatu usaha harus dapat menyesuaikan pula dengan sosial budaya tempat usaha yang dituju agar dapat menyesuaikan diri dan dapat di terima produk - produknya oleh masyarakat.

1. **Teknologi (*technological*)**

Masyarakat di Indonesia berada dalam perkembangan teknologi informasi yang sangat pesat. Perkembangan teknologi mampu mempengaruhi setiap aspek kehidupan yang ada. Contohnya saja yang terjadi saat ini, pola belanja konvesional yang dilakukan secara langsung *(offline)* kini berpindah ke pola belanja dengan sistem (*online*) dengan memanfaatkan sistem applikasi dan jaringan internet yang semakin berkembang pesat di Indonesia.

Teknologi sangat membantu dan mempermudah proses bisnis baik dalam proses produksi, pencatatan, komunikasi, hingga proses penjualan juga sumber informasi bagi masyarakat. Dengan adanya teknologi akan memudahkan suatu usaha atau bisnis untuk memasuki pasar. Oleh karena itu, Mebelloka memanfaatkan perkembangan teknologi yang ada dengan melakukan penjualan *online* melalui *website* dan media sosial seperti *Facebook, Instagram dan Whatsapp* untuk melakukan promosi, penjualan dan sebagai sarana komunikasi dalam menjalin hubungan yang baik dengan *customer*. Keuntungan yang dapat diambil oleh Mebelloka dari memanfaatkan perkembangan teknologi yang ada yaitu dapat menjangkau pasar secara lebih luas dengan biaya pemasaran lebih murah dan mudah. Sehingga proses pemasaran dan penjualan dapat dilakukan secara lebih efisien dan efektif.

 Selain itu, dalam proses pembayaran Mebelloka Furnitur menggunakan teknologi – teknologi yang terhubung dengan jaringan internet untuk membantu dalam setiap proses transaksi penjualan sehingga pekerjaan – pekerjaan dapat dilakukan secara lebih cepat dan mudah. Teknologi lain yang digunakan yaitu mesin *EDC* dari bank, menggunakan mesin kasir yang sudah terintegrasi dengan *server* data juga menggunakan applikasi pencatatan *inventory*. Mebelloka Furnitur juga menggunakan alat komunikasi seperti telepon kabel untuk menghubungi agen pemasok. Tidak menutup kemungkinan Mebelloka Furnitur juga menggunakan teknologi – teknologi yang lebih *modern* kedepannya apabila terdapat inovasi baru dalam perkembangan teknologi .

1. **Lingkungan (*Environmental*)**

Menurut David (2015:50) “perubahan lingkungan memiliki dampak yang besar atas hampir semua produk, jasa, pasar dan konsumen”. Faktor lingkungan berpengaruh penting dalam menentukan apakah bisnis yang didirikan bisa berjalan dengan baik atau tidak. Lingkungan harus bisa memberikan dampak positif bagi usaha, seperti memiliki lokasi pasar yang strategis, antusias masyarakat terhadap kebutuhan furnitur, kawasan permukiman penduduk, maraknya pembangunan properti seperti perumahan, apartemen, hotel, maupun perkantoran atau tempat usaha. Oleh pertimbangan tersebut Mebelloka Furnitur memutuskan untuk mendirikan usahanya di Cibubur yang merupakan kawasan sedang berkembang, dimana banyak *Developer* perumahan sedang membangun proyek hunian baru, seperti perumahan atau properti lainnya, dikawasan Cibubur juga merupakan kawasan padat penduduk yang memiliki jumlah rumah tangga yang cukup tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kawasan yang dipilih Mebelloka merupakan kawasan lingkungan yang memliki potensi yang baik dan dapat memberikan banyak keuntungan bagi Mebelloka Furnitur.

1. **Legalitas (*Legal*)**

Dalam menjalankan usaha Mebelloka Furnitur, penulis juga perlu memperhatikan peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Peraturan yang telah ditetapkan pemerintah merupakan perundang – undangan yang mengatur regulasi perizinan pendirian suatu usaha. Mebelloka Furnitur bergerak dalam industri furnitur dan untuk mendapatkan legalitas usaha, maka Mebelloka Furnitur harus mendapatkan perizinan dalammelakukan aktivitas usahanya. Perizinan yang harus dipenuhi yaitu, Surat Izin Usaha (SIU), Surat Izin Tempat Usaha (SITU), dan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) dengan memenuhi semua peraturan yang ada maka Mebelloka Furnitur dapat menjalankan usaha secara legal dan lancar.

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

Menurut David (2015:59), “Lima Kekuatan Porter tentang analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri”. Berikut lima model kekuatan utama dalam persaingan industri.

**Gambar 3.2**

***Porter’s Five Forces Model* (Lima Model Kekuatan Porter)**

Potensi pengembangan produk-produk pengganti

Daya tawar

pemasok

Daya tawar konsumen

Persaingan antar perusahaan saingan

Potensi masuknya pesaing baru

Sumber : David (2015 :60), Manajemen Strategik

Penjelasan Lima Kekuatan Porter sebagai berikut :

1. **Persaingan Antar Perusahaan**

Persaingan antar perusahaan adalah perusahaan yang menawarkan produk dan atau jasa yang sejenis. Jika dibandingkan dengan kekuatan lain, persaingan antar perusahaan sejenis merupakan kekuatan yang paling besar dalam model ini. Strategi yang dijalankan oleh perusahaan harus memberikan keunggulan kompetitif dibanding dengan strategi yang dijalankan oleh pesaing.

Dalam mejalankan bisnisnya, Mebelloka Furnitur akan bersaing dengan Karya Agung Furnitur, Diana Eva Furnitur dan lainnya. Tingkat antar persaingan ini cukup tinggi karena masing – masing toko furnitur memiliki keunggulan masing – masing. Karya Agung furnitur memiliki keunggulan seperti tempat usaha yang cukup luas dan cukup nyaman, sedangkan Diana Eva Furnitur memiliki ketersediaan stok produk yang banyak. Mebelloka Furnitur sendiri memiliki keunggulan yaitu *Showroom* yang di didesain menarik sesuai dengan berbagai konsep furnitur dengan harga yang terjangkau.

1. **Potensi Masuknya Kompetitor**

Industri Furnitur masih sangat potensial untuk dimasuki oleh pesaing baru, karena potensi pasar bisnis furnitur ini masih terbuka lebar. Sehingga, strategi yang dapat dilakukan oleh penulis adalah dengan menguatkan *brand image* serta pelayanan yang baik terhadap konsumen dan melakukan inovasi produk sehingga konsumen tetap loyal terhadap Mebelloka Furnitur.

Masuknya pesaing baru dalam usaha furnitur cukuplah besar. Banyak pesaing baru yang bermunculan dengan menawarkan kelebihannya masing-masing. Maka dari itu faktor pemasaran menjadi hal penting agar nama usaha dapat diingat oleh calon konsumen dalam memberikan pelayanan terbaik. Untuk menghadapi persaingan yang terjadi di pasar penulis melakuan beberapa strategi pemasaran untuk merebut pasar yaitu dengan menguatkan *brand image* Mebelloka Furnitur dengan cara memberikan pengalaman berbelanja furnitur yang nyaman, murah dan berkualitas sehingga konsumen akan loyal dan tidak berpindah hati ke kompetitor.

1. **Potensi Pengembangan Produk – produk Subsitusi**

Produk substitusi dapat menjadi ancaman yang kuat apabila produk atau jasa tersebut dapat menjadi alternatif secara penuh bagi konsumen. Produk pengganti biasanya muncul karena produk utama memiliki harga yang mahal sehingga banyak orang yang mencoba untuk membuat produk pengganti. Produk – produk furnitur yang di jual oleh Mebelloka Furnitur adalah produk lokal yang di produksi di dalam negeri sehingga ancaman produk substitusi bagi Mebelloka Furnitur adalah produk – produk furnitur yang di impor dari luar negri. Namun, biasanya produk impor dijual dengan harga lebih mahal, maka dari itu Mebelloka Furnitur memilih produk lokal dengan tujuan untuk ikut melestarikan produk – produk lokal dengan harga lebih murah. Selain itu, produk subsitusi seperti membangun rumah yang sekaligus dibuat furnitur – furnitur dengan konsep minimalis sudah mulai berkembang. Namun, di Indonesia belum banyak masyarakat yang membuat rumah sekaligus dengan furniturnya karena faktor biaya yang mahal, sehingga dapat dikatakan bahwa tingkat potensi pengembangan produk subsitusi Mebelloka Furnitur sedang karena sudah terdapat produk subtitusi bagi produk furnitur.

1. **Daya Tawar Pemasok**

Pemasok adalah orang atau perusahaan yang menyediakan input seperti bahan baku atau produk jadi yang dibutuhkan oleh suatu usaha. Agen pemasok dapat mempengaruhi industri dengan kemampuan mereka untuk menaikkan atau menurunkan harga dan kualitas Furnitur. Pada model *Five Forces* ini, apabila perusahaan dapat memperoleh pasokan bahan baku dari beberapa pemasok maka kedudukan perusahaan relatif lebih kuat dibandingkan pemasok sehingga pemasok tidak akan memberikan ancaman berarti bagi perusahaan. Tetapi apabila perusahaan bergantung hanya kepada satu pemasok maka kedudukan pemasok menjadi kuat dan dapat menimbulkan ancaman bagi perusahaan. Mebelloka Furnitur memiliki banyak agen pemasok atau *home industry* lokal untuk segala jenis produk furnitur, hal ini dilakukan agar Mebelloka Furnitur tidak hanya bergantung kepada satu atau dua agen pemasok sehingga tingkat daya tawar pemasok pada Mebelloka Furnitur rendah dan Mebelloka Furnitur dapat melakukan penjualan produk dengan kualitas, variasi dan harga yang sesuai kepada konsumen.

1. **Daya Tawar Konsumen**

Konsumen akan mencari produk yang dapat memenuhi kebutuhannya dengan harga dan kualitas produk yang sesuai dengan keinginkan *customer*. Untuk itu diperlukan daya tarik khusus bagi konsumen serta mengerahkan layanan yang terbaik untuk konsumen. Dari sisi harga, konsumen saat ini sangat pintar dalam hal membandingkan produk furnitur dan harga dari toko furnitur yang satu dengan toko lain, sehingga sangat penting bagi Mebelloka Furnitur dalam menetapkan strategi penetapan harga agar dapat selalu bersaing dengan kompetitor yang ada.

Daya Tawar Konsumen untuk Mebelloka Furnitur cukup tinggi, karena banyaknya toko – toko furnitur yang sudah terlebih dahulu memasuki pasar dan produk – produk yang dijual sebagian besar merupakan produk – produk yang sama tanpa spesialisasi khusus. Oleh karena itu, Mebelloka Furnitur menawarkan pengalaman berbelanja yang memuaskan dengan konsep *Showroom* yang menarik dan nyaman dengan harga bersaing, dan memberikan kualitas yang baik bagi konsumen, Sehingga konsumen dapat merasakan berbelanja di tempat yang lebih baik dengan harga yang lebih terjangkau. Dengan ini konsumen akan merasa puas terhadap pelayanan dan produk yang Mebelloka Furnitur berikan.

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

Menurut David (2015:66) , “*The Competitive Profile Matrix (CPM) identifies a firm’s major competitiors and its particular streghts and weaknesses in relation to a sample firm’s staretgic position*”. Yang artinya “CPM mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan pesaing tertentu terkait posisi strategis perusahaan”. CPM adalah alat manajemen strategis yang penting untuk membandingkan perusahaan dengan para pemain di dalam sebuah industri, karena dalam analisis CPM ini perusahaan mengidentifikasikan para pesaing berdasarkan kekuatan dan kelemahan yang mereka miliki. Berikut adalah tabel analisis CPM Mebelloka Furnitur:

**Tabel 3.2**

***Competitive Profile Matrix* Mebelloka Furnitur**

|  |
| --- |
| ***Competitive Profile Matrix*** |
| ***Critical Success Factor*** | ***Weight*** | **Mebelloka Furnitur** | **Karya Agung Furniture** | **Diana Eva Furniture** |
| ***Rating*** | ***Score*** | ***Rating*** | ***Score*** | ***Rating*** | ***Score*** |
| Harga | 0,13 | 3 | 0,39 | 2 | 0,26 | 3 | 0,39 |
| Kualitas | 0,14 | 3 | 0,42 | 4 | 0,56 | 3 | 0,42 |
| Pelayanan | 0,12 | 4 | 0,48 | 3 | 0,36 | 3 | 0,24 |
| Promosi | 0,12 | 3 | 0,36 | 1 | 0,12 | 4 | 0,48 |
| Variasi Model | 0,13 | 2 | 0,26 | 3 | 0,39 | 4 | 0,52 |
| Display Produk | 0,13 | 4 | 0,52 | 3 | 0,39 | 1 | 0,13 |
| Desain Toko | 0,11 | 3 | 0,33 | 3 | 0,33 | 2 | 0,22 |
| Lokasi | 0,12 | 3 | 0,36 | 4  | 0,48 | 4  | 0,48 |
| **Total** | **1** |  | **3,12** |  | **2,89** |  | **3,03** |

Sumber: Mebelloka Furnitur, 2019

Tabel *Competitive Profile Matrix* (CPM) diatas terdiri dari faktor penentu keberhasilan, bobot, rating, dan skor. Dimana faktor penentu keberhasilan merupakan kunci yang menunjang sukses atau tidaknya suatu bisnis. Bobot *Competitive Profile Matrix* (CPM) harus berjumlah 1. Nilai tertinggi bobot diartikan bahwa faktor tersebut memiliki pengaruh yang lebih besar dari pada faktor lainnya. Rating terdiri dari 1 sampai 4, dimana nilai 4 menunjukkan nilai tertinggi sedangkan nilai 1 menunjukkan nilai terendah. Skor adalah hasil perkalian antara bobot dengan rating. Jumlah skor yang paling besar menunjukkan bahwa perusahaan tersebut lebih unggul dari pada pesaingnya.

1. **Harga**

Harga merupakan aspek penting dalam menentukan keputusan membeli oleh *customer*. Dalam hal ini Mebelloka Furnitur memiliki rating 3 karena memiliki harga yang bersaing kompetitor dan lebih murah dari kompetitor lainnya, sehingga dapat dikatakan bahwa Mebelloka Furnitur memiliki harga yang kompetitif dalam persaingan.

1. **Kualitas**

Kualitas merupakan faktor yang memiliki bobot terbesar diantara faktor lainnya berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa Kualitaslah yang sangat di perhatikan dalam memilih produk furnitur yang akan di beli *customer*. Mebelloka Furnitur memiliki kualitas produk sesuai dengan standar perusahaan dengan nilai rating 3, setara dengan kualitas kompetitor dan diungguli kompetitor lainnya yang memiliki harga lebih tinggi. Oleh karena itu

kualitas Membelloka Furnitur tergolong baik.

1. **Pelayanan**

Pelayanan merupakan salah satu faktor penentu kepuasaan konsumen. Mebelloka Furnitur selalu berusaha memberikan pelayanan terbaik & kinerja sesuai harapan konsumen, dengan artian Mebelloka Furnitur mampu memberikan pelayanan yang cepat dan tepat dengan penyampaian informasi yang jelas, adanya ketepatan waktu dalam pengiriman barang, adanya kesopan santunan pegawai dalam melayani pelanggan, memberikan perhatian khusus dalam upaya memahami kebutuhan pelanggan seperti menyambut pelanggan yang datang menuju tempat duduk dan menyediakan minuman untuk pelanggan, kemudian *sales* akan menanyakan kebutuhan pelanggan dan memberikan informasi mengenai produk – produk Mebelloka Furnitur yang sesuai kebutuhan pelanggan. Sebagai bukti nyata pelayanan yang diberikan Mebelloka Furnitur memiliki sarana dan prasarana yang lebih memadai yaitu *showroom* yang rapi, bersih dengan desain interior yang menarik sehingga menciptakan lingkungan usaha yang nyaman dan berkesan bagi pelanggan. Oleh karena itu Mebelloka Furnitur mendapatkan rating dengan skor 4 mengungguli pesaingnya.

1. **Promosi**

Promosi merupakan upaya untuk mendapatkan pelanggan. Mebelloka Furnitur melakukan promosi melalui media sosial seperti *facebook* dan *instagram*. Juga melakukan penjualan melalui *website* dan *marketplace* seperti *tokopedia* dan *shopee* sejalan dengan perkembangan *trend* masyarakat dengan perkembangan belanja *online* yang semakin meningkat. Oleh karena itu, Mebelloka Furnitur mendapatkan rating 3 setara dengan pesaing dan mengungguli pesaing lainnya.

1. **Variasi Model**

Kelengkapan produk dengan berbagai pilihan variasi yang ada merupakan komponen yang penting dalam menentukan pilihan *customer* dalam memilih toko dan melakukan pembelian. Oleh karena itu, Mebelloka Furnitur selalu mengupayakan kelengkapan produk dengan berbagai pilihan yang tersedia di *showroom* dan disediakannya katalog produk untuk memesan produk – produk dengan pilihan yang lain. Mebelloka Furnitur mendapatkan rating 3 setara dengan kompetitor dan diungguli oleh kompetitor lainnya.

1. ***Display* Produk**

*Display* produk merupakan faktor penting dalam proses penjualan sebagai gambaran produk secara langsung bagi *customer* dalam menentukan pilihan pembelian. Maka dari itu Mebelloka Furnitur memberikan *display* produk yang menarik dengan desain interior yang mendukung di *showroom* Mebelloka Furnitur, sehingga Mebelloka Furnitur mendapatkan rating 4 mengungguli pesaingnya.

1. **Desain Toko**

Desain toko yang menarik tentunya akan menarik *customer* untuk masuk dan lebih nyaman dalam melihat produk – produk penjualan. Mebelloka Furnitur memberikan desain interior yang menarik dalam mendukung *display* produk. Oleh karena itu, Mebelloka mendapatkan rating 3 setara dengan pesaing dan mengungguli pesaing lainnya.

1. **Lokasi**

Lokasi yang mudah diakses akan mempermudah *customer* dalam menuju *showroom* Mebelloka Furnitur. Mebelloka terletak di Cibubur *Times Square* yang merupakan kawasan berkembang dan sedang marak pembangunan proyek hunian maupun *property* lainnya. Oleh karena itu Mebelloka Furnitur mendapatkan rating 3 yang hampir sama dengan kompetitor yang berdekatan, hanya saja kompetitor terletak ditepi jalan raya tanpa perlu memasuki kawasan mall Cibubur Times Square.

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

Menurut David (2015:171), *SWOT Matrix* adalah sebuah alat pemaduan atau pemasangan yang penting yang dapat membantu manajer untuk mengembangkan empat jenis strategi yaitu strategi SO – *Strength and Opportunity* (Kekuatan dan Peluang), WO – *Weakness and Opportunity* (Kelemahan dan Peluang), ST – *Strength and Threat* (Kekuatan dan Ancaman), WT – *Weakness and Threat* (Kelemahan dan Ancaman). Berikut adalah analisis SWOT / Matrix SWOT Mebelloka Furnitur:

1. **Kekuatan (*Strengths*)**
2. Kualitas produk yang baik
3. Harga yang kompetitif
4. Display produk yang menarik
5. Pelayanan Terbaik
6. **Kelemahan (*Weakness*)**
7. Masih minimnya pengalaman di industri furnitur
8. Belum dapat melakukan *custom* produk
9. Belum adanya kepercayaan dari *customer*
10. **Peluang (*Opportunities*)**
11. Adanya Proyek pembangunan hunian baru
12. Banyaknya pembangunan instansi – instansi bisnis baru seperti kafe, restoran
13. Meningkatnya jumlah rumah tangga
14. Daya beli furnitur yang meningkat
15. **Ancaman (*Threats*)**
16. Banyaknya pesaing
17. Adanya pesaing dengan produk *custom*
18. Ancaman harga produk komoditas kayu

**Tabel 3.3**

***Matrix SWOT* Mebelloka Furnitur**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Internal** **Eksternal** | **Strength(S)** | **Weakness(W)** |
| 1. Kualitas produk yang baik
2. Harga yang kompetitif
3. Display produk yang menarik
4. Pelayanan Terbaik
 | 1. Masih minimnya pengalaman di industri furnitur
2. Belum dapat melakukan *custom* produk
3. Belum adanya kepercayaan dari *customer*
 |
| **Opportunities(O)** | **Strategi S-O** | **Strategi W-O** |
| 1. Adanya proyek pembangunan hunian baru
2. Banyaknya pembangunan instansi – instansi bisnis baru seperti kafe, restoran
3. Meningkatnya jumlah rumah tangga
4. Daya beli furnitur yang meningkat
 | 1. Bekerjasama dengan *developer property* (S1,S2, S4,O1,O2)
2. Melakukan promosi melalui internet dan media sosial (S1,S2,S4,O3,O4)
3. Melakukan Penjualan *online*

(S1,S2,S3,S4,O1,O2,O3,O4) | 1. Bekerjasama dengan distributor produk *custom* furnitur (W1,W2,O1,O2,O3,O4)
2. Memberikan diskon *grand opening*

(W3,O1,O2,O3,O4)1. Memberikan testimoni dan *review* dari pelanggan

(W1,W3,O1,O2,O3,O4) |
| **Threat(T)** | **Strategi S-T** | **Strategi W-T** |
| 1. Banyaknya pesaing
2. Adanya pesaing dengan produk *custom*
3. Ancaman harga produk komoditas kayu
 | 1. Memberikan pengalaman berbelanja yang nyaman dan berkesan (S1,S2,S3,S4,T1,T2)
2. Mengikuti perkembangan trend

(S3,T1,T2,T3)1. Menambah jenis produk dengan berbagai bahan selain kayu (S2,T1,T2,T3)
 | 1. Bekerjasama dengan *home idustry* furnitur dalam memproduksi produk furnitur

(W1,W2,T1,T2)1. Memperkuat kerjasama dengan distributor / agen dan rekan bisnis (W1,W2,W3,T1,T2,T3)
2. Menerima kritik dan saran dari *customer* (W1,W2,W3,T1,T2,T3)
 |

Sumber : Mebelloka Furnitur, 2019

Berikut adalah penjelasan mengenai SWOT *Matrix* Mebelloka Furnitur:

**Strategi S-O (*Strengths-Opportunities*)**

1. Bekerjasama dengan *developer property*

(S1,S2, S4,O1,O2)

Karena sedang maraknya pembangunan di daerah Cibubur maka Mebelloka melakukan kerjasama dengan *developer property* seperti *developer* hunian maupun instasi bisnis lain yang membutuhkan produk – produk furnitur. Sehingga Mebelloka Furnitur dapat menangkap peluang yang ada.

1. Melakukan promosi melalui internet dan media sosial

(S1,S2,S4,O3,O4)

Mebelloka menggalakan promosi agar Mebelloka Furnitur dapat dikenal oleh masyarakat sekitar dalam meningkatkan penjualan. Mebelloka Furnitur melakukan promosi melalui internet dan media sosial seperti *facebook* dan *instagram*.

1. Melakukan penjualan secara *online*

(S1,S2,S3,S4,O1,O2,O3,O4)

Dengan kekuatan yang dimiliki oleh Mebelloka Furnitur yang mengedepankan kualitas, harga terjangkau dan pengalaman yang nyaman dalam berbelanja, maka Mebelloka Furnitur mengembangkan penjualan melalui jalur *online* yaitu melalui *website* dan *marketplace* seperti *Tokopedia* dan *Shopee*. Seiring dengan perkembangan *trend* berbelanja *online* yang semakin berkembang.

**Strategi W-O (*Weakness-Opportunities*)**

1. Bekerjasama dengan distributor produk *custom*

(W1,W2,O1,O2,O3,O4)

Untuk memenuhi kebutuhan *custom* produk Mebelloka Furnitur akan melakukan kerjasama dengan distributor dengan jasa *custom* produk, dalam mengatasi masih minimnya pengalaman *owner* dan belum adanya *custom* produk. Sehingga dapat meningkatkan kepercayaan *customer* kepada Mebelloka Furnitur.

1. Memberikan diskon *grand opening*

(W3,O1,O2,O3,O4)

Dalam memperkenalkan Mebelloka Furnitur kepada masyarakat, Mebelloka Furnitur memberikan diskon berupa potongan harga agar dapat menarik customer untuk membeli furnitur di Mebeloka Furnitur dalam rangka mengatasi belum adanya kepercayaan dari *customer.*

1. Memberikan testimoni dan *review* dari pelanggan

(W1,W3,O1,O2,O3,O4)

Dengan memberikan kualitas dan pelayanan yang baik kepada *customer* diharapkan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Sehingga Mebelloka Furnitur menyediakan sarana bagi pelanggan untuk memberikan penilaian berupa testimoni dan *review* pada *website* Mebelloka Furnitur. Agar dapat menumbuhkan rasa percaya bagi calon pembeli.

**Strategi S-T (*Strengths-Threats*)**

1. Memberikan pengalaman berbelanja yang nyaman dan berkesan

(S1,S2,S3,S4,T1,T2)

Dengan memberikan tampilan *showroom* yang menarik dan nyaman dalam mendukung *display* produk furnitur, akan ikut memanjakan mata *customer* dalam memilih produk furniitur yang sesuai keinginan. Maka Mebelloka Furnitur akan mendapatkan nilai lebih dibandingkan dengan kompetitor lainnya.

1. Mengikuti perkembangan *trend* dalam industri furnitur

(S3,T1,T2,T3)

Masuknya pengaruh globalisasi yang mendunia juga akan dengan cepat mempengaruhi *trend* diberbagai sektor bisnis termasuk furnitur. Oleh karenanya Mebelloka Furnitur akan terus mengikuti *trend* yang terus berubah seperti model dan motif *furniture* yang sedang berkembang dan banyak diminati.

1. Menambah jenis produk dengan berbagai bahan

(S2,T1,T2,T3)

Dengan adanya ancaman harga produk berbahan kayu yang akan meningkat maka Mebelloka Furnitur juga menambahkan produk furnitur dengan bahan lain selain kayu seperti bahan plastik, besi, foam maupun kain untuk menekan harga agar tetap dapat bersaing di pasar.

**Strategi W-T (*Weakness-Threats*)**

1. Bekerjasama dengan *home industry* furnitur

(W1,W2,T1,T2)

Bekerjasama dengan home *industry* furnitur dalam meproduksi produk *custom* dan mempelajari lebih dalam mengenai proses produksi furnitur sehingga Mebelloka Furnitur dapat memenuhi permintaan *custom* oleh *customer* dan bertambahnya varian produk Mebelloka Furnitur dalam strategi menghadapi pesaing.

1. Memperkuat kerjasama dengan distributor / agen dan rekan bisnis Mebelloka Furnitur (W1,W2,W3,T1,T2,T3)

Menjalin kerjasam yang baik dengan distributor / agen dan rekan bisnis agar proses penjualan dapat berjalan dengan lancar, sehingga Mebelloka Furnitur dapat terus mengembangkan kinerjanya dalam menghadapi ancaman dari luar.

1. Menerima kritik dan saran dari *customer*

 (W1,W2,W3,T1,T2,T3)

Menerima kritik dan saran dari pelanggan agar Mebelloka Furnitur dapat terus mengevaluasi diri dan memperbaiki kekurangan yang ada, sehingga dapat terus berkembang dalam menjadi lebih baik dan dapat terus bertahan dalam menghadapi ancaman yang ada.