



BAB III

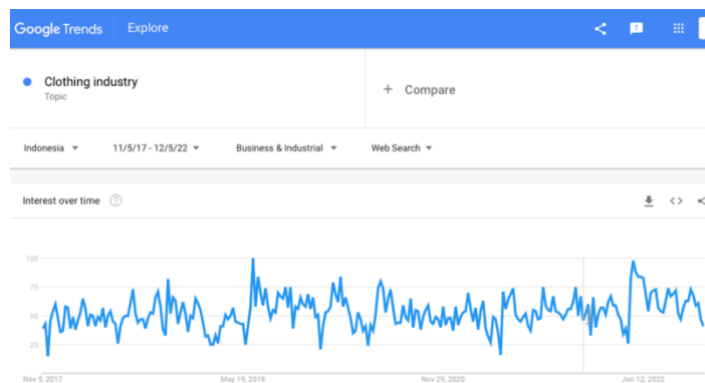
ANALISIS INDUSTRI DAN PESAING

Analisis industri dan pesaing harus dilakukan untuk memahami lingkungan bisnis saat menjalankan bisnis. Inovasi pada teknis yang terus mengalami perkembangan telah menciptakan lingkungan bisnis yang dinamis dan selalu berubah. Analisis industri memiliki fungsi untuk melakukan perbandingan terhadap kinerja dalam bermacam – macam industri yang menghasilkan apakah jenis industri menghasilkan prospek yang baik atau tidak dimasa mendatang maupun dimasa kini (Arman, 2022). Seorang pengusaha harus mengetahui pesaingnya agar bisnis menjadi kuat, karena saat ini dunia bisnis semakin kompetitif (Indrawati, *et.al*, 2019). Oleh karena itu, perlu dilakukan pengamatan dan penelitian terhadap kondisi industri dan pesaing.

A. Tren dan Pertumbuhan Industri

Analisis industri perlu diperhatikan dan dilakukan oleh seorang pengusaha dalam memulai sebuah bisnis. “Haévyn” sebuah bisnis yang bergerak dalam industri tekstil atau pakaian yang menghasilkan produk pakaian jadi. Pertumbuhan pada industri pakaian berdasarkan *google trends* adalah sebagai berikut:

Gambar 3.1
Tren Industri Pakaian



Sumber: trend.google.co.id

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.



Dapat dilihat dalam Gambar 3.1 bahwa trend pada industri dan bisnis pakaian memiliki peningkatan yang signifikan dan stabil dalam 5 tahun belakangan yaitu pada tahun 2017 – 2022. Didukung oleh data pada Kemenperin (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia) pada tahun 2019 pertumbuhan industri tekstil mencapai 15.08% yang dimana sudah melebihi dari pertumbuhan ekonomi yang hanya mencapai 5.02% dalam triwulan III. Permintaan pada pasar domestik sangat tinggi dilihat dari peningkatan produksi pada sentral produksi tekstil dan pakaian jadi, terutama di wilayah Jawa Barat. Pada tahun 2019 Kementerian Perindustrian sudah menargetkan untuk industri pakaian jadi dalam ekspor dan import mencapai TPT nasional sebesar USD15 miliar (kemenperin.go.id).

B. Analisis Pesaing

Pesaing adalah sebuah bisnis yang beroperasi di pasar yang sama dan menyediakan barang dan jasa yang sebanding. Untuk memiliki nilai tambah yang berbeda atau unik sebuah bisnis dengan pesainnya, pengusaha harus melakukan perbedaan dalam hal produk, strategi, dan pemasaran (David, 2017:59). Pesaing dalam menjalankan sebuah bisnis dapat membantu pengusaha dalam melakukan pertimbangan dan evaluasi pada bisnisnya.

Melakukan analisis pesaing menjadikan bisnis lebih baik lagi dibandingkan dengan pesaingnya. Beberapa aspek yang dinilai dan dilihat oleh pengusaha dalam melakukan analisis pesaing antara lain, adalah saluran distribusi, harga, saluran promosi, jenis produksi, dan strategi yang digunakan oleh pesaing. Dengan melihat aspek – aspek tersebut menjadikan acuan dalam menganalisis untuk mendapatkan kelebihan dan kekurangan dari pesaing. “Haévyn” memiliki beberapa pesaing dalam bidang yang sama dan sudah memulai bisnisnya terlebih dahulu. Pesaing utama dari “Haévyn” adalah sebagai berikut:

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



1. Heyhoy.co

Harga : Menengah Kebawah

Lokasi : Bandung

Pelayanan : Baik

2. Nativegood Storage

Harga : Menengah Keatas

Lokasi : Rancamulya

Pelayanan : Baik

Tabel 3.1
Analisis Pesaing Haévyn

Pesaing	Kelebihan	Kekurangan
Heyho.co	Harga yang murah.	Bahan baju terlalu tipis.
	Merek yang sudah dikenal.	Tidak aktif di social media.
	Memiliki banyak variasi warna.	Variasi gambar yang monoton.
Nativegood Storage	Harga yang terjangkau.	Tidak memiliki variasi model yang banyak.
	Aktif di social media terutama di tiktok.	Pengiriman yang lama.
	Kualitas produk tinggi	Tidak memiliki variasi warna.

Sumber: Heyho.co, & Nativegood Storage, 2023

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

Analisis PESTEL adalah jenis analisis yang dapat membantu pengusaha memberikan pandangan menyeluruh tentang lingkungan bisnis dari berbagai sudut pandang sehingga pengusaha dapat melihat lingkungan bisnis dengan luas. Terdapat 5 kategori dalam kekuatan eksternal, yaitu kekuatan ekonomi, kekuatan budaya, kekuatan politik, kekuatan teknologi, dan kekuatan persaingan. Kategori kekuatan tersebut disebut

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.



dengan analisis PESTEL (David, 2017:45). Analisis PESTEL dari Haévyn, sebagai berikut:

1. *Political*

Keberlangsungan dan kelancaran dalam operasional perusahaan didukung dengan faktor politik yang ada di daerah tersebut. Faktor politik yang berpengaruh terhadap keberlangsungan dan kelancaran operasional perusahaan terdiri dari kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah, kebijakan terhadap tenaga kerja, kebijakan pajak, dan kebijakan – kebijakan lainnya. Keadaan politik sebuah negara akan berpengaruh kepada kebijakan yang dibuat oleh pemerintah. Ketika sebuah negara mengalami masalah yang mengarah kepada perang atau kerusuhan akan berdampak buruk pada semua sektor industri. Kemampuan produsen dalam mendapatkan barang dan bahan menjadi semakin sulit karena tidak ada permintaan dan bisnis mengalami ancaman dengan meningkatnya harga bahan baku dan permintaan yang menurun. Sebaliknya jika politik dalam sebuah negara stabil maka harga bahan baku menurun atau stabil dan permintaan meningkat (obligasi.co.id, 2021).

Kondisi politik Indonesia saat ini yang sedang tidak baik dan akan menghadapi pemilu yang mengakibatkan politik menjadi **ancaman** bagi Haévyn. Dengan keadaan politik Indonesia yang tidak baik menjadikan harga bahan baku pakaian meningkat dan mengalami penurunan permintaan.

2. *Economy*

Daya beli masyarakat dalam sebuah negara berpengaruh terhadap kondisi perekonomiannya yang berdampak pada pengusaha. Kondisi pertumbuhan ekonomi di Indonesia saat ini mengalami peningkatan sebesar 5.72% pada Triwulan II yang menyebabkan daya beli masyarakat meningkat. Fundamental ekonomi di Indonesia



cukup kuat yang berdampak pada perekonomian di Indonesia terjaga. Semenjak covid-19 peningkatan perekonomian pada tahun 2022 mengalami peningkatan dan perlahan sudah mulai mencapai keadaan normal. Faktor utama yang mempengaruhi kegiatan ekonomi dari sisi sectoral maupun sisi pengeluaran adalah mobilitas orang yang sedang dalam masa pemulihan. Menyikapi tren kenaikan inflasi global, pemerintah juga mengambil langkah proaktif untuk menjaga daya beli masyarakat (kemenkeu.go.id, 2022).

Keadaan ekonomi di Indonesia saat ini sedang berada pada masa pemulihan yang dimana menjadi **peluang** bagi Haévy. Hal tersebut didukung dengan kebijakan yang diberikan oleh pemerintah dalam mendukung daya beli masyarakat Indonesia saat ini meningkatkan minat masyarakat dalam melakukan pembelian pakaian jadi.

3. *Social*

Pengusaha harus dapat mengikuti perkembangan dari tren yang ada pada wilayah atau sebuah negara, karena faktor sosial dan budaya mempengaruhi perilaku konsumen. Sosial budaya menjelaskan bagaimana keyakinan, perilaku, dan tindakan setiap orang memiliki kontribusi pada pembentukan kebiasaan yang kolektif dalam kehidupan sehari – hari. Saat ini bagi remaja di Indonesia pakaian adalah hal yang penting. Remaja saat ini dapat dengan cepat mendapatkan informasi dari seluruh dunia salah satunya adalah tren pakaian. Gaya pakaian dari negara – negara seperti Korea Selatan dan Amerika sedang tren di kalangan remaja. Pakaian yang sering diikuti oleh remaja adalah gaya pakaian artis atau musisi yang sedang populer di media sosial. Banyak remaja yang menghabiskan banyak uangnya untuk membeli pakaian untuk mendapatkan kepuasan pribadi (kompasiana.com, 2022).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

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

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

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

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



Keadaan sosial pada gaya pakaian masyarakat Indonesia saat ini menjadi

peluang bagi Haéwyn. Dengan adanya artis atau musisi luar negeri yang memberikan trend fashion kepada masyarakat Indonesia menjadikan peningkatan pada pembelian pakaian jadi.

4. Technology

Kemajuan teknologi pada saat ini sangat cepat dan menjadi sangat penting bagi masyarakat. Hampir seluruh aktivitas sehari – hari masyarakat dibantu oleh teknologi, pesatnya pertumbuhan teknologi membuat hampir semua pekerjaan manusia menjadi lebih mudah. Salah satu bidang yang terdampak oleh kemajuan teknologi adalah bidang pakaian. Hanya dengan menggunakan media sosial saja pengusaha mendapatkan penghasilan yang sangat besar. Informasi produk dapat menyebar secara luas dengan cara mempromosikannya di media sosial, terutama kemajuan teknologi pada aplikasi – aplikasi yang memudahkan pengusaha yaitu *e-commerce*. *E-commerce* memudahkan pebisnis kecil untuk membangun usahanya dengan modal yang kecil, pebisnis tidak perlu membuka toko fisik yang mengeluarkan biaya yang besar, hanya membutuhkan *smartphone* pengusaha dapat membuka bisnisnya (kompasiana.com, 2021).

Bisnis berbasis *e-commerce* di Indonesia semakin menjanjikan. Industri perdagangan berbasis digital ini diperkirakan akan tumbuh sebesar 33,2% dari tahun 2020 yang menghasilkan Rp. 253.000.000.000.000 menjadi Rp. 337.000.000.000.000 pada tahun 2021. Walaupun pada tahun 2021 mengalami covid-19 perdagangan berbasis online menjadi tren dan mengalami perkembangan. Selain itu, bentuk bisnis secara digital ini secara substansial dipercepat dengan kemajuan teknologi yang semakin cepat ditambah dengan kecepatan transaksi yang lebih mudah. Selama covid-19 waktu yang dihabiskan oleh masyarakat dalam

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



penggunaan *e-commerce* sebanyak 4,7 jam perhari (kominfo.go.id, 2022). Dengan kemajuan teknologi yang sangat pesat dan penggunaan *e-commerce* yang terus meningkat mempermudah Haévyn dalam menjalankan bisnis dan pemasaran. Hal tersebut menjadikan **peluang** bagi Haévyn.

5. *Environment*

Seorang pengusaha perlu memperhatikan keadaan lingkungannya. Lingkungan yang positif akan berdampak positif terhadap bisnis begitupun lingkungan yang negatif akan berdampak negatif terhadap bisnis, maka dari itu faktor lingkungan sangat penting untuk diperhatikan. Salah satu faktor yang menjadi pendorong bagi pengusaha untuk mencapai kesuksesan dalam bisnisnya adalah lingkungan. Lingkungan bisnis yang memiliki kualitas menjadi faktor pendorong bagi ekonomi negara. Kebijakan, peraturan, dan perundang – undangan yang dibuat berhubungan dengan lingkungan bisnis juga mempengaruhi bagaimana kelancaran dari sebuah bisnis, maka dari itu pemerintah secara proposional mengatur dengan melihat kebutuhan dari pelaku bisnis. Dengan seperti itu memberikan pengusaha kesempatan untuk melakukan kegiatan berbisnis yang sukses (Bahauddin, *et.al*, 2020).

Dalam lingkungan menjadi **peluang** bagi Haévyn. Hal tersebut didukung dengan kebijakan pemerintah yang melarang melakukan impor baju bekas, kebijakan tersebut memberikan peluang bagi *local brand* seperti Haévyn untuk mengembangkan usahanya dan meningkatkan minat beli pakain jadi masyarakat Indonesia.

6. *Legal*

Hukum yang berlaku atau yang akan segera diubah berdasarkan undang – undang baru adalah faktor hukum. Praktik, perilaku, budaya kerja perusahaan

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

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

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

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



dipengaruhi oleh undang – undang yang berlaku. Perubahan hukum berdampak pada bagaimana bisnis berperilaku. Seorang pengusaha harus mematuhi peraturan yang ditetapkan untuk memastikan operasi bisnis berjalan dengan lancar. Berdasarkan dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 24 Tahun 2018 tentang Pelayanan Perizinan Berusaha Terintegrasi Secara Elektronik pasal 1 ayat 4 perizinan berusaha adalah pendaftaran yang diberikan kepada pelaku usaha untuk memulai dan menjalankan usaha dan/atau kegiatan dan diberikan dalam bentuk persetujuan yang dituangkan dalam bentuk surat/keputusan atau pemenuhan persyaratan dan/atau komitmen. Perizinan yang dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 24 Tahun 2018 yang dikeluarkan oleh lembaga OSS adalah NIB (Nomor Induk Berusaha).

Kemudahan pada hukum untuk pengusaha di Indonesia saat ini dengan mendaftarkan usahanya secara gratis dan praktis melalui OSS menjadikan **peluang** bagi Haévy.

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

Ramalan industri memiliki tujuan yaitu untuk memperhitungkan banyaknya permintaan saat bisnis sudah mulai beroperasi di masa yang akan datang, memperhitungkan banyaknya permintaan berfungsi jika ada permintaan yang mengalami perubahan pengusaha sudah mengantisipasinya. Strategi pendekatan secara luas yang akan digunakan dalam melakukan pengembangan di banyak industri adalah lima kekuatan porter dalam analisis kompetitif (David, 2017:229).

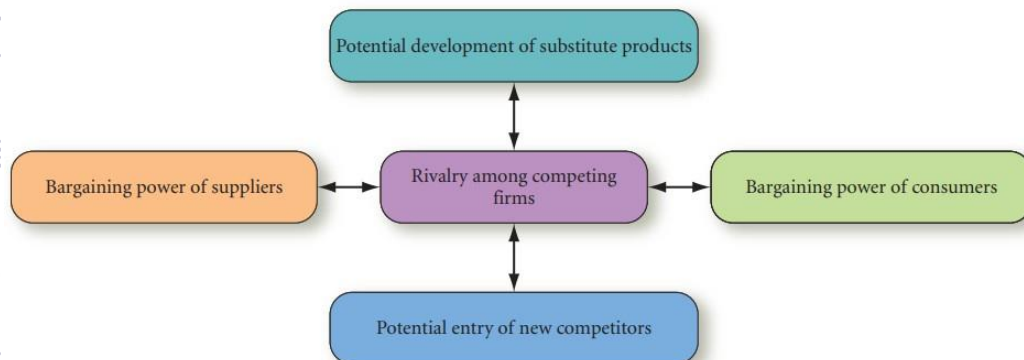
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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.

Gambar 3.2
Lima Kekuatan Persaingan Model Porter
(Porter Five Forces Business Model)



Sumber: David, F.R (2017:229), *Strategic Management*

1. Persaingan Antara Perusahaan Yang Bersaing (*Rivalry Among Competing Firm*)

Lima Kekuatan Persaingan Model Porter yang paling terkuat adalah persaingan antara perusahaan saingan. Hanya sejauh mereka menawarkan keunggulan secara kompetitif atas strategi yang digunakan oleh pesaing, rencana perusahaan dapat berhasil. Tindakan pembalasan seperti pemotongan biaya, peningkatan kualitas, penambahan fitur, penawaran layanan, perpanjangan jaminan, dan perluasan promosi, dapat dilakukan sebagai tanggapan atas perubahan strategis yang dibuat oleh satu perusahaan (David, 2017:230).

Haévyn memiliki kompetitor yang utama yaitu Heyho.co dan Nativegood Storage karena keduanya sudah memulai bisnis pada bidang pakaian terlebih dahulu dan sudah dikenal oleh konsumen. Kedua usaha pakaian tersebut adalah **ancaman** bagi Haévyn, maka dari itu Haévyn melakukan inovasi terhadap produk dengan memberikan variasi warna pakaian dan jenis pakaian yang dijual. Inovasi yang dilakukan Haévyn dengan menjual produk pakaian mulai dari kaos, kemeja, jaket, dan celana dengan berbagai pilihan warna. Haévyn juga melakukan strategi dengan persaingan sempurna.

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



2. Potensi Masuknya Perusahaan Pesaing Baru (*Potential Entry of New Competitors*)

Tingkat persaingan bisnis meningkat jika bisnis baru dapat memasuki sektor tertentu dengan mudah. Namun, hambatan masuk dapat mencakup kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi dengan cepat, kebutuhan untuk memperoleh teknologi dan pengetahuan khusus, loyalitas pelanggan yang kuat, kepemilikan paten, dan kurangnya pengalaman. Bisnis baru terkadang memasuki pasar dengan produk berkualitas tinggi, sumber daya pemasaran, dan harga lebih rendah secara signifikan meskipun banyak hambatan.

Pengusaha harus memiliki strategi untuk menemukan kemungkinan pendatang baru di pasar dengan mengawasi metode dan melakukan serangan balik jika diperlukan, dan memanfaatkan keuntungan yang sudah ada (David, 2017:231). Kemudahan masuknya pesaing dalam usaha pakaian jadi ini dikarenakan dengan membangun usaha pakaian jadi tidak perlu memiliki modal yang besar, selain itu juga dengan sistem *dropshiper* tidak perlu menggunakan modal yang membuat bisnis pakaian jadi ini dengan mudah masuk pesaing – pesaing baru.

Peluang dalam bisnis pakaian saat ini sedang mengalami peningkatan yang membuat banyak pesaing – pesaing baru yang masuk. Haévyn memiliki strategi dalam mengantisipasi keadaan tersebut dengan membangun kepercayaan konsumen untuk menjadikan Haévyn pilihan pertama bagi konsumen dengan cara membangun *brand image*. *Brand image* harus dibangun sejak awal seperti kualitas yang tinggi dan terjaga, kemudahan mencari produk, dan kelengkapan produk agar loyalitas konsumen terbangun dan menjadikan Haévyn pilihan utama.

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

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



3. Potensi Pengembangan Produk Pengganti (*Potential Development of Substitute Product*)

Bisnis dalam berbagai industri sering menghadapi persaingan ketat dari produsen barang pengganti. Hadirnya produk pengganti yang sudah memberikan harga sebelum konsumen memutuskan untuk beralih ke produk pengganti. Ketika biaya relatif barang pengganti turun dan biaya peralihan konsumen menurun, tekanan persaingan yang ditimbulkan oleh produk pengganti meningkat. Keuntungan pangsa pasar yang dihasilkan oleh produk-produk alternatif, serta niat perusahaan untuk kapasitas yang lebih besar dan penetrasi pasar adalah indikator terbaik dari daya saing barang-barang tersebut (David, 2017:231).

Bisnis dalam bidang pakaian memiliki produk pengganti yaitu kain yang dapat di *design* sendiri terutama pada seseorang atau kelompok tertentu yang ingin memiliki baju seragam. Dengan produk pakaian pengganti itu Haévyn memberikan pelayanan yang lebih kepada konsumen dengan meningkatkan *brand image* dan tetap menjaga kualitas pakaian. Walaupun Haévyn memiliki produk pengganti tetapi konsumen yang lebih mementingkan merek akan tetap memilih Haévyn karena sudah lebih terkenal dan memiliki pandangan yang positif di pasar. Haévyn memiliki sistem *limited product* yang membuat konsumen lebih tertarik karena pakaian yang dipakainya tidak banyak digunakan oleh orang lain.

4. Daya Tawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Ketika pemasok sedikit maka bahan baku pengganti yang berkualitas juga sedikit, atau ketika mengganti bahan baku sangat mahal maka kekuatan tawar-menawar pemasok berdampak pada tingkat persaingan dalam suatu industri.



Seringkali terjadi karena kepentingan terbaik antara kedua belah pihak bekerja sama menghasilkan harga yang adil, kualitas yang lebih tinggi, pengembangan layanan baru, pengiriman tepat waktu, dan biaya persediaan yang lebih rendah. Hal tersebut akan meningkatkan profabilitas jangka panjang antara pemasok dan pengusaha (David, 2017:231).

Haévyn memiliki beberapa pemasok yang menunjang keberlangsungan operasional. Haévyn memilih pemasok dengan berbagai kriteria, maka dari itu Haévyn memiliki pemasok produk yang berada di Bandung dan penunjang kebutuhan lainnya berada di Jakarta. Dengan pemilihan pemasok saat ini Haévyn mendapatkan harga yang lebih rendah dan dapat memberikan harga kepada konsumen lebih rendah juga.

5. Daya Tawar Konsumen (*Bargaining Power of Consumers*)

Daya tawar konsumen merupakan faktor yang signifikan mempengaruhi seberapa sengit pasar bersaing ketika mereka terkonsentrasi dalam melakukan pembelian dalam jumlah besar. Ketika konsumen memiliki kekuatan negosiasi yang signifikan, bisnis saingan dapat menawarkan jaminan yang diperpanjang atau layanan lain untuk memenangkan konsumen. Selain itu, pembeli memiliki pengaruh negosiasi yang lebih besar ketika mereka membeli barang yang sama atau tidak terdiferensiasi. Jika demikian, pelanggan sering kali memiliki lebih banyak kekuatan negosiasi mengenai harga pembelian, ketentuan garansi, dan paket aksesoris (David, 2017:232).

Haévyn memiliki variasi produk yang banyak dan dapat dibidang lengkap untuk pakaian, maka dari itu konsumen dapat memilih dan membeli pakaian dalam satu toko saja. Haévyn memberikan harga di bawah harga jual kepada konsumen yang membeli produk Haévyn dengan jumlah yang banyak.

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

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



Berdasarkan hal tersebut yang membuat konsumen memiliki kekuatan dalam penawaran.

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

Competitive Profile Matrix (CPM) memiliki tujuan untuk mengetahui pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh pesaing. CPM maupun EFE memiliki bobot dan total skor tertimbang yang memiliki signifikansi yang sama. Namun, masalah internal dan eksternal termasuk ke dalam elemen keberhasilan secara kritis CPM. CPM memiliki kriteria dalam memberikan peringkat untuk kekuatan dan kelemahan, yaitu 1 sama dengan kelemahan parah, 2 sama dengan kelemahan kecil, 3 sama dengan kekuatan kecil, dan 4 sama dengan kekuatan utama (David, 2017:204). Berdasarkan hasil kuesioner yang sudah dibagikan, maka berikut adalah hasil analisis CPM Haévyn:

Tabel 3.2

Competitive Profile Matrix (CPM) Haévyn

Critical Success Factor	Weight	Haévyn		Heyho.co		Nativegood Storage	
		Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Kualitas Produk	0.20	4	0.80	2	0.40	4	0.80
Harga Produk	0.16	3	0.48	4	0.64	4	0.64
Pelayanan	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Model Produk	0.17	3	0.51	2	0.34	2	0.34
Variasi Ukuran	0.18	3	0.54	3	0.54	3	0.54
Merek	0.14	1	0.14	3	0.42	3	0.42
Total	1		2.92		2.79		3.19

Sumber: Haévyn, 2023

Keterangan:

1. *Weight* tertinggi adalah faktor utama dan paling penting untuk menentukan keberhasilan sebuah usaha.
2. Total *Weight* pada keseluruhan memiliki nilai 1.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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



3. *Rating* adalah kelemahan dan kekuatan dari sebuah perusahaan. penentuan peringkat berdasarkan David (2017:204), yaitu 1 = kelemahan parah, 2 = kelemahan kecil, 3 = kekuatan kecil, dan 4 = kekuatan utama.

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

4. *Total Rating* dihasilkan berdasarkan rumus *rating x score* setiap perusahaan.

Berdasarkan tabel 3.2 analisis CPM Nativegood Storage berada di posisi pertama, Haévyn berada di posisi kedua, dan Heyho.co berada di posisi ketiga. Bobot didapatkan berdasarkan hasil kuesioner dengan 62 responden dengan rentang usia 15 – 30 tahun ke atas. Penjelasan hasil analisis CPM faktor – faktor dari Haévyn, sebagai berikut:

1. Kualitas Produk

Usaha pakaian jadi memiliki faktor utama yaitu kualitas dari produk yang dihasilkan. Haévyn memiliki kualitas produk dengan *rating* 4 karena Haévyn mementingkan kualitas dari setiap produk yang dihasilkannya. Kualitas produk Haévyn secara rutin di kontrol oleh pemilik agar tetap terjaga. Pemilihan produsen bahan baku dan produksi ditentukan berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan oleh pemilik agar kualitas produk tetap terjaga. Dengan kualitas produk yang tetap stabil meningkatkan *brand image*, kepercayaan, dan loyalitas pelanggan.

2. Harga Produk

Haévyn memiliki harga yang terjangkau dengan tujuan untuk menarik minat pelanggan. Haévyn memiliki harga produk dengan *rating* 3 karena harga produk Haévyn dapat bersaing dengan 2 pesaingnya, yaitu Heyho.co dan Nativegood Storage dan harga jual produk Haévyn tidak terlalu mahal dan tidak terlalu murah sesuai dengan kualitas dan value dari produk Haévyn. Jika harga yang diberikan terlalu mahal produk Haévyn sulit untuk bersaing dalam pasar karena usaha pakaian jadi sangat banyak dan memiliki harga yang variatif.

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

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

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

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



3. Pelayanan

Haévyn memberikan pelayanan yang maksimal terhadap seluruh pelanggannya. Pelayanan yang baik akan meningkatkan penjualan dan membuat *brand image* tersendiri bagi Haévyn dimata pelanggan. Haévyn memberikan penjelasan produk yang detail agar pelanggan dapat menentukan pilihan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan mereka. Kecepatan membalas pelanggan membuat nilai tersendiri untuk Haévyn dibenak pelanggan.

4. Model Produk

Haévyn memiliki model yang menarik bagi pelanggan. Model produk Haévyn dengan *rating* 3 dibandingkan 2 pesaing lainnya dikarenakan Heyho.co dan Nativegood Storage tidak memiliki model produk yang beragam dan hanya menjual kaos saja sedangkan model produk berada di urutan ketiga dalam faktor pembelian produk. Haévyn memberikan pilihan model dan jenis pakaian yang beragam agar pelanggan dapat berbelanja melalui satu toko saja. Model produk Haévyn memiliki keunikan tersendiri karena pada setiap *designnya* memiliki arti yang sesuai dengan kehidupan sehari – hari. Hal tersebutlah yang menjadikan Haévyn unik dan berbeda dibandingkan pesaingnya.

5. Variasi Ukuran

Variasi ukuran pada setiap produk menyatakan seberapa banyak produk yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Jika tersedia berbagai ukuran produk dapat menyesuaikan dengan tinggi dan tipe tubuh pelanggan. Ukuran produk akan membantu usaha pakaian lebih menarik, dapat menarik lebih banyak pelanggan dan meningkatkan penjualan. Haévyn memilik *rating* 3 pada variasi ukuran karena kelengkapan ukuran, yaitu mulai dari ukuran *small* (S) sampai dengan *xtra large* (XL).

© 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.



6. Merek

Merek dari sebuah produk adalah komponen yang penting untuk memberikan nilai pada suatu barang atau jasa. Merek memberikan nilai tambah yang menguntungkan, oleh karena itu pengusaha berusaha untuk menunjukkan mereknya. Haévyn memiliki *rating* 1 dalam merek dikarenakan Haévyn baru dalam pasar dan belum dikenal oleh pelanggan dibandingkan kedua pesaingnya yang sudah terlebih dahulu terjun dalam pasar.

F. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal (SWOT Analysis)

Matriks SWOT adalah alat pencocokan yang penting dalam membantu manajer dalam menciptakan empat jenis strategi yang berbeda. Strategi yang berbeda tersebut adalah strategi SO (Kekuatan – Peluang), WO (Kelemahan – Peluang), ST (Kekuatan – Ancaman), dan WT (Kelemahan – Ancaman). Terdapat 3 komponen tersulit dalam membuat matriks SWOT yaitu mencocokkan faktor eksternal dan internal yang penting karena memerlukan penilaian yang baik dan tidak ada memiliki kecocokan (David, 2017:251). Berikut analisis SWOT pada Haévyn:

1. *Strengths*

- a. Memiliki model, warna, dan ukuran yang bervariasi.
- b. Memiliki kualitas produk yang tinggi dan terjaga.
- c. Memberikan pelayanan yang memuaskan.
- d. Menawarkan harga produk yang terjangkau.

2. *Weakness*

- a. Merek belum dikenal oleh masyarakat.
- b. Belum memiliki jaringan yang luas.

3. *Opportunities*

- a. Perkembangan pada dunia *fashion* yang sangat pesat.

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

- b. Perkembangan teknologi dan informasi yang semakin canggih.
- c. Pemasok bahan baku yang banyak dan murah.
- d. Kemudahan membeli produk yang tersebar di *market place*.

4. *Threat*

- a. Semakin banyak muncul pesaing – pesaing baru.
- b. Harga bahan baku yang meningkat.

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



KWIK KIAN GIE
SCHOOL OF BUSINESS

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



Tabel 3.3

SWOT Matrix Haévyn

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

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

SWOT Martix	Strenght	Weakness
	1. Memiliki model, warna dan ukuran yang bervariasi. (S1)	1. Merek belum dikenal oleh masyarakat. (W1)
	2. Memiliki kualitas produk yang tinggi dan terjaga. (S2)	
	3. Memberikan pelayanan yang memuaskan. (S3)	2. belum memiliki jaringan yang luas. (W2)
4. Menawarkan harga produk yang terjangkau (S4)		
Opportunity	SO	WO
1. Perkembangan pada dunia fashion yang sangat pesat. (O1)	1. Menggunakan bahan baku dan produsen yang sama untuk menjaga harga dan kualitas produk. (S2, S4, O3, O4)	1. Mengikuti event, bazaar, dan pameran <i>fashion</i> . (W1, W2, O1, O2)
2. Perkembangan teknologi dan informasi yang semakin canggih. (O2)		
3. Pemasok bahan baku yang banyak dan murah. (O3)		
4. Kemudahan membeli produk yang tersebar di <i>market place</i> . (O4)		
Threats	ST	WT
1. Semakin banyak muncul pesaing – pesaing baru. (T1)	1. Menjaga kualitas dan memberikan variasi pakaian yang semakin banyak (S1, S2, T1)	1. Membangun <i>brand image</i> yang kuat. (W1, T1)
	2. Harga bahan baku yang meningkat. (T2)	
	3. Menjaga hubungan baik terhadap pemasok bahan baku dan produsen. (S3, S4, T2)	

Sumber: Haévyn, 2023

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.

Berdasarkan SWOT matrix pada tabel 3.2 di atas, maka berikut ini adalah

penjabaran secara detail strategi dari Haévyn:

1. Strategi SO

Menggunakan bahan baku dan produsen yang sama untuk menjaga harga dan kualitas produk. Dalam hal ini Haévyn melakukan pengecekan produksi yang berada di Bandung yang bertujuan untuk mengawasi kegiatan produksi dan kualitas produk. Pemasok bahan baku dan produsen sudah ditentukan sejak awal berdasarkan kriteria yang sudah ditentukan untuk menghindari perubahan kualitas pada produk dan harga yang tetap stabil. (S2, S4, O3, O4)

Menggunakan informasi dan teknologi yang ada untuk membuat design produk. Informasi terhadap tren *fashion* yang mudah didapatkan membantu Haévyn dalam melakukan inovasi pada produk. Teknologi yang terus mengalami perkembangan didukung dengan kemudahan pencarian informasi penggunaan aplikasi – aplikasi editing membantu Haévyn membuat design produk dengan mudah. (S1, O,2)

Membangun *brand image* dan kepercayaan konsumen. Haévyn memberikan kualitas produk yang tinggi dan konsisten untuk mendapatkan kepercayaan konsumen dan membangun *brand image*. Haévyn juga memberikan deskripsi produk di setiap market place secara detail agar konsumen dapat mengetahui produk yang akan dibelinya dan disesuaikan dengan kebutuhan atau diinginkan oleh konsumen. (S3, O1, O2)

2. Strategi WO

Mengikuti event, bazaar, dan pameran *fashion*. Haévyn membuka booth di berbagai event, bazaar, dan pameran yang berhubungan dengan *fashion*. Salah satu bazaar yang akan diikuti adalah *slowmove* yang rutin di adakan setiap

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



beberapa bulan sekali dan sudah memiliki peminat yang tinggi untuk membantu Haévyn dalam memperkenalkan merek kepada pasar yang lebih besar. Dengan mengikuti event, bazaar, dan pameran *fashion* membantu Haévyn memperluas jaringan. Selain itu Haévyn melakukan promosi di *social media* untuk menarik konsumen. Haévyn juga menyewa jasa influencer di berbagai daerah dengan tujuan untuk memperkenalkan merek Haévyn ke beberapa daerah – daerah. Penyewaan jasa influencer mikro di beberapa daerah bertujuan untuk mengeluarkan biaya yang lebih kecil tetapi juga mendapatkan konsumen yang lebih besar. (W1, W2, O1, O2)

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

3. Strategi ST

Menjaga kualitas dan memberikan variasi pakaian yang semakin banyak. Haévyn sangat mementikan kualitas pada setiap produknya dengan terus mengontrol kegiatan produksi dan bahan baku. Haévyn memberikan variasi pakaian yang beragam mulai dari model, ukuran, dan warna agar konsumen dapat berbelanja pakaian dalam satu toko saja. (S1, S2, T1)

Melakukan inovasi sesuai dengan perkembangan tren di dunia *fashion*. Informasi yang tertara dalam internet sudah semakin banyak sehingga perkembangan pada tren *fashion* dapat dengan mudah didapatkan. Haévyn melakukan inovasi pada produknya dengan melihat tren *fashion* yang ada sehingga konsumen tertarik membeli produk Haévyn. (S1, S2, T1)

Menjaga hubungan baik terhadap pemasok bahan baku dan produsen. Hal tersebut bertujuan untuk mendapatkan penawaran ataupun harga yang lebih rendah dibandingkan dengan yang lain. Dengan menjaga hubungan baik membuat Haévyn dapat menjaga kualitas pada setiap produknya karena memiliki pemasok dan produsen tetap. Disaat harga barang meningkat karena

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

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

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

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

perekonomian atau hal yang lain pemasok dan produsen tidak meningkatkan harga yang tinggi kepada Haévy. (S3, S4, T2)

4. Strategi WT

Membangun *brand image* yang kuat. Sebuah usaha yang memiliki *brand image* dapat bersaing secara kuat dalam pasar dan konsumen memiliki kepercayaan yang tinggi kepada Haévy. Kepercayaan yang tinggi membuat loyalitas pada konsumen. (W1, T1)

Menjalin dan mengikuti kegiatan yang berhubungan dengan *fashion* untuk mendapatkan koneksi yang luas. Hal tersebut memiliki tujuan untuk memperluas pangsa pasar Haévy dan memperkenalkan merek Haévy kepada konsumen. Kegiatan – kegiatan yang diikuti Haévy meningkatkan *brand awareness* dan *brand image*. (W2, T1, T2)

© 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.

