

**ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA CV.VIRGO  
FURNITURE DI SUKOHARJO, SOLO.**



**SKRIPSI**

Oleh:

Nama : Fauzi Novit Saputra  
No. Mahasiswa : 133 13 257  
Jurusan : Ilmu Ekonomi

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2018**

**ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA CV.VIRGO  
FURNITURE DI SUKOHARJO, SOLO**

**SKRIPSI**

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir  
guna memperoleh gelar Sarjana jenjang strata-1  
Program Studi Ilmu Ekonomi  
pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama : Fauzi Novit Saputra  
No. Mahasiswa : 133 13 257  
Jurusan : Ilmu Ekonomi

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2018**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“ Saya yang bertandatangan dibawah ini menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain sepertidimaksud dalam buku pedoman penyusunan skripsi Jurusan Ilmu Ekonomi FE UII. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 3 April 2018



(Fauzi Novit Saputra)

**HALAMAN PENGESAHAN**

**ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA CV.VIRGO  
FURNITURE DI SUKOHARJO, SOLO.**

**SKRIPSI**

Diajukan Oleh:

Nama : Fauzi Novit Saputra  
No. Mahasiswa : 13313257  
Jurusan : Ilmu Ekonomi

Yogyakarta, 3 April 2018

telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Suharto, SE, M. Si



**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

**ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA CV. VIRGO FURNITURE DI SUKOHARJO  
SOLO**

Disusun Oleh : **FAUZI NOVIT SAPUTRA**

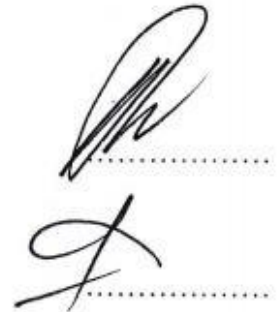
Nomor Mahasiswa : **13313257**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Selasa, tanggal: 22 Mei 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Suharto, SE., M.Si.

Penguji : Abdul Hakim, SE, M.Ec., Ph.D.



.....  
.....

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

## KATA PENGANTAR

Assalaamu'alaikum wr. wb.

Puji syukur Alhamdulillah kita panjatkan ke hadirat Allah SWT. yang telah melimpahkan seluruh rahmat dan hidayah-Nya, sehingga skripsi “ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA CV.VIRGO FURNITURE DI SUKOHARJO, SOLO” ini dapat diselesaikan.

Salam dan sholawat senantiasa penulis sampaikan kepada Rasulullah Muhammad SAW yang dengan keteladanannya telah menjadi contoh utama penulis dalam menjalani hidup dan kehidupan. Tujuan penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Studi Strata 1 Program Studi Ilmu Ekonomi dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Ilmu Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Hal ini karena dukungan dan do'a dari berbagai pihak yang ikut memudahkan proses penulisan skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung. Ucapan terima kasih dan penghargaan yang penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Dwipraptono Agus Harjito, Dr., M. Si., selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Akhasyim Affandi, MA., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Suharto, S.E., M. Si., selaku pembimbing utama yang telah memberikan bimbingan, petunjuk dan solusi dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Program Studi Ilmu Ekonomi yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih atas semua ilmu pengetahuan yang telah diberikan selama ini.
5. Bapak dan Ibu Tata Usaha (TU) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah melayani segala administrasi kepada penulis.

6. Semua teman-teman yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terima kasih atas kerjasamanya selama ini.
7. Semua pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhirnya penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dorongan, mudah-mudahan skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan semua pihak yang memerlukan.

Wassalaamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 3 Maret 2018

Penulis

Fauzi Novit Saputra

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme .....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
Halaman Pengesahan Ujian .....	iv
Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi .....	viii
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Lampiran .....	xii
Abstrak .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI</b> .....	<b>7</b>
2.1 Kajian Pustaka .....	7
2.2 Landasan Teori .....	8
2.2.1 Pemasaran .....	9
2.2.1.1 Definisi Pemasaran .....	9
2.2.1.2 Bauran Pemasaran .....	9
2.2.1.3 Konsep Kegiatan Pemasaran .....	18
2.2.2 <i>Segmenting, Targeting, dan Positioning</i> .....	24
2.2.2.1 <i>Segmenting</i> .....	24
2.2.2.2 <i>Targeting</i> .....	25



2.2.2.3 <i>Positioning</i> .....	26
2.2.3 Persaingan.....	29
2.2.3.1 Tindakan dan Tanggapan Kompetitif.....	29
2.2.3.2 Karakteristik Perusahaan dalam Interaksi Kompetitif.....	35
2.2.3.3 Jenis-Jenis Persaingan Bisnis.....	37
2.2.4 Strategi Bersaing.....	39
2.2.4.1 Definisi Strategi.....	39
2.2.4.2 Merancang Strategi Bersaing.....	40
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>56</b>
3.1 Jenis dan Cara Pengumpulan Data.....	56
3.1.1 Tipe Penelitian.....	56
3.1.2 Objek Penelitian.....	56
3.1.3 Sumber Data.....	56
3.2 Metode Analisis.....	57
3.2.1 Teknik Pengumpulan Data.....	57
3.2.2 Teknik Analisis Data.....	59
3.2.2.1 Analisis SWOT.....	59
3.2.2.2 Pendekatan Kuantitatif Analisis SWOT.....	61
3.2.2.3 Analisis Internal dan Analisis Eksternal.....	62
3.2.2.4 Matrik Faktor Eksternal.....	62
3.2.2.5 Matrik Faktor Internal.....	64
3.2.2.6 Pendekatan Kualitatif Matriks SWOT.....	67
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>74</b>
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	74
4.1.1 Sekilas Tentang CV.VIRGO <i>FURNITURE</i> .....	74
4.1.2 Lokasi Perusahaan.....	74
4.1.3 Visi Dan Misi Perusahaan.....	75

4.1.4 Strategi Perusahaan .....	76
4.1.5 Struktur Organisasi.....	76
4.2 Analisis SWOT.....	79
4.2.1 Analisis Faktor Eksternal dan Internal .....	79
4.2.2 Matrik Faktor Eksternal dan Internal .....	84
4.2.3 Matriks SWOT .....	88
4.3 Pembahasan.....	92
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan .....	94
5.2 Saran .....	96
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>97</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>98</b>

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 3.1	Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS) .....	63
Tabel 3.2	Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS) .....	65
Tabel 3.3	Kombinasi Strategi Matriks SWOT .....	69
Tabel 4.1	Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS) .....	85
Tabel 4.2	Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS) .....	86
Tabel 4.3	Hasil Analisis Matriks SWOT .....	89

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Teknik Triangulasi.....	58
Gambar 3.2 Diagram Positioning Analisis SWOT .....	70
Gambar 4.1 Struktur Organisasi CV.VIRGO <i>FURNITURE</i> .....	77
Gambar 4.2 Diagram <i>Positioning</i> Analisis SWOT .....	87

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Pedoman Wawancara .....	98
--------------------------------------	----

## **ABSTRACT**

*This article is result of research which evaluating strategy compete CV. Virgo Furniture in furniture industry in Sukoharjo, Solo. Place in CV. Virgo Furniture, research with method qualitative base on this field study aim to know strategy compete level had by CV.VIRGO Furniture. Structure interview conducted to operational manager deputizing the condition of CV.VIRGO Furniture. Result of this research indicate that CV.VIRGO Furniture conduct strategy to exploit strength of company utilize to catch opportunity had by company. Using correct promotion media of target that is promotion media with network of internet because promotion media with network of internet very precise used at modern era, consumer can access its request easily and flexible because can be conducted by just where and any time. Research is important to practitioner and also academician to comprehend to regarding strategy compete the effort furniture. To company, this research also can be used as by reflexes to the make-up of the quality of service and product had.*

**Keyword:** *strategy compete, CV.VIRGO Furniture*

## **ABSTRAK**

Artikel ini adalah hasil penelitian yang mengevaluasi strategi bersaing CV. Virgo Furniture dalam industri mebel di Sukoharjo, Solo. Bertempat di CV. Virgo Furniture, penelitian dengan metode kualitatif berbasis studi lapangan ini bertujuan mengetahui tingkat strategi bersaing yang dimiliki CV. Virgo Furniture. Wawancara terstruktur dilakukan terhadap manajer operasional yang mewakili kondisi CV. Virgo Furniture. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa CV. Virgo Furniture melakukan strategi untuk memanfaatkan kekuatan perusahaan guna menangkap peluang yang dimiliki perusahaan. Menggunakan media promosi yang tepat sasaran yaitu media promosi dengan jaringan internet karena media promosi dengan jaringan internet sangat tepat digunakan pada era modern, konsumen dapat mengakses permintaannya dengan mudah dan fleksibel karena dapat dilakukan dimana saja dan kapan saja. Penelitian ini penting bagi akademisi maupun praktisi untuk memahami mengenai strategi bersaing usaha furniture. Bagi perusahaan, penelitian ini juga dapat digunakan sebagai refleksi untuk peningkatan kualitas produk dan layanan yang dimiliki.

**Kata kunci:** *strategi bersaing, CV. Virgo Furniture*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Usaha Mikro, kecil dan menengah (UMKM) merupakan salah satu kekuatan pendorong terdepan dalam pembangunan ekonomi. Gerak sektor UMKM sangat penting untuk menciptakan pertumbuhan dan lapangan pekerjaan. UMKM cukup fleksibel dan dapat dengan mudah beradaptasi dengan pasang surut dan arah permintaan pasar. UMKM dapat menciptakan lapangan pekerjaan lebih cepat dibandingkan sektor usaha yang lainnya, dan juga cukup terdiversifikasi serta memberikan kontribusi penting dalam ekspor dan perdagangan. Karena itu UMKM merupakan aspek penting dalam pembangunan ekonomi yang kompetitif. Pengembangan usaha kecil sangat penting dilakukan di Indonesia mengingat usaha kecil memiliki fungsi sosial ekonomi. Proporsi usaha skala kecil sebesar 99% dari seluruh unit usaha dan mempunyai daya serap tenaga kerja sangat besar (Tambunan, 2010).

UMKM sering dikaitkan dengan upaya-upaya pemerintah mengurangi pengangguran, memerangi kemiskinan dan pemerataan pendapatan. Oleh karena itu, tidak heran jika kebijakan pengembangan UMKM di Indonesia sering dianggap sebagai penciptaan kesempatan kerja atau kebijakan anti kemiskinan, atau kebijakan redistribusi pendapatan. Usaha kecil memberikan kontribusi yang besar bagi kesempatan kerja dan pendapatan, khususnya di daerah perdesaan dan

bagi keluarga berpendapatan rendah. Usaha kecil memiliki peran yang sangat penting bagi pembangunan di Indonesia (Kuncoro dan Wijayanto, 2010).

Usaha kecil juga berperan sebagai salah satu motor penggerak yang sangat krusial bagi pembangunan ekonomi dan komunitas lokal. Selain itu, usaha kecil memiliki peranan sebagai salah satu faktor utama pendorong perkembangan dan pertumbuhan ekspor non-migas. Industri kecil juga merupakan industry pendukung usaha berskala besar dengan memainkan perannya sebagai pembuat komponen komponen melalui keterkaitan produksi (Tambunan, 2010). Industri kecil harus berusaha keras untuk meningkatkan daya saing dengan meningkatkan mutu produknya dan meningkatkan efisiensi dalam produknya agar dapat melaksanakan fungsi tersebut, . Dua hal pokok sebagai penyebab rendahnya daya saing adalah efisiensi relatif rendah dan masalah ekonomi biaya tinggi. Selain alasan tersebut, daya saing produk industri Indoneisa masih rendah karena kualitas dan kuantitas serta kontinuitas persediaan produk industri sebagian besar belum memenuhi syarat perdagangan dunia.

Pemerintah telah banyak melakukan berbagai kebijakan untuk mendukung daya saing produk industri, baik yang berpengaruh langsung maupun tidak langsung. Kebijakan tersebut meliputi kebijakan yang bergerak pada sisi permintaan dan kebijakan yang bergerak pada sisi penawaran. Selama ini kebijakan usaha kecil terlihat lebih menonjol pada sisi penawaran, yaitu kebijakan yang bergerak pada sisi permodalan, khususnya perkreditan, kebijakan



pengembangan kelembagaan bagi usaha kecil, dan kebijakan dalam pengembangan SDM dalam bentuk pelatihan. Sedangkan jenis kebijakan sisi permintaan antara lain berbentuk kebijakan anti monopoli, kebijakan harga minimum, kebijakan investasi, kebijakan perdagangan yang mempengaruhi ekspor dan impor, serta kebijakan moneter yang mempengaruhi jumlah dan bunga kredit konsumsi belum banyak dilakukan.

Setiap perusahaan baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil selalu berupaya agar usahanya dapat berlangsung dalam jangka waktu yang lama, bahkan tetap *survival*. Kelangsungan perusahaan ini dapat dicapai melalui pengelolaan usaha yang baik. Setiap perusahaan berusaha untuk mempertahankan perusahaannya dan menghendaki keuntungan maksimum, pengelolaan usaha yang baik sangat menentukan tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini membutuhkan serangkaian kegiatan manajemen berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasi dan pengendalian. Dalam dunia usaha, persaingan merupakan hal yang nyata yang harus dihadapi. Setiap perusahaan berlomba dalam menghasilkan produk yang dibutuhkan dan diinginkan manusia. Persaingan merupakan cambuk bagi perusahaan untuk bertahan dan berupaya memajukan usahanya.

Mebel merupakan salah satu produk industri dan juga merupakan salah satu komoditi hasil kerajinan tangan yang mempunyai peran cukup penting dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Industri Mebel merupakan salah satu

pemberdayaan usaha mikro kecil menengah (UMKM). Industri Mebel merupakan salah satu agenda pembangunan Indonesia dalam rangka meningkatkan kesejahteraan rakyat. Pengembangan UMKM diharapkan dapat menyerap kesempatan kerja sekaligus meningkatkan pendapatan pelakunya (Wulandy, 2011).

Industri Mebel juga salah satu komoditi ekspor Indonesia yang cukup penting sebagai penghasil devisa negara sesudah minyak dan gas, sebagai home industri yang memiliki nilai seni yang cukup tinggi, sehingga industri Mebel di negara Indonesia mampu memenuhi kebutuhan masyarakat manca negara. Selain peluang ekspor yang semakin terbuka, pasar industri Mebel dalam negeri masih cukup besar meskipun belum digali secara maksimal seperti industri Mebel yang ada di Kota Solo. Upaya yang dilakukan dalam kaitannya dengan rencana kebijaksanaan pembangunan sektor Industri kecil, khususnya subsektor industri Mebel, bertujuan untuk meningkatkan produksi dan mutu produksi Mebel yang baik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, meningkatkan produktivitas industri Mebel dan nilai tambah serta meningkatkan pendapatan, memperluas lapangan kerja serta kesempatan berusaha dalam menunjang pembangunan daerah (Miller dan Miners, 2011).

Kota Surakarta merupakan salah satu Kota di Jawa Tengah yang memiliki potensi yang cukup besar dibidang bidang industri, terutama industri kecil, hal ini ditunjukkan dengan banyak nya daerah sentra industri kecil di Surakarta.

Surakarta mempunyai banyak daerah sentral industri kecil, antara lain batik, mebel, kerajinan sangkar burung,dll. Industri kecil yang ada di kota Surakarta inilah yang turut berperan dalam memberikan sumbangan terhadap PDRB karena beberapa industri kecil lingkup pemasarannya tidak hanya didalam kota Surakarta saja, namun bisa menembus pasar luar daerah bahkan ada yang menembus pasar luar negeri.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti, industri mebel di Surakarta sangat tinggi tingkat persaingannya. Banyak tumbuh perusahaan baru sehingga banyak perusahaan lama yang gulung tikar karena kalah bersaing dan juga karna faktor – faktor yang lain. Salah satu perusahaan lama yang masih beroperasi dengan baik saat ini yaitu CV. Virgo Furniture. CV.Virgo Furniture bergerak di bidang manufaktur yaitu Mebel yang beudiri pada tahun 2002 di Jl.Jend.Sudirman no 111 Sukoharjo, Solo dengan jumlah karyawan 40 orang. Hal ini menunjukkan bahwa industry mebel di Surakarta merupakan salah satu umkm yang mempunyai potensi. Industry kecil ini menjadi penting karena banyak menampung masyarakat sebagai tenaga kerja yang tidak dapat bekerja disektor formal sehingga dapat membantu menekan tingkat pengangguran dan pemerataan pendapatan. Usaha CV.Virgo Furniture juga memiliki tingkat strategi bersaing yang mempengaruhi keberhasilannya. Berdasarkan latar belakang diatas maka penelitian ini dilakukan untuk menganalisa strategi bersaing usaha mebel CV. Virgo di Sukoharjo, Surakarta Solo , dengan Judul **“ANALISIS STRATEGI**

## **BERSAING USAHA CV. VIRGO *FURNITURE* DALAM INDUSTRI MEBEL DI SUKOHARJO, SOLO”**

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diambil sebuah rumusan masalah yaitu “Bagaimana Strategi Bersaing CV.Virgo *Furniture* dalam Industri Mebel di Sukoharjo, Solo?”

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang dicapai dalam penelitian ini adalah : Untuk mengetahui tingkat strategi bersaing yang dimiliki CV.Virgo Furniture Sukoharjo, Solo.

### **D. Manfaat Penelitian**

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada CV.Virgo Furniture Sukoharjo, Solo untuk meningkatkan usahanya dalam bersaing.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada para pembaca mengenai strategi bersaing usaha CV.Virgo Furniture Sukoharjo, Solo.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam memperkuat hubungan variabel satu dengan yang lainnya ini peneliti menggunakan beberapa literature-literatur dari penelitian terdahulu dimana hasil penelitian terdahulu dan teori yang ada dalam literature tersebut, menjadi dasar peneliti untuk memperkuat hubungan variabel sehingga peneliti dapat menggunakan judul tersebut. Berikut beberapa penelitian yang digunakan sebagai tinjauan empirik :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Evan Satrya Brata Hutabarat dengan judul Analisis Strategi Bersaing Dengan Pendekatan Analisis Swot Pada Flash Gym Medan. Tujuan dari penelitian tersebut yaitu untuk mengetahui dan menganalisis secara kualitatif strategi bersaing apa yang tepat dan dapat diterapkan Flash Gym dalam menghadapi persaingan. Penelitian tersebut menemukan bahwa strategi yang direkomendasikan bagi Flash Gym, yaitu strategi pengembangan pasar.
2. Penelitian selanjutnya yaitu yang dilakukan oleh Tomy Muzaini mengenai Analisis Strategi Bisnis PO. Selera Masa Dalam Menghadapi Persaingan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan Otobus (PO. Selera Masa) butuh dan perlu melakukan perancangan strategi bisnis dalam menghadapi

3. persaingan; menangkap peluang; maupun memperbaiki kondisi yang ada. Perancangan strategi PO. Selera Masa dalam meningkatkan efektifitas strategi bisnis dengan memanfaatkan peluang dan kekuatan yaitu dengan meleburkan analisa lingkungan dengan matrix SWOT. Hasilnya adalah perusahaan memenuhi kondisi untuk melakukan strategi diversifikasi terkait, pembukaan jalur baru untuk pariwisata, melakukan perbaikan pada kondisi sekarang yang dibantu dengan implementasi peremajaan armada.

Penelitian-penelitian di atas, menunjukkan mengenai pembahasan terkait strategi yang digunakan dalam persaingan di dunia usaha. Penelitian tersebut juga menggunakan analisis SWOT. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki posisi sebagai penelitian yang membahas mengenai strategi bisnis yang dilakukan oleh CV.Virgo *Furniture* dalam menghadapi persaingan di industri mebel di Sukoharjo, Solo. Penelitian ini menggunakan analisis SWOT untuk menemukan tentang bagaimana strategi bersaing yang diterapkan oleh CV.Virgo *Furniture*.

## **2.2 Landasan Teori**

Dalam bab ini, penulis secara berturut-turut akan membicarakan teori-teori yang berhubungan dengan pemasaran, persaingan kemudian strategi dalam bersaing.

### **2.2.1 Pemasaran**

### 2.2.1.1 Definisi Pemasaran

Menurut Philip Kotler, definisi pemasaran adalah :

“Suatu proses sosial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain.” (Kotler, “*Marketing Management 11<sup>th</sup> Edition*”, 2003, hal 10).

Peter Drucker, seorang ahli teori manajemen, mengatakan bahwa tujuan pemasaran adalah untuk mengetahui dan memahami konsumen dengan baik sehingga produk ataupun jasa itu sendiri menjadi ideal bagi para konsumen. Definisi manajemen pemasaran menurut Asosiasi Pemasaran Amerika adalah :

”Proses perencanaan dan pelaksanaan pemikiran, penetapan harga, promosi, serta penyaluran gagasan, barang, dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memenuhi sasaran-sasaran individu dan organisasi.” (Drucker, *Management: Task, Responsibilities, Practices*, 1973, hal 64-65).

Manajemen pemasaran menjadi suatu ilmu mengenai bagaimana memilih konsumen, meraih, mempertahankan, serta melipat-gandakan jumlah konsumen melalui penciptaan dan pengkomunikasian nilai pelanggan.

### 2.2.1.2 Bauran Pemasaran

Empat variabel yang meliputi bauran pemasaran (*marketing mix*) yaitu produk, harga, tempat, dan promosi. Organisasi harus dapat mengendalikan, membuat variasi, dan menggunakan variabel ini untuk mempengaruhi atau meyakinkan konsumennya. Keempat variabel ini saling terhubung dan membentuk sebuah paket utuh

yang akan menentukan derajat kesuksesan program pemasaran yang dijalankan. Berikut penjelasannya :

1) Produk

”Produk adalah segala sesuatu (barang, jasa, orang, tempat, ide, informasi, organisasi) yang dapat ditawarkan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan.” (Chandra, ”Strategi dan Program Pemasaran”, 2005, hal 149)

Sebuah produk dirancang untuk memuaskan kebutuhan konsumen. Strategi produk meliputi sejumlah keputusan tentang kegunaan, kualitas, fitur, merek dagang, model, kemasan, garansi, desain, dan pilihan (macam produk). Keputusan untuk melakukan perubahan pada karakteristik produk mutlak diperlukan seiring dengan perputaran produk tersebut.

Menurut Paul N. Bloom dan Louise N. Boone, dalam bukunya yang berjudul *Building a Tough Product Marketing*, pada proses konseptualisasi produk, seorang pebisnis maupun organisasi harus memperhatikan beberapa hal berikut :

a) Manfaat produk yang ditawarkan

Sebuah produk yang sukses harus dapat memberikan manfaat kepada konsumen. Pertanyaan yang paling mendasar yang harus dijawab adalah :



- i. Apa yang paling dibutuhkan oleh konsumen saya?
- ii. Apa yang menjadi perhatian kebutuhan konsumen saya?
- iii. Apakah saya dapat memenuhi kebutuhan tersebut?

Sebagai contoh, pakaian memberikan lebih dari sekedar perlindungan terhadap kondisi cuaca, pakaian juga memberikan gambaran dari pribadi yang mengenakannya serta orang yang ia temui baik pada level sosial maupun tingkat bisnis. Sofa bukan sekedar perabot rumah tangga; sofa juga memberikan kenyamanan serta isyarat akan gaya hidup seseorang.

b) Bagaimana menghadirkan manfaat produk

Konsumen harus meyakini bahwa produk yang ditawarkan dapat memberikan manfaat yang diklaim melalui promosi iklan. Konsumen memberikan penilaian terhadap produk dalam berbagai cara :

i. Nilai dari minat

Nilai ketertarikan merupakan sebuah kesenangan yang didapatkan dari menggunakan sebuah produk atau

hadiah yang diperoleh dari memiliki sebuah produk. Susu asam (yogurt), coklat, atau televisi dapat memenuhi kebutuhan akan rasa lapar, atau hiburan, ketiganya tadi juga dapat berperan sebagai hadiah atas satu hari kerja yang berat atau bahan pelengkap dari sebuah malam yang spesial.

ii. Identitas

Pilihan produk seorang konsumen menggambarkan tentang kepribadian dan gaya hidupnya. Sebagai contoh, sebuah pakaian sutra, sebuah lampu berbahan logam kuningan, parfum bermerk, atau sebotol sampanye memberikan gambaran tertentu dari gaya hidup dan karakter seseorang.

iii. Resiko

Konsumen juga memperhatikan kemungkinan dan pentingnya dari sebuah pembelian yang jelek. Sebagai contoh, ketika seseorang membeli mesin cuci, alat penghisap debu, kasur, atau aki mobil, maka ia telah mengambil resiko dimana ia bisa saja telah salah dalam memilih suatu produk. Seorang konsumen menginginkan sebuah baterai atau aki yang dapat bekerja di kala darurat, kasur yang tidak menyebabkan sakit punggung, serta alat penghisap debu yang dapat

melakukan segala hal sebagaimana yang tertera dalam buku petunjuk penggunaannya. Garansi dan jaminan merupakan cara yang digunakan guna mengurangi faktor resiko ini.

#### iv. Pengemasan Produk

Puluhan tahun yang lalu, proses pengemasan merupakan bagian yang kecil dari pemasaran; saat ini pengemasan merupakan bagian yang penting dan berfungsi untuk berbagai macam tujuan. Pengemasan produk berfungsi untuk melindungi produk atau barang dari kerusakan, penciptaan, dan pembusukan. Pengemasan juga dapat memberikan kesan bahwa suatu produk memang benar-benar "baru" dengan cara mengubah bentuk atau kuantitas dari barang tersebut. Pengemasan juga dapat menjadi alat promosi yang handal dimana ia menjadi daya tarik dan berfungsi menggambarkan produk yang terkemas di dalamnya, serta pengemasan juga dapat menarik minat pasar target perusahaan dengan menggunakan aneka warna, gaya, bentuk, dan tekstur kemasan yang menarik. Dengan menambahkan merek dagang perusahaan pada suatu barang atau produk, maka itu juga berfungsi sebagai media iklan yang bagus.

v. Pencitraan Produk

Pencitraan produk merujuk pada penggunaan sebuah nama, simbol, atau rancangan guna mengidentifikasi produk perusahaan dengan produk pesaing lainnya. Konsumen tentunya merasa lebih aman ketika membeli produk yang sudah terkenal, akrab di mata masyarakat serta mendapat rekomendasi dan pengakuan dari pihak berwenang.

vi. Kontak konsumen

Konsumen seringkali menilai produk perusahaan melalui (karyawan) penjualan dan layanan yang diberikan daripada melalui produk itu sendiri. Kompetensi, pengalaman, kepribadian, dan keahlian komunikasi dari para karyawan atau staf perusahaan harus dapat membuat para konsumen merasa senang. Begitu juga, konsumen dipengaruhi oleh jenis dan gaya dari fasilitas perusahaan, kemudahan akses menuju lokasi bisnis perusahaan, serta lokasi operasional atau pabrik perusahaan.

vii. Ketersediaan layanan

Waktu yang harus dihabiskan oleh konsumen untuk menerima produk yang mereka beli serta waktu yang dibutuhkan untuk memberikan sebuah layanan

dapat mempengaruhi persepsi konsumen terhadap kualitas produk. Orang sungguh tidak senang dibuat menunggu. Di lain pihak, ketika konsumen sedang dilayani, mereka akan merasa senang bahwa mereka menerima perhatian penuh dari perusahaan tanpa adanya gangguan yang menghalangi.

c) Layanan Tambahan

Layanan tambahan merupakan hal yang disediakan diluar dari yang diminta atau dibeli oleh seorang konsumen. Pada lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, layanan tambahan akan memberikan tambahan yang berbeda pada produk perusahaan dan itu menunjukkan bahwa perusahaan memang peduli dengan konsumennya.

d) Perputaran produk

Produk biasanya melalui tahapan yang disebut sebagai "perputaran produk" yang memberikan sebuah model yang bermanfaat guna mengevaluasi strategi pemasaran yang berbeda yang harus diterapkan ketika produk melalui seluruh tahapan berbeda dari perputaran produk tersebut. Bergantung pada tahapan mana produk berada, maka daya tarik komunikasi, strategi penetapan harga, serta penawaran melalui promosi yang berbeda pun harus diterapkan.

Terdapat empat tahapan utama dalam perputaran produk: Pengenalan, Pertumbuhan, Kematangan (Kedewasaan), dan Kemunduran (Penurunan) produk. Waktu yang dibutuhkan oleh sebuah produk untuk dapat melalui seluruh tahapan ini bergantung pada jenis produk itu sendiri serta terciptanya permintaan pasar yang baru sebagai hasil dari perubahan atau perkembangan teknologi, kompetisi, citarasa dan sikap konsumen, serta jenis konsumen yang dilayani.

Pada industri pakaian, perubahan mode dan citarasa konsumen dapat mengubah impian garmen kemarin menjadi sebuah mimpi buruk di kemudian hari. Perputaran produk memiliki anggapan bahwa sebuah produk memiliki nilai perputaran atau distribusi yang terbatas di pasar dan setiap tahapannya menghadirkan peluang sekaligus permasalahan yang berbeda bagi setiap strategi pemasaran yang berbeda pula.

## 2) Harga

Selain harga yang telah ditetapkan untuk sebuah produk yang dijual kepada konsumen, penentuan harga mencakup beberapa kebijakan manajemen mengenai diskon, harga, kredit, periode pembayaran, pembayaran pemindahan, dan sebagainya.

Penetapan harga merupakan tugas kritis yang menunjang keberhasilan operasi organisasi profit maupun non profit. Harga merupakan satu-satunya unsur bauran pemasaran yang memberikan pendapatan bagi organisasi. Akan tetapi, keputusan mengenai harga tidak mudah untuk dilakukan. Disatu sisi, harga yang terlalu mahal dapat meningkatkan laba jangka pendek, tetapi di sisi lain akan sulit dijangkau oleh konsumen. Dalam kasus tertentu, harga yang mahal sekali dapat diprotes lembaga konsumen dan bahkan mengundang campur tangan pemerintah untuk menurunkannya. Selain itu, margin laba yang besar cenderung menarik para pesaing untuk masuk ke industri yang sama. Sebaliknya, bila harga terlampau murah, pangsa pasar dapat melonjak. Akan tetapi, laba bersih yang diperoleh akan berkurang. Secara sederhana, istilah harga dapat diartikan sebagai jumlah uang (satuan moneter) dan atau aspek lain (non-moneter) yang mengandung utilitas atau kegunaan tertentu yang diperlukan untuk mendapatkan suatu produk. Utilitas merupakan atribut yang berpotensi memuaskan kebutuhan dan keinginan tertentu.

### 3) Lokasi

Menempatkan produk berarti menyediakan produk pada tempat (pasar) yang tepat dan di waktu yang tepat pula. Strategi distribusi produk meliputi sejumlah keputusan seperti lokasi

dan daerah toko, tingkat inventaris produk, lokasi ruang pajang produk, serta jenis pengiriman produk tersebut.

#### 4) Promosi

Promosi bermaksud untuk menginformasikan dan membujuk target konsumen dalam hal nilai dari produk yang dijual. Sarana promosi utama adalah melalui iklan, penjualan secara pribadi, publikasi, dan promosi penjualan. Penentuan tentang media mana yang akan digunakan juga merupakan bagian yang penting dari sebuah promosi produk.

### 2.2.1.3 Konsep Kegiatan Pemasaran

Ada enam konsep yang bersaing yang dijadikan sebagai pedoman oleh organisasi maupun perusahaan untuk melakukan kegiatan pemasaran: konsep produksi, konsep produk, konsep penjualan, konsep pemasaran, konsep pelanggan dan konsep pemasaran masyarakat.

#### 1) Konsep Produksi (*production concept*)

Konsep ini berpandangan bahwa konsumen akan lebih menyukai produk yang tersedia secara luas dan murah. Para manajer perusahaan yang berorientasi produksi berkonsentrasi untuk mencapai efisiensi produksi yang tinggi, biaya yang rendah, dan distribusi secara massal. Mereka mengasumsikan bahwa konsumen terutama tertarik pada ketersediaan produk dan harga yang rendah. Orientasi itu dapat sangat cocok di



negara-negara berkembang, dimana konsumen lebih tertarik untuk mendapatkan produk daripada fiturnya. Orientasi itu juga berguna ketika perusahaan ingin memperluas pasar.

2) Konsep Produk (*product concept*)

Konsep ini berpandangan bahwa konsumen akan menyukai produk-produk yang menawarkan fitur yang paling bermutu, berkinerja, atau inovatif. Para manajer organisasi itu memusatkan perhatian untuk menghasilkan produk yang unggul dan memperbaiki mutunya dari waktu ke waktu. Mereka mengasumsikan bahwa para pembeli mengagumi produk yang dibuat dengan baik serta dapat menilai mutu dan kinerja.

3) Konsep Penjualan (*selling concept*)

Konsep ini berkeyakinan bahwa para konsumen dan perusahaan bisnis, jika dibiarkan, tidak akan secara teratur membeli cukup banyak produk yang ditawarkan oleh organisasi tertentu. Oleh karena itu, organisasi tersebut harus melakukan usaha penjualan dan promosi yang agresif. Konsep ini mengasumsikan bahwa para konsumen umumnya menunjukkan keengganan atau penolakan untuk membeli sehingga harus dibujuk agar membeli. Konsep ini juga mengasumsikan bahwa perusahaan memiliki banyak sekali alat

penjualan dan promosi yang efektif yang dapat merangsang lebih banyak pembelian.

4) Konsep Pemasaran (*marketing concept*)

Konsep ini berpandangan bahwa kunci untuk mencapai sasaran organisasi adalah perusahaan harus menjadi lebih efektif dibandingkan para pesaing dalam menciptakan, menyerahkan, dan mengkomunikasikan nilai pelanggan kepada pasar sasaran yang dipilih. Konsep pemasaran bertumpu pada empat pilar utama, yaitu:

- a) *Pasar sasaran*. Perusahaan-perusahaan akan berhasil secara gemilang bila mereka secara cermat memilih (sejumlah) pasar sasarnya dan mempersiapkan program-program pemasaran yang dirancang khusus untuk pasar tersebut.
- b) *Kebutuhan pelanggan*. Keberhasilan pemasaran sangat ditentukan pula oleh kemampuan organisasi dalam membedakan lima jenis kebutuhan, yaitu :
  - i. *Stated needs* (contohnya, konsumen membutuhkan sepeda motor yang tidak mahal)
  - ii. *Real needs* (contohnya, konsumen membutuhkan sepeda motor yang biaya pengoperasiannya rendah)
  - iii. *Unstated needs* (contohnya, konsumen mengharapkan layanan prima dari dealer)

- iv. *Delight needs* (contohnya, konsumen berharap bahwa dealer memberikan pula bonus berupa peta kota tempat pembelian sepeda motor tersebut)
  - v. *Secret needs* (contohnya, konsumen ingin dipandang teman-temannya sebagai konsumen yang 'cerdas' dalam memilih produk)
- c) *Pemasaran Terpadu atau Pemasaran Terintegrasi (Integrated Marketing)*. Bila semua departemen di suatu perusahaan bekerja sama untuk melayani kepentingan pelanggan, hasilnya adalah pemasaran terpadu. Dengan kata lain, dibutuhkan keselarasan antara *external marketing* (pemasaran yang ditujukan kepada pihak-pihak di luar perusahaan) dan *internal marketing* (proses merekrut, menyeleksi, melatih, dan memotivasi para karyawan sehingga mereka dapat melayani pelanggan secara memuaskan).
- d) *Profitabilitas (Kemampuan menghasilkan Laba)*. Tujuan akhir konsep pemasaran adalah membantu organisasi maupun perusahaan mencapai tujuannya. Dalam kasus organisasi bisnis, tujuan utamanya adalah laba; sedangkan untuk organisasi nirlaba dan organisasi publik, tujuannya adalah untuk mendapatkan dana yang memadai untuk melakukan aktivitas-aktivitas sosial dan pelayanan publik.

#### 5) Konsep Pelanggan

Konsep ini menyatakan bahwa sementara perusahaan yang mempraktikkan konsep pemasaran bekerja pada tingkat segmen pelanggan, semakin banyak perusahaan dewasa ini membentuk tawaran, layanan, dan pesan yang terpisah kepada pelanggan individual. Perusahaan itu mengumpulkan informasi tentang transaksi yang telah lalu, demografik, psikografik masing-masing pelanggan, dan media serta distribusi yang lebih disukai. Perusahaan itu berharap mampu mencapai pertumbuhan yang menghasilkan bagian laba yang lebih besar atas pengeluaran masing-masing pelanggan dengan membangun kesetiaan pelanggan yang tinggi dan berfokus pada nilai masa hidup pelanggan.

#### 6) Konsep Pemasaran Masyarakat

Konsep ini berkeyakinan bahwa tugas organisasi adalah menentukan kebutuhan, keinginan, dan minat pasar sasaran dan memberikan kepuasan yang diharapkan secara lebih efektif dan lebih efisien dibandingkan para pesaing, sedemikian rupa sehingga bisa mempertahankan atau meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat.

Konsep ini menekankan pentingnya aspek sosial dan etika dalam praktik pemasaran. Oleh sebab itu, diperlukan keseimbangan antara laba perusahaan, kepuasan pelanggan, dan

kepentingan publik. Dua perusahaan pioner dalam penerapan konsep ini adalah perusahaan es krim Ben & Jerry's dan perusahaan kosmetik The Body Shop. Implementasi yang dilakukan oleh kedua perusahaan tersebut dikenal pula dengan istilah *Caused-Related Marketing*, yaitu aktivitas perusahaan yang menjalin hubungan atau kemitraan antara produk, citra, atau layanannya dengan aspek kepedulian sosial atau keprihatinan masyarakat tertentu, demi kepentingan bersama.

## **2.2.2 *Segmenting, Targeting, dan Positioning***

Produk akan memiliki keunggulan kompetitif jika produk tersebut menawarkan atribut-atribut determinan (yang penting dan dinilai unik oleh para pelanggan). Untuk itu, langkah pertama yang harus dilakukan adalah melakukan segmentasi pasar secara cermat.

### **2.2.2.1 *Segmenting***

Segmentasi pasar adalah kegiatan membagi suatu pasar kedalam kelompok yang berbeda-beda. Masing-masing kelompok tersebut terdiri dari konsumen yang mempunyai ciri/sifat yang hampir sama (Assuri, 2009). Lamb, Hair, McDaniel (2001) menyatakan segmentasi pasar (*Segmentation*) merupakan proses membagi sebuah pasar ke segmen-segmen atau kelompok-kelompok yang bermakna, relatif sama, dan dapat diidentifikasi. Sedangkan menurut Leon Schiffman dan Leslie Lazar Kanuk (2007), segmentasi pasar dapat didefinisikan sebagai proses membagi pasar menjadi irisan-irisan

konsumen yang khas yang mempunyai kebutuhan atau sifat yang sama dan kemudian memilih satu atau lebih segmen yang akan dijadikan sasaran bauran pemasaran yang berbeda. Kertajaya (2006) melakukan pembagian pasar dengan tiga cara dengan pembagian berdasarkan :

- a. Berdasarkan Variabel Demografi (*who to buy*), terdiri dari umur, pendapatan, gender, lokasi pembelian, suku/kebangsaan pembeli dll.
- b. Berdasarkan Variabel Psikografi (*why they buy*), terdiri dari kepribadian, gaya hidup, gengsi dan persepsi.
- c. Berdasarkan Variabel Perilaku (*how they buy*), terdiri dari sikap, dasar pengetahuan, tingkat pemakaian, tanggapan terhadap produk, kejadian pemakaian, manfaat pemakaian dan status pemakaian.

#### ***2.2.2.2 Targeting***

Kotler (2000) menyatakan target pasar (*Targeting*), yaitu: tindakan untuk memilih satu atau lebih Segmentasi Pasar yang telah ditetapkan yang akan digarap/dimasuki sesuai dengan kemampuan, potensi dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. *Targeting* atau menetapkan target pasar adalah tahap selanjutnya dari analisis segmentasi. Produk dari *targeting* adalah target market (pasar sasaran), yaitu satu atau beberapa segmen pasar yang akan menjadi fokus kegiatan-kegiatan pemasaran. Terkadang, *targeting* juga disebut *selecting* karena marketer harus menyeleksi. Menyeleksi disini berarti

marketer harus memiliki keberanian untuk memfokuskan kegiatannya pada beberapa bagian saja (segmen) dan meninggalkan bagian lainnya. Maka ada lima pilihan strategi dalam pemilihan target pasar (Kotler, 2000) yaitu:

- 1) Konsentrasi pada Segmen Pasar Tunggal, mengerjakannya secara konsentrasi segmen pasar tertentu dan disesuaikan dengan harga dan pelayanan dari produk/jasa yang dimiliki perusahaan.
- 2) Spesialisasi Selektif, dengan memilih lebih dari dua segmen pasar secara selektif bisa mengakibatkan diversifikasi produk/jasa dan membagi resiko kegagalan dari masing-masing produk/jasa .
- 3) Spesialisasi Produk, dengan berkonsentrasi menghasilkan produk/jasa tertentu untuk dijual kebeberapa segmen pasar yang berbeda.
- 4) Spesialisasi Pasar, dengan melayani lebih banyak kebutuhan konsumen akan produk/jasa kepada suatu kelompok segmen pasar tertentu.
- 5) Cakupan Seluruh Pasar, dengan melayani seluruhnya segmen pasar yang ada dan melayani seluruh kebutuhan produk/jasa yang dibutuhkannya. Biasanya hal ini hanya bisa dilaksanakan oleh perusahaan besar.

### ***2.2.2.3 Positioning***

Lamb, Hair, McDaniel (2001) menyatakan penempatan posisi (*Positioning*) merupakan tindakan mengembangkan bauran pemasaran

secara spesifik untuk mempengaruhi keseluruhan persepsi pelanggan-pelanggan potensial terhadap merek, lini produk, atau organisasi secara umum. Sedangkan menurut Tim Marknesis (2009), *positioning* dalam konteks pemasaran adalah cara produk, merek atau organisasi perusahaan oleh pelanggan saat ini maupun calon pelanggan. Memilih Strategi Penempatan Produk (*Positioning*) meliputi:

- 1) Mengidentifikasi keunggulan bersaing yang mungkin.
- 2) Memilih Keunggulan pesaing yang tepat.
- 3) Mengkomunikasikan dan menyampaikan Posisi yang telah dipilih.

Sementara Kotler (2000) menyatakan penetapan posisi produk (*Positioning*), yaitu: suatu tindakan membentuk opini atau persepsi di benak konsumen dengan mengkomunikasikan manfaat utama dan kelebihan dari suatu produk/jasa yang membedakannya dengan produk/jasa lain di pasar. Menurut Kotler (2000) ada tujuh kriteria penting dalam membuat penetapan posisi produk yaitu:

- 1) Produk/Jasa adalah Penting (memberi mamfaat yang tinggi).
- 2) Produk/Jasa adalah Unik (berbeda dengan yang lain, belum ada memiliki).
- 3) Produk/Jasa adalah Unggul (tidak ada yang lain memiliki manfaat sama).
- 4) Produk/Jasa dapat Dikomunikasikan (perbedaanya jelas dan mudah diketahui serta untuk diterima konsumen).



- 5) Produk/Jasa Mendahului (berbeda dengan yang lain, tidak mudah ditiru).
- 6) Produk/Jasa Terjangkau (harganya sangat wajar untuk dibeli).
- 7) Produk/Jasa Menguntungkan (apa saja yang ditonjolkan tersebut akan memberi keuntungan kepada konsumen)

STP merupakan konsep pokok yang mendasari strategi pemasaran perusahaan dan alokasi sumber daya yang harus dilakukan dalam rangka mengimplementasikan program pemasaran. Langkah-langkah proses segmentasi pasar yang strategik adalah:

a. Segmentasi

- 1) Mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli yang terpisah-pisah yang membutuhkan produk dan atau bauran pemasaran tersendiri.
- 2) Secara garis besar, segmentasi pasar dapat diartikan sebagai proses mengelompokkan pasar keseluruhan yang heterogen menjadi kelompok-kelompok atau segmen-segmen yang memiliki kesamaan dalam hal kebutuhan, keinginan, perilaku dan atau respon terhadap program pemasaran spesifik.

b. *Targeting*

Penentuan pasar sasaran yaitu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar untuk dimasuki maupun dilayani berdasarkan potensi laba segmen tersebut dan kesesuaiannya dengan strategi korporat perusahaan.

c. *Positioning*

Mengidentifikasi konsep positioning bagi produk dan jasa perusahaan yang atraktif bagi pelanggan sasaran dan kompatibel dengan citra korporat yang diharapkan perusahaan.

## **2.2.3 Persaingan**

### **2.2.3.1 Tindakan dan Tanggapan Kompetitif**

Dinamika persaingan dihasilkan oleh serangkaian tindakan kompetitif dan tanggapan-tanggapan kompetitif di antara perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam satu industri tertentu. Persaingan terjadi ketika dua atau lebih perusahaan berebut satu sama lain dalam usahanya mengejar posisi pasar yang menguntungkan. Persaingan dimungkinkan oleh asimetri kompetitif, yang terjadi ketika perusahaan berbeda satu sama lain dalam hal sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti dan dalam hal peluang-peluang dan ancaman-ancaman dalam lingkungan persaingan dan industri mereka dibentuk untuk mengeksploitasi relasi asimetri di antara para pesaing. (Klavans, et. Al, "Understanding competitive interactions: The U.S. commercial aircraft market", *Journal of Managerial Issues*, Edisi IX (I), 1997, hal 13-36).

Persaingan kompetitif dapat berpengaruh besar terhadap profitabilitas perusahaan. Ketika persaingan dalam industri meningkat, rata-rata profitabilitas perusahaan yang bersaing di

industri menurun. Intensitas persaingan dipengaruhi tidak hanya oleh jumlah pesaing, tetapi juga oleh faktor struktur pasar dan strategi perusahaan. Sehingga, perusahaan yang mengembangkan dan menerapkan strategi-strategi yang lebih efektif akan berjalan lebih baik dibandingkan perusahaan lainnya. Dalam sebagian besar industri, tindakan persaingan suatu perusahaan memiliki dampak yang dapat diamati oleh para pesaingnya dan biasanya menimbulkan tanggapan-tanggapan yang dirancang untuk melawan tindakan tersebut, kedua hal ini akan dijelaskan sebagai berikut :

#### 1) Tindakan Kompetitif

Sebuah tindakan kompetitif adalah gerakan kompetitif yang dibuat oleh sebuah perusahaan, yang bertujuan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam sebuah pasar. Dua jenis tindakan kompetitif adalah tindakan strategis dan taktis.

**Tindakan strategis** mewakili komitmen signifikan terhadap sumber daya organisasi yang spesifik dan distingtif, tindakan ini sulit diterapkan dan dibatalkan. **Tindakan taktis** adalah sebuah tindakan yang dilakukan untuk menyesuaikan suatu strategi, untuk mencapai kinerja atau efektifitas yang baik; tindakan ini melibatkan sumber daya organisasi yang lebih sedikit dan lebih umum dan relatif mudah untuk diterapkan dan dibatalkan. Kenaikan harga di pasar tertentu adalah contoh dari tindakan taktis. Tindakan ini melibatkan sedikit sumber daya

organisasi (misalnya, mengkomunikasikan harga-harga baru dan mengubah harga produk), penerapannya relatif mudah, dan dapat dibatalkan (misalnya, melalui pengurangan harga) dalam periode yang relatif pendek.

Dibandingkan dengan tindakan taktis, tanggapan-tanggapan terhadap tindakan strategis lebih sulit, karena mereka memerlukan tambahan sumber daya organisasi dan waktu. Dibandingkan dengan tindakan-tindakan strategis, tindakan taktis biasanya memiliki dampak yang lebih cepat. Pengumuman kenaikan harga dalam industri yang sensitif terhadap harga seperti perusahaan penerbangan berdampak segera terhadap para pesaing. Oleh karena itu, adalah tidak umum bagi perusahaan penerbangan untuk tidak menanggapi dengan cepat perubahan harga pesaing, khususnya jika pengumuman itu mewakili pengurangan harga, karena tanpa adanya tanggapan, perusahaan penerbangan yang bersaing dapat kehilangan pangsa pasar.

Tidak semua tindakan kompetitif mendapatkan atau memerlukan tanggapan dari para pesaing. Secara keseluruhan, lebih banyak tanggapan kompetitif terhadap tindakan taktis daripada tindakan strategis. Biasanya lebih mudah menanggapi tindakan-tindakan taktis, dan terkadang diperlukan, setidaknya dalam jangka panjang. Misalnya, menanggapi perubahan-

perubahan dalam program spanduk-berkala pesaing jauh lebih mudah dan memerlukan lebih sedikit sumber daya daripada menanggapi kebutuhan pesaing untuk menambah armada pesawat jetnya dan membentuk aliansi strategis untuk memasuki pasar-pasar baru.

## 2) Tanggapan Kompetitif

Setelah perusahaan melakukan tindakan kompetitif, keberhasilan tindakan tersebut seringkali ditentukan oleh kemungkinan dan sifat tanggapan dari para pesaing. **Tanggapan kompetitif** adalah sebuah gerakan yang dilakukan untuk menghadapi efek-efek dari tindakan yang dilakukan oleh seorang pesaing. Perusahaan yang akan melakukan tindakan serangan perlu mengevaluasi potensi tanggapan-tanggapan dari persaingan sebelum bertindak.

Suatu tindakan ofensif (serangan) dapat meningkatkan persaingan sampai pada satu titik dimana tindakan itu melenceng dari tujuan semula, dan jika telah demikian, diperlukan strategi alternatif. *Strategi de-eskalasi* adalah suatu usaha untuk mengurangi persaingan yang terlalu panas yang melenceng dari tujuan semula. (Hitt, et. Al, “*Strategic Management: Competitiveness and Globalization 4<sup>th</sup> Concepts*”, 4<sup>th</sup> Edition, 2001, hal 211)

Sebuah tindakan (baik strategis maupun taktis) yang dilakukan oleh pemimpin pasar biasanya menjadi katalisator bagi tanggapan-tanggapan yang lebih banyak dan cepat dari para pesaing dan kemungkinan untuk ditirunya pun lebih besar. Dengan kata lain, perusahaan-perusahaan cenderung meniru tindakan pesaing yang menjadi pemimpin pasar. Misalnya, apabila Coca-Cola memasuki pasar baru atau memperkenalkan produk baru, para pesaing cenderung menanggapi.

Pepsi adalah pesaing yang kemungkinan paling besar untuk memberi tanggapan, karena perusahaan ini memiliki sumber daya dan menempati posisi kedua setelah Coca-Cola dalam banyak pasar. Banyak pemimpin pasar memiliki kekuatan pasar dan menikmati keunggulan khusus karena reputasi positifnya yang kuat. Misalnya, Coca-Cola menikmati nama merek yang dikenal di seluruh dunia dan memiliki kekuatan pasar yang diperhitungkan. Keunggulan ini menciptakan hambatan yang sukar diatasi oleh pesaing lainnya, dalam usaha mereka untuk meniru tindakan-tindakan Coca-Cola. Misalnya, Coca-Cola memiliki sistem pembotolan dan distribusi yang ekstensif. Banyak produk-produk para pesaing yang lebih kecil dibotolkan dan didistribusikan oleh perusahaan pembotolan Coca-Cola (misalnya, Dr. Pepper). Sehingga, pesaing yang

lebih kecil mungkin mengalami kesulitan dalam memperkenalkan produk baru tersebut.

Juga, perusahaan-perusahaan sering kali bereaksi dengan cepat untuk meniru tindakan pesaing yang berhasil. Misalnya, dalam pasar computer (PC), IBM dengan cepat mendominasi pasar sebagai penggerak kedua, namun ditiru oleh Compaq, Dell, dan Gateway. Sebaliknya, perusahaan yang melakukan tindakan-tindakan yang berisiko, kompleks dan tidak dapat diprediksi jarang mendapatkan tanggapan dan ditiru oleh para pesaingnya. Akibatnya, perusahaan yang dikenal sebagai predator harga (biasanya memotong harga untuk merugikan para pesaing akan mendapatkan pangsa pasar, dan kenaikan harga akan dilakukan kemudian) juga tidak mendapatkan tanggapan dan tidak ditiru.

#### **2.2.3.2 Karakteristik Perusahaan dalam Interaksi Kompetitif**

Secara umum, empat karakteristik perusahaan yang mempengaruhi interaksi kompetitif dalam suatu pasar dan industri adalah :

- 1) Ukuran Relatif Perusahaan

Semakin besar perusahaan, semakin besar kekuatan pasarnya. Tentu saja, jangkauan setiap kekuatan pasar perusahaan diukur relatif dengan kekuatan para pesaingnya. Perusahaan-perusahaan besar harus menggunakan ukuran mereka untuk membangun kekuatan pasar, namun mereka harus berpikir dan bertindak sebagai perusahaan kecil (misalnya, bergerak lebih cepat dan inovatif) untuk mencapai daya saing strategis dan menghasilkan laba di atas rata-rata dalam jangka panjang. Komitmen pada nilai setiap pegawai dan pada struktur perusahaan yang mendorong setiap individu untuk menampilkan inisiatif yang memfasilitasi usaha-usaha perusahaan untuk bertindak.

## 2) Kecepatan Tindakan dan Tanggapan Kompetitif

Waktu dan kecepatan merupakan dua hal penting dalam lingkungan persaingan abad 21. Kecepatan sebuah perusahaan untuk memulai tindakan dan tanggapan kompetitif menentukan kesuksesannya. Pada lingkungan persaingan abad 21, kecepatan dalam mengembangkan produk baru dan memasukkannya ke pasar semakin menentukan dalam upaya-upaya pembentukan keunggulan kompetitif dan menghasilkan laba di atas rata-rata.

## 3) Inovasi



Perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam industri dimana pola dinamika persaingan menuntut kemampuan yang berkaitan dengan inovasi, harus mengetahui bahwa menerapkan inovasi secara efektif tidaklah mudah. Meningkatnya kegagalan dalam mengimplementasikan, bukan inovasi, menjadi penyebab dari ketidakmampuan perusahaan untuk mengambil manfaat kompetitif dari inovasi produk dan prosesnya. Akan tetapi, betapapun besar, cepat, dan inovatifnya sebuah organisasi, kualitas produk dan jasanya juga mempengaruhi dinamika persaingan dan mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mencapai daya saing strategis di pasar – pasar domestik dan global.

#### 4) Kualitas

Kualitas berarti memenuhi atau melampaui harapan pelanggan dalam barang dan jasa yang ditawarkan perusahaan. Kualitas dimulai dari atas organisasi. Manajemen atas harus menciptakan nilai untuk kualitas yang meresap ke seluruh organisasi. Nilai-nilai ini harus dibangun ke dalam strategi-strategi yang mencerminkan komitmen jangka panjang kepada pelanggan, pemegang saham, dan *stakeholders* penting lainnya.

Saat ini kualitas produk merupakan hal penting di semua lingkungan industri dan kondisi yang diperlukan, tapi tidak cukup, untuk menerapkan strategi perusahaan dengan sukses.

Tanpa barang-barang dan jasa yang berkualitas, daya saing strategis tidak dapat dicapai.

Ringkasnya, relasi antara setiap kemampuan umum mempengaruhi tindakan dan hasil persaingan perusahaan. Mereka yang bertanggung jawab untuk memilih strategi perusahaan harus memahami relasi-relasi ini dan mengantisipasi bahwa para pesaing akan mengambil tindakan kompetitif dan memberikan tanggapan kompetitif yang dirancang untuk mengeksploitasi relasi-relasi positif.

#### 2.2.3.3 Jenis-Jenis Persaingan Bisnis

Jenis-jenis persaingan bisnis menurut Philip Kotler adalah :

- 1) *Monopoli murni*, yaitu hanya satu perusahaan yang menyediakan produk atau jasa tertentu di negara atau wilayah tertentu.
- 2) *Oligopoli*, yaitu sejumlah kecil (biasanya) perusahaan besar memproduksi produk mulai dari produk yang sangat terdiferensiasi hingga produk yang terstandarisasi. *Oligopoli murni* terdiri dari beberapa perusahaan yang memproduksi komoditas yang pada dasarnya sama (minyak bumi, baja, dan lain-lain). Perusahaan-perusahaan tersebut akan merasa sulit mengenakan harga yang lebih tinggi daripada harga yang berlaku. Jika para pesaing menyamai pelayanan tersebut, maka satu-satunya cara untuk mendapatkan keunggulan bersaing

adalah melalui biaya yang lebih rendah. Oligopoli yang terdiferensiasi terdiri dari beberapa perusahaan yang memproduksi produk yang terdiferensiasi secara parsial menurut lini mutu, fitur, mode, atau pelayanan. Masing-masing pesaing dapat mencari keunggulan di salah satu atribut utama itu, menarik pelanggan yang menyukai atribut tersebut, dan membebaskan premi harga atas atribut tersebut.

- 3) *Persaingan monopolistik*, yaitu banyak pesaing yang mampu mendiferensiasikan tawaran mereka secara keseluruhan atau sebagian. Para pesaing memusatkan perhatian pada segmen pasar yang dapat mereka penuhi kebutuhan pelanggannya dengan cara yang paling unggul dan kemudian menuntut premi harga.
- 4) *Persaingan murni*, yaitu banyak pesaing menawarkan produk dan jasa yang sama. Karena tidak ada dasar bagi diferensiasi, harga pesaing akan sama.

Secara umum, setiap perusahaan harus memantau tiga variabel saat menganalisis pesaingnya :

- 1) *Pangsa pasar (share of market)* : Pangsa pesaing atas pasar sasaran
- 2) *Pangsa ingatan (share of mind)* : Persentase pelanggan yang menyebut nama pesaing dalam menanggapi pertanyaan,

”Sebutkanlah perusahaan pertama di industri ini yang ada di dalam pikiran anda.”

- 3) *Pangsa hati (share of heart)* : Persentase pelanggan yang menyebut nama pesaing dalam menanggapi pertanyaan, “Sebutkanlah perusahaan yang produknya lebih anda sukai untuk dibeli.”

## **2.2.4 Strategi Bersaing**

### **2.2.4.1 Definisi Strategi**

Gerry Johnson dan Kevan Scholes memberikan definisinya sebagai berikut:

*“Strategy is the direction and scope of an organization over the long term: which achieves advantage for the organization through its configuration of resources within a changing environment, to meet the needs of markets and to fulfil stakeholder expectations.”* (Johnson and Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, 1997, hal 10)

Dalam terjemahan bebas memiliki arti :

Strategi adalah arah dan ruang lingkup jangka panjang dari suatu perusahaan untuk mendapatkan keuntungan melalui pemanfaatan sumber-sumber daya pada lingkungan yang senantiasa berubah, agar dapat memenuhi kebutuhan pasar dan harapan pemilik perusahaan.

Sedangkan strategi menurut Philip Kotler adalah :

*“Rencana permainan untuk mencapai sasaran yang ingin dicapai oleh unit bisnis.”* (Kotler, *Marketing Management*, 11<sup>th</sup> Edition, 2003, hal 118).

### **2.2.4.2 Merancang Strategi Bersaing**

## 1) Strategi Pemimpin Pasar

Banyak industri memiliki satu perusahaan yang diakui sebagai pemimpin pasar. Perusahaan itu memiliki pangsa pasar terbesar di pasar produk terkait. Perusahaan itu biasanya memimpin perusahaan lain dalam perubahan harga, pengenalan produk baru, cakupan distribusi, dan intensitas promosi. Kecuali bila perusahaan yang dominan secara hukum menikmati monopoli, hidupnya tidak serta merta mudah. Perusahaan itu harus selalu waspada. Inovasi produk mungkin muncul dan menyulitkan si pemimpin.

Untuk bertahan sebagai nomor satu, perusahaan dituntut untuk melakukan tindakan di tiga bidang. Pertama, perusahaan tersebut harus mencari cara untuk memperbesar pasar keseluruhan. Kedua, perusahaan tersebut harus melindungi pangsa pasarnya sekarang melalui tindakan defensif dan ofensif yang tepat. Ketiga, perusahaan tersebut harus berusaha meningkatkan pangsa pasarnya lebih jauh, walaupun ukuran pasarnya tetap sama.

### a) *Memperluas Pasar Keseluruhan*

Secara umum, pemimpin pasar harus mencari pemakai baru, penggunaan baru, dan penggunaan produk yang lebih sering.

- i. Pemakai Baru : Produsen dapat mencari pemakai baru dari tiga kelompok, yaitu mereka yang mungkin menggunakannya tetapi ternyata tidak menggunakannya (*strategi penetrasi pasar*), mereka yang tak pernah menggunakannya (*strategi segmen pasar baru*), atau mereka yang tinggal di tempat lain (*strategi ekspansi geografis*).
  - ii. Penggunaan Baru : Pasar dapat diperluas dengan menemukan dan mempromosikan penggunaan baru produk tertentu.
  - iii. Penggunaan yang Lebih Sering : Strategi meyakinkan konsumen agar menggunakan lebih banyak produk pada tiap-tiap penggunaan.
- b) *Mempertahankan Pangsa Pasar*

Sambil berusaha memperluas pasar keseluruhan, perusahaan yang dominan harus tetap mempertahankan bisnisnya saat ini. Tanggapan yang paling konstruktif adalah inovasi terus-menerus. Pemimpin memimpin industri dalam pengembangan produk dan pelayanan pelanggan baru, efektivitas distribusi, serta penurunan biaya. Pemimpin harus terus meningkatkan daya saing dan nilai bagi pelanggan. Pemimpin menerapkan prinsip penyerangan militer: Komandan berinisiatif, menentukan kecepatan, dan

memanfaatkan kelemahan musuh. Pertahanan terbaik adalah penyerangan yang baik.

c) *Strategi Bertahan*

Ada enam strategi bertahan, yaitu :

- i. **Pertahanan Posisi** dimana mencakup membangun kekuatan merek yang unggul, yang membuat merek tersebut menjadi tak terkalahkan.
- ii. **Pertahanan Rusuk.** Walaupun pertahanan posisi itu penting, para pemimpin yang diserang itu bodoh apabila bersandar pada membangun kekokohan di sekitar produk terkini mereka; pemimpin pasar juga perlu membuat pos – pos penjagaan di luar guna melindungi sisi yang lemah, atau mungkin sebagai basis invasi untuk serangan balik.
- iii. **Pertahanan Mendahului** dimana perusahaan dapat bergerilya di pasar, menbanjiri pasar, memulai serangan harga yang terus- menerus, serta mengirimkan sinyal-sinyal pasar yang membuat pesaing tidak menyerang.
- iv. **Pertahanan Serangan Balik** dimana bentuk yang lazim adalah penggunaan kekuatan pengaruh ekonomi atau politik. Pemimpin dapat berupaya menabrak pesaing dengan mensubsidi harga yang lebih rendah bagi produk yang rentan subsidi tersebut diambil dari

pendapatan produk – produk yang lebih mampu menghasilkan laba; atau pemimpin dapat secara dini mengumumkan bahwa penyempurnaan produk akan diadakan, untuk mencegah pelanggan agar tidak membeli produk pesaing; atau pemimpin dapat melobi negosiator untuk mengambil tindakan politis yang dapat menghambat atau melumpuhkan persaingan.

- v. **Pertahanan Bergerak** dimana pemimpin memperluas daerahnya ke wilayah baru yang nantinya dapat berfungsi sebagai pusat pertahanan atau penyerangan di masa depan. Perluasan tersebut dilakukan melalui perluasan pasar dan diversifikasi pasar.

*Perluasan Pasar (Market Broadening)*

mengharuskan perusahaan mengalihkan fokusnya dari produk yang ada ke kebutuhan umum yang mendasarinya. Perusahaan tersebut melakukan penelitian dan pengembangan di seluruh rangkaian teknologi yang berkaitan dengan kebutuhan itu. Sehingga, perusahaan ”minyak” tersebut harus menjadikan dirinya perusahaan ”energi”. Secara implisit, perubahan itu mengharuskan mereka meneliti juga industri minyak, batu bara, nuklir, hidroelektrik, dan kimia. Strategi perluasan pasar tersebut tidak boleh dilaksanakan terlalu



jauh, karena akan menyalahi dua prinsip dasar militer—*prinsip tujuan* (mengejar tujuan yang terdefiniskan dengan jelas, tidak meragukan, dan dapat dicapai) serta *prinsip massa* (memusatkan usaha pada titik lemah musuh). Namun perluasan yang wajar adalah yang masuk akal.

*Diversifikasi Pasar* ke industri yang tidak berkaitan merupakan alternatif lain. Ketika berbagai perusahaan tembakau AS seperti Reynolds dan Philip Morris menyadari semakin banyaknya larangan merokok, mereka tidak puas terhadap mempertahankan posisi atau terhadap mencari pengganti rokok. Melainkan, mereka bergerak cepat ke industri baru seperti bir, minuman keras, minuman ringan, dan makanan beku.

- vi. **Pertahanan Mundur** dimana perusahaan besar terkadang menyadari bahwa mereka tak dapat lagi mempertahankan seluruh wilayahnya sehingga tindakan terbaik ialah *mundur secara terencana (planned contraction)* atau disebut juga *mundur secara strategis (strategic withdrawal)*. Mundur secara terencana bukanlah meninggalkan pasar, tetapi melepaskan daerah yang lemah dan memperkuat daerah yang kuat. Mundur di pasar dan memusatkan massa di posisi inti.

d) *Memperluas Pangsa Pasar*

Pemimpin pasar dapat meningkatkan labanya dengan cara meningkatkan pangsa pasar. Perusahaan harus mempertimbangkan tiga faktor sebelum mengejar peningkatan pangsa pasar:

- i. Faktor pertama adalah kemungkinan timbulnya tindakan anti monopoli. Para pesaing yang iri cenderung berteriak: "monopoli" jika perusahaan dominan terus mengalami kenaikan pangsa pasar. Kenaikan risiko itu akan menurunkan daya tarik kenaikan pangsa pasar yang terlalu besar.
- ii. Faktor kedua adalah biaya ekonomi. Perusahaan yang memiliki enam puluh persen pangsa pasar harus menyadari bahwa pelanggan yang "belum membeli" mungkin tidak menyukai perusahaan itu, setia pada pemasok yang bersaing, memiliki kebutuhan yang unik atau lebih suka berbisnis dengan pemasok kecil. Biaya untuk urusan hukum, hubungan masyarakat, dan melobi naik mengikuti kenaikan pangsa pasar. Mendorong peningkatan pangsa pasar kurang dibenarkan bila terdapat sedikit skala ekonomi atau skala pengalaman, ada segmen pasar yang tidak menarik, pembeli ingin memiliki banyak pemasok, serta hambatan untuk keluar

tinggi. Beberapa pemimpin pasar bahkan telah meningkatkan profitabilitasnya dengan secara selektif menurunkan pangsa pasar mereka di wilayah yang lemah.

iii. Faktor ketiga adalah perusahaan mungkin melakukan strategi bauran pemasaran yang keliru dalam mengejar pangsa pasar yang lebih tinggi. Perusahaan yang memenangkan pangsa pasar yang lebih besar dengan memotong harga akan membeli, bukannya mendapatkan, pangsa yang lebih besar, sehingga laba mereka mungkin menurun.

Buzzell dan Wiersema menemukan bahwa perusahaan yang mampu menaikkan pangsa pasar pada umumnya memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan para pesaingnya di tiga bidang: Kegiatan produk baru, mutu produk relatif, dan pengeluaran pemasaran (Buzzel and Wiersema, "Successful Share-Building Strategies", *Harvard Business Review* (Jan-Feb), 1981, hal 135—44). Bila dinyatakan secara spesifik: Perusahaan yang mampu menaikkan pangsa pasar umumnya mengembangkan dan menambah jumlah produk baru ke lini produk mereka. Perusahaan – perusahaan yang meningkatkan mutu produk mereka relatif terhadap pesaing menikmati kenaikan pangsa pasar yang lebih besar.

Perusahaan – perusahaan yang meningkatkan pengeluaran pemasaran lebih cepat daripada tingkat pertumbuhan pasar pada umumnya memperoleh kenaikan pangsa pasar. Perusahaan yang memotong harga mereka jauh lebih besar daripada para pesaing tidak mencapai kenaikan pangsa pasar yang berarti. Kecenderungannya, banyak pesaing yang akan ikut memotong harga, dan yang ikut menawarkan nilai lain kepada para pembeli, sehingga pembeli tidak banyak yang beralih ke perusahaan yang memotong harga.

## 2) Strategi Penantang Pasar

Strategi serangan persaingan yang dapat dilakukan penantang pasar adalah :

### a) *Mendefinisikan Tujuan dan Lawan Strategis*

Penantang pasar lebih dahulu harus mendefinisikan tujuan strategisnya. Sebagian besar tujuan strategis penantang pasar adalah meningkatkan pangsa pasar. Penantang pasar harus memutuskan siapa yang harus diserang :

- i. Menyerang Pemimpin Pasar : Strategi ini berisiko tinggi namun berimbalan tinggi dan masuk akal apabila pemimpin tidak melayani pasar dengan baik.

- ii. Menyerang Perusahaan Seukuran yang Tidak Bekerja dengan Baik dan yang Kekurangan Dana : Penantang pasar dapat menyerang perusahaan yang memiliki produk tua, yang mengenakan harga berlebihan, atau yang tidak memuaskan pelanggan.
- iii. Menyerang Perusahaan Kecil Lokal atau Regional

b) *Memilih Strategi Penyerangan Umum*

Lima strategi penyerangan adalah:

- i. Serangan Frontal : Penyerang menyamai produk, iklan, harga, dan saluran distribusi pesaing. Serangan frontal yang dimodifikasi, seperti memotong harga atas harga pesaing, dapat berfungsi jika pemimpin pasar tidak membalas dendam dan jika pesaing dapat meyakinkan pasar bahwa produknya sama dengan produk pemimpin.
- ii. Serangan Rusuk : Dapat diarahkan ke dua dimensi strategis, yaitu geografis (penyerang memilih daerah dimana musuh tidak kuat) dan segmental (melayani kebutuhan pasar yang belum terliput).

Strategi serangan rusuk adalah nama lain untuk mengidentifikasi pergeseran segmen pasar yang menyebabkan perkembangan relung, lalu masuk untuk mengisi celah itu serta mengembangkannya menjadi

segmen yang kuat. Serangan rusuk tersebut benar – benar memanfaatkan ilmu dan praktik pemasaran yang istimewa dan terutama menarik bagi penantang yang sumber dayanya lebih sedikit dibandingkan penantang lainnya. Serangan rusuk jauh lebih mungkin untuk berhasil dibandingkan serangan frontal.

iii. Serangan Pengepungan : Manuver pengepungan (*encirclement attack*) adalah usaha untuk merebut bagian yang besar dari daerah musuh melalui serangan ”kilat”. Pengepungan masuk akal apabila penyerang memiliki sumber daya yang lebih unggul dan percaya bahwa pengepungan secara kilat akan mematahkan semangat musuh.

iv. Serangan Menghindar : Maksudnya adalah menghindari musuh dan menyerang pasar yang lebih mudah untuk memperluas basis sumber daya. Strategi ini menawarkan tiga lini pendekatan yaitu diversifikasi ke produk yang tidak berkaitan, diversifikasi ke pasar geografis baru, dan terjun (*leapfrogging*) ke teknologi baru untuk menggantikan produk yang telah ada.

Loncatan teknologi adalah strategi menghindar yang diterapkan di industri teknologi tinggi. Penantang pasar meneliti dan mengembangkan teknologi

berikutnya, melancarkan serangan, menggeser medan perang ke wilayahnya, wilayah yang menjadi keunggulannya.

- v. Perang Gerilya : Melakukan serangan-serangan kecil dan berkala untuk mengganggu dan menurunkan semangat musuh serta akhirnya memperoleh tempat berpijak permanen. Umumnya, peperangan gerilya dilakukan oleh perusahaan kecil terhadap perusahaan besar. Perusahaan kecil melancarkan serangkaian serangan harga dan promosi singkat secara acak di berbagai sudut pasar musuh yang lebih besar untuk secara bertahap melemahkan kekuatan pasar musuh.

Kampanye gerilya dapat mahal, walaupun diakui lebih murah daripada serangan frontal, serangan mengepung, atau serangan rusuk. Selanjutnya, perang gerilya lebih merupakan persiapan untuk perang daripada perang itu sendiri. Terutama, ia harus didukung oleh serangan yang lebih kuat jika penantang berharap mampu mengalahkan lawannya.

c) *Memilih Strategi Penyerangan Khusus*

Penantang pasar harus bertindak melebihi lima strategi luas itu dan mengembangkan beberapa strategi penyerangan khusus :

- i. Strategi Diskon Harga,
- ii. Strategi Barang yang Lebih Murah,
- iii. Strategi Barang yang Bergengsi,
- iv. Strategi Penganeka-ragaman Produk,
- v. Strategi Inovasi Produk,
- vi. Strategi Perbaikan Pelayanan,
- vii. Strategi Inovasi Distribusi,
- viii. Strategi Penurunan Biaya Manufaktur,
- ix. Promosi Periklanan Intensif.

### 3) Strategi Pengikut Pasar

Banyak perusahaan yang lebih menyukai mengikuti daripada menantang pemimpin pasar. Pola "hidup berdampingan dengan sadar" telah menjadi hal yang umum dalam industri yang padat modal dan memiliki produk homogen seperti baja, pupuk, dan kimia. Peluang diferensiasi produk dan diferensiasi citra kecil; mutu pelayanan umumnya sebanding, dan sensitivitas harga tinggi. Namun hal-hal ini bukan berarti bahwa pengikut pasar tidak memiliki strategi. Pengikut pasar harus mengetahui cara mempertahankan pelanggan yang ada dan memenangkan pelanggan baru. Terdapat empat strategi luas yang berbeda :

- a) *Pemalsu (counterfeiter)*. Pemalsu meniru bulat-bulat produk dan kemasan pemimpin serta menjualnya di pasar gelap atau melalui distributor yang memiliki reputasi buruk.



- b) *Pengklon (cloner)*. Pengklon berusaha menyamai atau melebihi produk, nama, dan pengemasan produk pemimpin, dengan variasi yang ringan.
- c) *Peniru (Imitator)*. Peniru mencontek beberapa hal dari pemimpin, namun masih mempertahankan diferensiasi kemasan, iklan, harga, dan lain-lain. Pemimpin tidak mempedulikan peniru asalkan peniru tidak menyerang pemimpin secara agresif.
- d) *Pengadaptasi (adapter)*. Pengadaptasi mengambil produk pemimpin dan mengadaptasi atau memperbaikinya. Pengadaptasi mungkin memilih untuk menjual ke pasar-pasar yang berbeda.

#### 4) Strategi Pengisi Relung Pasar

Alternatif untuk menjadi pengikut di pasar besar adalah dengan menjadi pemimpin di pasar kecil, atau relung pasar (niche). Ide dasar pengisian relung adalah spesialisasi. Peran-peran spesialis berikut ini terbuka bagi para pencari relung:

- a) *Spesialis Pemakai Akhir*. Perusahaan mengkhususkan diri melayani satu jenis pemakai akhir.
- b) *Spesialis Level Vertikal*. Perusahaan mengkhususkan diri pada satu level vertikal dari rantai nilai produksi-distribusi.
- c) *Spesialis Ukuran Pelanggan*. Perusahaan berkonsentrasi pada penjualan ke pelanggan kecil, sedang, atau besar.

- d) *Spesialis Pelanggan Tertentu*. Perusahaan membatasi penjualannya ke satu atau beberapa pelanggan utama.
- e) *Spesialis Geografis*. Perusahaan hanya menjual atau membuat hanya satu produk atau lini produk.
- f) *Spesialis Produk atau Lini Produk*. Perusahaan membuat hanya satu atau lini produk.
- g) *Spesialis Fitur Produk*. Perusahaan mengkhususkan diri memproduksi satu jenis keistimewaan produk tertentu.
- h) *Spesialis Kerja Pesanan*. Perusahaan menyesuaikan produknya dengan kebutuhan masing-masing pelanggan.
- i) *Spesialis Mutu atau Harga*. Perusahaan beroperasi di pasar yang bermutu paling rendah atau paling tinggi.
- j) *Spesialis Pelayanan*. Perusahaan menawarkan pelayanan yang tidak ditawarkan oleh perusahaan lain.
- k) *Spesialis Saluran*. Perusahaan mengkhususkan diri melayani hanya satu saluran distribusi.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Cara Pengumpulan Data**

##### **3.1.1 Tipe Penelitian**

Tipe penelitian dalam penelitian ini adalah tipe deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Tipe deskriptif yaitu penelitian yang bermaksud untuk membuat penyandraan (deskripsi) mengenai situasi-situasi atau kejadian-kejadian, (Suryabrata, 2009). Penulis bermaksud menganalisis strategi yang digunakan oleh CV. *Virgo Furniture*. Langkah-langkah dalam penelitian ini yaitu mengidentifikasi dengan jelas dan spesifik tujuan yang akan dicapai, merancang cara pendekatannya, mengumpulkan data dan menyusun laporan.

##### **3.1.2 Objek Penelitian**

Objek dalam penelitian ini adalah CV. *Virgo Furniture* Sukoharjo, Solo. Dengan Alamat Jl. Jend. Sudirman no 111 Sukoharjo, Surakarta Solo.

##### **3.1.3 Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama, misalnya dari individu atau perseorangan. Data primer diperoleh dari CV. *Virgo Furniture* yang diambil dengan persetujuan dari pihak terkait tentang strategi yang digunakan untuk bersaing yang diperoleh dari penelitian secara langsung yaitu dengan menggunakan teknik wawancara.

Sedangkan data skunder adalah data yang didapat dari fasilitas internet, perpustakaan, publikasi lembaga-lembaga statistik, majalah dan sebagainya.

## **3.2 Metode Analisis**

### **3.2.1 Teknik Pengumpulan Data**

Pada kegiatan pengumpulan data langkah-langkah yang harus ditempuh bertujuan untuk mendapatkan data dan informasi yang lebih lengkap. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik pengumpulan data baik dengan data primer maupun data sekunder dalam rangka mendeskripsikan variabel-variabel penelitian sebagai berikut:

#### **a. Wawancara**

Wawancara merupakan cara utama untuk mengumpulkan data atau informasi dalam penelitian kualitatif, dimana peneliti ingin mendapatkannya secara lisan dari responden dimana responden yang dituju ialah direktur utama CV.Virgo *Furniture*. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan interview tak berstruktur yaitu menggunakan pertanyaan-pertanyaan secara lebih bebas dan leluasa, tanpa terikat oleh susunan pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya. Alasannya, dengan teknik ini memungkinkan interview dapat berlangsung luwes, terbuka sehingga diperoleh informasi yang lebih banyak, pembicaraan tidak terlampau terpaku dan tidak menjemukan kedua belah pihak. Jadi meskipun peneliti telah mempunyai cadangan masalah, namun cadangan

masalah tersebut muncul secara spontan sesuai dengan perkembangan situasi wawancara itu sendiri.

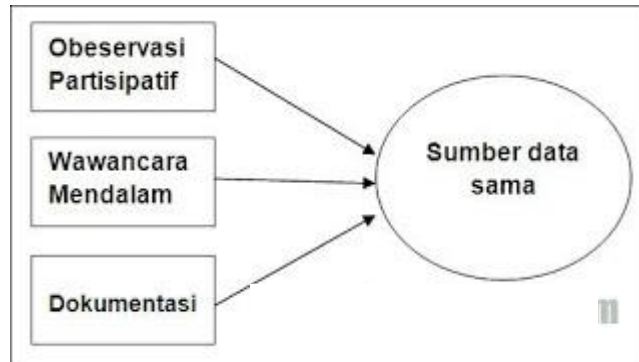
b. Dokumentasi

Menurut Surakhmad (1978), disebutkan bahwa dokumentasi adalah merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan menggunakan dokumen sebagai sumber informasi. Hal ini sesuai dengan dokumen sebagai laporan tertulis dari suatu peristiwa yang isinya terdiri atas penjelasan dan pemikiran terhadap peristiwa itu dan tertulis dengan sengaja untuk menyimpan atau meneruskan keterangan mengenai peristiwa tersebut.

c. Triangulasi

Triangulasi adalah cara yang paling umum digunakan dalam penjaminan validitas data dalam penelitian kualitatif. Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan data atau sebagai pembanding terhadap data itu.

**Gambar 3.1**  
**Teknik Triangulasi**



Sumber : (Sugiyono, 2007)

Keterangan :

- a. Observasi Parsitipatif adalah suatu proses pengamatan yang dilakukan oleh observer dengan ikut mengambil bagian dalam kehidupan orang-orang yang akan diobservasi. Observer berlaku sungguh-sungguh seperti anggota dari kelompok yang akan diobservasi.
- b. Wawancara mendalam adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman.
- c. Dokumentasi adalah sebuah cara yang dilakukan untuk menyediakan dokumen-dokumen dengan menggunakan bukti yang akurat dari pencatatan sumber-sumber informasi khusus dari karangan/ tulisan, wasiat, buku, undang-undang, dan sebagainya.

Sumber data sama adalah subyek yang sama yang digunakan dalam melakukan penelitian (kuisisioner atau wawancara). Apabila peneliti menggunakan kuisisioner atau wawancara dalam pengumpulan datanya, maka

sumber data disebut responden, yaitu orang yang merespon atau yang menjawab pertanyaan. Apabila penelitian menggunakan observasi, maka sumber datanya adalah benda, gerak, tempat, atau proses tertentu.

### **3.2.2 Teknik Analisis Data**

#### **3.2.2.1 Analisis SWOT**

Semua data dan informasi yang terkumpul dengan kebutuhan pemecahan rumusan masalah kemudian dianalisis menggunakan SWOT untuk menghasilkan beberapa rekomendasi strategi bisnis CV.VIRGO *FURNITURE*. Analisis SWOT dimaksudkan untuk mengidentifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan), faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang dihadapi, sehingga strategi kebijakan dapat dirumuskan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman (Rangkuti, 2006).

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*) adalah suatu metode perencanaan strategi yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam suatu kegiatan atau organisasi. Berikut ini adalah penjelasan satu persatu untuk analisis SWOT:

- 1) *Strength* (kekuatan) merupakan kondisi internal yang menunjang suatu organisasi untuk mencapai objektif yang diinginkan.

- 2) *Weakness* (kelemahan) merupakan kondisi internal yang menghambat suatu organisasi untuk mencapai suatu objektif yang diinginkan.
- 3) *Opportunity* (peluang) merupakan kondisi eksternal yang menunjang suatu organisasi untuk mencapai objektifnya.
- 4) *Threats* (ancaman) merupakan kondisi eksternal yang menghambat suatu organisasi untuk mencapai objektifnya.

#### **3.2.2.2 Pendekatan Kuantitatif Analisis SWOT**

Pendekatan dalam analisis SWOT terdiri dari dua pendekatan, yaitu Pendekatan Kuantitatif Analisis SWOT dan Pendekatan Kualitatif Matriks SWOT. Data kualitatif SWOT dapat dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan analisis SWOT yang dikembangkan oleh Pearce dan Robinson (1998) yang bertujuan untuk mengetahui secara pasti posisi organisasi yang sesungguhnya. Perhitungan tersebut dilakukan melalui lima tahap, yaitu:

- 1) Menentukan bobot (a) dan rating (b) dan skor ( $c = a \times b$ ) pada setiap faktor SWOT.
- 2) Menentukan jumlah bobot, rating dan skor pada setiap faktor SWOT.
- 3) Melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (d) dan faktor O dengan T (e); Perolehan angka ( $d = x$ ) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu X, sementara



perolehan angka ( $e = y$ ) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu Y.

- 4) Mencari posisi organisasi yang ditunjukkan oleh titik (X,Y) di kuadran SWOT.
- 5) Menentukan strategi dari masing-masing tiga peringkat tertinggi key internal faktor SWOT.

### **3.2.2.3 Analisis Internal dan Analisis Eksternal**

Dalam penelitian ini menggunakan analisis penggabungan antara pendekatan kuantitatif dan kualitatif SWOT, yaitu cara yang digunakan untuk meneliti pada obyek alamiah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Yang dikembangkan dengan cara kuantitatif. Selanjutnya informasi tersebut diklasifikasikan menjadi :

- 1) Analisis faktor internal, Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS)
- 2) Analisis faktor eksternal, Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

### **3.2.2.4 Matrik Faktor Eksternal**

Analisis eksternal dilakukan untuk mengembangkan faktor peluang yang kiranya dapat dimanfaatkan dan faktor ancaman yang perlu dihindari. Dalam analisis ini ada dua faktor lingkungan eksternal, yaitu: faktor lingkungan makro (politik, ekonomi, sosial budaya, dan teknologi)

dan lingkungan eksternal mikro (lingkungan usaha, distribusi, infrastruktur, sumber daya manusia). Hasil analisis eksternal dilanjutkan dengan mengevaluasi guna mengetahui apakah strategi yang dipakai selama ini memberikan respon terhadap peluang dan ancaman yang ada. Untuk maksud tersebut digunakan matrik EFAS (External Factor Analysis Summary), seperti disajikan sesuai Tabel 3.1:

**Tabel 3.1**  
**Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS)**

<b>Faktor-Faktor Strategi Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot x Rating</b>	<b>Keterangan</b>
Peluang (Opportunities)	X	Xx	Xxx	
Jumlah	X	Xx	Xxx	
Ancaman (Threats)	X	Xx	Xxx	
Jumlah	X	Xx	Xxx	
Total	X	Xx	Xxx	

*Sumber : Rangkuti (2006)*

Berdasarkan pada tabel diatas, adapun tahapan kerjanya adalah sebagai berikut:

- 1) Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
- 2) Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap fokus strategis.
- 3) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan

memberikan skala mulai dari 4 (*ourstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.

- 4) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*ourstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- 5) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa fakto-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- 6) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi CV.VIRGO FURNITURE. Nilai total ini menunjukkan bagaimana CV.VIRGO FURNITURE bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

#### **3.2.2.5 Matrik Faktor Internal**

Analisis internal dilakukan untuk mendapatkan faktor kekuatan yang akan digunakan dan faktor kelemahan yang akan diantisipasi. Data dan informasi aspek internal organisasi dapat digali dari beberapa fungsional organisasi, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, dan produksi/operasi. Untuk mengevaluasi faktor tersebut digunakan matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*). Penentuan faktor strategi internal dilakukan sebelum membuat matrik IFAS. Cara pembuatan matrik IFAS seperti pada Tabel 3.2:

**Tabel 3.2**  
**Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS)**

<b>Faktor-Faktor Strategi Internal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot x Rating</b>	<b>Keterangan</b>
Kekuatan (Strength)	X	Xx	Xxx	
Jumlah	X	Xx	Xxx	
Kelemahan (Weeakness)	X	Xx	Xxx	
Jumlah	X	Xx	Xxx	
Total	X	Xx	Xxx	

*Sumber : Rangkuti (2006)*

Adapun tahapan kerjanya adalah sebagai berikut:

- 1) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan pada kolom 1.
- 2) Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,0).

- 3) Hitung rating (dalam kolom3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.
- 4) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- 5) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu terpilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- 6) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi CV. VIRGO FURNITURE. Nilai total ini menunjukkan bagaimana CV. VIRGO FURNITURE bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya.

Skor total ini akan digunakan untuk membandingkan antara CV. *VIRGO FURNITURE* dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama. Setelah menyelesaikan semua analisis faktor strategis eksternal (peluang dan ancaman), juga harus menganalisis faktor-faktor strategis internal (kekuatan dan kelemahan). Setelah matrik faktor strategi internal dan eksternal selesai disusun, kemudian hasilnya dimasukkan dalam model kualitatif, yaitu matriks SWOT untuk merumuskan strategi bisnis yang kompetitif untuk perusahaan.

#### **3.2.2.6 Pendekatan Kualitatif Matriks SWOT**

Alat yang dipakai untuk menyusun strategi bisnis perusahaan CV. *VIRGO FURNITURE* adalah Matriks SWOT. Matriks ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman (eksternal) yang dipakai perusahaan agar dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan (internal) yang dimiliki. Matriks SWOT menghasilkan 4 kemungkinan alternatif strategi bisnis. Pendekatan kualitatif matriks SWOT sebagaimana dikembangkan oleh Kearns menampilkan delapan kotak, yaitu dua paling atas adalah kotak faktor eksternal (peluang dan tantangan) sedangkan dua kotak sebelah kiri adalah faktor internal (kekuatan dan kelemahan). Empat kotak lainnya merupakan kotak isu-isu

strategis yang timbul sebagai hasil titik pertemuan antara faktor-faktor internal dan eksternal.

Menurut Rangkuti (2006) Proses Penyusunan perencanaan strategi dalam analisis SWOT melalui 3 tahap analisis yaitu:

1) Tahap Pengumpulan Data

Tahap ini adalah kegiatan mengumpulkan data dan informasi yang terkait dengan Faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor Internal perusahaan berupa pemasaran, produksi, keuangan, dan sumber daya manusia. Dan faktor eksternal perusahaan adalah ekonomi, politik, sosial budaya.

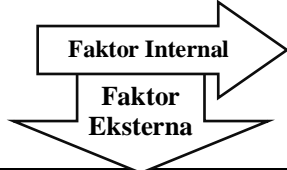
2) Tahap Analisis

Nilai-nilai dari faktor internal dan faktor eksternal dijabarkan dalam bentuk diagram SWOT dengan mengurangkan nilai strength dengan nilai weakness, dan nilai opportunity dengan nilai ancaman. Semua informasi disusun dalam bentuk matrik, kemudian dianalisis untuk memperoleh strategi yang cocok dalam mengoptimalkan upaya untuk mencapai kinerja yang efektif, efisien dan berkelanjutan. Untuk itu digunakan matrik SWOT, dapat dilihat pada tabel 3.3, agar dapat dianalisis dari 4 strategi yang ada mana yang dimungkinkan bagi organisasi untuk bergerak maju. Apakah strategi *Strengths–Opportunities* (SO). Strategi *Weaknesses–Opportunities* (WO), strategi *Strengths–Threats* (ST) atau strategi *Weaknesses–Threats* (WT).

### 3) Tahap Pengambilan Keputusan

Pada tahap ini, mengkaji ulang dari empat strategi yang telah dirumuskan dalam tahap analisis. Setelah itu diambil keputusan dalam menentukan strategi yang paling menguntungkan, efektif dan efisien bagi organisasi berdasarkan Matriks SWOT dan pada akhirnya dapat disusun suatu rencana strategis yang akan dijadikan pegangan dalam melakukan kegiatan selanjutnya. Tahap pengambilan keputusan dengan Matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel berikut :

**Tabel 3.3**  
**Kombinasi Strategi Matriks SWOT**



	<b>STRENGTHS (S)</b>	<b>WEAKNESSES (W)</b>
<b>OPPORTUNITIES (O)</b>	<b>STRATEGI-SO</b> Menciptakan strategi yang menggunakan <i>strength</i> untuk memanfaatkan <i>opportunity</i>	<b>STRATEGI-WO</b> Menciptakan strategi yang menanggulangi <i>weakness</i> dengan memanfaatkan <i>opportunity</i>
<b>THREAT (T)</b>	<b>STRATEGI-ST</b> Menciptakan strategi yang menggunakan <i>strength</i> untuk mengatasi <i>threat</i>	<b>STRATEGI-WT</b> Menciptakan strategi yang memperkecil <i>weakness</i> dan menghindari <i>threat</i>

Sumber : Rangkuti (2001)

Keterangan :

- 1) Strategi SO



Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2) Strategi ST

Adalah strategi dalam menggunakan kekuatan (S) yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman (T) yang ada.

3) Strategi WO

Adalah strategi berdasarkan pemanfaatan peluang (O) yang ada dengan cara meminimalkan (W) yang ada.

4) Strategi WT

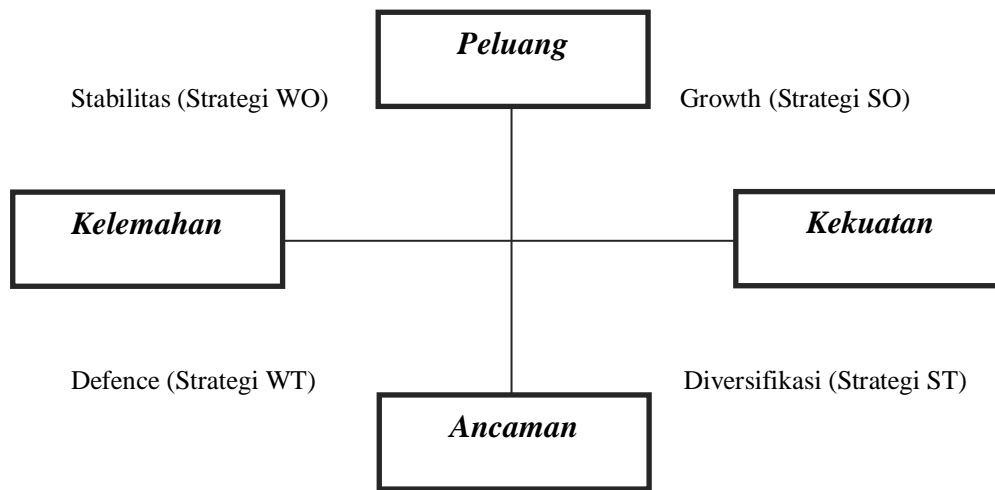
Strategi ini berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif yang berusaha meminimalkan kelemahan (W) yang ada, serta mungkin dari ancaman (T). Sel ini merupakan kondisi yang paling lemah dari semua sel karena merupakan pertemuan antara kelemahan organisasi dengan ancaman dari luar, dan karenanya keputusan yang salah akan membawa bencana yang besar bagi organisasi.

Matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman dari luar yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Analisis ini dilakukan dengan memasang faktor eksternal dan faktor internal sehingga dapat dirumuskan suatu kebijakan dan diambil dari Kesimpulan Analisis Faktor Internal dan Eksternal (KAFI dan KAFE) sehingga

hanya tiga point terbesar yang selanjutnya dikolaburasikan. (Fred R. David dalam Husein Umar 2005: 249-253).

Berikut ini adalah gambar kuadran *positioning* matiks SWOT:

**Gambar 3.2**  
**Diagram Positioning Analisis SWOT**



Sumber : Rangkuti (2006)

Arti dari masing-masing kuadran tersebut, diuraikan sebagai berikut:

- 1) Kuadran I (positif, positif). Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan, memiliki kekuatan dan peluang sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang. Rekomendasi strategi yang ditawarkan adalah “Progresif,” artinya organisasi dalam kondisi primasehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal. Peluang (O) Kekuatan (S) Kelemahan (W) Ancaman (T)

- 2) Kuadran II (positif, negatif). Meskipun menghadapi berbagai ancaman, namun masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara diversifikasi. Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah “Diversifikasi Strategi,” artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.
- 3) Kuadran III (negatif, positif). Menghadapi peluang yang sangat besar tetapi di lain pihak masih menghadapi beberapa kelemahan internal. Strategi yang dapat diambil adalah meminimalkan kelemahan yang ada sehingga peluang dapat dimanfaatkan. Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah “Ubah Strategi,” artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

4) Kuadran IV (negatif, negatif). Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan. Di satu sisi menghadapi ancaman eksternal dan di sisi lain menghadapi kelemahan internal. Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah “Strategi Bertahan,” artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karena itu organisasi disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri. Rangkuti (2006).

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis organisasi adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman dari luar yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Penelitian ini menghasilkan sintesa berupa strategi-strategi dan rekomendasi bisnis bagi CV.VIRGO FURNITURE. Strategi tersebut keluar berdasarkan analisis dari positioning di kuadran SWOT, apakah keberadaan CV.VIRGO FURNITURE pada pertelevisian nasional berada pada situasi yang sangat menguntungkan, masih memiliki kekuatan dari segi internal, menghadapi beberapa kelemahan internal, atau merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **2.3 Gambaran Umum Perusahaan**

##### **1. Sekilas Tentang CV.VIRGO FURNITURE**

CV.VIRGO FURNITURE adalah sebuah perusahaan yang berdiri sejak tahun 2002, dimana perusahaan ini melayani berbagai macam kebutuhan yang diperlukan oleh masyarakat perumahan maupun perkantoran serta instansi lembaga-lembaga yang ada di Indonesia.

Produk yang ditawarkan tentunya memiliki kualitas yang tinggi dan berbahan dasar yang berkualitas tinggi pula. CV.VIRGO FURNITURE menawarkan berbagai macam *furniture* yang dapat konsumen pesan sesuai dengan keinginan konsumen dan tentunya perusahaan menjamin barang tersebut hingga sampai tempat tujuan.

Produk *furniture* yang perusahaan tawarkan mempunyai mutu kualitas yang tinggi tentunya dengan harga yang kompetitif, dikerjakan dengan rajin dan teliti dari para karyawan yang berpengalaman, produk *furniture* CV.VIRGO FURNITURE telah banyak di gunakan di perumahan, perkantoran, dan lain sebagainya.

##### **2. Lokasi Perusahaan**

CV.VIRGO FURNITURE berlokasi di Jl. Jend.Sudirman No. 111 Sukoharjo 57511, Jawa Tengah. Dimana tempat CV.VIRGO FURNITURE

tersebut berfungsi sebagai kantor pusat sekaligus berfungsi sebagai *showroom* dan pada bagian belakang merupakan tempat produksi dan juga gudang penyimpanan produk yang sudah siap dipasarkan.

### **3. Visi Dan Misi Perusahaan**

#### a. Visi CV.VIRGO *FURNITURE*

- 1) Menjadi *supplier* dan produsen meubel yang berkualitas, inovatif serta mampu menghadapi persaingan global.
- 2) Menjadi perusahaan *furniture* yang profesional yaitu sebuah perusahaan yang memiliki manajemen tepat guna dalam mengelola organisasi dan menjalankan usaha.
- 3) Menjadi perusahaan terpercaya yaitu sebuah perusahaan yang memiliki akuntabilitas dan kredibilitas yang tinggi.

#### b. Misi CV.VIRGO *FURNITURE*

- 1) Memproduksi *furniture* yang berkualitas.
- 2) Menerapkan sistem management yang efektif dan efisien, untuk menjaga kualitas dan pelayanan terhadap konsumen.
- 3) Mengoptimalkan faktor-faktor produksi untuk pertumbuhan profit yang optimal demi kesejahteraan perusahaan dan karyawan.
- 4) Memberikan kepada konsumen berupa kepercayaan, kejujuran, tanggung jawab yang profesional.
- 5) Menjadikan perusahaan *Go Internasional*.

### **4. Strategi Perusahaan**

Perusahaan perlu untuk memiliki strategi agar dapat mencapai visi dan misi yang telah dirancang oleh perusahaan. Strategi dirasa penting karena dalam strategi ini lah maka perusahaan dapat memutuskan dan mengambil keputusan yang paling tepat serta strategi penting untuk menghadapi persaingan yang ada di dalam pasar. Strategi juga akan menjadi senjata penting perusahaan untuk mendapatkan pencapaian tujuan utama dari visi dan misi perusahaan. Berikut adalah strategi yang diterapkan oleh CV.VIRGO *FURNITURE*:

- a. Melakukan promosi serta mengembangkan usaha secara berkesinambungan agar mampu bertahan dan semakin berkembang di masa yang akan datang.
- b. Perbaiki layanan guna peningkatan kedekatan dengan pelanggan dan peningkatan loyalitas pelanggan.
- c. Perbaiki kinerja guna meningkatkan keunggulan operasional, penguasaan teknologi, dan kemitraan.

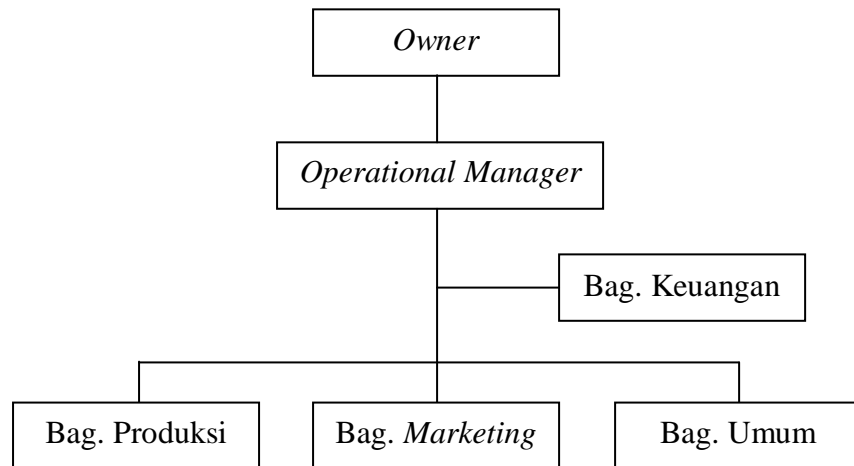
## **5. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan sebuah susunan komponen-komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi yang menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut diintegrasikan. Selain daripada itu, struktur organisasi juga menunjukkan spesialisasi-spesialisasi pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan.



Dalam sebuah organisasi perusahaan terdapat sebuah struktur konseptual yang tersusun dari fungsi-fungsi yang saling berhubungan yang bekerja sebagai suatu kesatuan organik untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan secara efektif dan efisien. Perusahaan sebagai organisasi membutuhkan adanya suatu pengaturan dan pengalokasian pekerjaan diantara personil di dalam perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik yang dapat digambarkan dalam sebuah struktur organisasi. Adapun struktur organisasi pada CV.VIRGO FURNITURE adalah sebagai berikut:

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi CV.VIRGO FURNITURE**



Sumber: CV.VIRGO FURNITURE, 2017

Berdasarkan struktur organisasi di atas setiap bagian memiliki tanggung jawab dan tugas yang telah diterapkan oleh pihak manajemen agar dapat melaksanakan fungsinya dengan maksimal. Adapun tugas dan tanggung jawab dari jabatan sebagai berikut:

- a. *Owner*

- 1) Memberikan investasi. (penyandang modal)
- 2) Pengambilan keputusan.
- 3) Memonitoring kelancaran perusahaan.

b. *Operational Manager*

- 1) Bertanggung jawab mengawasi perusahaan.
- 2) Mengendalikan dan menjaga seluruh kegiatan perusahaan untuk dapat berjalan dengan baik.
- 3) Memeriksa seluruh laporan kerja.
- 4) Melakukan *supervise* seluruh pegawai perusahaan.
- 5) Melaporkan kondisi perusahaan kepada pemilik.
- 6) Mengatur operasional perusahaan.
- 7) Melakukan kegiatan perencanaan untuk mencapai *profit* perusahaan.

c. Bag. Keuangan

- 1) Bertanggung jawab terhadap keuangan perusahaan.
- 2) Mencatat dan menganalisis semua data pemasukan keuangan perusahaan.
- 3) Melakukan kegiatan transaksi perusahaan.

d. Bag. Produksi

- 1) Melakukan inovasi baru dengan pengembangan produk.
- 2) Membuat produk sesuai dengan desain, jenis dan kualitas produk.

e. Bag. *Marketing*

- 1) Menjalankan kegiatan pemasaran dan promosi.

2) Bertanggung jawab dengan pelayanan konsumen.

f. Bag. Umum

Mengcover seluruh kegiatan selain definisi kerja yang sudah ada.

## **2.4 Analisis SWOT**

Analisis data yang digunakan untuk mengetahui potret CV.VIRGO *FURNITURE* dan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman produk-produk CV.VIRGO *FURNITURE*, sehingga bisa diketahui langkah-langkah untuk menetapkan strategi pemasaran dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang guna mengatasi kelemahan dan ancaman yang terjadi. Data Tahap-tahap proses analisis SWOT yang meliputi faktor internal dan eksternal pelaksanaan pada CV.VIRGO *FURNITURE* sebagai berikut:

### **4.2.1 Analisis Faktor Eksternal dan Internal**

a. Faktor Eksternal (EFAS)

1) Perkembangan teknologi

Perkembangan teknologi akan mempermudah dan memperlancar pelayanan kepada konsumen. Selain itu perkembangan teknologi juga dapat menunjang kinerja perusahaan secara keseluruhan. Perkembangan teknologi CV.VIRGO *FURNITURE* berdampak positif dalam menunjang kegiatan usaha.

2) Kebijakan pemerintah

Kebijakan yang dikeluarkan pemerintah seringkali memberi pengaruh besar terhadap perusahaan. Bagi CV.VIRGO

*FURNITURE* kebijakan pemerintah perizinan tentang distribusi bahan baku kayu yang masih kompleks dan meningkatkan harga bahan bakar minyak bersubsidi mengakibatkan dilema bagi perusahaan dalam menentukan harga produk yang ditawarkan.

3) Pangsa pasar

Menguasai pangsa pasar merupakan prestasi bagi perusahaan. *CV.VIRGO FURNITURE* menentukan fokus pangsa pasar lokal dimulai dari DIY kota hingga bagian barat.

4) Struktur persaingan

Munculnya pesaing usaha *furniture* di wilayah Surakarta dan sekitarnya juga menjadi pesaing yang perlu diwaspadai. *CV.VIRGO FURNITURE* harus mengupayakan sesuatu yang lebih dimata konsumen agar usaha tetap kokoh dan mampu berkembang di tengah persaingan usaha.

5) Daya beli masyarakat

Perekonomian nasional yang tidak stabil mengakibatkan penurunan tingkat daya beli konsumen. Hal ini mengakibatkan konsumen cenderung untuk mengutamakan kebutuhan primernya yang lebih mendesak.

b. Faktor Internal (IFAS)

1) Produk *CV.VIRGO FURNITURE*

Kualitas produk memegang peran penting dalam masalah kepuasan konsumen. Pengemasan produk yang baik akan

memberikan citra baik perusahaan di mata konsumen. Produk utama CV.VIRGO *FURNITURE* adalah berbagai macam *furniture* yang dapat konsumen pesan sesuai dengan keinginan konsumen. Produk yang dimiliki perusahaan adalah produk yang baik.

## 2) Penetapan harga produk CV.VIRGO *FURNITURE*

Harga suatu produk merupakan nilai yang diterima oleh konsumen sebagai pengorbanan yang harus dikeluarkan. Bagi perusahaan harga juga merupakan komponen yang berpengaruh langsung terhadap keuntungan perusahaan.

Dalam mematok penetapan harga perusahaan harus mampu menetapkan nilai dimana nilai tersebut berada di tengah antara kemampuan konsumen untuk membeli dan keinginan perusahaan untuk memperoleh laba. CV.VIRGO *FURNITURE* menetapkan harga jual produk menyesuaikan dengan harga yang ditawarkan oleh perusahaan lain sehingga tidak berdampak citra buruk di mata konsumen dan perusahaan tetap dapat menerima laba seperti yang diperoleh usaha lain.

## 3) Kegiatan promosi “CV.VIRGO *FURNITURE*”

Promosi merupakan kegiatan penting untuk mencapai *goal* pemasaran produk perusahaan. Promosi dapat dikatakan berhasil apabila produk yang ditawarkan mendapat respon positif dari konsumen. Dalam kegiatan promosi CV.VIRGO *FURNITURE* ditinjau dari media yang digunakan sudah tepat. Wilayah promosi

yang luas didukung dengan media promosi melalui staf pemasaran yang handal dan *website* yang dapat diakses dimanapun dan kapanpun akan mempermudah konsumen dalam mengenali produk yang ditawarkan perusahaan.

4) Pelayanan konsumen

Pelayanan yang memuaskan akan meningkatkan omset penjualan produk perusahaan. Konsumen akan merasa senang dan dihargai apabila diberikan pelayanan yang maksimal. CV.VIRGO *FURNITURE* dalam memberikan pelayanan menggunakan beberapa macam cara, diantaranya: memberikan fasilitas *e-catalog*, *refund*, diskon dan lain-lain.

5) Lokasi perusahaan

Lokasi strategis dapat dilihat atas pertimbangan dimana lokasi perusahaan mudah dijangkau dan diakses oleh konsumen. Pemilihan lokasi CV.VIRGO *FURNITURE* dinilai cukup strategis, sebab perusahaan berada di wilayah konsumen yang memiliki tingkat permintaan yang aktif dan belum terlalu banyak pesaing usaha di bidang yang sama.

6) SDM yang dimiliki perusahaan

Sumber Daya Manusia yang berkualitas akan menunjang kegiatan usaha perusahaan. CV.VIRGO *FURNITURE* menilai SDM bukan dilihat dari tingkat pendidikan yang tinggi, namun

SDM yang berkualitas adalah SDM yang mampu bertanggung jawab atas pekerjaannya.

7) Program pengembangan karyawan

Program pengembangan karyawan berguna untuk meningkatkan kinerja karyawan. Tidak ada kebijakan pengembangan dalam pendidikan karena perusahaan tidak terlalu menuntut karyawannya dalam tingkat pendidikan. Program pengembangan yang CV.VIRGO *FURNITURE* berikan kepada karyawan berupa pelatihan kerja yang akan memberikan pengalaman lebih baik bagi para karyawan.

8) Sarana dan fasilitas kerja yang dimiliki

Sarana dan fasilitas perusahaan digunakan untuk mendukung kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya. CV.VIRGO *FURNITURE* memiliki fasilitas dan sarana yang cukup untuk mendukung kinerja karyawan dan memberikan kenyamanan karyawan saat bekerja, sehingga pada saat ini CV.VIRGO *FURNITURE* tidak memiliki kendala yang berkaitan dengan sarana dan fasilitas kerja.

9) Segmen pasar

Banyak faktor yang mendasari segmentasi pasar untuk sebuah produk. Jenis produk dapat menentukan segmen pasar yang masuk dalam kategori tertentu. CV.VIRGO *FURNITURE*

mengklasifikasikan segmen pasar berdasarkan tingkat pendapatan, kebutuhan, dan status sosial.

#### 10) Penelitian kepada konsumen

Pada kegiatan promosi pasti terdapat kendala dalam memasarkan produk kepada konsumen. Kendala yang dihadapi bisa berasal dari konsumen itu sendiri, contohnya sifat konsumen yang sering berubah mengikuti jaman dan selera konsumen yang berbeda. Untuk mengatasi masalah tersebut maka diperlukan penelitian terhadap konsumen. Program ini bertujuan untuk mengetahui keinginan konsumen dan perilaku konsumen. Namun pada saat ini CV.VIRGO *FURNITURE* belum melakukan penelitian secara spesifik terhadap konsumen.

### 4.2.2 Matrik Faktor Eksternal dan Internal

#### a. Matrik Faktor Eksternal

Hasil analisis eksternal dilanjutkan dengan mengevaluasi guna mengetahui apakah strategi yang dipakai selama ini memberikan respon terhadap peluang dan ancaman yang ada. Untuk maksud tersebut digunakan matrik EFAS (*External Factor Analysis Summary*), seperti disajikan pada Tabel 4.1:

**Tabel 4.1**  
**Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS)**

<b>Faktor-Faktor Strategi Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot x Rating</b>
<b>Peluang (<i>Opportunities</i>)</b>			
Kemampuan menangkap pangsa pasar yang baik	0,07	4	0,28



Jalanan kerjasama perusahaan dengan konsumen yang baik	0,06	3	0,18
Dampak positif dari keragaman produk yang ditawarkan	0,07	3	0,21
Citra perusahaan yang baik dimata Konsumen	0,08	4	0,32
Respon positif konsumen terhadap perusahaan	0,09	4	0,36
Tingkat daya beli yang cukup stabil masyarakat	0,06	2	0,12
Tingkat permintaan pasar	0,07	4	0,28
<b>Jumlah</b>	<b>0,5</b>	<b>24</b>	<b>1,75</b>
<b>Ancaman (Threats)</b>			
Tingkat persaingan usaha yang tinggi	0,10	4	0,4
Risiko usaha <i>furniture</i> yang tinggi	0,15	3	0,45
Risiko karyawan berpengalaman yang tinggi	0,05	3	0,15
Tuntutan pasar dalam inovasi dan kualitas produk	0,10	3	0,3
Tingginya pertumbuhan usaha <i>furniture</i> sejenis	0,10	4	0,4
<b>Jumlah</b>	<b>0,5</b>	<b>17</b>	<b>1,7</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>41</b>	<b>3,45</b>

Sumber: Data diolah, 2018.

b. Matrik Faktor Internal

Analisis internal dilakukan untuk mendapatkan faktor kekuatan yang akan digunakan dan faktor kelemahan yang akan diantisipasi. Untuk mengevaluasi faktor tersebut digunakan matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*), seperti disajikan pada Tabel 4.2:

**Tabel 4.2**  
**Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS)**

<b>Faktor-Faktor Strategi Internal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot x Rating</b>
--	--------------	---------------	-----------------------

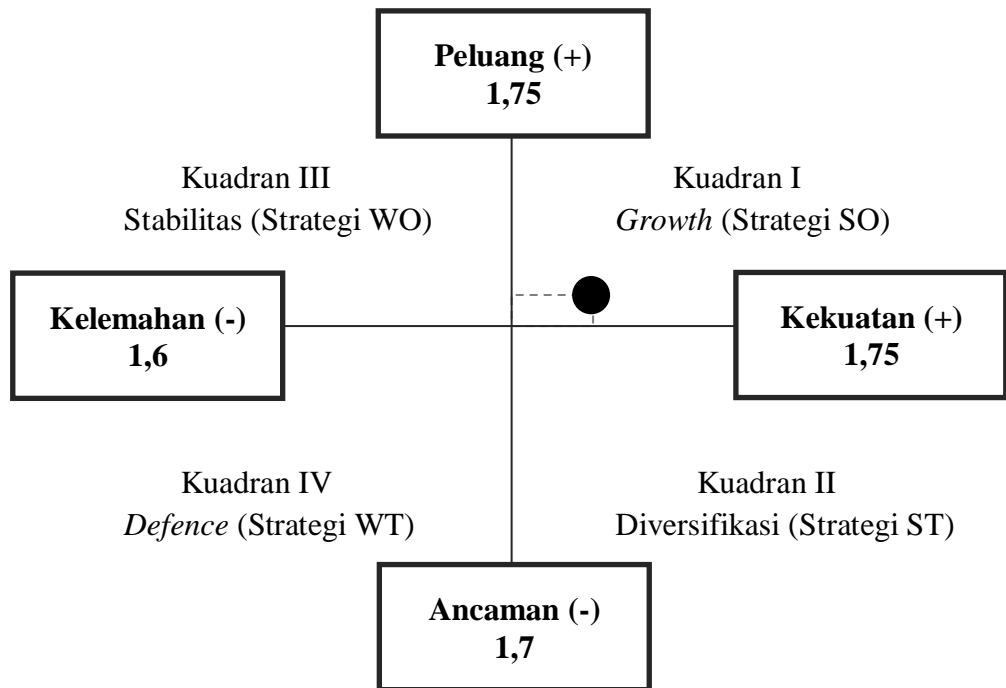
<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b>			
Kualitas produk yang ditawarkan baik	0,1	4	0,4
Harga produk yang ditetapkan terjangkau konsumen	0,05	4	0,2
Pengaruh lokasi terhadap kelangsungan usaha yang baik	0,05	2	0,1
Pelayanan kepada konsumen yang maksimal	0,15	4	0,6
Jaminan kualitas produk yang baik pada konsumen	0,15	3	0,45
<b>Jumlah</b>	<b>0,5</b>	<b>17</b>	<b>1,75</b>
<b>Kelemahan (<i>Weeakness</i>)</b>			
Tingkat harga bahan baku yang tinggi	0,15	4	0,6
Kurangnya jaringan pemasaran yang langsung ke konsumen	0,1	3	0,3
Kurangnya inovasi keragaman produk sesuai selera konsumen	0,1	2	0,2
Risiko penurunan pendapatan yang tinggi	0,1	4	0,4
Keterbatasan jumlah karyawan yang tinggi	0,05	2	0,1
<b>Jumlah</b>	<b>0,5</b>	<b>15</b>	<b>1,6</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>3,35</b>

Sumber: Data diolah, 2018.

Penilaian terhadap faktor eksternal dan internal yang dimiliki CV.VIRGO *FURNITURE* dapat diperoleh total skor yang merupakan jumlah hasil perkalian bobot dengan rating. CV.VIRGO *FURNITURE* memperoleh total skor 3,45 untuk faktor strategis eksternal, sedangkan pada faktor strategis internal menghasilkan total skor 3,35. Tahap selanjutnya berdasarkan total skor yang diperoleh perusahaan dalam tabel faktor strategis eksternal dan internal tersebut dapat dilihat posisi perusahaan untuk menerapkan strategi yang sesuai kondisi perusahaan

saat ini dengan memasukkan total skor ke dalam matrik internal eksternal sebagai berikut:

**Gambar 4.2**  
**Diagram Positioning Analisis SWOT**



Sumber: data diolah, 2018

Pada matrik gambar 4.2, matrik eksternal dan internal (EI) menunjukkan bahwa kondisi perusahaan berada pada kuadran 1 (SO). Pada posisi tersebut perusahaan dapat menerapkan strategi pertumbuhan melalui integrasi vertikal. Strategi yang dapat dilakukan berdasarkan lingkungan internal dan eksternal perusahaan, berupa strategi integrasi vertikal tersebut dengan melalui penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar adalah mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk dan jasa yang sudah ada sekarang melalui usaha pemasaran yang lebih gencar. Penetrasi pasar meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk

iklan, penawaran produk-produk dan promosi penjualan secara intensif.

Pertumbuhan melalui vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi *supplier*) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih fungsi *distributor*). Strategi pertumbuhan melalui integrasi vertikal merupakan strategi utama perusahaan dengan posisi pasar kompetitif yang kuat dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Agar meningkatkan kekuatan bisnis atau posisi kompetitifnya, perusahaan harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya operasional yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk.

#### 4.2.3 Matriks SWOT

Hasil Analisis Matriks *Strength Weakness Opportunity Threat* (SWOT) dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut:

**Tabel 4.3**  
**Hasil Analisis Matriks SWOT**

	<b>Kekuatan (S)</b>	<b>Kelemahan (W)</b>
--	---------------------	----------------------

<b>IFAS</b> <i>(Internal Factor Strategy Analysis)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas produk yang ditawarkan baik</li> <li>2. Harga produk yang ditetapkan terjangkau konsumen</li> <li>3. Pengaruh lokasi terhadap kelangsungan usaha yang baik</li> <li>4. Pelayanan kepada konsumen yang maksimal</li> <li>5. Jaminan kualitas produk yang baik pada konsumen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkat harga bahan baku yang tinggi</li> <li>2. Kurangnya jaringan pemasaran yang langsung ke konsumen</li> <li>3. Kurangnya inovasi keragaman produk sesuai selera konsumen</li> <li>4. Risiko penurunan pendapatan yang tinggi</li> <li>5. Keterbatasan jumlah karyawan yang tinggi</li> </ol>
<b>EFAS</b> <i>(External Factor Strategy Analysis)</i>		
<b>Peluang (O)</b>	<b>Strategi S-O</b>	<b>Strategi W-O</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan menangkap pangsa pasar yang baik</li> <li>2. Jalinan kerjasama perusahaan dengan konsumen yang baik</li> <li>3. Dampak positif dari keragaman produk yang ditawarkan</li> <li>4. Citra perusahaan yang baik dimata konsumen</li> <li>5. Respon positif konsumen terhadap perusahaan</li> <li>6. Tingkat daya beli yang cukup stabil masyarakat</li> <li>7. Tingkat permintaan pasar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengintensifkan promosi pada pasar konsumen yang akan dituju</li> <li>2. Selalu berinovasi pada produk yang ditawarkan</li> <li>3. Memberikan jaminan kualitas terhadap produk yang ditawarkan</li> <li>4. Memberikan pelayanan yang maksimal kepada konsumen</li> <li>5. Mengeksplor lagi jenis dan model <i>furniture</i> yang menjadi daya tarik konsumen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menerapkan harga yang bersaing pada produk yang ditawarkan</li> <li>2. Memberikan pilihan jenis dan model dengan harga terjangkau</li> <li>3. Menggunakan media promosi yang tepat untuk menarik minat pasar</li> <li>4. Membuat jaringan pemasaran dalam negeri utamanya di Solo dan sekitarnya</li> <li>5. Menambah dan memperbaharui sarana dan prasarana terutama meningkatkan SDM yang berkualitas</li> </ol>

**Lanjutan Tabel 4.3**

<b>Ancaman (T)</b>	<b>Strategi S-T</b>	<b>Strategi W-T</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkat persaingan usaha yang tinggi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menerapkan harga yang bersaing pada produk yang ditawarkan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menetapkan harga yang kompetitif namun tidak merugikan bagi</li> </ol>

		perusahaan
2. Risiko usaha <i>furniture</i> yang tinggi	2. Menambah fitur produk dengan mengikuti perkembangan teknologi agar menjadi produk yang unggul	2. Menarik pangsa pasar yang sesuai dengan tujuan perusahaan
3. Risiko karyawan berpengalaman yang tinggi	3. Membangun komunikasi antar bagian atau divisi	3. Pemilihan karyawan yang kompeten dan dapat dipercaya
4. Tuntutan pasar dalam inovasi dan kualitas produk	4. Mempunyai inovasi sehingga memiliki karakter dibanding usaha lain	4. Menentukan strategi harga dan masalah produksi agar mendapat harga yang bersaing
5. Tingginya pertumbuhan usaha <i>furniture</i> sejenis	5. Menjaga dan meningkatkan kualitas dan mutu produk yang ditawarkan	5. Menarik karyawan dengan pertimbangan yang matang

Sumber: data diolah, 2018

Berdasarkan analisis tersebut di atas menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kombinasi kedua faktor tersebut ditunjukkan dalam diagram hasil analisis SWOT sebagai berikut:

a. Strategi S-O (*Strength-Opportunity*)

Strategi ini dilakukan untuk memanfaatkan kekuatan perusahaan guna menangkap peluang yang dimiliki perusahaan. Menggunakan media promosi yang tepat sasaran sesuai pasar yang akan dituju oleh perusahaan sehingga tepat sasaran. Melakukan inovasi terhadap jenis produk yang ditawarkan dan menjamin kualitas produk yang

ditawarkan serta memberikan pelayanan yang maksimal kepada konsumen untuk mendapatkan citra baik perusahaan dimata konsumen.

b. Strategi W-O (*Weakness-Opportunity*)

Strategi ini diterapkan pada saat adanya peluang yang dimiliki perusahaan guna mengatasi ancaman usaha. Perusahaan harus melakukan inovasi untuk menangkap peluang yang ada agar mempunyai karakter dimata konsumen, serta menetapkan harga produk yang kompetitif agar tidak kalah dengan perusahaan lain. Perusahaan juga perlu melakukan inovasi produk sesuai dengan kebutuhan pasar saat ini.

c. Strategi S-T (*Strength-Threat*)

Strategi ini diterapkan dimana kekuatan yang dimiliki perusahaan digunakan untuk mengatasi ancaman yang mungkin dapat dihadapi CV.VIRGO FURNITURE. Perusahaan dapat menetapkan harga yang bersaing untuk menghindari ancaman dari tumbuhnya usaha dibidang yang sama serta perusahaan akan unggul apabila produk yang ditawarkan adalah memiliki jenis dan kualitas yang baik. Untuk mengatasi ancaman CV.VIRGO FURNITURE juga dapat menggunakan inovasi produk sesuai selera konsumen. Perusahaan juga harus menguatkan citra baik dimata konsumen agar usaha yang dijalankan CV.VIRGO FURNITURE tetap konsisten.

d. Strategi W-T (*Weakness-Threat*)

Strategi ini diterapkan saat perusahaan harus mampu mengatasi kelemahan yang dimiliki perusahaan agar terhindar dari ancaman usaha yang akan dihadapi. Perusahaan harus mampu mencukupi kekurangan bahan baku dan karyawan yang menjadi kekurangan dari perusahaan. Fokus dalam membidik pangsa pasar agar tujuan dari perusahaan dapat terpenuhi terlebih dahulu. Pemilihan karyawan harus sesuai dengan keahlian dan dapat dipercaya kinerjanya.

## **2.5 Pembahasan**

Strategi yang diterapkan selama ini oleh *CV.VIRGO FURNITURE* adalah strategi fokus pada segmentasi yang dimiliki perusahaan yakni segmen pasar tradisional, modern, dan premium. Perusahaan juga mengutamakan efisiensi produksi dan kualitas produk. Dilihat dari variasi produk yang dimiliki perusahaan belum banyak, namun kualitasnya yang cukup tinggi sehingga banyak konsumen maupun rekanan yang mempercayakan produk *furniture* kepada *CV.VIRGO FURNITURE*.

Strategi pemasaran yang selama ini digunakan perusahaan adalah strategi pemasaran langsung terjun ke pasar untuk memberikan pendekatan yang baik. Disini *CV.VIRGO FURNITURE* menekankan keahlian dari para *sales marketing* untuk dapat memberikan penjelasan yang baik untuk menarik minat para calon konsumen terhadap produk dan layanan perusahaan.

Berdasarkan analisis yang dilakukan pada lingkungan internal dan eksternal *CV.VIRGO FURNITURE*, maka dapat ditelusuri bahwa di lingkungan internal perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan. Kekuatan



dari CV.VIRGO *FURNITURE* antara lain; kualitas produk yang ditawarkan baik, harga produk yang ditetapkan terjangkau konsumen, pengaruh lokasi terhadap kelangsungan usaha yang baik, pelayanan kepada konsumen yang maksimal, jaminan kualitas produk yang baik pada konsumen. Namun di sisi lain perusahaan juga memiliki kelemahan, kelemahan tersebut antara lain adalah; tingkat harga bahan baku yang tinggi, kurangnya jaringan pemasaran yang langsung ke konsumen, kurangnya inovasi keragaman produk sesuai selera konsumen, resiko penurunan pendapatan yang tinggi, keterbatasan jumlah karyawan yang tinggi.

Pada bagian lingkungan eksternal CV.VIRGO *FURNITURE* memiliki peluang dan ancaman, peluang dari CV.VIRGO *FURNITURE* yaitu; kemampuan menangkap pangsa pasar yang baik, jalinan kerjasama perusahaan dengan konsumen yang baik, dampak positif dari keragaman produk yang ditawarkan, citra perusahaan yang baik dimata , konsumen respon positif konsumen terhadap perusahaan, tingkat daya beli yang cukup stabil masyarakat, tingkat permintaan pasar. Untuk ancaman, CV.VIRGO *FURNITURE* memiliki ancaman antara lain; tingkat persaingan usaha yang tinggi, risiko usaha *furniture* yang tinggi, resiko karyawan berpengalaman yang tinggi, tuntutan pasar dalam inovasi dan kualitas produk, tingginya pertumbuhan usaha *furniture* sejenis.

Strategi pemasaran yang tepat diterapkan pada CV.VIRGO *FURNITURE* untuk saat ini adalah menerapkan strategi SO (*strength opportunities*). Strategi SO (*strength dan opportunities*) ini dilakukan untuk

memanfaatkan kekuatan perusahaan guna menangkap peluang yang dimiliki perusahaan. Menggunakan media promosi yang tepat sasaran yaitu media promosi dengan jaringan internet karena media promosi dengan jaringan internet sangat tepat digunakan pada era modern, konsumen dapat mengakses permintaannya dengan mudah dan fleksibel karena dapat dilakukan dimana saja dan kapan saja.

Media promosi dengan jaringan internet dapat meminimalkan biaya operasional perusahaan. Melakukan inovasi terhadap jenis produk yang ditawarkan dan menjamin kualitas produk yang ditawarkan serta memberikan pelayanan yang maksimal kepada konsumen untuk mendapatkan citra baik perusahaan dimata konsumen.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **2.6 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis matriks EFAS menunjukkan bahwa faktor yang menjadi peluang utama perusahaan adalah respon positif konsumen terhadap perusahaan. Sedangkan ancaman utama adalah resiko usaha *furniture* yang tinggi. Total nilai yang dihasilkan matriks EFAS menunjukkan CV.VIRGO *FURNITURE* mampu merespon faktor eksternal dengan memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman. Hasil matriks IFAS yang menunjukkan bahwa faktor yang menjadi kekuatan utama CV.VIRGO *FURNITURE* adalah pelayanan kepada konsumen yang maksimal, sedangkan kelemahan utama adalah tingkat harga bahan baku yang tinggi. Total nilai yang dihasilkan dari matriks IFAS menunjukkan kondisi internal CV.VIRGO *FURNITURE* diatas rata-rata.
2. Matriks EI merupakan perpaduan dari skor terbobot matriks EFAS dan matriks IFAS. CV.VIRGO *FURNITURE* dalam pemasarannya menempati posisi dalam kuadran 1 (SO). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi *grow and build* (tumbuh dan berkembang). Strategi yang tepat digunakan pada posisi ini adalah strategi integrasi vertikal tersebut dengan melalui penetrasi pasar dan pengembangan produk.

3. Hasil analisis SWOT didapat beberapa strategi yaitu S-O: melakukan inovasi terhadap jenis produk yang ditawarkan dan menjamin kualitas produk yang ditawarkan serta memberikan pelayanan yang maksimal kepada konsumen untuk mendapatkan citra baik perusahaan dimata konsumen, strategi W-O: perusahaan harus melakukan inovasi untuk menangkap peluang yang ada agar mempunyai karakter dimata konsumen, serta menetapkan harga produk yang kompetitif agar tidak kalah dengan perusahaan lain dan juga perlu melakukan inovasi produk sesuai dengan kebutuhan pasar saat ini, strategi S-T: perusahaan dapat menetapkan harga yang bersaing untuk menghindari ancaman dari tumbuhnya usaha dibidang yang sama serta perusahaan akan unggul apabila produk yang ditawarkan adalah memiliki jenis dan kualitas yang baik dan menggunakan inovasi produk sesuai selera konsumen, W-T: perusahaan harus mampu mencukupi kekurangan bahan baku dan karyawan yang menjadi kekurangan dari perusahaan, fokus dalam membidik pangsa pasar agar tujuan dari perusahaan dapat terpenuhi terlebih dahulu, pemilihan karyawan harus sesuai dengan keahlian dan dapat dipercaya kinerjanya.
4. Berdasarkan hasil analisis, dapat dilihat bahwa strategi terbaik yang harus dilakukan saat ini adalah menerapkan strategi SO (*strength opportunities*). Strategi ini dilakukan untuk memanfaatkan kekuatan perusahaan guna menangkap peluang yang dimiliki perusahaan. Menggunakan media promosi yang tepat sasaran yaitu media promosi dengan jaringan internet karena media promosi dengan jaringan internet sangat tepat digunakan

pada era modern, konsumen dapat mengakses permintaannya dengan mudah dan fleksibel karena dapat dilakukan dimana saja dan kapan saja.

## 2.7 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Perusahaan dapat mempertimbangkan untuk menambah variasi produk sehingga *brand awareness* dari perusahaan dapat lebih dikenal oleh para calon konsumen dan dengan tambahan variasi produk tentu perusahaan dapat meningkatkan segmen pemasaran.
2. Perusahaan dapat terus menjaga kualitas produk dan layanan yang dimiliki yakni dengan melakukan standarisasi produk yang tinggi dengan standar ISO sehingga mutu produk perusahaan dapat tersampaikan kepada para konsumen maupun para calon konsumen. Untuk pemasaran, perusahaan dapat lebih memaksimalkan penggunaan media internet sebagai sarana promosi dikarenakan media internet merupakan media yang paling mudah dijangkau oleh masyarakat dewasa ini. Layanan yang baik seperti pemberian promosi, diskon serta *after sales service* tentu harus terus ditingkatkan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Benedetto, Anthony & Prudom, Melanie. (2018). *Understanding Competitive Interactions: The U.S. Commercial Aircraft Market*.
- Hutabarat, Evan S.B. (2016) *Analisi Strategi Bersaing dengan Pendekatan Analisis SWOT pada Flash Gym Medan*. Medan: Sarjana, Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Sumatera Utara
- Kertajaya, H. (2006) *Membangun Strategi Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka Utama.
- Klavans, R. S. & Norton, D. P. (1997) *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P. (2000) *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Kotler, P. (2003) *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol, Edisi Sembilan*. Alih Bahasa, Hendra Teguh. Jakarta: Penerbit PT. Prenhallindo.
- Marknesis, T. (2009) *Pemasaran: Strategi, Taktik dan Kasus*. Yogyakarta: Marknesis
- Miller, J. & Miners, D. (2011) *The Business of Brands*. West Sussex: Chichester.
- Muzaini, Tomy. (2015) *Analisis Strategi Bisnis PO. Selera Masa Dalam Menghadapi Persaingan*. Semarang: Sarjana, Administrasi Bisnis, Universitas Diponegoro
- Rangkuti, F. (2006) *Analisa SWOT Teknik Membedah Konsep Perencanaan Strategi untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Schiffman, L. & Kanuk, L. L. (2007) *Consumer Behavior*. New Jersey: Pearson Prestice Hall.
- Sugiyono (2007) *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suryabrata, S. (2009) *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wulandy, J. (2011) *Strategi Pengembangan Kawasan Industri Kecil Berbasis Komoditas Unggul (Studi Kasus Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung)*. Jakarta: Pascasarjana, Administrasi Kebijakan Bisnis, Universitas Indonesia.

Kepada Yth.

Pimpinan/Manager CV.VIRGO *FURNITURE*

Di Sukoharjo

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir skripsi dengan judul “Analisis Strategi Bersaing Usaha CV. *Virgo Furniture* Dalam Industri Mebel di Sukoharjo, Solo”, maka dengan ini saya memohon kesediaan saudara meluangkan waktu untuk memberikan tanggapan atas pertanyaan dalam wawancara berikut.

Dalam penelitian ini, tidak ada jawaban benar atau salah atas setiap pernyataan yang diberikan. Sehingga saya berharap saudara dapat memberikan jawaban yang sejujurnya pada seluruh pertanyaan dalam wawancara ini. Wawancara ini semata-mata bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan dan diharapkan dapat bermanfaat bagi kita semua.

Semua jawaban dan identitas saudara yang bersifat privasi akan saya jaga sebaik-baiknya. Atas kesediaan dan waktu yang telah diluangkan untuk berpartisipasi dalam penelitian ini, saya ucapkan terimakasih.

Yogyakarta, Desember 2017

Fauzi Novit Saputra

## PEDOMAN WAWANCARA

1. Bagaimana gambaran umum CV.VIRGO *Furniture*?
2. Apa saja visi dan misi CV.VIRGO *Furniture*?
3. Siapakah konsumen yang menggunakan produk CV.VIRGO *Furniture*?
4. Aset yang dimiliki perusahaan meliputi apa saja?
5. Bagaimana perusahaan meminimalkan risiko yang mungkin dihadapi dalam kegiatan usaha?
6. Ketenagakerjaan
  - a. Bagaimana Struktur ketenagakerjaan?
  - b. Berapa jumlah karyawan yang bekerja?
  - c. Berapa jam kerja bagi karyawan?
  - d. Bagaimana sistem gaji karyawan?
  - e. Jaminan kesejahteraan apa yang diberikan untuk karyawan?
  - f. Upaya apa yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pekerja?
7. Strategi pemasaran
  - a. Bagaimana dan apa saja strategi pemasaran yang digunakan oleh perusahaan?
  - b. Bagaimana langkah perusahaan untuk menentukan strategi pemasaran?
  - c. Upaya apa yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan pemasaran produk?
  - d. Apakah inovasi yang dilakukan oleh perusahaan?
  - e. Apakah perusahaan memberikan penawaran produk sesuai permintaan pasar?



- f. Apakah perusahaan melakukan perluasan pasar dengan membuka cabang baru?
- g. Apakah perusahaan memberikan wadah bagi konsumen untuk mengunggah kritik dan saran?