

**STRATEGI BERSAING PADA UD. MUSTIKA AGUNG
DI DESA DUWET KECAMATAN BENDO
KABUPATEN MAGETAN**

SKRIPSI



Diajukan Oleh:

LILIK ASTRANI

NIM. 401180061

**EKONOMI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGRI PONOROGO**

2022

ABSTRAK

Astriani, Lilik. *Strategi Bersaing Pada UD. Mustika Agung Di Desa Duwet Kecamatan Bendo Kabupaten Magetan.* **Skripsi.** Program Studi Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi Dan Bismis Islam Institut Agama Islam Negri Ponorogo (IAIN) Ponorogo. Pembimbing Ruliq Suryaningih, MP.d.

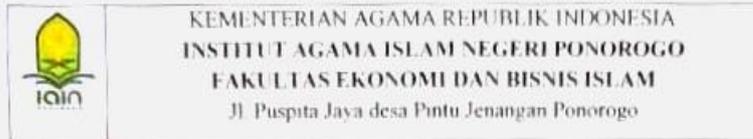
Kata Kunci: Strategi Bersaing, Pemimpin Pasar

Penelitian ini di latar belakang bahwa di Desa Duwet memiliki lima usaha mebel yang berdiri. Dari kelima usaha mebel tersebut pangsa pasar yang paling luas adalah UD. Mustika Agung yaitu, jangkauan pemasarannya sampai di luar pulau sedangkan usaha mebel pesaing jangkauan pemasarannya hanya meliputi lingkup daerah. UD. Mustika Agung memiliki strategi bersaing yang menarik untuk menghadapi persaingan usaha. Sehingga strategi bersaing UD. Mustika Agung patut diteliti adapun tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui: (1) posisi UD. Mustika Agung dalam persaingan industri mebel di desa Duwet dan untuk mengetahui; (2) strategi bersaing yang diterapkan UD. Mustika Agung dalam industri mebel serta; (3) dampak dari strategi bersaing yang diterapkan terhadap bisnis.

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Adapun teknik pengecekan keabsahan data yang diperoleh, peneliti menggunakan uji kredibilitas triangulasi sumber. Setelah diperoleh data, kemudian data dianalisis dengan menggunakan metode deduktif.

Setelah melakukan penelitian, dapat disimpulkan bahwa (1) posisi UD. Mustika Agung dalam persaingan industri mebel di desa Duwet sebagai pemimpin pasar; (2) Strategi bersaing bagi pemimpin pasar yang diterapkan oleh UD. Mustika Agung telah dilakukan dengan baik. Namun, pada indikator strategi kegunaan baru masih belum maksimal karena, UD. Mustika Agung belum menerapkan startegi tersebut dalam menjalankan usahanya; (3) Dampak dari penerapan strategi bersaing bagi pempasar yang diterapkan terhadap bisnis memberikan pengaruh yang positif bagi perkembangan usaha dan pertahanan posisi UD. Mustika Agung.

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI



LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini menerangkan bahwa skripsi atas nama:

NO	NAMA	NIM	JURUSAN	JUDUL
1	Lilik Astriani	401180061	Ekonomi Syariah	Analisis Strategi Bersama Pada UD Mustika Agung di Desa Duwet Kecamatan Bendo Kabupaten Magetan

Telah selesai melaksanakan bimbingan, dan selanjutnya disetujui untuk diujikan pada ujian skripsi.

Magetan, 10 April 2022

Mengetahui,

Ketua Jurusan Ekonomi Syariah

Dr. Lulur Prasetyo, S.Ag., M.E.I

NIP. 197801122006041002

Menyetujui,

Ruliq Suryaningsih, MPd

NIDN. 2020068801

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Puspita Jaya desa Pintu Jenangan Ponorogo

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Naskah skripsi berikut ini:

Judul : Strategi Bersaing Pada UD. Mustika Agung Di Desa Duwet
Kecamatan Bendo Kabupaten Magetan
Nama : Lilik Astriani
NIM : 401180061
Jurusan : Ekonomi Syariah

Telah diujikan dalam sidang *Ujian Skripsi* oleh Dewan Penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Ponorogo dan dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana dalam bidang Ekonomi.

Dewan penguji:

Ketua Sidang :
Iza Hanifudin, S.Ag, M.HI,
NIP 197202111999032003 (.....)

Penguji I :
Amin Wahyudi, S.Ag., M.E.I
NIP 19750207200911007 (.....)

Penguji II :
Ruliq Suryaningsih, M.Pd.
NIDN 2020068801 (.....)

Ponorogo, Senin 13 Juni/2022

Mengesahkan,
Dekan FEB IAIN Ponorogo
Dr. H. Luthfi Hadi Aminuddin M.Ag.
NIP. 197207142000031005

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lilik Astriani
NIM : 401180061
Jurusan : Ekonomi Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Judul skripsi : Strategi Bersaing Pada UD. Mustika Agung Di Desa
Duwet Kecamatan Bendo Kabupaten Magetan.

Menyatakan bahwa naskah skripsi telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di etheses.iainponorogo.ac.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ponorogo, 13 Juni 2022

Yang membuat pernyataan



Lilik Astriani

401180061

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Lilik Astriani
NIM : 401180061
Jurusan : Ekonomi Syariah

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:

STRATEGI BERSAING PADA UD. MUSTIKA AGUNG
DI DESA DUWET KECAMATAN BENDO KABUPATEN MAGETAN

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Ponorogo, 13 Juni 2022

Pembuat Pernyataan



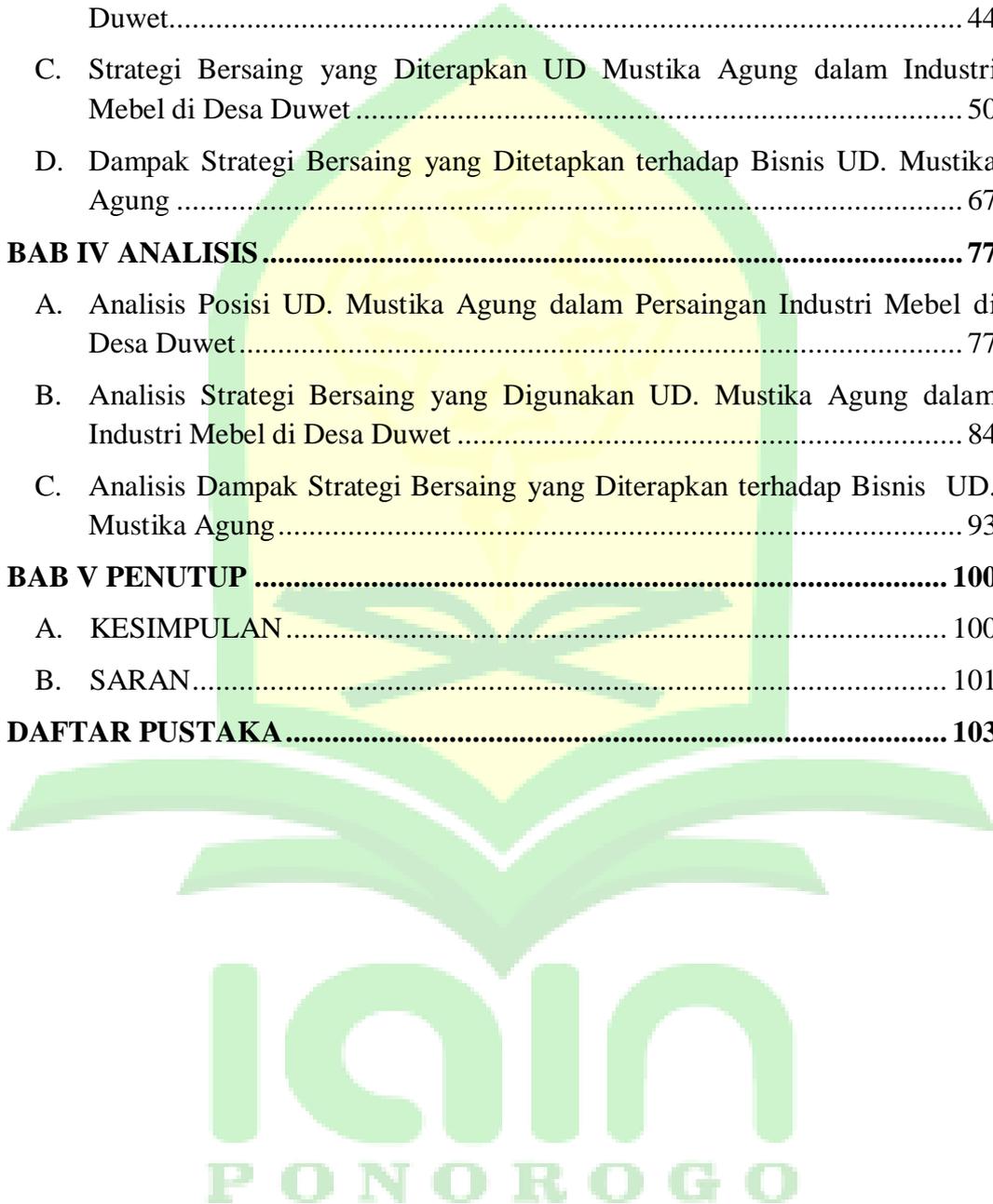
Lilik Astriani
NIM 401180061

PONOROGO

DAFTAR ISI

COVER	
ABSTRAK	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI	iii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah:	6
C. Tujuan Penelitian:	6
D. Manfaat Penelitian:	7
E. Studi Penelitian Terdahulu	7
F. Metode penelitian	20
1. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	20
2. Lokasi/ Tempat Penelitian.....	22
3. Data dan Sumber Data	22
4. Teknik Pengumpulan Data	23
5. Teknik Pengolahan Data.....	25
6. Teknik Analisis Data.....	27
7. Teknik Pengecekan Keabsahan Data.....	28
G. Sistematika Pembahasan	29
BAB II LANDASAN TEORI	22
A. Strategi	22
B. Pengertian Strategi Bersaing	27
C. Posisi-Posisi dalam Bersaing	30

D. Strategi Bersaing Berdasarkan Penguasaan Pasar	33
BAB III PAPARAN DATA	41
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	41
B. Posisi UD. Mustika Agung dalam Persaingan Industri Mebel di Desa Duwet.....	44
C. Strategi Bersaing yang Diterapkan UD Mustika Agung dalam Industri Mebel di Desa Duwet	50
D. Dampak Strategi Bersaing yang Ditetapkan terhadap Bisnis UD. Mustika Agung	67
BAB IV ANALISIS	77
A. Analisis Posisi UD. Mustika Agung dalam Persaingan Industri Mebel di Desa Duwet.....	77
B. Analisis Strategi Bersaing yang Digunakan UD. Mustika Agung dalam Industri Mebel di Desa Duwet	84
C. Analisis Dampak Strategi Bersaing yang Diterapkan terhadap Bisnis UD. Mustika Agung.....	93
BAB V PENUTUP	100
A. KESIMPULAN	100
B. SARAN.....	101
DAFTAR PUSTAKA	103



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
<u>Tabel 1.1 Data Perusahaan Mebel di Desa Duwet</u>	4
<u>Tabel 1.2 Daftar Pendapatan Usaha Mebel yang Berdiri di Desa Duwet.....</u>	5
<u>Tabel 4.1 Struktur Organisasi UD. Mustika Agung</u>	43



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam sebuah usaha persaingan merupakan hal yang nyata dan harus dihadapi, munculnya persaingan dalam dunia bisnis merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Dengan adanya suatu persaingan, maka perusahaan-perusahaan dituntut untuk dapat menghadapi berbagai peluang maupun ancaman dari dalam maupun luar negeri. Perubahan dalam dunia bisnis menuntut organisasi untuk terbuka terhadap perubahan dan berusaha untuk menyusun strategi dan kebijakan agar perusahaan atau industri dapat mencapai hasil dan tujuan yang ditetapkan. Pada dasarnya baik perusahaan besar maupun kecil berupaya agar usahanya berlangsung dalam jangka waktu yang lama dan berupaya untuk mempertahankan usahanya serta menghendaki keuntungan yang maksimal. Kelangsungan usaha ini dapat dicapai melalui pengelolaan usaha yang baik, dengan pengelolaan usaha yang baik sangat menentukan tercapainya tujuan perusahaan.¹

Tujuan ini bergantung pada kemampuan suatu perusahaan untuk bertahan pada pasar yang dimasukinya. Untuk itu sebuah perusahaan dituntut untuk memahami apa yang terjadi di pasar dan apa yang menjadi keinginan konsumen, serta segala perubahan yang ada di lingkungan bisnisnya sehingga mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Persaingan dalam dunia bisnis atau industri saling bersaing dengan

¹Ronal Watianthos dkk, *Kewirausahaan dan Strategi Bisnis* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020), 124.

ketat. Hal ini terlihat dari munculnya pesaing-pesaing baru maupun pesaing yang sudah mapan dalam suatu bidang usaha.² Menurut David Hunger dan Thomas Wheleen strategi adalah rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.³

Persaingan merupakan suatu hal yang dapat menentukan kegagalan maupun keberhasilan perusahaan, dimana suatu perusahaan yang tidak dapat mengikuti persaingan akan tersisih dari lingkungan. Dalam teori yang menyatakan strategi bersaing adalah langkah-langkah strategis yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat mempunyai keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi pasar, dan bertahan terhadap tekanan persaingan.⁴

Penerapan strategi bersaing yang tepat sesuai dengan kondisi perusahaan akan menjadikan perusahaan dapat bertahan dan memenangkan persaingan. Pada dasarnya, untuk mengembangkan strategi bersaing dilakukan dengan mengembangkan suatu formula bagaimana perusahaan akan bersaing, apa yang menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam bersaing, suatu perusahaan harus dapat memilih strategi unggulan agar

² Ronal Watrianthos dkk, *Kewirausahaan dan Strategi Bisnis* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020), 124.

³ Apizal, *Orientasi pasar dan keunggulan bersaing: Studi Kasus Penjualan Komputer* (Makasar: Celebes Media Perkasa), 52.

⁴ Muhammad Gufur Kadar, *Manajemen Strategik dan Kepemimpinan* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), 75.

dapat bersaing dan mendapatkan keuntungan. Artinya, suatu perusahaan atau industri akan mencari cara atau berupaya untuk mengalahkan pesaingnya agar dapat bertahan dengan tujuan agar suatu perusahaan tersebut mampu menarik dan mempertahankan konsumen dari waktu ke waktu.. Kotler mengemukakan empat klasifikasi posisi bersaing berdasarkan peran yang dimainkan perusahaan yaitu, pemimpin pasar, penantang pasar, pengikut pasar serta perelung pasar.⁵ Berkaitan dengan hal tersebut, suatu perusahaan tentu mempunyai sebuah ide-ide strategi bersaing yang dijadikan pedoman bagi perusahaan untuk memenangkan persaingan atau mampu bertahan ditengah-tengah persaingan bisnis yang semakin lama semakin ketat. Sudah seharusnya perusahaan berupaya untuk meminimalisir kelemahan-kelemahannya dan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki. Dengan demikian perusahaan dituntut untuk mampu memilih dan menetapkan strategi yang dapat digunakan untuk menghadapi persaingan.

Perkembangan dunia industri di Desa Duwet kini semakin meningkat dengan bukti banyaknya industri yang menjual produk dengan jenis yang sama. Sebagai contoh yaitu industri mebel, mebel merupakan produk industri yang merupakan hasil kerajinan yang sangat penting dalam memenuhi kelengkapan hidup manusia. Berdasarkan data wawancara. Pelaku usaha mebel di Desa Duwet saat ini sudah terdapat

⁵ Muhammad Gufur Kadar, *Manajemen Strategik dan Kepemimpinan* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), 79.

lima perusahaan, salah satunya yaitu UD Mustika Agung. Berikut ini data perusahaan mebel di Desa Duwet:⁶

Tabel 1.1

No.	Nama Usaha	Pemilik
1.	UD. Mustika Agung	Bapak Samirin
2.	Wahyu Jati	Bapak Sukatmanto
3.	Fardhan Karya Jati	Bapak Susanto
4.	Cipto Agung	Bapak Agung Widodo
5.	Agro Jati	Bapak Sukadi

Sumber: wawancara dengan Rina perangkat desa Duwet

UD. Mustika Agung merupakan industri yang bergerak dibidang *furniture* atau mebel yang berdiri sejak 15 April 2012 yang didirikan oleh Bapak Samirin. UD. Mustika Agung beralamat di Desa Duwet RT. 01 RW. 01 Kecamatan Bendo Kabupaten Magetan. Jumlah karyawan UD. Mustika Agung saat ini sejumlah enam orang. Dari data tersebut, berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti usaha mebel di desa Duwet memiliki pangsa pasar yang sama. Dari kelima usaha mebel tersebut pangsa pasar yang paling luas adalah UD. Mustika Agung yaitu, jangkauan pemasarannya mencakup seluruh desa Duwet yaitu Dukuh Nunut, Dukuh Jurangawan, dan Dukuh Duwet sedangkan usaha mebel Wahyu Jati, Fadhan Karya Jati, Cipto Agung dan Agro Jati penjualanya hanya melingkupi lingkup Dukuh masing-masing saja. UD. Mustika Agung hadir sebagai pemimpin pasar yang hingga saat ini terus

⁶ Samirin, *Wawancara*, 17 September 2021.

berusaha menerapkan berbagai macam strategi bersaingnya.⁷ Dalam teori menyebutkan bahwa strategi bersaing yang dapat digunakan pemimpin pasar dapat diklasifikasi menjadi tiga bagian: *Pertama*, Ekspansi pasar total yaitu pengembangan pasar total yang dilakukan dengan pengguna baru, kegunaan baru dan menggunakan lebih banyak. *Kedua*, strategi-strategi bertahan dilakukan dengan *position defense* (pertahanan posisi), *flank defense* (pertahanan lambung), *pre-emptive defense* (pertahanan mendahului), *counteroffensive defense* (pertahanan menyerang balik), *mobile defense* (pertahanan bergerak) dan *contraction defense* (pertahanan kontraksi). *Ketiga*, strategi meningkatkan pangsa pasar.⁸ Berikut adalah daftar pendapatan usaha mebel yang berdiri di desa Duwet:

Tabel 1.2

No	Nama Usaha	Pendapatan		
		Bulan Desember	Bulan Januari	Bulan Februari
1	UD. Mustika Agung	Rp,40,000,000	Rp,45,000,000	Rp,48,000,000
2	Wahyu Jati	Rp,15,000,000	Rp,20,000,000	Rp,20,000,000
3	Cipto Agung	Rp,9,000,000	Rp,12,000,000	Rp,15,000,000
4	Fardhan Karya Jati	Rp, 6,000,000	Rp, 6,000,000	Rp, 6,000,000
5	Agro Jati	Rp, 4,000,000	Rp, 4,000,000	Rp, 5,000,000

Sumber: Wawancara Pemilik Usaha Mebel di Desa Duwet

Berdasarkan paparan data diatas menunjukkan bahwa UD. Mustika Agung memiliki strategi bersaing yang menarik untuk menghadapi

⁷ Samirin, *Wawancara*, 17 September 2021.

⁸ Ujang Sumarwan dan Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran dalam Perspektif Perilaku Konsumen* (Bogor: IBP Press, 2018), 20-22.

persaingan usaha. Sehingga strategi bersaing UD. Mustika Agung patut diteliti dengan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui posisi UD. Mustika Agung dalam persaingan industri dan untuk mengetahui strategi bersaing yang diterapkan dalam menghadapi persaingan, serta dampak dari strategi bersaing yang diterapkan tersebut dalam persaingan industri. Berdasarkan paparan di atas peneliti tertarik menganalisis strategi bersaing yang diterapkan di UD. Mustika Agung dengan judul **“Strategi Bersaing Pada UD. Mustika Agung Di Desa Duwet Kecamatan Bendo Kabupaten Magetan”**.

B. Rumusan Masalah:

1. Bagaimana posisi UD. Mustika Agung dalam persaingan industri mebel di Desa Duwet?
2. Bagaimana strategi bersaing yang diterapkan UD. Mustika Agung dalam industri mebel di Desa Duwet?
3. Bagaimana dampak strategi bersaing yang diterapkan terhadap bisnis UD. Mustika Agung?

C. Tujuan Penelitian:

1. Untuk mengetahui posisi UD. Mustika Agung dalam persaingan industri mebel di Desa Duwet.
2. Untuk mengetahui strategi bersaing yang digunakan UD. Mustika Agung dalam industri mebel di Desa Duwet.
3. Untuk mengetahui dampak strategi bersaing yang diterapkan terhadap bisnis UD. Mustika Agung.

D. Manfaat Penelitian:

Hasil dari penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain sebagai berikut:

1. Manfaat bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan, memperluas wawasan peneliti serta meningkatkan kemampuan berpikir kritis khususnya dalam ilmu bisnis.

2. Manfaat bagi pihak akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan informasi dalam bidang kajian Ekonomi Syariah, dan sebagai bahan masukan bagi lembaga kampus dalam mengevaluasi kurikulum yang diberikan.

3. Manfaat bagi pihak usaha mebel

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan dan evaluasi pada praktik lapangan perusahaan khususnya mengenai strategi bersaing perusahaan, dan dapat dijadikan sebagai dasar menentukan strategi bersaing selanjutnya.

E. Studi Penelitian Terdahulu

Studi penelitian terdahulu dalam penelitian ini berisi tentang uraian sistematis mengenai hasil-hasil dari penelitian yang telah di buat sebelumnya oleh peneliti terdahulu dan memiliki keterkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan.

Pertama, skripsi yang ditulis oleh Anis Sholihah dengan judul Analisis Strategi bersaing dalam Pengembangan Produk di Home Industri Kelompok Usaha Bersama Kucai Kalibeber Wonosobo. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing dalam pengembangan produk di Kelompok Usaha Bersama Kucai Jaya dan untuk mengetahui strategi pengembangan produk di Kelompok Usaha Bersama Kucai Jaya. Jenis penelitian adalah menggunakan penelitian deskriptif kualitatif observasi, wawancara, dan dokumentasi sebagai alat pengumpulan data. Hasil dari penelitian ini adalah Kelompok Usaha Bersama Kucai Jaya menggunakan strategi diferensiasi, yang menunjukkan strategi diferensiasi yang dilakukan yaitu meliputi: bahan tambahan yang digunakan untuk produksi, bentuk produk, kualitas bahan baku, dan kemasan. Diferensiasi yang dilakukan Kucai Jaya sudah sesuai dengan konsep pengembangan produk meskipun dalam kemasan ada kekurangan. Sedangkan strategi persaingan yang dilakukan kucai jaya sudah sesuai dengan pandangan islam, mulai dari cara menghadapi pesaing, produk yang diciptakan, penetapan harga, tempat penjualan, pelayanan, dan layanan purna jual.⁹ Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan yaitu analisis strategi bersaing yang diterapkan oleh Usaha Bersama Kucai Jaya dan peninjauan strategi persaingan dalam pandangan islam. Sedangkan untuk persamaanya yaitu menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif.

⁹ Anis Sholihah, "Analisis Strategi Bersaing Dalam Mengembangkan Produk Di Home Industri Kelompok Usaha Bersama Kucai Jaya Kalibeber Wonosobo," *Skripsi* (Semarang: UIN Walisongo, 2015), 60.

Kedua, skripsi yang ditulis oleh Sonni Odeth dengan judul Analisis Strategi Bersaing Usaha Layanan Transportasi *Online*) Studi Pada Indotiki Di Kota Medan). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi bersaing yang tepat bagi usaha layanan transportasi *online* indotiki dalam menghadapi persaingan di kota Medan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif melalui 3 tahapan analisis, yaitu tahapan dengan penggunaan matriks IFE, SWOT dan matriks IE, dan tahap keputusan dengan menggunakan matriks QSP.. Hasil dari penelitian ini berdasarkan analisis pada tahap masukan, matriks IFE indotiki menghasilkan total skor sebesar 3,60, matriks IFE indotiki menghasilkan total skor sebesar 3,20, dan matriks CP menghasilkan total skor pada indotiki sebesar 3, 35 sedangkan pada go-jek sebesar 3,65. Pada tahap pencocokan SWOT menghasilkan 9 alternatif strategi berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman usaha dan matriks IE menghasilkan 3 alternatif bersaing, yaitu strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar, dan strategi pengembangan produk. Setelah diproses pada tahap keputusan, matriks QSP menghasilkan TAS paling besar pada strategi pengembangan produk dengan TAS sebesar 6,65.¹⁰ Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan terletak pada penelitian ini digunakan untuk pengembangan produk, sedangkan penelitian yang akan dilakukan bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing yang diterapkan. Persamaan antara penelitian terdahulu dengan

¹⁰ Sonni Odeth, "Analisis Strategi Bersaing Usaha Layanan Transportasi *Online*)," *Skripsi* (Universitas Sumatra Utara: Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, 2017), 65.

yang akan dilakukan yaitu sama-sama menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif.

Ketiga, skripsi yang ditulis oleh Fauzi Novit Saputra dengan judul Analisis Strategi Bersaing Pada CV. Virgo Furniture Di Sukaharjo Solo. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat strategi bersaing yang dimiliki CV. Virgo Furniture Sukaharjo Solo. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa CV. Virgo Furniture melakukan strategi untuk memanfaatkan kekuatan perusahaan guna penangkap peluang yang dimiliki perusahaan. Strategi tepat yang ditetapkan dengan menggunakan media promosi yang tepat sasaran yaitu media promosi dengan jaringan internet karena media promosi dengan jaringan internet sangat tepat digunakan di era modern, konsumen dapat mengakses permintaan dengan mudah dan fleksibel karena dapat dilakukan dimana saja.¹¹ Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan adalah sama-sama membahas strategi persaingan suatu usaha. Sedangkan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah tentang analisis strategi bersaing yang dilakukan di usaha CV. Virgo Furniture.

Keempat, skripsi yang ditulis oleh Nimas Kinanti Wisudaningsih dengan judul Strategi Bersaing Pada Industri Kecil Nurani Handicraft Di Jember. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan strategi bersaing pada Industri Kecil Nurani Handicraft di Jember. Jenis

¹¹ Fauzi Novit Saputra, "Analisis Strategi Bersaing Pada CV. Virgo Furniture Di Sukaharjo Solo," *Skripsi* (Yogyakarta: UIN Yogyakarta, 2018), 111.

penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa produk yang dihasilkan oleh Nurani Handscarft beraneka ragam desain dan strategi bersaing yang digunakan adalah strategi keunggulan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus. Ketiga strategi bersaing tersebut sudah diimplementasikan oleh Nurani Handscarft untuk dapat meningkatkan keuntungan dan membantu keberlangsungan usaha.¹² Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan yaitu terletak pada teori yang digunakan, pada penelitian terdahulu menggunakan analisis strategi bersaing strategi keunggulan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus. Sedangkan persamaanya yaitu menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif.

Kelima, skripsi yang disusun oleh Devi Rahmawati dengan judul Strategi Bersaing Pada Perusahaan Distribusi PT. Unirama Duta Niaga Dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi bersaing yang diterapkan oleh perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Jenis penelitian ini adalah jenis *Case Study* (studi kasus). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan strategi yang digunakan adalah strategi *fokus cost leadership*. Analisis SWOT menghasilkan tujuh strategi yang dapat diterapkan perusahaan yaitu: program loyalitas pelanggan, meningkatkan stabilitas jadwal peniraman produk, memperluas jaringan distribusi produk hingga ke luar kota, memperkuat pangsa pasar dalam kota, menjaga kebersihan

¹² Nimas Kinanti Wisudaningsih, "Strategi Bersaing Pada Industri Kecil Nurani Handscarft Di Jember," *Skripsi* (Jember: Universitas Jember, 2019), 79.

gudang yang memadai dan sistem pelayanan perusahaan harus terjamin, menambah dan meregenerasi teknologi, serta armada transportasi, memperluas jaringan media *online*, serta pemanfaatan teknologi untuk diterapkan pada perusahaan.¹³ Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan yaitu terletak pada jenis penelitian yang dilakukan menggunakan strategi *fokus cost leadership* dan perbedaan penggunaan strategi bersaing yang diterapkan perusahaan. Sedangkan persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu sama-sama untuk mengetahui strategi bersaing yang diterapkan oleh perusahaan untuk memperoleh keunggulan.

Keenam, skripsi yang disusun oleh Ade Putri Ayu Purba dengan judul Analisis Strategi Bersaing Café *The Coffee Town* dalam Menghadapi Persaingan Bisnis. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi yang diterapkan di Café *The Coffee Town* dalam menjalankan usahanya agar dapat bertahan dalam menghadapi persaingan bisnis penelitian ini juga menganalisis strategi alternatif yang dapat diambil Café *The Coffee Town* sebagai pendukung yang ada. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa strategi yang digunakan Café *The Coffee Town* dalam menghadapi persaingan bisnis adalah dengan menggunakan strategi kompetitif. Strategi bisnis untuk menciptakan keunggulan bersaing dan menjadi tindakan dinamis untuk menciptakan keunggulan bersaing dan

¹³ Devi Rahmawati, "Strategi Bersaing Pada Perusahaan Distribusi PT. Unirama Duta Niaga Dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif," *Skripsi* (Semarang: Universitas Semarang, 2019), 40.

menjadi tindakan dinamis untuk memberi respon terhadap kekuatan-kekuatan internal dan eksternal. Pengimplementasian strategi terlaksana dengan baik untuk meningkatkan kualitas Café *The Coffee Town* dalam menghadapi persaingan usaha.¹⁴ Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan adalah pada penelitian terdahulu teknik analisis data menggunakan analisis SWOT untuk mencari strategi alternatif yang tepat sedangkan penelitian ini analisis datanya menggunakan metode deduktif. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah sama-sama menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif.

Ketujuh, skripsi yang disusun oleh Fransiska BR Bangun dengan judul Analisis Strategi bersaing dalam Meningkatkan Penjualan (Studi Pada Usaha Warung Wajik Peceren H. Ngadim). Tujuan dari skripsi ini adalah untuk menganalisis strategi bersaing dalam meningkatkan penjualan pada usaha Warung Wajik peceren H. Ngadim Kabupaten Karo serta strategi yang tepat di gunakan dalam menghadapi persaingan dengan usaha wajik lain. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa strategi bersaing yang tepat diterapkan untuk meningkatkan penjualan usaha Warung Wajik H. Ngadim adalah strategi SO (*Strength-Opportunity*) yang diperoleh dari analisis SWOT. Sedangkan strategi lainnya seperti WO (*Weakness-Threats*) dapat dijadikan sebagai strategi alternatif yang bisa di kembangkan untuk mengembangkan strategi bersaing dan meningkatkan penjualan pada usaha

¹⁴Ade Putri Ayu Purba, “Analisis Strategi Bersaing Café The Coffee Town dalam Menghadapi Persaingan Bisnis” *Skripsi*, (Medan: Universitas Sumatera Utara , 2019), 8.

Warung Wajik Peceran H.Ngadim.¹⁵ Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah beda teori yang digunakan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah sama-sama menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif.

Kedelapan, skripsi yang disusun oleh Muhamad Abi Farhan dengan judul Strategi Bersaing SMA Al-Hasra Depok (Penerapan Strategi Generik Michael R. Porter) dengan tujuan penelitian adalah untuk mengetahui keefektifan strategi bersaing yang diterapkan SMA Al-Hasra oleh Michael R. Porter. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa SMA Al-Hasra telah menerapkan strategi bersaing yang unggul dalam sektor-sektor penting di dalam program sekolah, fasilitas sekolah, sumber daya manusia, promosi sekolah dan budaya sekolah. Namun masih terdapat beberapa kelemahan terutama dalam sektor sumber daya manusia yang terbatas dalam promosi sekolah. Selain itu dalam penerapan strategi generik Michael R. Porter, sekolah lebih fokus kepada strategi diferensiasi dan kurang maksimal strategi fokus dan strategi biaya menyeluruh.¹⁶ Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu pada penelitian terdahulu metode yang digunakan yaitu deskriptif analisis, kemudian beda dari segi teori yang digunakan. Persamaannya yaitu sama-sama merupakan penelitian kualitatif juga variabel yang digunakan yaitu strategi bersaing.

¹⁵ Fransiska BR Bangun, "Analisis Strategi bersaing dalam Meningkatkan Penjualan (Studi Pada Usaha Warung Wajik Peceran H. Ngadim)" *Skripsi*, (Medan: Universitas Sumatera Utara, 2021), 1.

¹⁶ Muhamad Abi Farhan, "Bersaing SMA Al-Hasra Depok (Penerapan Strategi Generik Michael R. Porter)" *Skripsi*, (Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2014), 1.

Kesembilan, skripsi yang disusun oleh Richad Vernando dengan judul Analisis Strategi Keunggulan Bersaing yang diterapkan PT. Federal International Finance Menurut Perspektif Etika Bisnis Islam dengan tujuan penelitian adalah untuk mengetahui strategi keunggulan bersaing yang diterapkan PT. Ferderal International Finance Kota Metro, serta untuk mengetahui Strategi Keunggulan Bersaing yang diterapkan PT. Federal International Finance Kota Metro menurut Perspektif Etika Bisnis Islam. Jenis penelitian yang digunakan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *pertama*: setelah menganalisis teori dan penerapan strategi pada PT. Federal International Finance dapat disimpulkan bahwa strategi generik yang diterapkan berjalan dengan efektif dalam meningkatkan keunggulan bersaing pada PT. Federal International Finance, *kedua*: bahwa dalam proses strategi generik yang dilakukan PT. Federal International Finance sesuai dengan etika bisnis islam. Nilai-nilai islam yang telah dilakukan antara lain: fokus pada pelayanan atau hubungan masyarakat sesuai dengan etika, dimana perusahaan mampu menanamkan sikap persaudaraan kepada orang-orang yang ada disekitar. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah terletak pada teori yang digunakan dalam menyelesaikan rumusan masalah.¹⁷ Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah merupakan penelitian deskriptif kualitatif.

¹⁷ Richad Vernando, "Analisis Strategi Keunggulan Bersaing yang diterapkan PT. Federal International Finance Menurut Perspektif Etika Bisnis Islam" *Skripsi*, (Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2020), 1.

Kesepuluh, skripsi yang disusun oleh Hawani Fitrah dengan judul Strategi Bersaing Dalam Meningkatkan Market Share pada PT. Sinar Galesong Mandiri Makasar dengan tujuan untuk mengetahui perkembangan penjualan yang dicapai oleh perusahaan PT. Sinar Galesong Mandiri Makassar serta untuk mengetahui penerapan strategi bersaing dengan menggunakan analisis SWOT terhadap peningkatan pangsa pasar. Jenis penelitian yang dilakukan adalah kualitatif. Hasil penelitian diperoleh bahwa hasil perhitungan analisis bahwa pangsa pasar dalam pemasaran sepeda motor Suzuki khususnya pada perusahaan PT. Sinar Galesong Mandiri Makassar, menunjukkan bahwa perhitungan *market share* nampak bahwa dari tahun ke tahun mengalami peningkatan, namun dalam tahun 2016 mengalami penurunan, hal ini dapat disimpulkan bahwa dalam tahun 2012 *market share* yang diperoleh perusahaan dari keseluruhan penjualan sebesar 5, 27%, tahun 2013 sebesar 5, 88%, tahun 2014 sebesar 6, 22%, tahun 2015 sebesar 7, 255, tahun 2016 sebesar 6, 09% jadi rata-rata pertumbuhan pertahun pada sepeda motor Suzuki sebesar 0, 205%. Faktor yang menyebabkan berfluktuasi penjualan karena banyaknya pesaing dari perusahaan produksi motor. Sedangkan hasil analisis perhitungan formulasi SWOT yang dilakukan oleh perusahaan PT. Sinar Galesong Mandiri Makassar terlihat bahwa jika dipetakan dalam matriks SWOT perusahaan berada pada kuadran I. Dimana dalam penerapan strategi pertumbuhan agresif memiliki keunggulan jika dibandingkan kelemahan dapat dikatakan positif dan selain itu peluang

lebih besar dari ancaman.¹⁸ Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan yaitu terletak pada analisis yang digunakan. Persamanya merupakan penelitian kualitatif.

Kesebelas, skripsi yang ditulis oleh Melissa Carmila Elias dengan judul Analisis Strategi Bersaing pada Perusahaan Biro Perjalanan di Malang, yang bertujuan untuk menyusun strategi bersaing pada perusahaan biro perjalanan di Malang. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Dengan hasil yang diperoleh yaitu analisis Porter Diamond menunjukkan bahwa perusahaan dapat menekankan biaya dan memberikan tarif yang murah dengan produk atau jasa yang sama. Aktifitas operasional perusahaan tidak terkendala dalam mencari sumber daya manusia. Selain itu kondisi pertumbuhan tempat wisata Indonesia semakin meningkat, dimana hal ini akan berdampak positif bagi perusahaan. Berdasarkan hasil analisis *Porter Generic Strategy*, maka dapat ditetapkan strategi keunggulan bersaing pada perusahaan yaitu *Cost Leadership Strategy*.¹⁹ Perbedaan penelitian terdahulu dengan sekarang adalah terletak pada teori yang digunakan untuk menganalisis. Persamanya merupakan penelitian kualitatif deskriptif.

Keduabelas, skripsi yang ditulis oleh Akbar Riswandi dengan judul Analisis Strategi Bersaing Rumah Makan (Studi pada Rumah Makan Darisa *Café Campus*) yang bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan

¹⁸ Hawani Fitrah, "Strategi Bersaing Dalam Meningkatkan Market Share pada PT. Sinar Galesong Mandiri Makasar" *Skripsi*, (Makassar: Universitas Muhammadiyah Makasar, 2018), 1.

¹⁹ Melissa Carmila Elias, "Analisis Strategi Bersaing pada Perusahaan Biro Perjalanan di Malang", *AGORA: Journal of Economics and Business*, Volume 6, No.2, (2018), 1-6.

kelemahan Rumah Makan Darisa *Café Campus*, untuk mengetahui peluang dan ancaman Rumah Makan Darisa *Café Campus*, serta untuk mengetahui strategi bersaing Rumah Makan Darisa *Café Campus*. Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Hasil yang diperoleh melalui analisis SWOT, dapat disimpulkan bahwa *internal strategic factor analysis summary*, hasil faktor kekuatan Rumah Makan Darisa *Café Campus* memiliki skor 1.97 dan faktor kelemahan memiliki skor 1.09 sehingga memiliki total skor 3.06 sedangkan *external strategic factor analysis summary*, hasil faktor peluang Rumah Makan Darisa *Café Campus* memiliki skor 1,26 dan ancaman memiliki skor 2,10 sehingga memiliki total skor 3,36 dari hasil tersebut diagram SWOT pada Rumah Makan Darisa *Café Campus* berada pada posisi kuadran 2 yaitu strategi *strengths dan threats*.²⁰ Perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian yang dilakukan adalah teori yang digunakan untuk menganalisis. Persamaanya merupakan penelitian kualitatif deskriptif.

Ketigabelas, skripsi yang ditulis oleh Afifah Sari yang berjudul Analisis Strategi Bersaing Usaha Kuliner dalam Meningkatkan Omset Penjualan (Studi Kasus: Mie Ayam Hot Plate Ajibarang), dengan tujuan untuk mengetahui strategi bersaing yang dilakukan oleh Mie Ayam Hot Plate Ajibarang dalam meningkatkan omset penjualan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Hasil yang diperoleh strategi bersaing yang digunakan Mie Ayam Hot Plate Ajibarang yaitu menggunakan

²⁰ Akbar Riswandi, "Analisis Strategi Bersaing Rumah Makan Studi pada Rumah Makan Darisa *Café Campus*," Jurnal: Ilmu Manajemen Universitas Tadulako, VOL. 2, No. 3, 2016, 293-304.

strategi diferensiasi yang mencakup diferensiasi produk, diferensiasi pelayanan, diferensiasi personil, dan diferensiasi citra, mempunyai dampak terhadap peningkatan omset penjualan. Dilihat dari omset penjualan terus naik dari tahun 2018 sampai 2019 sebesar 6% .²¹ Perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian yang dilakukan adalah teori yang digunakan untuk menganalisis. Persamaanya merupakan penelitian kualitatif deskriptif.

Keempatbelas, Skripsi yang ditulis oleh Roikhanan Kudus Nur Istikomah dengan judul Strategi Bersaing dalam Meningkatkan Kinerja pada CV. Karya Alam Abadi (KAA) yang bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing pada CV. Abadi (KAA) sehingga manajemen perusahaan dapat menyusun strategi bersaing dalam meningkatkan kinerja. Jenis penelitian ini merupakan kualitatif deskriptif. Hasil yang diperoleh CV. Karya Alam Abadi menerapkan strategi bersaing yaitu menggunakan strategi penetapan harga, strategi produk, pelayanan dalam meningkatkan kinerja untuk dapat mempertahankan keunggulan bersaing di tengah munculnya persaingan perusahaan konstruksi yang semakin ketat.²² Perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian yang dilakukan adalah teori yang digunakan untuk menganalisis. Persamaanya merupakan penelitian kualitatif deskriptif.

²¹Afifah Sari, "Analisis Strategi Bersaing Usaha Kuliner dalam Meningkatkan Omset Penjualan (Studi Kasus: Mie Ayam Hot Plate Ajibarang)" *Skripsi*, (Purwokerto: Institut Agama Islam Negri Purwoketo, 2019), 1.

²²Roikhanan Kudus Nur Istikomah, "Strategi Bersaing dalam Meningkatkan Kinerja pada CV. Karya Alam Abadi (KAA)" *Skripsi*, (Purwokerto: Institut Agama Islam Negri Purwokerto, 2019), 1.

Kelimabelas, skripsi yang ditulis oleh Defri Frasetiadi dengan judul Strategi Bersaing dalam Memperthankan Nasabah di PT Asuransi Bumiputra Muda 1967 Bandar Lampung yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi bersaing di PT. Asuransi Bumiputra Muda 1967 Bandar Lampung dalam membangun Kepercayaan nasabah. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Hasil yang diperoleh yaitu PT. Asuransi Bumiputra Muda 1967 Bandar Lampung cukup berhasil dilihat dari kerjasama PT. Asuransi Bumiputra Muda 1967 Bandar Lampung dengan sekolah-sekolah yang ada diprovinsi lampung.²³ Perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian yang dilakukan adalah teori yang digunakan untuk menganalisis serta analisis data penelitian terdahulu menggunakan metode induktif sedangkan penelitian sekarang menggunakan metode deduktif.. Persamaanya merupakan penelitian kualitatif deskriptif.

F. Metode penelitian

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang akan dilakukan dan jenis data yang akan digali adalah menggunakan penelitian lapangan melalui pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bersifat deskriptif. Penelitian kualitatif merupakan suatu strategi *inquiry* yang menekankan pencarian makna, pengertian, konsep, karakteristik, gejala simbol maupun deskripsi tentang suatu

²³ Defri Frasetiadi, "Strategi Bersaing dalam Memperthankan Nasabah di PT Asuransi Bumiputra Muda 1967 Bandar Lampung" *Skripsi*, (Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Raden Intan Lampung, 2020), 1.

fenomena.²⁴ Tujuan dari penelitian kualitatif ialah untuk memahami, mencari makna dibalik data, untuk menemukan kebenaran, baik kebenaran empiris, sensual, dan empiris logis.²⁵ Data yang diperoleh berupa kata-kata tertulis atau lisan dari objek yang diamati. Penelitian dilakukan secara langsung di UD. Mustika Agung dengan melalui wawancara di lokasi penelitian yang di lakukan dengan reponden.

Dalam penelitian ini, peneliti mencoba memahami fenomena-fenomena yang terjadi pada UD. Mustika Agung di Desa Duwet dengan mengumpulkan dan mempelajari data-data yang diperoleh dari informan yang telah ditentukan sebelumnya di lapangan selama penelitian. Fenomena yang dimaksud yakni posisi UD. Mustika Agung dalam persaingan industri, strategi bersaing yang diterapkan dalam menghadapi serta dampak strategi bersaing yang diterapkan terhadap bisnis. Semua data yang diperoleh akan diolah dalam bentuk kata-kata sehingga peneliti menggunakan metode kualitatif melalui pendekatan deskriptif.

Tujuan penelitian deskriptif adalah melukiskan secara sistematis fakta atau karakteristik populasi tertentu atau bidang tertentu secara faktual dan cermat.²⁶ Alasan peneliti menggunakan metode kualitatif adalah untuk mengetahui karakteristik, kondisi dan definisi tertentu.

²⁴ Umar Sidiq, *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019), 4.

²⁵ Kuntjojo, *Methodologi Penelitian* (Kediri: Universitas Negri PGRI Kediri, 2009), 15.

²⁶ Jalaluddin Rakhmat, *Metode Penelitian Komunikasi: Dilengkapi Contoh Analisis Statistik* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), 22.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikemukakan secara sederhana, bahwa metode penelitian ini berusaha mendeskripsikan strategi bersaing pada UD. Mustika Agung di Desa Duwet yang berperan sebagai objek penelitian berdasarkan data dan fakta sebenarnya. Serta menganalisisnya melalui konsep-konsep yang telah dikembangkan sebelumnya dengan peneliti sebagai instrumen itu sendiri dalam memecahkan permasalahannya.

2. Lokasi/ Tempat Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada industri mebel di kota Magetan. Tepatnya di Desa Duwet RT. 01 RW. 01 Kecamatan Bendo Kabupaten Magetan. Peneliti memilih lokasi industri mebel UD. Mustika Agung sebagai objek penelitian dengan alasan karena penulis melihat adanya potensi pada UD. Mustika Agung yang mampu berkembang pesat di tengah persaingan bisnis yang ketat, dan untuk mengetahui strategi bersaing yang diterapkan UD. Mustika Agung.

3. Data dan Sumber Data

Data adalah bahan mentah yang perlu diolah sehingga menghasilkan informasi atau keterangan yang menunjukkan fakta.²⁷ Menurut Suharsimi Arikunto, data adalah segala fakta dan angka yang dapat dijadikan bahan untuk menyusun suatu informasi.²⁸ Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah terkait posisi bersaing UD. Mustika Agung dalam persaingan industry, strategi bersaing yang

²⁷ Julia, *Orientasi Estetik Piringan Kecapi Indung dalam Kesenian Tembang Sunda Cianjur di Jawa Barat* (Sumedan: UPI Sumedang Press, 2018), 47.

²⁸ Kuntjojo, *Methodologi Penelitian* (Kediri: Universitas Negri PGRI Kediri, 2009), 33.

diterapkan UD. Mustika Agung serta dampak strategi bersaing yang diterapkan terhadap bisnis UD. Mustika Agung.

Arikunto menyatakan sumber data adalah subjek dari mana data-data diperoleh.²⁹ Adapun sumber data utama yang digali dalam penelitian ini menggunakan sumber data primer, yang diperoleh dari wawancara, pengambilan foto dan lainnya.

Menurut Lofland dalam Moeleong, menyatakan bahwa sumber data primer adalah berupa kata-kata dan tindakan. Dalam penelitian kualitatif, sumber data diperoleh peneliti melalui wawancara kepada narasumber. Data yang diperoleh dalam penelitian ini diperoleh dari wawancara dengan pemilik UD. Mustika Agung, pesaing UD Mustika Agung, karyawan UD Mustika Agung serta beberapa pembeli UD Mustika Agung.

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan.³⁰ Metode dan teknik penumpulan data harus disesuaikan dengan pendekatan penelitian, permasalahan dan teori. Dalam penelitian kualitatif lebih menekankan pada metode observasi partisipasi, wawancara mendalam, dan metode dokumentasi.³¹

²⁹ Ajat Rukajat, *Penelitian Tindakan Kelas (Classroom Action Research) Disertai Contoh Judul Skripsi dan Metodologinya* (Yogyakarta: CV. Budi Utama, 2018), 116.

³⁰ Mamik, *Metodologi Kualitatif* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2015), 103.

³¹ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Proposal dan Tesis* (Malang: Media Nusa Creative, 2017), 22.

a. Wawancara

Wawancara adalah salah satu teknik pengumpulan data dengan melakukan dialog atau percakapan langsung antara peneliti dengan orang yang diwawancarai berkaitan dengan topik penelitian.³² Metode pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan mengungkapkan pertanyaan-pertanyaan kepada responden yaitu pemilik UD. Mustika Agung, karyawan UD. Mustika Agung, beberapa pembeli produk mebel UD. Mustika Agung serta pesaing dari UD. Mustika Agung. Dalam melakukan wawancara peneliti menggunakan metode wawancara semiterstruktur, dimana tujuan dilakukan wawancara ini digunakan untuk mengumpulkan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan juga untuk mengetahui hal-hal mendalam dari responden. Penelitian dilakukan tentang posisi UD. Mustika Agung dalam persaingan industri mebel di desa Duwet, strategi bersaing yang diterapkan, serta dampak strategi bersaing yang diterapkan terhadap bisnis UD. Mustika Agung.

Wawancara ini dilakukan dengan memilih informan yang mengetahui masalah penelitian yaitu Pemilik UD. Mustika Agung,

³² Helakuddin dan Hengki Wijaya, *Analisis Data Kualitatif (Sebuah Tinjauan Teori dan Praktik)* (Sekolah Tinggi Theologia, 2019), 84.

Karyawan UD. Mustika Agung, pembeli produk UD. Mustika Agung, serta pesaing bisnis UD. Mustika Agung.

b. Dokumentasi

Menurut Arikunto, dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, catatan harian. Dokumentasi yaitu dengan mempelajari arsip-arsip, bahan-bahan laporan yang resmi dan ada kaitanya dengan masalah penelitian.³³ Dari pengertian diatas dapat ditarik pengertian dokumentasi ialah metode pengumpulan data yang diperoleh dari berbagai catatan dan arsip penting. Metode ini digunakan untuk memperoleh data mengenai penjelasan, serta menunjang validitas dan efektifitas dalam pengambilan data. Metode dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode wawancara dan observasi dalam penelitian. Pada penelitian ini dokumen yang dibutuhkan berupa dokumen yang terkait dengan strategi bersaing industri UD. Mustika Agung.

5. Teknik Pengolahan Data

Teknik pengolahan data diperoleh dari lapangan secara langsung maupun kepustakaan.

³³ Setyawan Adhi Nugroho, *Pemberdayaan Masyarakat Desa Berbasis Teknologi Tepat Guna di Daerah* (Jakarta: Guepedia, 2021), 29.

a. Editing

Pada tahap ini penulis melakukan proses pemeriksaan terhadap jawaban-jawaban informasi, hasil observasi, dokumen-dokumen, memilih foto, dan catatan-catatan lainnya. Tujuan dari proses editing ini adalah untuk menghaluskan data, perbaikan kalimat dan kata, memberi keterangan tambahan, membuang keterangan yang berulang-ulang, menerjemahkan ungkapan. Dalam tahap ini penulis memeriksa kembali data-data yang diperoleh dari semua teknik pengumpulan data.

b. Klasifikasi

Klasifikasi merupakan pengelompokan yang sistematis dari pada sejumlah objek, gagasan, buku atau benda-benda lain ke dalam kelas atau golongan tertentu berdasarkan ciri-ciri yang sama.³⁴ Pada tahap ini penulis menggolongkan jawaban dan data lainnya menurut kelompok variabelnya serta diklasifikasi lagi menurut indikator tertentu sesuai yang ditetapkan sebelumnya. Dalam penelitian ini, penulis menggolongkan data berdasarkan rumusan masalah.

c. Memberi Kode

Untuk tahap ini penulis melakukan pencatatan judul singkat, serta memeriksa catatan tambahan yang dinilai perlu dan dibutuhkan. Tujuannya untuk memudahkan dalam menemukan

³⁴ Towa P. Hamakonda dan Tairas, *Pengantar Klasifikasi Persepuluhan Dewey* (Jakarta: PT BPK Gunung Mulia, 2008), 1.

makna tertentu dari setiap tumpukan data serta memudahkannya dalam *outline* laporan.

6. Teknik Analisis Data

Berkaitan dengan analisis data, Sugiono menjelaskan analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melaksanakan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting mana yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain.³⁵

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan selama dan sesudah pengumpulan data dengan menggunakan analisis data kualitatif model alur yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman yang terdiri dari tahap-tahap kegiatan sebagai berikut:

a. Reduksi data

Yaitu melakukan proses pemilahan, pemusatan perhatian, penabstrakan dan transformasi data kasar yang diperoleh, kemudian dipilih sesuai dengan fokus penelitian.

b. Penyajian data

Yaitu disajikan dengan bentuk uraian naratif dan sintesis serta tidak menutup kemungkinan ada bentuk-bentuk argumentatif yang

³⁵ Setyawan Adhi Nugroho, *Pemberdayaan Masyarakat Desa Berbasis Teknologi Tepat Guna di Daerah* (Jakarta: Guepedia, 2021), 31.

dikemukakan dalam memberikan interpretasi. Data yang diperoleh setelah direduksi kemudian diorganisasikan sesuai dengan rumusan masalah. Data diperoleh dari hasil wawancara dengan pemilik UD. Mustika Agung.

c. Verifikasi atau menarik kesimpulan

Peneliti berusaha mencari makna dari data-data yang diperoleh dan mencari pola-pola penjelasan, konfigurasi-konfigurasi dari data yang telah diverifikasi, peneliti mengambil suatu kesimpulan.³⁶

7. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Adapun pengecekan keabsahan data penelitian ini adalah dengan menggunakan metode triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.³⁷

Agar peneliti mendapat temuan yang absah, maka perlu dilakukan teknik-teknik dalam pengecekan data. Dalam penelitian ini digunakan teknik triangulasi sumber. Triangulasi sumber adalah cara pengecekan keabsahan data dengan membandingkan kembali tingkat keabsahan data dan informasi yang telah diambil dari berbagai sumber yang berbeda.³⁸

³⁶ Ida Bagus Benny Surya Adi Pramana, *Tradisi Spiritual di Pasraman Seruling Dewata Kabupaten Tabanan Provinsi Bali* (Bandung: Nilacakra, 2019), 16-17.

³⁷ Siti Rukhayati, *Strategi Guru PAI Dalam Membina Karakter Peserta Didik SMK Al Falah Salatiga* (Salatiga: LP2M IAIN Salatiga, 2020), 52.

³⁸ Firdaus Fakhry Zamzam, *Aplikasi Metodologi Penelitian* (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2018), 110.

G. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah dalam memahami penulisan skripsi ini, peneliti menyajikan menjadi 5 bab. Adapun pembahasan skripsi sebagai berikut.

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika pembahasan. Data umum dalam penelitian kualitatif ditulis secara singkat di latar belakang masalah.

BAB II: LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tentang deskripsi teori strategi, strategi bersaing, posisi dalam bersaing, strategi bersaing berdasarkan penguasaan pasar. Dan berisi studi penelitian terdahulu, kajian pustaka.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini berisi jenis dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data, teknik analisis data, dan teknik pengecekan keabsahan data.

BAB IV: PEMBAHASAN DAN ANALISIS DATA

Bab ini berisi tentang deskripsi atau gambaran umum objek penelitian, analisis data, dan pembahasan sesuai rumusan masalah yang ada.

BAB V: PENUTUP

Bab ini merupakan penutup dari laporan penelitian yang berisi kesimpulan dan saran.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Strategi

1. Pengertian Strategi

Pada dasarnya, kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani dengan sebutan *strategos*, yang dibentuk dari *stratos*, dengan makna tentara, dan *og*, yang bermakna memimpin.¹ Strategi yaitu rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus atau rencana untuk memperbesar pengaruh terhadap pasar, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang, yang didasarkan pada riset pasar, penilaian, perencanaan produk, promosi dan perencanaan penjualan, serta distribusi.² Menurut pengertian lain strategi ialah pemilihan cara atau teknik yang tepat bagi suatu perusahaan, sehingga perusahaan lebih mampu mempertahankan hidupnya dan mengembangkan usahanya.³

Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri pasti memiliki suatu strategi yang dijalankan. Dalam situasi persaingan yang sangat ketat ini, strategi suatu perusahaan harus disesuaikan atau bahkan diubah untuk memperoleh keunggulan dan menghindari ancaman pesaing.

¹ Ayi Ahadiyah, *Manajemen Strategik: Tinjauan Teoritikal Multiperspektif* (Bandar Lampung: Lembaga Penelitian Universitas Lampung, 2010), 1.

² Darmanto dkk, *Manajemen Pemasaran (Untuk Mahasiswa, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah)* (Yogyakarta: Deepublish, 2016), 29-30.

³ Richardus Eko Indrajat dkk, *Strategi Manajemen Pembelian dan Supply Chain (Pendekatan Manajemen Pembelian Terkini Untuk Menhadapi Persaingan Global)* (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2005), 122.

Strategi merupakan alat penting sebagai cara untuk mendapatkan kemenangan atau mencapai tujuan yang diharapkan. Hal ini dijelaskan menurut beberapa pengertian dari beberapa tokoh sebagai berikut: menurut Grand, strategi adalah berkenaan dengan cara bagaimana memenangkan kompetisi atau persaingan. Istilah strategi dapat dipandang secara konotatif sebagai suatu niat melakukan tindakan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pemahaman ini sesuai dengan Chandler, yang mendefinisikan strategi sebagai determinasi dari sasaran dan tujuan dasar jangka panjang sebuah entitas bisnis atau perusahaan (*enterprise*), melalui adopsi serangkaian tindakan dan alokasi sumberdaya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.⁴

Strategi adalah rencana mengenai bagaimana sebuah organisasi akan menang bersaing, dan bagaimana menarik serta memuaskan para pelanggan agar dapat mencapai tujuannya.⁵ Fungsi dari strategi adalah agar rencana yang telah disusun dengan baik dapat diimplementasikan secara efektif. Griffin menyatakan suatu strategi yang efektif adalah strategi yang dapat mendorong terciptanya keselarasan antara perusahaan atau organisasi dengan lingkungan dan pencapaian tujuan strateginya.⁶ Proses yang ada dalam suatu perusahaan merupakan hal yang dapat mempengaruhi

⁴ Ayi Ahadiyat, *Manajemen Strategik: Tinjauan Teoritikal Multiperspektif*, 1.

⁵ Stephen P. Robbins dkk, *Manajemen* (Jakarta: Erlanga, 2010), 213.

⁶ Ronal Watrianthos dkk, *Kewirausahaan dan Strategi Bisnis* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020), 126.

strategi yang dapat diimplementasikan. Suatu keputusan yang dihasilkan akan baik, apabila proses pembuatannya baik dan proses yang baik akan menghasilkan suatu strategi yang baik.

Chan dan Sam menyatakan ada tiga ciri-ciri strategi yang baik yaitu:

- a. Fokus, yaitu setiap strategi yang baik memiliki fokus dan profil perusahaan harus menunjukkan ke arah fokus tersebut.
- b. Divergensi gerak menjauh, yaitu perusahaan harus dapat mengikuti irama kompetisi dengan menerapkan empat langkah, yaitu menghilangkan, mengurangi, meningkatkan dan menciptakan.
- c. Motto yang memikat, yaitu strategi yang baik harus membuat motto yang memikat konsumen.⁷

2. Konsep Strategi

Pemahaman yang baik mengenai strategi dan konsep yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Menurut Rangkuni, konsep-konsep strategi ada dua, yaitu sebagai berikut:⁸

a. *Distinctive Competence*

Merupakan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan pesaingnya. Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang

⁷ Ibid, 126.

⁸ Icuik Rangga Bawono, *Optimalisasi Potensi Desa di Indonesia* (Jakarta: PT. Grasindo, 2019), 23-24.

tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki *Distinctive Competence*. *Distinctive Competence* menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi. Identifikasi *Distinctive Competence* dalam suatu organisasi meliputi:

- 1) Keahlian tenaga kerja.
- 2) Kemampuan sumber daya.

Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya, keahlian sumber daya manusia yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibanding pesaingnya. Dengan memiliki kemampuan melakukan riset pemasaran yang lebih baik, perusahaan dapat mengetahui secara tepat semua keinginan konsumen sehingga dapat menyusun strategi yang lebih baik. Semua kekuatan tersebut dapat diciptakan melalui penggunaan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki perusahaan, penggunaan jaringan saluran distribusi yang luas, penggunaan sumber bahan baku yang tinggi kualitasnya, dan *brand image* yang positif, serta sistem reservasi yang terkomputerisasi.

b. *Competitive Advantage*

Merupakan pemilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Perusahaan dapat memperoleh

keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dia dapat memberikan harga jual yang lebih murah dari harga yang diberikan oleh pesainnya dengan nilai atau kualitas produk yang sama.⁹ Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang diterapkan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut ahli strategi Michael Porter, strategi keunggulan bersaing bisa dibagi menjadi tiga bagian besar, yaitu:

- 1) Strategi diferensiasi, strategi bersaing dengan mengunggulkan kualitas yang baik sehingga membedakan diri dengan pesaing.
- 2) Strategi harga.
- 3) Strategi fokus.¹⁰

3. Tipe-Tipe Strategi

Menurut Rangkuni, pada prinsipnya strategi dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu, strategi manajemen, strategi investasi dan strategi bisnis.

a. Strategi manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penetapan harga, strategi akuisisi, strategi

⁹ Icuik Rangga Bawono, *Optimalisasi Potensi Desa di Indonesia*, 23-24.

¹⁰ Akbar Zainudin, *Man Jadda Wajada 2: Buka Pintu-Pintu Keberhasilan Anda* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2011), 88-89.

pengembangan pasar, strategi sistem keuangan dan sebagainya.

b. Strategi investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Yaitu strategi perusahaan yang berkaitan dengan strategi pertumbuhan yang bersifat strategi bertahan, strategi pembangunan kembali dan sebagainya.

c. Strategi bisnis

Strategi bisnis juga biasa disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, seperti strategi pemasaran, strategi produksi, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi yang berhubungan dengan keuangan.¹¹

B. Pengertian Strategi Bersaing

Strategi bersaing merupakan salah satu bentuk fokus bisnis yang menunjukkan posisi antar entitas dengan pesaing pada suatu produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu dan perusahaan mampu mengatasi persaingan dalam bisnis dan industri yang digeluti.¹² Strategi bersaing adalah tentang, pilihan aktifitas tertentu untuk menghasilkan dan menghantarkan keunikan nilai ke pasar/ konsumen yang

¹¹ Eko Sudarmanto, *Manajemen Strategi Kontemporer*, (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), 6-7.

¹² Jeni Irnawati dkk, *Akuntansi Manajemen* (Bandung: Media Sains Indonesia, 2021), 22.

ditargetkan.¹³ Penentuan strategi bersaing mempengaruhi perusahaan untuk menentukan cara yang tepat dalam memenangkan persaingan.

Kotler dan Amstrong menyatakan strategi bersaing adalah strategi yang secara kuat menempatkan perusahaan terhadap pesaing dan yang memberi perusahaan keunggulan bersaing yang sekuat mungkin. Sedangkan, Risyandi, Thair, dan Santi menyatakan strategi bersaing adalah upaya yang dilakukan suatu perusahaan untuk memenangkan berupaya untuk meminimalisir kelemahan-kelemahan dan berupaya untuk memaksimalkan kekuatan yang dimilikinya.

Pemahaman lain mengenai strategi bersaing dikemukakan oleh Porter yang mendefinisikan strategi bersaing adalah posisi bisnis untuk memaksimalkan nilai bagi perusahaan dibanding dengan pesaingnya.¹⁴ Strategi bersaing mencerminkan cara dimana suatu perusahaan harus bersaing, dengan siap bersaing dan tujuan untuk bersaing. Tujuan strategi bersaing adalah untuk membangun posisi bertahan yang kuat dalam menghadapi persaingan dalam industri dan meningkatkan kinerja dan keuntungan usaha lewat langkah-langkah strategis yang dapat diambil.¹⁵ Perusahaan dituntut harus mampu memilih dan menetapkan strategi yang dapat digunakan untuk menghadapi persaingan. Porter menyatakan ada lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan, yaitu sebagai berikut:

¹³ Eko Sudarmanto, *Manajemen Strategi Kontemporer*, 70.

¹⁴ Ibnu Hajar, *Manajemen Strategik-Konsep Keunggulan Bersaing* (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2019), 9.

¹⁵ Wellem Anselmus Teniwut, *Strategi dan Kebijakan Bisnis Perikanan Konsep dan Aplikasi* (Yogyakarta: Deepublish, 2021), 78.

1. Ancaman dari produk substitusi atau pengganti akan dapat mempengaruhi keuntungan perusahaan sehingga perlu diperhatikan, yaitu produk yang; (1) mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik dari produk industri atau; (2) dihasilkan oleh industri yang berlabanya tinggi.
2. Ancaman dari pendatang baru, yaitu pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan pasar. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru.
3. Persaingan antar industri persaingan di kalangan pesaing yang ada berupa perlombaan untuk memperoleh posisi dengan menggunakan teknik-teknik seperti persaingan harga, perang iklan, pengenalan produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan.
4. Kekuatan pertawaran dari pihak pemasok, yaitu pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli.
5. Kekuatan pertawaran dari pihak pembeli, yaitu pembeli bersaing dengan cara memaksa harga turun, tawar menawar terhadap mutu

yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing demi mengorbankan profitabilitas perusahaan.¹⁶

C. Posisi-Posisi dalam Bersaing

Persaingan memiliki posisi yang ditempati oleh para pesaing yang bermain di dalamnya. Posisi pasar tersebut tidak mudah didapatkan karena para pelaku usaha harus berjuang untuk mendapatkan posisi sebagai pemimpin pasar. Secara umum, posisi bersaing yang didasarkan pada peran yang dimainkan perusahaan dalam pasar sasaran dibagi menjadi empat, yaitu:

1. Pemimpin Pasar, adalah pemasar yang paling banyak memiliki konsumen dipasar. Pemimpin pasar ini akan mudah mendapatkan kepercayaan konsumennya jika akan membuat atau meluncurkan produk baru.¹⁷ Pemimpin pasar merupakan perusahaan yang diakui oleh industri yang bersangkutan sebagai pemimpin.

Karakteristiknya:

- a. Memiliki pangsa pasar terbesar
- b. Lebih unggul dengan perusahaan lain dalam hal pengenalan produk baru, perubahan harga, distribusi, dan intensitas promosi.
- c. Merupakan pusat orientasi pesaing (diserang, ditiru, atau dijauhi)

¹⁶ Ronal Watrianthos dkk, *Kewirausahaan dan Strategi Bisnis* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020), 129-130

¹⁷ Zuriani Ritonga, *Buku Ajar Manajemen Strategi (Teori dan Aplikasi)* (Yogyakarta: Deepublish, 2020), 81.

2. Pesaing Pasar dan Penantang Pasar, posisi ini merupakan penantang pasar yang menjadi lawan utama dari pemimpin pasar. Penantang pasar ini serta-merta akan selalu mencoba melakukan hal lebih atas apa yang telah dilakukan oleh pemimpin pasar. Karakteristik perusahaan penantang pasar sebagai berikut:
- a. Merupakan perusahaan besar dari sudut pandang volume penjualan dan laba
 - b. Selalu berupaya menemukan kelemahan pemimpin pasar lalu menyerangnya
 - c. Biasanya juga memusatkan perhatian pada akuisisi perusahaan-perusahaan yang lemah.¹⁸
4. Pengikut Pasar, perusahaan pengikut selalu merupakan sasaran utama dari serangan yang dilancarkan oleh perusahaan penantang. Namun yang perlu dilihat adalah pengikut pasar tidak ikut serta secara terang-terangan dalam persaingan melainkan secara kecil karena jika secara terang-terangan sudah pasti perusahaan tersebut akan mengalami kekalahan. Karakteristik dari pengikut pasar adalah:
- a. Penduplikat: berusaha menyamai produk, distribusi, iklan dan lainnya seperti pemimpin pasar

¹⁸ Nurul Rizka Arumsari dan Mira Meilia Marka, *Kinerja Pemasaran dan Keunggulan Bersaing* (Kudus: Universitas Muria Kudus), 19.

- b. Peniru: imitator meniru beberapa hal dari pemimpin tetapi menjaga diferensiasi dalam kemasan, iklan dan penetapan harga
 - c. Pengubah: adapter mengambil produk pemimpin dan mengubah dan sering pula memperbaiki produk tersebut.
5. Relung Pasar dan Ceruk Pasar, setiap industri atau perusahaan yang melakukan produksi barang atau jasa selain memiliki pesaing dan pengikut, tapi juga memiliki pasar yang tidak diperhitungkan di dalam persaingan. Mereka sering diibaratkan sebagai pemasar yang tidak memiliki konsumen. Jika telaah, relung pasar biasanya membidik pasar yang tidak mampu membeli produk yang dihasilkan oleh pemimpin ataupun pesaing.¹⁹ Relung pasar menempati sebagian kecil dari seluruh pasar yang ada. Perusahaan jenis ini mencoba masuk kesatu atau lebih celah pasar yang aman dan menguntungkan yang terlupakan oleh pemimpin pasar. Karakteristik relung pasar dapat diketahui sebagai berikut:
- a. Perusahaan yang memiliki spesialisasi tertentu di dalam pasar
 - b. Pasar yang dilayani sangat spesifik sesuai kebutuhan orang-orang
 - c. Produk yang ditawarkan hanya untuk kalangan tertentu.²⁰

¹⁹ Zuriani Ritonga, *Buku Ajar Manajemen Strategi (Teori dan Aplikasi)* (Yogyakarta: Deepublish, 2020), 82.

²⁰ Ibid. 21

D. Strategi Bersaing Berdasarkan Penguasaan Pasar

1. Strategi Bersaing bagi Pemimpin Pasar

Tujuan strategi pemimpin pasar adalah untuk mempertahankan pangsa pasar. Pemimpin pasar merupakan pemasar yang paling banyak memiliki konsumen di pasar. Pemimpin pasar ini mudah mendapatkan kepercayaan konsumen jika akan meluncurkan inovasi baru.²¹ Perusahaan yang menduduki posisi sebagai pemimpin pasar biasanya unggul dalam hal perubahan harga, pengenalan produk baru, cakupan distribusi dan intensitas promosi. Perusahaan seperti ini menjadi pusat orientasi para pesaing yang ingin menantang, meniru, atau menghindari persaingan langsung dengannya.

Sebagai pemimpin pasar, perusahaan harus mengambil tindakan dalam tiga hal. Pertama, suatu perusahaan harus bisa mengembangkan cara untuk meningkatkan permintaan pasar. Kedua, suatu perusahaan harus melindungi bagian pasarnya saat ini dengan cara bertahan dan menyerang secara efektif. Ketiga, perusahaan harus senantiasa meningkatkan bagian pasarnya, meskipun besaran pasarnya relatif konstan. Berikut strategi-strategi bersaing yang tersedia bagi pemimpin pasar sebagai berikut:

- 1) Ekspansi pasar total adalah mengembangkan pasar total (*total market*) yang tepat dilakukan melalui tiga cara yaitu:

²¹ I Nengah Suardhika, *Model Strategi Bersaing Sumberdaya bagi Usaha Kecil dan Menengah* (Sumatera Barat: CV Azka Pustaka, 2021), 81.

- a. Pengguna Baru, yaitu mencari segmen yang belum menggunakan produk tertentu sehingga permintaan terhadap produk tersebut meningkat.
 - b. Kegunaan Baru, yaitu mencari kegunaan-kegunaan baru untuk produk tertentu sehingga permintaan terhadap produk tersebut meningkat.
 - c. Menggunakan lebih banyak, yaitu mendorong konsumen saat ini untuk menggunakan lebih banyak dengan berbagai alasan.
- 2) Strategi-strategi bertahan adalah mempertahankan posisi pasar yang telah dicapai oleh pemimpin pasar agar tidak diganggu atau direbut oleh pesaing. Pemimpin pasar dapat mempertahankan posisinya melalui strategi-strategi berikut:
- a. *Position defense* (Pertahanan Posisi)

Bentuk pertahanan yang paling dasar yaitu strategi menguasai dan mempertahankan ruang pasar yang paling menguntungkan di benak konsumen, sehingga kekuatan merek tersebut nyaris tak terkalahkan.
 - b. *Flank defense* (Pertahanan Lambung)

Selain menjaga daerah kekuasaannya, pemimpin pasar juga perlu membangun strategi yang digunakan untuk melindungi sisi lemah dari suatu produk. Jika sisi lemah ini tidak dilindungi, akan dijadikan titik serang bagi pesaing.
 - c. *Pre-emptive defense* (Pertahanan mendahului)

Merupakan sebuah gerakan agresif menyerang sebelum diserang oleh pesaing. Pertahanan ini mengandung pesan bahwa lebih baik mencegah daripada mengobati. Pemimpin pasar dapat menyerang pesaing yang pangsa pasarnya sedang menuju satu tingkat yang membahayakan.

d. *Counteroffensive defense* (Pertahanan Menyerang-balik)

Strategi yang dilakukan dengan melakukan serangan balasan apabila pesaing melakukan serangan, pemimpin pasar ini memiliki pilihan strategi baik melakukan secara frontal atau melakukan serangan ke jantung pertahanan lawan.

e. *Mobile defense* (Pertahanan Bergerak)

Pertahanan bergerak berarti mempertahankan posisi pasar saat ini lebih banyak dan lebih agresif. Strategi bertahan dengan dua cara, yaitu perluasan pasar dengan bergeser ke kebutuhan generik, dan devensifikasi pasar dengan bergeser ke industri yang tidak terikat dengan industri semula dalam rangka membangun keunggulan strategi.

f. *Contraction defense* (pertahanan Kontraksi)

Suatu tindakan pemimpin pasar merasa tidak perlu lagi mempertahankan suatu wilayah alias mundur dari wilayah tertentu yang dianggap lemah dan memfokuskan sumber daya pada wilayah kuat.

3) Meningkatkan pangsa pasar adalah strategi merebut pangsa pasar dari pesaing. Atau dengan cara lain, pemimpin pasar dapat saja mengakuisisi merek pesaing sehingga pangsa pasarnya langsung bertambah dari penguasaan dua merk atau lebih.²²

2. Strategi Penantang Pasar

Perusahaan dengan posisi sebagai penantang pasar memiliki sasaran pokok untuk meningkatkan sasaran pasar. Untuk mencapai sasaran tersebut pemimpin pasar melakukan cara dengan menyerang pemimpin pasar, menyerang sesama penantang pemasar yang kurang bagus kinerjanya, atau menyerang perusahaan yang lebih lemah. Target serangan bias pemimpin pasar, sesama penantang pasar, atau pesaing local yang memiliki pangsa pasar lebih kecil. Strategi-strategi yang tersedia bagi penantang pasar adalah:

a. *Frontal Attack* (Serangan Frontal)

Merupakan serangan langsung pada segi produk, iklan, harga dan distribusi pesaing. Pada serangan frontal berlaku prinsip kekuatan yang menyebutkan bahwa pihak yang memiliki sumber daya yang lebih besar akan memenangi persaingan. Serangan pada harga bias berhasil jika penantang pasar mampu menyakinkan pasar bahwa produknya memiliki

²² Ujang Sumarwan dan Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran dalam Perspektif Perilaku Konsumen* (Bogor: IBP Press, 2018), 20-22.

kualitas yang minimal sama dengan kualitas yang ditawarkan pesaing.

b. *Flank Attack* (Serangan Lambung)

Merupakan serangan yang dapat ditujukan pada pada dimensi geografik atau pada dimensi segmen dimana dimensi tersebut merupakan titik lemah dari pemimpin pasar. Serangan lambung biasanya membutuhkan sumber daya yang lebih kecil dari pada serangan frontal dan tingkat keberhasilannya lebih besar.

c. *Encirclement Attack* (Serangan Mengepung)

Merupakan serangan di beberapa *front* yang dilakukan sekaligus. Tentu saja serangan pada *front* yang dimaksud merupakan kelemahan dari pesaing.

d. *Bypass Attack* (Serangan Pintas)

Merupakan strategi penyerangan tidak langsung dengan cara mengambil jalan pintas melalui tiga cara, yaitu diversifikasi ke produk yang tidak terkait, diversifikasi ke pasar baru, dan melakukan lompatan teknologi sehingga produk pesaing menjadi ketinggalan jaman.

e. *Guerrilla Warfare* (Serangan Gerilya)

Merupakan serangan-serangan kecil dan terputus-putus untuk melemahkan pesaing, dengan menggunakan cara-cara

konvensional maupun inkonvensional yang pada akhirnya akan menguasai pasar.

Strategi-strategi yang lebih spesifik bagi pasar dan dapat dilakukan beberapa *alternative* sekaligus adalah:

- 1) Pemberian diskon harga
- 2) Menawarkan barang dengan harga lebih murah
- 3) Menawarkan barang-barang mewah
- 4) Menawarkan berbagai jenis barang
- 5) Melakukan inovasi produk
- 6) Mengembangkan inovasi distribusi
- 7) Menekan biaya produksi
- 8) Iklan dan promosi intensif

3. Strategi Pengikut Pasar

Perusahaan sebagai pengikut pasar, dapat menggunakan pilihan strategi sebagai berikut:

a. *Counterfeiteri*

Yaitu mendublikasi produk maupun kemasan produk yang dipalsukan dan menjualnya dipasar yang kurang bergengsi melalui agen-agen penjualan yang reputasinya meragukan.

b. *Cloner*

Yaitu mencontoh produk perusahaan penemu atau perusahaan pemimpin dengan sedikit perubahan pada kemasan produk dan menjualnya dengan harga yang lebih murah

c. *Imitator*

Yaitu tindakan meng-*copy* produk yang dicontoh tetapi melakukan sedikit perubahan kemasan, periklanan, harga dan lokasi penjualan

d. *Adaptor*

Yaitu mengadaptasi atau bahkan memperbaiki kekurangan produk aslinya.²³

4. Strategi Penceruk Pasar

Perelung pasar berusaha mencari dan menggarap pasar yang lebih sempit tetapi cukup menguntungkan, yang biasanya diabaikan oleh pemimpin pasar. Peran spesialisasi yang terbuka bagi perelung pasar adalah:

- a. *End-user specialist*
- b. *Vertical-level specialist*
- c. *Coustemer-size specialist*
- d. *Geographic specialis*
- e. *Product or product-line specialist*
- f. *Product-feature specialist*
- g. *Job-shop specialist*
- h. *Quality-price specialist*

²³ Rahmawati, *Manajemen Pemasaran* (Samarinda: Mulawarman University Press, 2016), 124-125.

- i. *Service specialist*
- j. *Channel specialist.*²⁴



²⁴ Ujang Sumarwan dan Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran dalam Perspektif Perilaku Konsumen* (Bogor: IBP Press, 2018), 24.

BAB III

PAPARAN DATA

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah Perusahaan UD. Mustika Agung

UD. Mustika Agung merupakan salah satu industri yang bergerak di bidang *furniture*. Tempat yang digunakan untuk kegiatan produksi berlokasi di desa Duwet RT. 01 RW. 01 Kecamatan Bendo Kabupaten Magetan. UD. Mustika Agung didirikan oleh Bapak Samirin pada tanggal 15 April 2012. Beliau merupakan seorang pengajar di salah satu sekolah negeri di SMA 1 Sukomoro, Magetan. Usaha ini dimulai karena kegemaran beliau akan kayu jati, sebelum beliau mendirikan usaha ini, pada tahun 2011 beliau dipercaya untuk menangani dalam proyek pembangunan gedung di tempat beliau bekerja, dari situ beliau dipercaya untuk menangani proses pembangunan seperti membeli bahan pembangunan salah satunya yaitu membeli bahan kayu jati. Dari situlah awal beliau berkecimpung dalam hal kayu jati dan mulai paham karakteristik kayu jati yang unggul serta daerah mana yang memiliki kayu jati dengan kualitas yang baik serta harga terjangkau. Berdasar dari hal tersebut mulailah beliau mencoba belajar secara otodidak membuat sebuah meja yang mulanya beliau buat untuk dipergunakan sendiri. Seiring berjalanya waktu beliau mencoba memberanikan diri membuka sebuah usaha mebel yang diberi nama UD. Mustika Agung hingga saat ini. Pada awal berdiri beliau memulai usahanya dengan modal pertama

yaitu sebesar Rp. 125.000.000,00 yang berasal dari pinjaman dari salah satu bank.

Pada awal berdirinya usaha mebel ini Bapak Samirin terjun langsung dalam proses produksi dari awal hingga akhir dan beliau hanya memiliki 2 orang karyawan saja yang memiliki tenaga ahli dalam bidangnya masing-masing. Yaitu karyawan yang bertugas sebagai pemotongan bahan kayu jati mentah sampai dengan proses pembentukan sebuah barang. Kemudian karyawan satunya bertugas sebagai proses menyelesaikan atau *finishing* barang.

Hasil produksi dari UD. Mustika Agung berupa perabotan rumah tangga, diantaranya adalah almari, meja, kursi, pintu, meja belajar, kusen jendela, gazebo, bak truk dan lain sebagainya yang semua bahannya dari kayu jati.

2. Struktur Organisasi Perusahaan

- a. Nama Usaha: UD. Mustika Agung
- b. Pemilik Usaha : Samirin
- c. Bidang Usaha : Mebel atau *furniture*
- d. Alamat Usaha : Desa Duwet RT. 01 RW. 01 Kecamatan Bendo Kabupaten Magetan
- e. Jumlah Karyawan : 6 orang

UD. Mustika Agung memiliki struktur organisasi yang sederhana, dimana pemilik usaha menjadi pemimpin perusahaan dan langsung

membawahi bagian pemotongan, bagian pengukiran/ pemahatan, bagian pengecatan/ penghalusan, dan bagian *finishing*.¹



Gambar 4.1

Struktur Organisasi UD. Mustika Agung

UD. Mustika Agung memiliki enam karyawan yang terdiri dari bagian pemotongan sebanyak dua orang, bagian pengukiran dan pemahatan satu orang, bagian pengecatan dua orang serta bagian *finishing* satu orang pekerja. Masing-masing bagian memiliki tugas yang berbeda-beda:

1) Bagian Pemotongan

Sebelum melakukan pembentukan pola bentuk dan model mebel, dilakukan proses pemotongan papan kayu sesuai dengan ukuran dan bentuk yang telah dirancang dan dipesan oleh pembeli.

2) Bagian Pengukir atau Pemahatan

Bagian ini bertugas untuk membentuk pola dari potongan kayu membentuk sebuah bentuk dasar mebel sesuai pesanan.

3) Bagian pengecatan dan penghalus

¹ Samirin, Wawancara, 7 April 2022.

Bagian ini bertugas sebagai tahap penghalusan dan pengecatan mebel yang telah jadi dari proses produksi sebelumnya.

4) Bagian *finishing*

Bagian ini bertugas sebagai tahap akhir atau penyempurna dari proses keseluruhan produksi mebel UD. Mustika Agung.

B. Posisi UD. Mustika Agung dalam Persaingan Industri Mebel di Desa Duwet

Penelitian ini berdasarkan fakta yang terjadi di lapangan yaitu di UD. Mustika Agung. Peneliti mengambil tema strategi bersaing yang diterapkan oleh UD. Mustika Agung dalam menjalankan usahanya. Persaingan memiliki suatu posisi yang bisa ditempati oleh para perusahaan yang bermain di dalamnya. Posisi ini tidak serta merta bisa di dapatkan oleh pelaku pasar, pemasar harus berjuang secara keras agar bisa mendapatkan posisi sebagai seorang pemimpin pasar (*leader market*) dimana perusahaan tersebut menghasilkan produk.² Strategi bersaing yang tepat dapat dirumuskan jika perusahaan mampu mengidentifikasi posisi bersaingnya. Secara umum, posisi pasar dalam persaingan terbagi menjadi empat yang terdiri dari pemimpin pasar, penantang pasar, pengikut pasar, dan relung pasar. UD Mustika Agung yang ikut meramaikan persaingan industri mebel disini hadir sebagai pemimpin pasar. Hal tersebut diungkapkan secara langsung oleh Bapak Samirin sebagai pemilik mebel UD Mustika Agung:

² Zuriani Ritonga, *Buku Ajar Manajemen Strategi (Teori dan Aplikasi)*, (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2020), 81.

“Kalau di lingkup desa Duwet usaha mebel saya ini berposisi sebagai pemimpin pasarnya, jadi produk yang saya jual ini sering ditiru oleh pemasar yang lain. Contoh produk yang pernah ditiru pesaing itu seperti gazebo. Waktu dulu itu yang memproduksi hanya disini, tetapi sekarang ada beberapa pesaing yang memproduksi barang yang sama”.³

Pernyataan lain mengenai UD Mustika Agung yang menempati posisi sebagai pemimpin pasar di sampaikan oleh Bapak Susanto sebagai salah satu pesaing industri mebel di desa Duwet sebagai berikut:⁴

“Mebel yang paling besar itu ya di tempatnya pak Samirin itu, udah jelas mbak udah punya SIUP juga usahanya, beda kalau punya saya ini usaha rumahan saja kecil-kecilan”.⁵

Sama halnya dengan yang disampaikan oleh bapak Karno sebagai pembeli di UD. Mustika Agung bahwa:

“Disini itu mebel yang paling besar ya di UD. Mustika Agung itu daripada toko mebel lain. Saya sendiri juga langganan pesan disitu. Soalnya harganya standar tapi kualitasnya bagus jadi kalau pesan disini itu udah dijamin lah ibaratnya. Kualitas bagus tapi harga nggak jauh beda sama yang lain”.⁶

Berdasarkan paparan diatas UD Mustika Agung hadir sebagai pemimpin pasar pada persaingan industri mebel di desa Duwet. UD Mustika Agung menjadi perusahaan yang memiliki nama di benak konsumen yaitu sebagai mebel yang memiliki produk dengan kualitas yang bagus serta harga jual yang sama dengan perusahaan mebel lain.

Pemimpin merupakan pemasar yang paling banyak memiliki konsumen dipasar. Pemimpin pasar ini akan mudah mendapatkan

³ Samirin, *Wawancara*, 8 April 2022.

⁴ Susanto, *Wawancara*, 30 Maret 2022.

⁵ Ibid.

⁶ Karno, *Wawancara*, 2 April 2022.

kepercayaan dari para konsumennya jika akan meluncurkan produk baru. Berikut karakteristik pemimpin pasar yang telah diterapkan UD. Mustika Agung. Hal ini diketahui dari wawancara dengan beberapa responden sebagai berikut:

1. Memiliki pangsa pasar terbesar

Mengenai pangsa pasar dapat diketahui dari hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Samirin berikut:

“Mebel yang sudah saya jual ini pembelinya mencakup desa Duwet seperti Dukuh Nunut, Dukuh Jurangawan serta Dukuh Duwet”.⁷

Bapak Sukatmanto selaku pesaing UD. Mustika Agung memberikan pernyataan mengenai pangsa pasar sebagai berikut:

“Iya betul mbak, rata-rata orang itu pasti sudah tau UD. Mustika Agung soalnya mebel disini yang besar ya disitu.” Kalau usaha mebel saya ini pasarnya itu hanya lingkup Desa Duwet mbak yang paling sering itu Dukuh Jurangawan para tetangga itu kalau yang belum pernah membeli itu Dukuh Duwet”.⁸

Hal lain juga disampaikan oleh Bapak Sukadi bahwa:

“Iya, daerah Duwet juga sering beli di UD. Mustika Agung mbak.”

Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan para pesaing UD. Mustika Agung dapat ditarik kesimpulan bahwa UD. Mustika Agung memiliki pangsa pasar terbesar yaitu lingkup penjualannya sudah mencakup wilayah Desa Duwet sedangkan para pesaing ruang

⁷ Samirin, *Wawancara*, 8 April 2022.

⁸ Sukatmanto, *Wawancara*, 8 April 2022.

lingkup penjualannya masih terbatas, hal tersebut menunjukkan bahwa UD. Mustika Agung unggul dalam hal jangkauan pemasarannya.

2. Lebih unggul dengan perusahaan lain dalam hal pengenalan produk baru, perubahan harga, distribusi dan intensitas promosi
 - a. Pengenalan produk baru

Mengenai pengenalan produk baru Bapak Samirin memberi pernyataan sebagai berikut:

“Saya itu selalu mencoba melakukan menciptakan produk baru, misalnya itu awal berdiri usaha ini saya kan hanya melayani jasa pembuatan alat rumah tangga saja, nah teros kok kepikiran kalau membuat alat rumah tangga saja di tempat lain juga bisa apalagi di sini ada beberapa mebel yang berdiri dengan menjual produk yang sama, kemudian cobalah saya menerima pemesanan seperti pembuatan gazebo kemudian bak untuk truk, disini itu belum ada mebel yang membuat bak truk jadi saya mulai melayani pemesanan tersebut agar menarik minat pembeli juga”⁹

Mas Adi selaku karyawan UD Mustika Agung juga mengungkapkan bahwa:

“Ya, dalam produksi kita ini selalu mengupayakan adanya setiap inovasi dari produk baru yang sebelumnya belum diproduksi oleh para pesaing, namun disamping itu kita tetap mengutamakan kualitas dan mutu dari produk yang diproduksi”.¹⁰

Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa UD. Mustika Agung sekarang merupakan usaha yang memiliki jangkauan pemasaran yang luas yaitu pemasarannya sudah menjangkau luar

⁹ Samirin, *Wawancara*, 8 April 2022.

¹⁰ Samirin, *Wawancara*, 8 April 2022.

pulau. Kemudian UD. Mustika Agung tersebut sudah melakukan inovasi produk dalam menjalankan usahanya yang menjadikannya beda dengan mebel yang lain.

b. Perubahan harga

Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti kepada Bapak Samirin beliau mengatakan bahwa:

“UD. Mustika Agung berusaha menjadi pusat pengendali harga di antara pesaing jadi semisal harga kayu sekarang mahal maka harga mebel juga mengalami peningkatan begitu pun sebaliknya, jadi penetapan harga mebel disini itu sesuai dengan perubahan harga yang ada di pasar.”¹¹

Bapak Sukatmanto selaku pesaing dari UD. Mustika Agung memberi pernyataan sebagai berikut:

“Iya, betul. Biasanya usaha mebel disini itu patokan harganya itu ikut dengan perusahaan UD. Mustika Agung, mebel saya pun penetapan harganya ikut disana kalok disana naik ikut naik, turun ikut turun. Soalnya UD. Mustika Agung perubahan harganya selalu mengikuti perubahan yang ada di pasar.”

Dari paparan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa UD. Mustika Agung merupakan usaha yang telah menjadi pusat pengendali harga diantara pesaingnya yaitu dengan mengikuti perubahan harga di pasar serta menjadi acuan penetapan harga pesaing.

c. Distribusi

¹¹ Samirin, *Wawancara*, 8 April 2022.

Bapak Samirin dalam wawancara memberikan keterangan mengenai distribusi sebagai berikut:

“Untuk distribusi yang kita lakukan yaitu disini kita memberikan pelayanan menjangkau konsumen hingga ke pelosok. Kita menjangkau konsumen yang mungkin kesulitan mendapatkan produk UD. Mustika Agung. Kita memiliki mobil *pick-up* untuk kepentingan distribusi gratis atau barang pesanan konsumen kita kirimkan ke alamat konsumen tanpa ada biaya operasional”.

Bapak Samirin juga memberi tambahan sebagai berikut:

“Pelayanan pengiriman barang gratis ini, sebelumnya sudah kita perhitungkan biayanya, jadi biaya pengiriman barang tersebut sudah kita ambil dari harga barang yang dibeli konsumen”.¹²

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa saluran distribusi yang dilakukan UD. Mustika Agung sudah menjangkau konsumen sampai pelosok serta tanpa pemungutan biaya kirim produk.

d. Intensitas promosi

Sebagai pemimpin pasar UD. Mustika Agung harus mengendalikan pasar dengan meningkatkan promosinya seperti yang dijelaskan oleh Bapak Samirin berikut:

“Promosi itu pengaruhnya sangat besar, kita melakukan promosi itu di media sosial seperti *WhatsApp*, *Facebook*, dan melakukan pemasaran produk juga di *marketplace*, karena masyarakat sekarang ini lebih senang berbelanja secara *online* jadi kita mengikuti perkembangan dengan melakukan promosi genjar di media sosial”

¹² Samirin, *Wawancara*, 8 April 2022.

Ibu Tri selaku konsumen di UD. Mustika Agung memberikan wawancara sebagai berikut:

“Awal mengenal UD. Mustika Agung itu dari *Facebook*, saya kan berteman dengan istri Bapak Samirin, kebetulan waktu itu beliau mem-*posting* salah produk mebel yang saya butuhkan kemudian saya tanya-tanya mengenai produk tersebut, dan beliau merespon dengan sangat ramah, dari situlah awal saya langganan memesan produk mebel disini”¹³

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa promosi yang telah dilakukan UD. Mustika Agung yaitu dengan melakukan promosi lewat media sosial yang dimiliki guna menarik para konsumen disertai dengan pemberian layanan yang ramah.

C. Strategi Bersaing yang Diterapkan UD Mustika Agung dalam Industri Mebel di Desa Duwet

Persaingan bisnis sekarang ini menjadi semakin ketat karena banyaknya pesaing yang menjual barang serupa di wilayah yang sama. Perusahaan tidak boleh meremehkan pesaing, walaupun mereka belum berkembang, namun semakin lama mereka akan menjadi ancaman, sehingga para pelaku usaha harus dapat menentukan strategi dalam memenangkan persaingan. Berdasarkan hasil wawancara dengan para narasumber, ditemukan bahwa posisi UD. Mustika Agung adalah pemimpin pasar. Maka dari itu peneliti menggunakan strategi bersaing

¹³ Tri, *Wawancara*, 5 April 2022.

bagi pemimpin pasar berdasarkan teori dari Kotler yang meliputi, *Pertama*, Ekspansi pasar total yaitu pengembangan pasar total yang dilakukan dengan pengguna baru, kegunaan baru dan menggunakan lebih banyak. *Kedua*, strategi-strategi bertahan dilakukan dengan pertahanan posisi, pertahanan lambung, pertahanan mendahului, pertahanan menyerang balik, pertahanan bergerak dan pertahanan kontraksi. *Ketiga*, strategi meningkatkan pangsa pasar. Namun berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber UD Mustika Agung sebagai pemimpin pasar hanya menerapkan beberapa strategi dari strategi di atas. Diantaranya:

- 1) Ekspansi Pasar, yaitu mengembangkan pasar total (*total market*) yang tepat dilakukan melalui tiga cara yaitu:
 - a) Pengguna Baru

Penerapan strategi bersaing dengan cara mendapatkan pengguna baru pada UD Mustika Agung untuk mengetahui peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Samirin selaku pemilik UD Mustika Agung dalam wawancara sebagai berikut:

“Iya, untuk lebih mengembangkan pasar, saya menggunakan cara dengan menarik konsumen baru. Targetnya yaitu para konsumen yang belum memakai tetapi potensial dan konsumen yang belum mengetahui produk UD Mustika Agung”.

Tentunya dalam menarik konsumen UD. Mustika Agung pasti memiliki suatu media yang digunakan dalam menarik konsumen yaitu UD. Mustika Agung menggunakan media

sosial untuk menarik konsumennya melalui *WhatsApp*, serta *Facebook*. Seperti yang dijelaskan Bapak Samirin berikut:

“Media yang saya gunakan untuk menarik pembeli saya melakukan promosi di media sosial seperti *WhatsApp* dan *Facebbok*, serta pemasangan plang nama usaha saya di depan tempat produksi”

Bapak Samirin juga memberikan tambahan mengenai siapa saja yang menjadi target potensial dan target yang belum mengenal produk UD Mustika Agung:

“Untuk target yang belum mengenal produk saya yaitu pengguna platform *marketplace* di facebook jadi saya menarik konsumen dengan melakukan promosi yang gencar di *marketplace* dan media sosial yang dimiliki dengan menunjukkan kualitas produk saya agar para pemakai *marketplace* mengenal produk yang saya tawarkan, karena konsumen tidak mungkin sekali ditawarkan produk dia langsung mau membeli. Kemudian untuk pengguna yang tidak memakai tetapi potensial yaitu orang yang berada di sekitar pelanggan saya, seperti para tetangga, teman, rekan kerja dan lainnya dengan cara memberikan kualitas yang bagus dalam setiap pemesanan dan juga pelayanan yang baik membentuk kepercayaan di benak konsumen, buat konsumen percaya bahwa produk yang kami produksi itu memiliki kualitas”¹⁴

Mas Adi selaku karyawan UD Mustika Agung juga memberikan tambahan bahwa:

“Biasanya orang desa itu kan kalau ada tetangga atau saudara punya sesuatu yang menarik seperti baru membeli sesuatu yang baru apalagi memiliki kualitas yang bagus pasti akan ditanya beli dimana, dengan kita memberikan dan menjaga kualitas disetiap produk yang diproduksi tidak menutup

¹⁴ Samirin, *Wawancara*, 8 April 2022.

kemungkinan untuk dapat menarik konsumen baru yang sebelumnya tidak mengenal produk kita”¹⁵

Dari paparan diatas diketahui bahwa UD. Mustika Agung menerapkan strategi dengan fokus menarik pengguna baru yaitu dengan cara gencar melakukan promosi di sebuah *marketplace* serta media sosial yang dimiliki dan segmen yang dituju yaitu para pengguna *marketplace* serta pengguna sosial media dan juga untuk para konsumen cara yang dilakukan dengan membentuk kepercayaan bahwa produk yang diproduksi memiliki kualitas, serta dengan mempertahankan kualitas disetiap produksinya.

b) Mencari kegunaan baru

Penerapan strategi bersaing dengan mencari kegunaan baru pada UD. Mustika Agung untuk mengetahui peneliti melakukan wawancara kepada Bapak Samirin selaku pemilik UD. Mustika Agung dalam wawancara sebagai berikut:

”Kalau inovasi tersebut UD. Mustika Agung belum menerapkannya, jadi disini inovasi yang dilakukan itu dengan menciptakan produk baru, seperti perusahaan mebel itu umumnya hanya memproduksi perabotan rumah tangga saja. Tetapi disini kita juga memproduksi atau menerima pesanan pembuatan bak truk”¹⁶

Hal ini juga disampaikan oleh Mas Adi selaku karyawan UD. Mustika Agung menyatakan:

“UD. Mustika Agung dalam proses produksinya belum menciptakan kegunaan baru. Biasanya inovasi produk yang dilakukan itu meng-*upgrade* model mebel yang lama

¹⁵ Adi, *Wawancara*, 8 April 2022.

¹⁶ Ibid.

dengan cara membuat desain baru, kemudian penciptaan barang baru yang belum diproduksi sebelumnya seperti dulu disini hanya memproduksi perabotan rumah tangga saja tetapi sekarang sudah mulai melayani produksi pembuatan bak truk serta gazebo”.¹⁷

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa strategi mencari kegunaan baru produk belum diterapkan oleh UD. Mustika Agung. Startegi inovasi yang telah diterapkan selama ini yaitu berupa pembaharuan model mebel sebelumnya serta memproduksi barang baru yang belum pernah diproduksi.

c) Strategi menggunakan lebih banyak

Penerapan strategi bersaing menggunakan lebih banyak dapat diketahui dengan melakukan wawancara kepada Bapak Samirin sebagai berikut:

“Cara yang kami lakukan agar konsumen menggunakan lebih banyak yaitu dengan kami menawarkan produk lain jika ada konsumen yang memesan mebel kepada kita, penawaran tersebut dimaksud agar konsumen tergiur akan produk lain dan akhirnya membeli lebih dari satu jenis produk”

Mas Adi juga memberikan keterangan sebagai berikut:

“Iya kami menerapkan strategi tersebut. Kita biasanya menawarkan konsumen untuk menggunakan lebih banyak itu pas kita melayani konsumen-konsumen yang datang kesini misalkan mereka datang untuk memesan kursi makan nah disitu kami juga menawarkan produk sejenis misalkan kursi santai, kursi ruang keluarga dan sebagainya untuk melengkapi. Minimal mereka tau dulu, nah nanti kan

¹⁷ Agung, *Wawancara*, 8 April 2022.

lama-lama mereka misalkan sewaktu-waktu butuh, mereka langsung bisa datang ke sini”.¹⁸

Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa strategi menggunakan lebih banyak yang telah dilakukan oleh UD. Mustika Agung yaitu dengan menawarkan produk sejenis tetapi memiliki fungsi yang berbeda, produk-produk tersebut ditawarkan apabila ada konsumen yang datang membeli suatu barang kemudian pihak karyawan menawarkan produk lain agar konsumen membeli lebih banyak produk yang ditawarkan.

- 2) Strategi-Strategi Bertahan, yaitu mempertahankan posisi pasar yang telah dicapai oleh pemimpin pasar agar tidak diganggu atau direbut oleh pesaing.¹⁹ UD Mustika Agung sebagai pemimpin pasar tentu tidak mau kalah dalam hal pengembangan usaha untuk mempertahankan posisi pasar saat ini. Alasannya, juga wajib memberikan pelayanan dan kualitas yang baik serta bisa memenuhi kepuasan konsumen. Selain itu ketatnya persaingan industri mebel saat ini membuat UD Mustika Agung harus mampu menerapkan strategi bersaing untuk mempertahankan perusahaannya dengan menerapkan strategi yang sesuai berdasarkan posisi pasarnya. Dalam mencapai tujuannya tersebut UD Mustika Agung harus mampu menciptakan strategi bersaing yang cukup baik demi mempertahankan posisinya sebagai pemimpin pasar.

¹⁸ Adi, *Wawancara*, 8 April 2022.

¹⁹ Ujang Sumarwan dan Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran dalam Perspektif Perilaku Konsumen* (Bogor: IBP Press, 2018), 20-22.

Strategi bersaing yang digunakan pemimpin pasar untuk mempertahankan posisinya antara lain:

a. *Position Defense* (Pertahanan posisi)

Pesatnya persaingan dalam dunia bisnis industri mebel di desa Duwet akhir-akhir ini bukan hanya disebabkan oleh faktor globalisasi, tetapi lebih disebabkan karena pelanggan yang semakin cerdas, sadar harga, dan banyak menuntut. Kemajuan teknologi saat ini juga ikut berperan dalam meningkatkan persaingan, karena memberikan pelanggan akses yang banyak mengenai berbagai macam produk yang ditawarkan. Dengan kondisi tersebut menyebabkan pelanggan memiliki banyak pilihan. Untuk itu UD. Mustika Agung dituntut untuk dapat memiliki suatu strategi pertahanan posisi untuk mengatasi permasalahan yang ada. Seperti hal yang disampaikan oleh bapak Samirin sebagai berikut:

“Perusahaan kami bisa dibilang perusahaan yang cukup lengkap diwilayah kususnya desa Duwet. Disini kami tidak hanya memproduksi mebel sebagai perlengkapan rumah tangga saja, tetapi kami juga menawarkan produk lain berupa pembuatan gazebo, bak truk atau apapun yang dipesan konsumen akan kami usahakan dilayani. Perusahaan lain setau saya hanya memproduksi perlengkapan rumah tangga saja, kalau kami menyediakan semua. Cara mempertahankan posisi ditengah persaingan yang semakin ketat yaitu dengan kami memberikan apa yang diinginkan atau dipesan konsumen, supaya apabila konsumen menginginkan untuk memesan apa yang mereka butuhkan kami bisa melayani tidak perlu mereka berpindah

ke mebel lain untuk mendapatkan barang yang diinginkan”²⁰

Meraih konsumen melalui kepuasan bukan hal yang mudah.

Beberapa cara dilakukan perusahaan agar dapat memberikan rasa puas kepada pelanggan akan produk yang diberikan. Salah satunya dengan cara memberikan kualitas baik kepada pelanggan serta memberikan pelanggan pelayanan yang memuaskan. Senada dengan pak Samirin, pemilik UD. Mustika Agung yang menuturkan bahwa menjaga kepercayaan konsumen menjadi sebagai kekuatan perusahaan dalam mempertahankan posisinya. Penuturan Bapak Samirin sebagai berikut:

“Dari dulu hingga saat ini kami menganggap konsumen itu sebagai kekuatan kami, karena mereka kami tetap berusaha memberikan yang terbaik dan tidak mengecewakan konsumen. Karena jika kami sampai mengecewakan konsumen nantinya akan memberikan dampak kepada kami karena tidak dipercaya lagi. Soalnya para konsumen itu rata-rata tau perusahaan dari mulut ke mulut jadi kalau salah satu dikecewakan atau merasa kecewa dengan produk kita maka yang lain akan mendengar apa yang dialami salah satu konsumen kami, dan nanti malah memberikan penilaian buruk terhadap produk kita. Makanya kami selalu memberikan yang terbaik untuk konsumen kami”²¹

Dari paparan diatas UD. Mustika Agung dalam mempertahankan posisinya sebagai pemimpin pasar dilakukan dengan cara memberikan pelayanan yang baik yaitu dengan menyediakan apa yang dibutuhkan konsumen agar konsumen

²⁰ Samirin, *Wawancara*, 8 April 2022.

²¹ Samirin, *Wawancara*, 8 April 2022.

merasa puas akan produk dan tidak perlu berpindah ke tempat lain untuk mendapatkan produk yang diinginkan. Kemudian UD. Mustika Agung juga berusaha memberikan pelayanan yang bagus kepada para pembelinya, dengan selalu memberikan konsumen produk yang berkualitas agar tidak mengecewakan konsumen.

Ibu Yati sebagai salah satu pembeli di UD. Mustika Agung memberikan penjelasan sebagai berikut:

“Selama saya membeli produk di UD Mustika Agung belum pernah saya dikecewakan akan produk yang dipesan. Salah satu alasan saya membeli produk di situ karena disana saya bisa memesan produk sesuai *request* dan hasil yang diberikan tidak pernah mengecewakan”²²

b. *Flank Defense* (Pertahanan Lambung)

Baik perusahaan besar maupun kecil yang berposisi sebagai pemimpin pasar maupun penceruk pasar tentunya memiliki sisi lemahnya masing-masing. Sisi kelemahan yang dimiliki perusahaan dapat membuat perusahaan tersebut berusaha mengatasi kelemahan yang dimiliki dengan berbagai cara. Seperti halnya UD Mustika Agung selalu melihat kelemahan yang ada dan berusaha mengatasi kelemahan tersebut agar tidak mengganggu kelangsungan usaha. Kelemahan-kelemahan yang ada terus dipahami dan dijadikan sebagai pembelajaran untuk UD Mustika Agung seperti penuturan bapak Samirin selaku pemilik UD Mustika Agung:

²² Yati, *Wawancara*, 5 April 2022.

“Sebuah perusahaan pasti memiliki sisi kelemahannya masing-masing baik yang berposisi sebagai pemimpin pasar sekalipun, itu berlaku untuk semua perusahaan tidak terkecuali perusahaan kami, kami masih banyak memiliki kelemahan dalam menjalankan usaha ini. Kelemahan yang kita miliki ini yaitu masalah karyawan yang merasa keteteran apabila terdapat banyak barang yang harus di produksi dengan target hampir bersamaan, jadi semisal banyak pemesanan barang dan harus segera diselesaikan, kami semua merasa cukup keteteran dalam menyelesaikan pesanan sesuai target. Untuk mengatasi hal tersebut biasanya saya menyewa beberapa pekerja borongan yang memiliki tenaga ahli untuk dapat membantu menyelesaikan target pesanan. Kenapa disini saya menyewa tenaga borongan bukan menambah karyawan baru yaitu untuk menghemat biaya operasional, jadi saya hanya membayar saat membutuhkan tenaga borongan tersebut saja”²³

Masalah yang ada diperusahaan bisa dikatakan sebagai sebuah kelemahan perusahaan tersebut. Mas Adi selaku karyawan UD Mustika Agung memberikan pendapat mengenai kelemahan yang dimiliki perusahaan sebagai berikut:

“Seperti yang telah dikatakan bapak samirin, kadang kala saat kami memiliki banyak pembeli dan harus menyelesaikan dalam jangka waktu yang sama, kami para karyawan merasa sangat keteteran dalam menyelesaikan pekerjaan karena kami harus bekerja ekstra bahkan sampai lembur agar dapat menyelesaikan target. Setelah mengalami hal tersebut, sekarang jika kita sedang banjir pesanan pak Samirin selalu memperkerjakan pegawai borongan untuk membantu menyelesaikan pekerjaan. Dan itu sangat membantu untuk mencapai target perusahaan”.²⁴

Dari penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa UD Mustika Agung ini juga memiliki sisi kelemahan dalam usahanya,

²³ Samirin, *Wawancara*, 8 April 2022.

²⁴ Adi, *Wawancara*, 8 April 2022.

yaitu UD Mustika Agung merasa kesulitan dalam menyelesaikan target produksi apabila terdapat banyak pesanaan barang dan harus mencapai target karena hanya memiliki enam orang karyawan saja yang masing-masing sudah memiliki bagiannya. Kemudian untuk mengatasi kendala tersebut bapak samirin memberi solusi apabila terjadi hal serupa beliau mengatasi dengan memperkerjakan pekerja borongan yang sudah ahli untuk membantu menyelesaikan target produksi.

c. *Pre-emptive Defense* (Pertahanan Mendahului)

Sistem pertahanan satu ini mengandung pesan bahwa mencegah lebih baik dari pada mengobati, pemimpin pasar dapat menyerang pesaing yang pangsa pasarnya sedang menuju satu tingkat yang membahayakan atau dapat juga ia melakukan gerilya, yaitu dengan memukul satu pesaing disini, pesaing lain di tempat lain, dan seterusnya, serta membiarkan masing-masing kehilangan keseimbangan. Strategi ini sudah sangat baik diterapkan oleh UD Mustika Agung. UD Mustika Agung dalam usaha mempertahankan usahanya juga memakai startegi ini seperti yang telah diungkapkan oleh bapak Samirin selaku pemilik UD Mustika Agung, sebagai berikut:

“Ya, kita memang menerapkan strategi ini karena keuntungan yang kita peroleh sangat banyak. Tidak hanya materi tetapi mendapatkan perhatian di mata konsumen. Sebagai pemimpin pasar tentunya saya harus memikirkan bagaimana cara mempertahankan posisi saya, bagaimana

cara memperluas pemasaran dan sebagainya. Salah satu cara agar usaha saya tetap menempati posisi sekarang saya harus melakukan serangan kepada pesaing sebelum diserang”²⁵

Ketatnya persaingan saat ini membuat UD Mustika Agung harus mampu menerapkan strategi untuk mempertahankan posisi dengan salah satunya memuncurkan inovasi produk-produk baru dan juga harus meningkatkan sumber daya bahan mentah utama yaitu kayu jati. Dalam strategi penyerang mendahului, langkah awal yang dilakukan UD Mustika Agung adalah mencari sumber bahan mentah kayu jati glonggongan seperti yang diutarakan oleh bapak Samirin sebagai berikut:

“Dalam menerapkan strategi penyerangan ini pada tahap awal yakni dengan mencari sumber bahan baku utama yaitu kayu jati. Jadi disini saya mencari tempat bahan baku potensial. Biasanya saya itu mendatangkan kayu jati itu dari daerah wonogiri jawa tengah, akan tetapi kan tidak mungkin saya mengambil bahan baku disana terus selain mengeluarkan biaya transportasi yang lebih banyak dan kurang efisien dalam segi waktu juga tidak mungkin saya hanya mengandalkan bahan baku disana saja. Sehingga saya mulai mencari daerah pemilik jati yang memiliki kualitas mirip dengan jati yang biasa saya beli tetapi berada di daerah terdekat agar mengurangi biaya operasional yang dikeluarkan”²⁶

Hal itu juga senada dengan pernyataan dari mas Adi selaku karyawan yang bekerja di UD Mustika Agung sebagai berikut:

“Untuk sekarang pasokan kayu jati kita datangkan dari daerah Ngawi, kenapa disana ya karena tempatnya lebih

²⁵ Agung, *Wawancara*, 8 April 2022.

²⁶ Samirin, *Wawancara*, 8 April 2022.

dekat dan untuk kualitas jatinya pun mirip dengan kayu jati yang biasanya di datangkan dari Wonogiri”

Berdasarkan wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa UD Mustika Agung menerapkan strategi pertahanan mendahului dengan cara pertama yaitu mencari sumber daya potensial yaitu dengan mengubah haluan sumber bahan baku mentah yang dulu didatangkan dari Wonogiri sekarang berganti ke daerah Ngawi dengan tujuan mengurangi biaya operasional yang nantinya akan dikeluarkan namun dengan catatan tetap mencari bahan baku yang memiliki kualitas yang mirip dengan bahan baku sebelumnya. Setelah mendapatkan sumber daya potensial selanjutnya yaitu UD Mustika Agung juga menerapkan strategi inovasi produk. Hal tersebut diungkapkan oleh Bapak Samirin:

“Untuk inovasi produk misalkan model yang sudah lama itu harus di *upgrade* dengan cara membuat desain baru”²⁷

Hal ini juga disampaikan Mas Adi sebagai berikut:

“Inovasi yang dilakukan yaitu dengan memperbarui desain model lama sehingga bentuknya tidak monoton”²⁸

Terkait inovasi produk tersebut diperkuat dengan ungkapan Bapak Samirin berikut:

“Inovasi yang dilakukan yaitu kita sesuaikan dengan pasar saat ini, apabila pasar sudah lesu dengan produk lama maka kita membuat desain baru yang sesuai dengan perkembangan pasar”²⁹

²⁷ Samirin, *Wawancara*, 8 April 2022.

²⁸ Adi, *Wawancara*, 8 April 2022.

²⁹ Samirin, *Wawancara*, 8 April 2022.

Dari paparan diatas dapat disimpulkan inovasi menjadi salah satu indikator yang dilakukan UD. Mustika Agung untuk menyerang lawan. Inovasi diperlukan untuk dapat mengikuti perkembangan pasar. Hal tersebut dapat dilakukan dengan memperbarui model desain dari suatu produk sehingga memiliki model yang berbeda

Yang terakhir yaitu dengan meluncurkan produk-produk baru yang sebelumnya belum ada guna mendapatkan keunggulan. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Samirin sebagai berikut:

“Kita disini menciptakan produk yang belum pernah ada sebelumnya atau produk yang perusahaan lain belum membuatnya, sehingga kita *start* lebih awal dan tidak banyak pesaing karena baru kita yang memproduksi. Nah disini kita menciptakan bak truk. Dan itu termasuk langkah baru yang kami lakukan”

Hal ini juga diungkapkan oleh Mas Adi sebagai salah satu karyawan di UD. Mustika Agung sebagai berikut:

“Selain desainnya *update* dan tidak monoton, kita juga menjajah pasar baru, jadi belum ada pesaing yang memproduksi barang tersebut sehingga pe masarnya memiliki banyak peluang”³⁰

Hal ini juga diperkuat dengan ungkapan Bapak Samirin yaitu sebagai berikut:

“Yang kita lakukan dengan menciptakan produk baru yang belum di produksi pesaing lain membuat posisi kita berada

³⁰ Adi, *Wawancara*, 8 April 2022.

satu langkah didepan dari pada perusahaan lawan. Produk tersebut yaitu bak truk”³¹

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan strategi pertahanan mendahului yang dilakukan UD. Mustika Agung untuk melemahkan pesaing yaitu dengan pertama UD. Mustika Agung mencari sumber potensial baru (kayu jati) yang dekat untuk mengurangi biaya operasional yang dikeluarkan, kedua yaitu UD. Mustika Agung melakukan penyerangan dengan menciptakan inovasi-inovasi baru dari produk sebelumnya, yang ketiga yaitu UD. Mustika Agung menciptakan produk baru yang pesaing lain belum membuatnya, sehingga perusahaan memiliki banyak peluang. Ketika suatu perusahaan mampu meluncurkan produk lebih cepat dari pesaing, maka perusahaan tersebut mampu memperluas pangsa pasar dan akan mendapatkan keuntungan lebih tinggi.

d. *Counteroffensive Defense* (Pertahanan Menyerang Balik)

Pada hal pertahanan serang balik dapat diketahui dengan melakukan wawancara kepada Bapak Samirin sebagai berikut:

“Sebagai pemimpin pasar tentunya saya harus selalu waspada dan memperhatikan pesaing. Sewaktu-waktu bisa saja usaha saya diserang lawan secara tiba-tiba. Sekarang ini ada pesaing yang mencoba meniru produk yang kami produksi, salah satu contoh produk yang ditiru itu gazebo”.³²

³¹ Samirin, *Wawancara*, 8 April 2022.

³² Ibid.

Mas Adi memberikan pernyataan lain mengenai hal tersebut strategi penyerangan balik sebagai berikut:

“Banyak pesaing itu menyerang dengan meniru produk yang kami produksi dan menjualnya dengan harga lebih murah, contoh produk yang ditiru itu gazebo. Perusahaan sebelah sekarang juga memproduksi gazebo dan disana setau saya mematok harga di bawah kita”³³

Pak Samirin selaku pemilik UD. Mustika Agung juga memberi tambahan mengenai strategi pertahanan menyerang balik yang dilakukan yaitu sebagai berikut:

“Disini kami hanya fokus memberikan yang terbaik bagi konsumen yaitu dengan mempertahankan kualitas produk, pelayanan yang maksimal. Serta karena pesaing menyerang dengan memberikan harga yang lebih murah disini saya juga melakukan serangan balasan dengan memberikan harga sesuai dengan pasar saat ini”.³⁴

Hal serupa diungkapkan oleh Bapak Karno salah satu pembeli di UD. Mustika Agung sebagai berikut:

“Iya setau saya dulu yang memproduksi gazebo di sini hanya di UD. Mustika Agung tetapi sekarang ada mebel lain yang memproduksi. Untuk masalah harga, memang ada beberapa produk yang dijual mebel lain dengan harga yang lebih murah daripada di UD. Mustika Agung, tetapi jika disuruh memilih ingin membeli dimana, tentu saya akan memilih membeli di UD. Mustika Agung karena disana produk yang di jual itu memiliki kualitas yang bagus sehingga tidak akan mengecewakan. Dan juga harga yang ditetapkan mebel lain dengan UD. Mustika Agung itu tidak jauh perbedaanya”.³⁵

³³ Adi, *Wawancara*, 8 April 2022.

³⁴ Samirin, *Wawancara*, 8 April 2022.

³⁵ Karno, *Wawancara*, 2 April 2022.

Pada paparan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa, UD. Mustika Agung sudah menerapkan strategi pertahanan menyerang balik yaitu dengan mempertahankan kualitas produk, memberikan pelayanan yang maksimal serta dalam penetapan harga UD. Mustika Agung menatok harga sesuai dengan keadaan pasar saat ini.

e. *Contraction Defense* (Pertahanan Kontraksi)

Pada strategi pengurangan ini UD. Mustika Agung lebih menekankan promosi yang intensif didaerah yang potensial. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Samirin berikut:

“Ya, kita memang menerapkan strategi pertahanan kontraksi karena kita lebih memfokuskan dengan keuntungan yang diperoleh. Jika kita melakukan promosi yang gencar didaerah yang memiliki sedikit peluang belum tentu kita dapat memperoleh konsumen potensial. Akan tetapi dengan kita melakukan promosi yang gencar didaerah yang potensial maka bukan tidak mungkin kita juga akan mendapatkan keuntungan pasti. Tetapi disini kita juga mengimbangi dengan tetap melakukan promosi di daerah bukan potensial yang setidaknya untuk membuat masyarakat disana itu tau akan perusahaan ini”.³⁶

Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara bersama Mas

Adi sebagai berikut:

“Iya kita menerapkan strategi pengurangan dengan memberikan fokus lebih kepada daerah potensial karena mereka sudah tau akan perusahaan ini jadi kami lebih mudah mendapatkan perhatian konsumen dengan melakukan promosi yang intensif”.³⁷

³⁶ Samirin, *Wawancara*, 8 April 2022.

³⁷ Adi, *Wawancara*, 8 April 2022.

Bapak Samirin juga memberikan tambahan mengenai hal tersebut:

“Selain melakukan serangan pada wilayah potensial disini kita juga memfokuskan promosi di media sosial yang dimiliki dan *marketplace* karena sekarang ini masyarakat lebih menyukai berbelanja secara *online*, karena itu kita memanfaatkan hal tersebut dengan memfokuskan promosi disitu karena lebih banyak konsumen yang bisa kita raih”.³⁸

Dari hasil wawancara diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam penerapan strategi pertahanan UD. Mustika Agung melakukan promosi yang intensif di wilayah potensial saja yang sudah pasti konsumennya, serta juga melakukan promosi yang intensif di media sosial karena masyarakat yang dijangkau lebih banyak sehingga bukan tidak mungkin banyak konsumen yang dapat diraih.

D. Dampak Strategi Bersaing yang Ditetapkan terhadap Bisnis UD.

Mustika Agung

Berdasarkan strategi bersaing yang telah dilakukan pada perusahaan UD. Mustika Agung. Dampak yang terjadi berpengaruh untuk mempertahankan posisi UD. Mustika Agung saat ini

1. Dampak Ekspansi Pasar Total

a. Dampak strategi pengguna baru

Dampak strategi yang diterapkan dengan cara menarik pengguna baru yaitu berpengaruh terhadap peningkatan jumlah

³⁸ Samirin, *Wawancara*, 8 April 2022.

konsumen seperti yang dipaparkan oleh Bapak Samirin berikut ini:

“Dengan menerapkan startegi pengguna baru ini memberikan dampak yaitu banyak masyarakat yang mengenal UD. Mustika Agung serta mampu menarik konsumen-konsumen baru”³⁹

Pernyataan lain juga diberikan oleh Bapak Santo selaku karyawan di UD. Mustika Agung

“Dampak yang diterima yaitu banyak konsumen yang memesan bnyak konsumen yang tau akan UD. Mustika Agung. Dengan diterapkanya startegi ini memberiakn keuntungan bagi UD. Mustika Agung”⁴⁰

Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan yaitu dengan dilakukanya startegi mencari pengguna baru memberikan dampak kepada UD. Mustika Agung. Dampak yang diterima yaitu peningkatan jumlah konsumen yang mengetahui UD. Mustika Agung serta banyak konsumen yang berdatangan dan membeli produk di UD. Mustika Agung.

b. Dampak Menggunakan Lebih Banyak

Strategi menggunakan lebih banyak yang dilakukan UD. Mustika Agung yaitu dengan menawarkan produk lain jika ada konsumen yang memesan mebel, penawaran tersebut dimaksud agar konsumen tergiur akan produk lain dan akhirnya membeli lebih dari satu jenis produk. Dampak yang diterima setelah

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Santo, *Wawancara*, 8 April 2022.

melakukan strategi menggunakan lebih banyak yaitu seperti yang disampaikan oleh Bapak Samirin berikut ini:

“Sekarang ini kami selalu menggunakan strategi penggunaan lebih banyak dengan menawarkan langsung produk yang berkaitan kepada konsumen. Dampak yang diterima juga sangat baik dari pihak konsumen yaitu banyak dari konsumen yang di berikan tawaran tersebut mereka akhirnya membeli barang yang mereka inginkan serta barang yang kami tawarkan.”⁴¹

Pernyataan lain diberikan Bapak Santo dalam wawancara sebagai berikut:

“Kita disini menerapkan strategi penggunaan lebih banyak dengan memberikan tawaran atau bisa disebut promosi produk-produk lain kepada konsumen. Konsumen juga memberikan respon baik setelah kita menawarkan produk lain, banyak juga dari mereka yang tertarik membeli lebih produk setelah kita melakukan penawaran tersebut.”⁴²

Menurut Ibu Yati selaku pembeli produk UD. Mustika Agung mengatakan bahwa:

“Saya kalau membeli produk di UD. Mustika Agung itu setelah melakukan pembelian kemudian saya ditawarkan produk yang sama tetapi memiliki fungsi lain, misalkan saya pengen pesan lemari pakaian nah saat melakukan transaksi pembayaran mereka memeberi tanawaran untuk memebeli produk lain seperti lemari untuk rak piring dan sebagainya. Dan dengan adanya promosi tersebut seringkali membuat saya pingin membeli produk tersebut.”⁴³

Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh dari Bapak Samirin dan Ibu Yati dapat disimpulkan bahwa penerapan strategi penggunaan lebih banyak tersebut memberikan dampak pada

⁴¹ Samirin, *Wawancara*, 8 April 2022.

⁴² Santo, *Wawancara*, 8 April 2022.

⁴³ Yati, *Wawancara*, 5 April 2022.

peningkatan konsumen dalam hal pembelian barang. Para konsumen tersebut tertarik membeli produk lain setelah dilakukan penawaran produk yang dilakukan pegawainya.

2. Dampak Strategi-Strategi Bertahan

Penerapan strategi sangat di butuhkan untuk mempertahankan posisi perusahaan yang telah dicapai agar tidak diganggu dan di rebut pesaing. Diantara dampak penerapan yang telah dilakukan yaitu sebagai berikut:

a. Dampak Strategi *Position Defense* (Pertahanan Posisi)

Dampak strategi yang diterapkan dengan memberikan apa yang diinginkan atau dipesan konsumen serta memberikan pelayanan yang bagus kepada para pembelinya, dengan selalu memberikan konsumen produk yang berkualitas agar tidak mengecewakan konsumen memberikan dampak terhadap pertahanan posisi yang dilakukan UD. Mustika Agung. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Samirin:

“Banyak konsumen yang menjadi pelanggan di sini, mereka menjadi pelanggan tetap disini karena kami selalu berusaha menyediakan apa yang menjadi keinginan konsumen disertai dengan selalu memberikan produk yang berkualitas dalam setiap produksinya.”⁴⁴

Dalam hal ini strategi tidak hanya ditekankan pada satu aspek. Aspek lain juga memberikan pengaruh pada kelangsungan pertahanan posisi. Pada sistem menyediakan apa yang menjadi

⁴⁴ Samirin, *Wawancara*, 8 April 2022.

keinginan konsumen memberikan dampak pada konsumen menjadi berlangganan di UD. Mustika Agung karena menyediakan apa yang diinginkan tidak perlu mencari produk yang diinginkan pada tempat lain. Disisi lain dengan memberikan pelayanan yang bagus serta selalu memberikan konsumen produk yang berkualitas memberikan dampak konsumen menjadi puas dan produk kita dinilai baik dimata konsumen. Seperti yang disampaikan Bapak karno selaku salah satu pembeli di UD. Mustika Agung sebagai berikut:

“Barang yang diproduksi di sini itu sudah lengkap jadi ketika saya ingin memesan produk selalu mereka layani, jadi enak kalau memesan barang yang saya butuhkan tidak perlu mencari di tempat lain”⁴⁵

Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan, pertahanan posisi yang diterapkan dengan memberikan apa yang menjadi keinginan konsumen serta dengan pemberian pelayanan yang baik memberikan dampak pada pencapaian kepuasan konsumen serta banyak konsumen yang akhirnya menjadi pelanggan di UD. Mustika Agung.

1) Dampak Strategi *Flank Defense* (Pertahanan Lambung)

Dampak penerapan startegi dengan menyewa tenaga borongan pada saat banjir pesanan memberikan imbas pada terselesaikanya target produksi. Dengan menyewa tenaga borongan yang memiliki keahlian khusus sangat membantu

⁴⁵ Karno, *Wawancara*, 2 April 2022.

dengan tercapainya target produksi. Seperti halnya yang disampaikan oleh Bapak Samirin:

“Dengan menyewa tenaga borongan pada saat banyak pesanan sangat membantu dengan terselesaikannya target produksi yang diberikan. Jadi jika ada banyak pesanan yang harus diselesaikan saya selalu menyewa tenaga borongan untuk mempercepat produksi dan lebih efisien dari segi waktu.”⁴⁶

UD. Mustika Agung dalam mempekerjakan tenaga borongan dipertimbangkan sesuai kebutuhan tenaga ahli yang diperlukan. Sehingga biaya operasional yang dikeluarkan untuk menyewa tenaga ahli tidak mengalami pembengkakan. Dan dengan menyewa tenaga borongan yang memiliki keahlian resiko yang dihadapi kecil dan tidak merugikan pihak pemilik usaha UD. Mustika Agung. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Santo sebagai berikut:

“Pertahanan lambung yang dilakukan itu mempekerjakan tenaga borongan Mbak. Kemudian untuk tenaga borongan itu kita cari yang sudah ahli di bidang ini. Kan tujuan mempekerjakan tenaga borongan untuk menyelesaikan target produksi, dengan menyewa tenaga ahli yang memiliki keahlian sesuai yang dibutuhkan perusahaan akan menguntungkan pihak mebel baik dari segi efisiensi waktu produksi menjadi lebih cepet kemudian juga tidak membuang-buang bahan baku produksi karena sudah memiliki keahlian sesuai apa yang dikerjakan”⁴⁷

Berdasarkan paparan diatas strategi yang diterapkan memberi dampak yang baik dalam terselesaikannya target produksi

⁴⁶ Samirin, *Wawancara*, 8 April 2022.

⁴⁷ Santo, *Wawancara*, 8 April 2022.

dan efisiensi waktu . Melalui cara menyewa tenaga borongan yang sudah memiliki keahlian di bidangnya maka hal tersebut membantu menanggulangi masalah kelemahan yang dimiliki perusahaan yaitu karyawan merasa mengalami kesulitan menyelesaikan target produksi jika terdapat banyak pesanan produk.

2) Dampak Strategi *Pre-emptive Defense* (Pertahanan Mendahului)

Dampak dari strategi pertahanan mendahului yang telah dilakukan dengan membuat inovasi-inovasi baru seperti melakukan pembaharuan desain kursi makan serta peluncuran produk baru yaitu bak truk dapat berimbas pada hasil strategi pertahanan posisi yang dilakukan UD. Mustika Agung yaitu memberikan dampak pada peningkatan penjualan yang diterima. Dampak yang berpengaruh pada hasil penjualan dilihat dari konsumen melakukan pembelian ulang produk di UD. Mustika Agung. seperti yang dipaparkan Bapak Samirin:

“Dari rangkaian inovasi yang telah dilakukan serta peluncuran produk baru memberikan efek pada peningkatan penjualan yaitu dengan konsumen yang melakukan pembelian ulang produk.”⁴⁸

Pak Karno selaku pembeli di UD. Mustika Agung juga memberikan keterangan sebagai berikut:

“Produk yang dijual di UD. Mustika Agung beragam dari waktu ke waktu selalu melakukan pembaruan model. Jadi

⁴⁸ Agung, *Wawancara*, 8 April 2022.

saya menjadi langganan memesan produk kesini karena produk yang di jual bagus.”⁴⁹

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa dengan melakukan inovasi produk dan peluncuran produk baru memberikan dampak pada peningkatan penjualan yang diterima oleh UD. Mustika Agung.

3) Dampak Strategi *Counteroffensive* Devense (Pertahanan Serang Balik)

Dampak dari strategi pertahanan serang balik yaitu dengan fokus memberikan yang terbaik bagi konsumen yaitu dengan mempertahankan kualitas produk, pelayanan yang maksimal serta penetapan harga sesuai dengan keadaan pasar saat ini akan berdampak pada pertahanan posisi dan tidak mendapat pengaruh terhadap serangan yang diberikan lawan. Seperti yang telah diungkapkan oleh Bapak Samirin:

“Selama kita terus mempertahankan kualitas yang baik dan diimbangi dengan harga sesuai pasar sehingga produk dapat melekat di benak konsumen serangan yang diberikan lawan tidak akan berimbas banyak terhadap keberlangsungan usaha ini”⁵⁰

Dampak pertahanan serangan balik yang dilakukan dari strategi UD. Mustika Agung juga disampaikan oleh Bapak Santo sebagai berikut:

⁴⁹ Karno, *Wawancara*, 2 April 2022.

⁵⁰ Samirin, *Wawancara*, 8 April 2022.

“Mempertahankan kualitas produk diimbangi dengan penetapan harga sesuai pasar merupakan suatu strategi yang bisa dilakukan perusahaan agar posisi perusahaan tetap bertahan dan menciptakan kesan di benak konsumen, bahwa produk yang kami produksi tidak hanya berkualitas tetapi juga harga yang ditetapkan mengikuti pasar”⁵¹

Berdasarkan paparan diatas, strategi pertahanan serang balik sudah dilakukan dengan baik, adapun dampak dari serangan ini yaitu memberikan hasil yaitu produk kita sudah melekat dibenak konsumen

4) Dampak Strategi *Contraction Defense* (Pertahanan Kontraksi)

Dampak strategi pengurangan yang dilakukan dengan lebih menekankan promosi yang intensif di daerah yang potensial memberikan dampak tersendiri bagi perusahaan. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Samirin sebagai berikut:

“Dampak strategi dengan menekankan promosi di daerah potensial yaitu kita menjangkau konsumen yang pasti sehingga kita tidak perlu khawatir apakah promosi yang telah dilakukan tersebut berhasil atau tidak memberikan dampak apa-apa terhadap perusahaan.”⁵²

Bapak Samirin juga memberikan tambahan sebagai berikut:

“Dampak positif yang kita peroleh dari strategi pengurangan ini tentunya sangat banyak. Diantaranya kita semakin terkenal di daerah yang dituju. UD. Mustika Agung semakin banyak konsumennya. Serta banyak konsumen di wilayah tersebut yang membeli produk disini.”⁵³

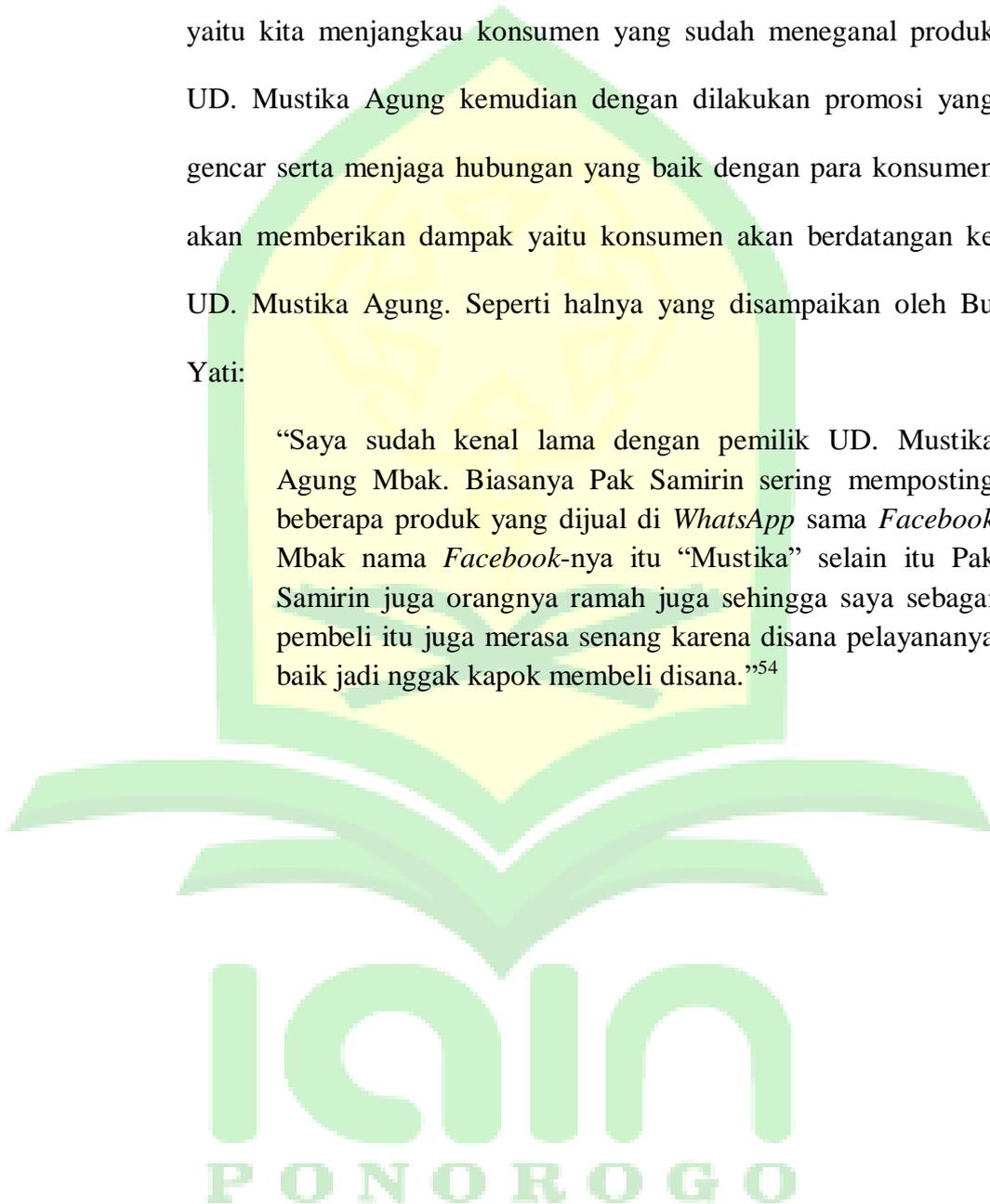
⁵¹ Santo, *Wawancara*, 8 April 2022.

⁵² Samirin, *Wawancara*, 8 April 2022.

⁵³ Samirin, *Wawancara*, 8 April 2022.

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Samirin diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan menerapkan strategi pertahanan kontraksi ini keuntungan yang di dapat sudah pasti yaitu kita menjangkau konsumen yang sudah meneganal produk UD. Mustika Agung kemudian dengan dilakukan promosi yang gencar serta menjaga hubungan yang baik dengan para konsumen akan memberikan dampak yaitu konsumen akan berdatangan ke UD. Mustika Agung. Seperti halnya yang disampaikan oleh Bu Yati:

“Saya sudah kenal lama dengan pemilik UD. Mustika Agung Mbak. Biasanya Pak Samirin sering memposting beberapa produk yang dijual di *WhatsApp* sama *Facebook* Mbak nama *Facebook*-nya itu “Mustika” selain itu Pak Samirin juga orangnya ramah juga sehingga saya sebagai pembeli itu juga merasa senang karena disana pelayanannya baik jadi nggak kapok membeli disana.”⁵⁴



⁵⁴ Agung, Wawancara, 8 April 2022.

BAB IV

ANALISIS DATA

A. Analisis Posisi UD. Mustika Agung dalam Persaingan Industri Mebel di Desa Duwet

Dalam teorinya, Kotler mengemukakan bahwa ada empat klasifikasi strategi yang membedakan karakteristik persaingan perusahaan dalam bersaing yaitu, pemimpin pasar, penantang pasar, pengikut pasar dan perelung pasar.¹ Umumnya dalam suatu industri terdapat satu perusahaan yang berperan sebagai pemimpin pasar. Pemimpin Pasar, adalah pemasar yang paling banyak memiliki konsumen dipasar. Pemimpin pasar ini akan mudah mendapatkan kepercayaan konsumennya jika akan membuat atau meluncurkan produk baru.² Suatu pemimpin pasar memiliki karakteristik yang membuktikan bahwa perusahaan tersebut memang perposisi sebagai memimpin yaitu memiliki pangsa pasar yang luas, unggul dalam hal pengenalan produk baru, perubahan harga, distribusi, dan intensitas promosi, serta suatu perusahaan dikatakan perposisi sebagai pemimpin pasar apabila perusahaan tersebut menjadi pusat orientasi pesaing.

Berdasarkan data hasil wawancara dengan responden dikatakan bahwa UD. Mustika Agung berposisi sebagai pemimpin pasar dalam persaingan industri mebel di desa Duwet. Berdasarkan fakta di

¹Muhammad Gafur Kadar dkk, *Manajemen Stratejik dan Kepemimpinan* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), 78-79.

² Zuriani Ritonga, *Buku Ajar Manajemen Strategi (Teori dan Aplikasi)* (Yogyakarta: Deepublish, 2020), 81.

lapangan UD. Mustika Agung sudah menerapkan poin-poin yang mengemukakan bahwa usaha tersebut berposisi sebagai pemimpin pasar. Sebagai berikut:

1. Pangsa pasar terbesar

Pangsa pasar adalah merupakan suatu proporsi dari penjualan industri yang dibuat oleh suatu perusahaan di suatu industri. Pangsa pasar juga merupakan besarnya bagian pasar yang dikuasai oleh suatu perusahaan. Setiap perusahaan biasanya memiliki strategi untuk terus memperluas pangsa pasar. Pangsa pasar akan menentukan posisi perusahaan terhadap perusahaan lain yang menjadi kompetitor.

Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Samirin, Bapak Sukatmanto dan Bapak Sukadi selaku pesaing UD. Mustika Agung, bahwa UD. Mustika Agung jangkauan pemasarannya sudah mencapai pulau Bali, dalam wawancara Bapak Samirin selaku pemilik UD. Mustika Agung menjelaskan bahwa pada waktu bulan September ada pesanan gazebo dari pulau Bali.. Sedangkan dari penjelasan Bapak Sukatmanto selaku pesaing dari UD. Mustika Agung jangkauan pemasaran usahanya paling jauh yaitu daerah Surabaya, sedangkan Bapak Sukadi jangkauan pemasaran terjauh meliputi daerah Kediri saja.

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa UD. Mustika Agung memiliki pangsa pasar terbesar daripada

pesaingnya yaitu jangkauan pemasarannya sudah mencapai pulau Bali. Analisis ini dapat dibuktikan seperti yang dikatakan Bapak Samirin, bahwa UD. Mustika Agung pangsa pasarnya mencapai luar pulau sedangkan para pesaing ruang lingkup penjualannya masih terbatas. Berdasarkan paparan diatas disimpulkan bahwa strategi pangsa pasar di UD. Mustika Agung telah sesuai dengan teori posisi perusahaan sebagai pemimpin pasar oleh Kotler yaitu dengan memiliki pangsa pasar paling luas dibanding pesaing yaitu jangkauan pemasarannya sudah mencapai pulau Bali sedangkan pesaing hanya meliputi lingkup daerah.

3. Lebih unggul dalam dengan perusahaan lain dalam hal pengenalan produk baru, perubahan harga, distribusi dan intensitas promosi
 - a. Pengenalan produk baru

Produk merupakan segala sesuatu baik yang bersifat fisik maupun non fisik yang dapat ditawarkan kepada konsumen untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan.⁴

Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Samirini selaku pemilik di UD. Mustika Agung, bahwa UD. Mustika Agung selalu mencoba menciptakan produk baru, produk baru yang diproduksi UD. Mustika Agung saat ini yaitu melayani pembuatan bak truk. Sedangkan dari penjelasan Mas Adi selaku karyawan UD. Mustika Agung menjelaskan bahwa

⁴ Juli Ismanto, *Manajemen Pemasaran* (Banten: UNPAM PRESS, 2020), 39.

dalam produksi UD. Mustika Agung mengupayakan adanya inovasi serta meluncurkan produk baru yang sebelumnya belum diproduksi oleh para pesaing, namun disamping itu tetap mengutamakan kualitas dan mutu barang yang diproduksi.

Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa strategi pengenalan produk baru di UD. Mustika Agung telah sesuai dengan teori posisi perusahaan sebagai pemimpin pasar oleh Kotler yaitu dengan meluncurkan produk-produk baru seperti bak truk serta berusaha melakukan inovasi produk dalam menjalankan usahanya yang menjadikannya beda dengan mebel yang lain.

b. Perubahan harga

Harga dalam arti sempit menurut Kotler adalah jumlah yang ditagihkan atas suatu produk atau jasa. Lebih luas lagi harga adalah jumlah semua nilai yang diberikan oleh pelanggan untuk mendapatkan keuntungan dari memiliki atau menggunakan suatu produk atau jasa.⁵

Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Samirin bahwa UD. Mustika Agung berusaha menjadi pusat pengendali harga di antara pesaing yaitu dengan sistem penetapan harga sesuai dengan perubahan harga dipasar. Sedangkan Bapak Sukarmanto selaku pesaing UD. Mustika Agung menjelaskan

⁵ Satriadi dkk, *Manajemen Pemasaran* (Yogyakarta: Penerbit Samudra Biru, 2021), 103.

bahwa penetapan harga mebel di wilayah Desa Duwet biasanya mengikuti perubahan harga di UD. Mustika Agung.

Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa strategi perubahan harga yang dilakukan UD. Mustika Agung telah sesuai dengan teori posisi bersaing bagi pemimpin pasar oleh kotler yaitu merupakan usaha yang telah menjadi pusat pengendali harga diantara pesaingnya dengan mengikuti perubahan harga di pasar serta menjadi acuan penetapan harga pesaing. Dalam hadis, Rasulullah SAW bersabda:

« إِنَّ اللَّهَ هُوَ الْمُسَعِّرُ الْقَابِضُ
الْبَاسِطُ الرَّازِقُ وَإِنِّي لأَرْجُو
أَنْ أَلْقَى اللَّهَ وَلَيْسَ أَحَدٌ مِنْكُمْ
يُطَالِبُنِي بِمَظْلَمَةٍ فِي دَمٍ وَلَا
مَالٍ ». رواه أبو داود
وصححه الألباني

“Sesungguhnya Allah-lah yang menentukan harga, yang mempersempit, dan yang memperluas, dan aku berharap bertemu dengan Allah sedangkan salah seorang dari kalian tidak menuntutku karena kedzaliman dalam darah atau harta”.
(HR. Abu Dawut).

Hadis diatas, pada dasarnya menegaskan bahwa harga ditentukan oleh pasar, membiarkan harga berlaku menurut alamiahnya, tanpa campur tangan dari pihak manapun.⁶

Berdasarkan hasil analisis, menunjukkan bahwa penetapan

⁶ Isnaini Harahap dkk, *Hadis-hadis Ekonomi*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), 109.

perubahan harga UD. Mustika Agung sudah sesuai dengan HR. Abu Dawut dengan mengikuti perubahan harga di pasar untuk dijadikan acuan penetapan harga.

c. Distribusi

Menurut kotler Philip dan Amstrong distribusi merupakan kegiatan perusahaan untuk menentukan ketersediaan produk untuk konsumen sasaran. Oleh karena itu, pengiriman dari produsen ke konsumen adalah jenis kegiatan distribusi yang sangat penting.⁷

Sistem distribusi yang diterapkan UD. Mustika Agung seperti yang dijelaskan oleh Bapak Samirin selaku pemilik UD. Mustika Agung bahwa sistem distribusi yang diterapkan dengan memberikan pelayanan dengan menjangkau konsumen hingga ke pelosok yaitu dengan UD. Mustika Agung menyiapkan mobil *pick-up* untuk kepentingan distribusi gratis atau barang pesanan konsumen di kirimkan ke alamat konsumen tanpa ada biaya jasa kirim produk.

Berdasarkan paparan data diatas dapat disimpulkan bahwa penerapan strategi distribusi yang diterapkan UD. Mustika Agung telah sesuai dengan teori posisi bersaing bagi pemimpin pasar oleh Kotler yaitu dengan menyiapkan mobil *pick-up* untuk kebutuhan distribusi barang kepada konsumen sehingga

⁷ Juli Ismanto, *Manajemen Pemasaran* (Banten: UNPAM PRESS, 2020), 94.

dapat mencapai pelosok dengan memberikan penawaran jasa kirim produk gratis.

d. Intensitas promosi

Promosi adalah proses memberikan informasi, membujuk sampai mempengaruhi proses pembelian terhadap suatu produk atau jasa kepada konsumen.⁸

Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Samirin selaku pemilik UD. Mustika Agung dan Ibu Tri selaku konsumen dari UD. Mustika Agung menjelaskan bahwa sistem promosi yang dilakukan dengan melakukan promosi gencar di media sosial seperti *WhatsApp*, *Facebook*, dan melakukan pemasaran produk juga di *marketplace*. Sedangkan Ibu Tri memberi penjelasan bahwa disamping menerapkan promosi menggunakan media sosial, UD. Mustika Agung juga memberikan pelayanan yang ramah kepada konsumen.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa promosi yang telah dilakukan UD. Mustika Agung sudah sesuai dengan teori posisi perusahaan sebagai pemimpin pasar oleh Kotler yaitu dengan melakukan promosi lewat media sosial yang dimiliki guna menarik para konsumen disertai dengan pemberian layanan yang ramah.

⁸ Ibid. 93.

B. Analisis Strategi Bersaing yang Digunakan UD. Mustika Agung dalam Industri Mebel di Desa Duwet

Dalam mempertahankan posisinya dan untuk dapat bersaing dalam dunia bisnis strategi bersaing sangat dibutuhkan. Dalam teori menyebutkan bahwa strategi bersaing yang dapat digunakan pemimpin pasar dapat diklasifikasi menjadi tiga bagian: *Pertama*, Ekspansi pasar total yaitu pengembangan pasar total yang dilakukan dengan pengguna baru, kegunaan baru dan menggunakan lebih banyak. *Kedua*, strategi-startegi bertahan dilakukan dengan pertahanan posisi, pertahanan lambung, pertahanan mendahului, pertahanan menyerang balik, pertahanan bergerak dan pertahanan kontraksi. *Ketiga*, strategi meningkatkan pangsa pasar.⁹ Berdasarkan paparan diatas dapat diketahui bahwa strategi bersaing yang diterapkan UD. Mustika Agung dalam menghadapi persaingan usaha hanya menerapkan beberapa strategi bersaing sebagai berikut:

1. Analisis Strategi Ekspansi Pasar Total

a. Strategi pengguna baru

Pengguna baru, adalah mencari segmen yang belum menggunakan produk tertentu sehingga permintaan akan produk tersebut meningkat.¹⁰ Seperti halnya yang dijelaskan

⁹ Ujang Sumarwan dan Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran dalam Perspektif Perilaku Konsumen* (Bogor: IBP Press, 2018), 20-22.

¹⁰ Ujang Sumarwan dan Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran dalam Perspektif Perilaku Konsumen* (Bogor: PT Penerbit IPB Press, 2018), 20.

oleh Bapak Samirin dan Mas Adi selaku karyawan UD. Mustika Agung bahwa UD. Mustika Agung menerapkan strategi pengguna baru, targetnya yaitu para konsumen yang belum memakai tetapi potensial yaitu konsumen yang berada di sekitar pelanggan seperti para tetangga, teman, rekan kerja dan lainnya dengan cara memberikan kualitas yang bagus dalam setiap pemesanan dan juga pelayanan yang baik membentuk kepercayaan di benak konsumen. Kedua konsumen yang belum mengetahui produk UD Mustika Agung yaitu pengguna platform *marketplace* di *facebook*, strategi yang digunakan untuk menarik konsumen dengan melakukan promosi yang gencar di *marketplace* dan media sosial yang dimiliki dengan menunjukkan kualitas produk agar para pemakai *marketplace* mengenal produk yang di tawarkan.

Berdasarkan paparan data diatas dapat disimpulkan bahwa penerapan strategi pengguna baru pada UD. Mustika Agung telah sesuai dengan teori strategi pengguna baru bagi pemimpin pasar oleh Kotler yaitu dengan mencari masyarakat yang belum memakai tetapi potensial dengan cara memberikan kualitas yang bagus serta memberikan pelayanan yang baik membentuk kepercayaan di benak konsumen dan masyarakat yang belum mengetahui produk UD Mustika Agung, strategi yang digunakan untuk menarik konsumen dengan melakukan

promosi yang gencar di *marketplace* dan media sosial yang dimiliki dengan menunjukkan kualitas produk agar para pengguna mengetahui akan keberadaan UD. Mustika Agung.

b. Strategi kegunaan baru

Kegunaan baru, yaitu mencari kegunaan-kegunaan baru untuk produk tertentu sehingga permintaan terhadap produk tersebut meningkat.¹¹ Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Samirin dan Mas Adi bahwa penerapan strategi kegunaan baru yang dilakukan UD. Mustika yaitu melakukan inovasi produk dengan meng-*upgrade* model mebel yang lama dengan cara membuat desain baru, kemudian penciptaan barang baru yang belum diproduksi sebelumnya. Penerapan strategi kegunaan baru yang baik dapat digunakan sebagai strategi pertahanan posisi UD. Mustika Agung.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Bapak Samirin dan Mas Adi dapat disimpulkan bahwa strategi kegunaan baru yang diterapkan UD. Mustika Agung belum sesuai dengan teori strategi kegunaan baru bagi pemimpin pasar oleh Kotler, UD. Mustika Agung tidak menciptakan kegunaan baru dari suatu produk tetapi hanya membuat inovasi dan penciptaan produk baru pada usahanya.

c. Strategi penggunaan lebih banyak

¹¹ Ibid.

Penggunaan lebih banyak, yaitu mendorong konsumen saat ini untuk menggunakan lebih banyak dengan berbagai alasan.¹² Berdasarkan wawancara kepada Bapak Samirin dan Mas Adi bahwa penerapan strategi penggunaan lebih banyak yang dilakukan UD. Mustika Agung yaitu dengan menawarkan produk sejenis tetapi memiliki kegunaan yang berbeda kepada konsumen yang sedang melakukan pembelian produk, penawaran tersebut dimaksud agar konsumen tergiur akan produk lain dan akhirnya membeli lebih dari satu jenis produk.

Berdasarkan paparan data diatas dapat disimpulkan bahwa strategi menggunakan lebih banyak dalam strategi bersaing untuk mempertahankan posisi yang dilakukan UD. Mustika Agung telah sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Kotler yaitu dengan UD. Mustika Agung mendorong konsumen dengan memberikan penawaran produk agar konsumen membeli lebih banyak.

2. Analisis Strategi-Strategi Bertahan

a. Strategi *position defense* (pertahanan posisi)

Pertahanan posisi, yaitu menguasai dan mempertahankan ruang pasar yang paling menguntungkan di benak konsumen, sehingga kekuatan merk tersebut nyaris tak terkalahkan.¹³

Seperti yang disampaikan oleh Bapak Samirin selaku pemilik

¹² Ibid.

¹³ Ibid, 21.

UD. Mustika Agung bahwa, penerapan *position defense* (pertahanan posisi) UD. Mustika Agung yaitu dengan memberikan pelayanan yang baik dengan menyediakan apa yang dibutuhkan konsumen agar konsumen merasa puas akan produk yang diproduksi. Kemudian UD Mustika Agung juga berusaha memberikan pelayanan yang baik kepada para konsumen dengan selalu memberikan konsumen produk yang berkualitas agar konsumen tidak merasa kecewa.

Berdasarkan paparan data diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa penerapan *position defense* (pertahanan posisi) pada UD. Mustika Agung telah sesuai dengan teori *position defense* (pertahanan posisi) bagi pemimpin pasar oleh kotler yaitu dengan menyediakan produk apa yang menjadi kebutuhan konsumen, memberikan pelayanan yang baik serta produk yang berkualitas

b. Strategi *flank defense* (pertahanan lambung)

Pertahanan lambung, yaitu strategi untuk melindungi sisi lemah dari suatu produk. Jika sisi lemah ini tidak dilindungi akan dijadikan titik serang bagi pesaing.¹⁴ Seperti halnya yang disampaikan oleh Bapak Samirin dan Mas Adi bahwa UD. Mustika Agung memiliki sisi lemah yaitu apabila saat banyak pesanan karyawan merasa kesulitan dalam penyelesaian target

¹⁴ Ibid.

produksi. Strategi yang dilakukan UD. Mustika Agung untuk melindungi kelemahan ini yaitu dengan memperkerjakan pekerja borongan yang memiliki tenaga ahli dibidangnya untuk membantu menyelesaikan target produksi.

Berdasarkan paparan data di atas dapat disimpulkan bahwa strategi pertahanan lambung yang diterapkan UD. Mustika Agung telah sesuai dengan teori strategi pertahanan sampai bagi pemimpin pasar oleh Kotler yaitu dengan UD. Mustika Agung mempekerjakan tenaga borongan untuk mengatasi kendala yang terjadi pada proses produksi yaitu kesulitan penyelesaian target apabila sedang banyak pesanan. Dengan dipekerjakannya tenaga borongan disaat sedang banyak orderan membantu dalam hal penyelesaian target produksi.

c. Strategi *pre-emptive defense* (pertahanan mendahului)

Pertahanan mendahului, yaitu suatu gerakan agresif menyerang pesaing sebelum diserang.¹⁵ Berdasarkan wawancara dengan Bapak Samirin dan Mas Adi selaku karyawan, penerapan strategi mendahului yang dilakukan UD. Mustika Agung yaitu dengan mencari sumber potensial baru (kayu jati) yang dekat untuk mengurangi biaya operasional yang dikeluarkan, melakukan inovasi-inovasi baru dari produk sebelumnya, menciptakan produk baru yang pesaing lain belum

¹⁵ Ibid.

membuatnya, sehingga perusahaan memiliki banyak peluang. Perencanaan strategi mendahului yang tepat akan memperoleh posisi menguntungkan yang tidak bisa diikuti lawan. Dengan selalu melakukan inovasi dan penciptaan produk baru menjadikan UD. Mustika Agung diminati oleh masyarakat. sehingga dengan penerapan strategi mendahului selain menarik minat beli pelanggan juga menjadikan UD. Mustika Agung lebih unggul dari pesaing. Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti kepada responden dapat diketahui bahwa strategi aktif mendahului yang diterapkan oleh UD. Mustika Agung antara lain mencari sumber utama potensial, melakukan inovasi produk, serta menciptakan produk baru.

Berdasarkan paparan data diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi pertahanan mendahului dalam menghadapi persaingan, menurut analisis peneliti dari teori yang disampaikan oleh Kotler sesuai dengan yang diterapkan UD.

Mustika Agung yaitu UD. Mustika Agung melakukan strategi aktif mendahului dengan cara melakukan serangan menciptakan inovasi produk serta meluncurkan produk baru.

- d. Strategi *counteroffensive defense* (pertahanan menyerang balik)
Pertahanan menyerang balik, yaitu melakukan serangan balasan apabila pesaing melakukan serangan, baik secara frontal maupun melakukan serangan ke jantung

pertahanan lawan.¹⁶ Seperti yang diungkapkan Bapak Samirin, Mas Adi dan Bapak Karno *counteroffensive defense* (pertahanan menyerang balik) yang digunakan UD. Mustika Agung yaitu dengan mempertahankan kualitas produk, memberikan pelayanan yang maksimal serta juga dalam penetapan harga UD. Mustika Agung menatok harga sesuai dengan keadaan pasar saat ini. Penetapan harga yang baik dapat memberikan peningkatan terhadap pendapatan. Pada segi persaingan usaha UD. Mustika Agung tidak melihat harga yang ditawarkan pesaing tetapi penetapan harga sesuai dengan keadaan pasar. Dengan memberikan kualitas yang baik, pelayanan yang maksimal serta dengan harga yang cukup bersaing menjadikan UD. Mustika Agung mampu menarik konsumen.

Berpijak dari paparan data diatas, berdasarkan strategi pertahanan menyerang balik bagi pemimpin pasar dalam menghadapi persaingan, maka menurut analisis peneliti dari teori yang disampaikan Kotler sudah sesuai dengan yang diterapkan oleh UD. Mustika Agung yaitu dengan pemertahanan kualitas produk, pelayanan yang maksimal dan penetapan harga sesuai keadaan pasar.

e. Strategi *contraction defense* (pertahanan kontraksi)

¹⁶ Ibid.

. Strategi pertahanan kontraksi yaitu, tindakan ketika pemimpin pasar merasa tidak perlu lagi mempertahankan suatu wilayah alias mundur dari wilayah tertentu yang dianggap lemah dan memfokuskan sumber daya pada wilayah yang potensial.¹⁷

Seperti halnya yang dikatakan Bapak Samirin *contraction defense* (pertahanan kontraksi) yang diterapkan UD. Mustika Agung yaitu dengan melakukan promosi yang intensif di wilayah potensial yang sudah pasti konsumennya, serta juga melakukan promosi yang intensif di media sosial karena masyarakat yang dijangkau lebih banyak sehingga bukan tidak mungkin banyak konsumen yang dapat diraih. Promosi merupakan suatu upaya untuk memperkenalkan produk dan menawarkan produk kepada konsumen.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Samirin dapat disimpulkan bahwa strategi pertahanan kontraksi yang dilakukan UD. Mustika Agung dengan membangun komunikasi yang intensif dengan pelanggan. Penerapan promosi tersebut bertujuan agar masyarakat mengetahui keberadaan UD. Mustika Agung dan untuk mempertahankan pelanggan. Berdasarkan paparan data di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi pertahanan kontraksi dalam menghadapi persaingan, maka menurut analisis peneliti dari teori

¹⁷ Ibid.

pertahanan penciutan bagi pemimpin pasar oleh Kotler sudah sesuai dengan yang diterapkan UD. Mustika Agung yaitu UD. Mustika Agung melakukan strategi pertahanan kontraksi dengan memfokuskan promosi ke wilayah potensial saja.

C. Analisis Dampak Strategi Bersaing yang Diterapkan terhadap Bisnis UD. Mustika Agung

Kemampuan suatu perusahaan dalam menentukan suatu strategi bersaing yang tepat dalam bisnisnya akan memberikan dampak pada bisnis yang dijalankannya. Strategi bersaing yang tersedia bagi pemimpin pasar pengguna baru, kegunaan baru, menggunakan lebih banyak, pertahanan posisi, pertahanan lambung, pertahanan mendahului, pertahanan menyerang balik, serta pertahanan kontraksi yang dilakukan UD. Mustika Agung sangat berpengaruh dalam menghadapi persaingan usaha. Berdasarkan fakta yang ada dilapangan diketahui dampak penerapan strategi bersaing yang meliputi pengguna baru dengan mencari konsumen yang belum memakai tetapi potensial dan konsumen yang belum mengetahui UD. Mustika Agung memberikan dampak pada peningkatan jumlah konsumen yang mengetahui UD. Mustika Agung serta banyak konsumen yang berdatangan serta membeli produk di UD. Mustika Agung. Dari fakta tersebut menurut analisis dampak strategi yang dilakukan sudah sesuai dengan teori.

1. Analisis Dampak Ekspansi Pasar Total

a. Pengguna Baru

Pengguna baru yaitu mencari segmen yang belum menggunakan produk tertentu sehingga permintaan terhadap produk meningkat.¹⁸ Pada wawancara yang dilakukan dengan Bapak Samirin selaku pemilik UD. Mustika Agung bahwa Penerapan strategi melalui pengguna baru yaitu dengan mencari masyarakat yang belum memakai tetapi potensial melalui pemberian kualitas yang bagus serta memberikan pelayanan yang baik. Masyarakat yang belum mengetahui produk UD Mustika Agung, strategi yang digunakan untuk menarik konsumen dengan melakukan promosi yang gencar di *marketplace* dan media sosial yang dimiliki dengan menunjukkan kualitas produk memberikan dampak banyak masyarakat dapat mengenal UD. Mustika Agung serta meningkatkan jumlah pendapatan..

b. Penggunaan lebih banyak

Penggunaan lebih banyak yaitu mendorong konsumen saat ini untuk menggunakan produk lebih banyak dengan berbagai alasan.¹⁹ Pada wawancara yang dilakukan dengan Bapak Samirin selaku pemilik UD. Mustika Agung bahwa penerapan strategi penggunaan lebih banyak dilakukan dengan menawarkan produk sejenis tetapi memiliki kegunaan yang

¹⁸ Ujang Sumarwan dan Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran dalam Perspektif Perilaku Konsumen* (Bogor: IBP Press, 2018), 20.

¹⁹ Ibid.

berbeda kepada konsumen yang sedang melakukan pembelian produk memberikan dampak mampu meningkatkan penjualan produk.

2. Analisis Dampak Strategi Bertahan bagi Pemimpin Pasar

a. Dampak strategi *position defence* (pertahanan posisi)

Position defence (pertahanan posisi), yaitu menguasai dan mempertahankan ruang pasar yang paling menguntungkan di benak konsumen, sehingga kekuatan merk tersebut nyaris tak terkalahkan. Pada wawancara yang dilakukan dengan Bapak Samirin selaku pemilik UD. Mustika Agung bahwa dampak dari diterapkan *position defence* (pertahanan posisi) yaitu dapat memberikan apa yang dibutuhkan konsumen serta memberikan pelayanan yang bagus kepada para pembelinya dengan selalu memberikan produk yang berkualitas agar tidak mengecewakan konsumen memberikan dampak pada mendapatkan pencapaian kepuasan konsumen serta banyak konsumen yang menjadi pelanggan tetap di UD. Mustika Agung.

b. Dampak strategi *flank defense* (pertahanan lambung)

Flank defense (pertahanan lambung), yaitu strategi untuk melindungi sisi lemah dari suatu produk. Jika sisi lemah ini tidak dilindungi akan dijadikan titik serang bagi pesaing.²⁰

Pada wawancara yang dilakukan dengan Bapak Samirin dan

²⁰ Ibid.

Bapak Santo dalam wawancara sebelumnya bahwa penerapan *flank defense* (pertahanan lambung) di UD. Mustika Agung yaitu dengan menyewa tenaga borongan yang memiliki keahlian di bidangnya. Hal ini berdampak dalam hal terselesaikannya target produksi dan efisiensi waktu.

- c. *Pre-emptive defense* (pertahanan mendahului) yaitu suatu gerakan agresif menyerang pesaing sebelum diserang.²¹ Dalam wawancara sebelumnya dengan Bapak Samirin, penerapan strategi *pre-emptive defense* (pertahanan mendahului) pada UD. Mustika Agung adalah membuat inovasi-inovasi baru serta selalu melakukan peluncuran produk baru. Hal ini berdampak pada peningkatan jumlah penjualan.
- d. Dampak strategi *counteroffensive defense* (pertahanan menerang balik)

Counteroffensive defense (pertahanan menerang balik) adalah melakukan serangan balasan apabila pesaing melakukan serangan, baik secara frontal maupun melakukan serangan ke jantung pertahanan lawan.²² Dalam wawancara dengan Bapak Samirin dan Bapak Santo dalam wawancara sebelumnya bahwa *counteroffensive defense* (pertahanan menerang balik) yang dilakukan UD. Mustika Agung yaitu dengan fokus memberikan yang terbaik bagi konsumen dengan

²¹ Ibid.

²² Ibid.

mempertahankan kualitas produk, pelayanan yang maksimal serta penetapan harga sesuai dengan keadaan pasar saat ini. Adapun dampak dari serangan ini yaitu hasil produk UD. Mustika Agung dapat melekat dibenak konsumen.

e. Dampak strategi *contraction defense* (pertahanan kontraksi)

Contraction defense (pertahanan kontraksi) tindakan ketika pemimpin pasar merasa tidak perlu lagi mempertahankan suatu wilayah alias mundur dari wilayah tertentu yang dianggap lemah dan memfokuskan sumber daya pada wilayah yang potensial.²³ Seperti yang dijelaskan Bapak Samirin dalam wawancara bahwa *contraction defense* (pertahanan kontraksi) yang dilakukan UD. Mustika Agung dengan lebih menekankan promosi yang intensif di daerah yang potensial. Hal ini memberikan dampak yaitu perusahaan dapat menjangkau konsumen yang sudah mengenal produk UD. Mustika Agung kemudian dengan dilakukan promosi yang gencar serta menjaga hubungan yang baik dengan para konsumen akan memberikan dampak yaitu konsumen akan berdatangan ke UD. Mustika Agung.

Berdasarkan teori dan data diatas maka menurut analisis peneliti dampak strategi dalam mempertahankan posisi secara keseluruhan memberikan dampak yang baik.

²³ Ibid.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data peneliti di atas dapat disimpulkan bahwa:

1. Posisi UD. Mustika Agung dalam persaingan industri mebel di desa Duwet yaitu sebagai pemimpin pasar, berdasarkan fakta di lapangan UD. Mustika Agung sudah menerapkan poin-poin yang mengemukakan bahwa usaha tersebut berposisi sebagai pemimpin pasar dengan memiliki pangsa pasar terbesar, lebih unggul dalam hal pengenalan produk baru dengan meluncurkan produk baru, perubahan harga, distribusi, dan intensitas promosi.
2. Strategi bersaing yang diterapkan UD. Mustika Agung dalam persaingan industri mebel di desa Duwet antara lain: *pertama* ekspansi pasar dengan menerapkan strategi pengguna baru, strategi kegunaan baru, dan strategi penggunaan lebih banyak. *Kedua* strategi bertahan antara lain strategi *position defense* (pertahanan posisi) strategi *flank defense* (pertahanan lambung), strategi *pre-emptive defense* (pertahanan aktif mendahului), strategi *counteroffensive defense* (pertahanan menyerang balik) sudah diterapkan UD. Mustika Agung. Strategi tersebut digunakan untuk mempertahankan posisi UD. Mustika Agung sebagai pemimpin

pasar. Namun belum maksimal. Yaitu UD. Mustika Agung belum menerapkan strategi kegunaan baru dalam produksinya.

3. Dampak strategi bersaing yang diterapkan di UD. Mustika Agung antara lain: *pertama*, dampak dari strategi ekspansi pasar dengan menerapkan strategi pengguna baru adalah dapat meningkatkan jumlah konsumen yang mengetahui keberadaan UD. Mustika Agung, strategi penggunaan lebih banyak berdampak pada peningkatan jumlah penjualan. *Kedua* strategi bertahan antara lain, strategi *position defense* (pertahanan posisi) banyak konsumen yang menjadi pelanggan tetap di UD. Mustika Agung, strategi *flank defense* (pertahanan lambung) terselesaikannya target produksi dan efisiensi waktu, strategi *pre-emptive defense* (pertahanan mendahului) peningkatan jumlah penjualan, strategi *counteroffensive defense* (pertahanan menyerang balik) produk dapat melekat dibenak konsumen, strategi *contraction defense* (pertahanan kontraksi) mampu menjangkau konsumen yang sudah mengenal produk UD. Mustika Agung.

B. SARAN

1. Bagi pemilik UD. Mustika Agung, bisa meningkatkan dan mempertahankan semua strategi bersaing bagi pemimpin pasar dengan maksimal. Terutama pada indikator ekspansi pasar total di poin kegunaan baru agar menambah keunggulan antar pesaing.

2. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat meneliti atau membahas tentang strategi bersaing di perusahaan-perusahaan yang lebih besar yang ada di Indonesia khususnya di Ponorogo. Serta skripsi ini bisa menjadi salah satu sumber referensi atau sebagai tambahan rujukan yang berkaitan dengan strategi bersaing bagi pemimpin paar.



DAFTAR PUSTAKA

Nugroho Adhi, Setyawan. *Pemberdayaan Masyarakat Desa Berbasis Teknologi Tepat Guna di Daerah*. Jakarta: Guepedia. 2021.

Ahadiyah, Ayi. *Manajemen Strategik: Tinjauan Teoritikal Multiperspektif*. Bandar Lampung: Lembaga Penelitian Universitas Lampung. 2010.

Anselmus Teniwut, Wellem. *Strategi dan Kebijakan Bisnis Perikanan Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: Deepublish. 2021.

Apizal. *Orientasi pasar dan keunggulan bersaing: Studi Kasus Penjualan Komputer*. Jakarta: Celebes Media Perkasa.

Bagus Benny, Ida dan Adi Pramana, Surya. *Tradisi Spiritual di Pasraman Seruling Dewata Kabupaten Tabanan Provinsi Bali*. Bandung: Nilacakra. 2019.

Darmanto dkk, *Manajemen Pemasaran (Untuk Mahasiswa, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah)*. Yogyakarta: Deepublish. 2016.

Eko Indrajat, Richardus dkk. *Strategi Manajemen Pembelian dan Supply Chain (Pendekatan Manajemen Pembelian Terkini Untuk Menhadapi Persaingan Global)*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia. 2005.

Hajar, Ibnu. *Manajemen Strategik-Konsep Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: Penerbit ANDI. 2019.

Hamakonda, Towa P. dan Tairas. *Pengantar Klasifikasi Persepuluhan Dewey*. Jakarta: PT BPK Gunung Mulia. 2008.

Helakuddin dan Wijaya, Hengki. *Analisis Data Kualitatif (Sebuah Tinjauan Teori dan Praktik)*. Sekolah Tinggi Theologia. 2019.

Irnawati, Jeni dkk. *Akuntansi Manajemen*. Bandung: Media Sains Indonesia. 2021.

Ismanto, Juli. *Manajemen Pemasaran*. Banten: UNPAM PRESS, 2020.

Julia, *Orientasi Estetik Piringan Kecapi Indung dalam Kesenian Tembang Sunda Cianjur di Jawa Barat*. Sumedang: UPI Sumedang Press. 2018.

Kadar dkk, Muhammad Gafur. *Manajemen Strategik dan Kepemimpinan*. Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021.

Kuntjojo. *Methodologi Penelitian*. Kediri: Universitas Negeri PGRI Kediri. 2009.

Mamik. *Metodologi Kualitatif*. Sidoarjo: Zifatama Publisher. 2015.

Tim Penyusun. *Pedoman Penulisan Proposal dan Tesis*. Malang: Media Nusa Creative. 2017.

P. Hamakonda, Towa dan Tairas. *Pengantar Klasifikasi Persepuluhan Dewey*. Jakarta: PT BPK Gunung Mulia. 2008.

P. Robbins, Stephen dkk. *Manajemen*. Jakarta: Erlanga. 2010.

Pramana, Ida Bagus Benny Surya Adi. *Tradisi Spiritual di Pasraman Seruling Dewata Kabupaten Tabanan Provinsi Bali*. Bandung: Nilacakra, 2019.

Rangga Bawono, Icuk. *Optimalisasi Potensi Desa di Indonesia*. Jakarta: PT. Grasindo, 2019.

Rukajat, Ajat. *Penelitian Tindakan Kelas (Classroom Action Research) Disertai Contoh Judul Skripsi dan Metodologinya*. Yogyakarta: CV. Budi Utama. 2018.

Rahmawati. *Manajemen Pemasaran*. Samarinda: Mulawarman University Press, 2016.

Rakhmat, Jalaluddin. *Metode Penelitian Komunikasi: Dilengkapi Contoh Analisis Statistik*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2007.

Rukhayati, Siti. *Strategi Guru PAI Dalam Membina Karakter Peserta Didik SMK Al Falah Salatiga*. Salatiga: LP2M IAIN Salatiga. 2020.

Suardhika, I Nengah. *Model Strategi Bersaing Sumberdaya bagi Usaha Kecil dan Menengah*. Sumatera Barat: CV Azka Pustaka, 2021.

Sidiq, Umar. *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan*. Ponorogo: CV. Nata Karya. 2019.

Sumarwan, Ujang dan Tjiptono, Fandy. *Strategi Pemasaran dalam Perspektif Perilaku Konsumen*. Bogor: IBP Press, 2018.

Sudarmanto, Eko. *Manajemen Strategi Kontemporer*. Medan: Yayasan Kita Menulis. 2021.

Syamsuri dkk. *Pengantar Kewirausahaan (Transformasi Digital Entrepreneurship)*. Bandung: CV. Media Sains Indonesia. 2021.

Watrianthos, Ronal dkk. *Kewirausahaan dan Strategi Bisnis*. Yayasan Kita Menulis. 2020.

Zamzam, Firdaus Fakhry. *Aplikasi Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: CV Budi Utama, 2018.

Zainudin, Akbar. *Man Jadda Wajada 2: Buka Pintu-Pintu Keberhasilan Anda*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama. 2011.

Carmila Elias, Melissa, "Analisis Strategi Bersaing pada Perusahaan Biro Perjalanan di Malang", *Journal of Economics and Business*, Volume 6, No.2, (2018).

Kudus Nur Istikomah, Roikhanan, "Strategi Bersaing dalam Meningkatkan Kinerja pada CV. Karya Alam Abadi (KAA)," *Skripsi* (Purwokerto: Institut Agama Islam Negri Purwokerto, 2019).

Riswandi, Akbar, "Analisis Strategi Bersaing Rumah Makan Studi pada Rumah Makan Darisa *Café Campus I*," *Jurnal: Ilmu Manajemen Universitas Tadulako*, VOL. 2, No. 3, (2016)

Abi Farhan, Muhamad. *Bersaing SMA Al-Hasra Depok (Penerapan Strategi Generik Michael R. Porter)*. Skripsi: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah. 2014.

BR Bangun, Fransiska. *Analisis Strategi bersaing dalam Meningkatkan Penjualan (Studi Pada Usaha Warung Wajik Peceren H. Ngadim)*. Skripsi: Universitas Sumatera Utara. 2021.

Fitrah, Hawani. *Strategi Bersaing Dalam Meningkatkan Market Share pada PT. Sinar Galesong Mandiri Makasar*. Skripsi: Universitas Muhammadiyah Makasar, 2018.

Frasetiadi, Defri. *Strategi Bersaing dalam Memperthankan Nasabah di PT Asuransi Bumuputra Muda 1967 Bandar Lampung*. Skripsi: Universitas Islam Negeri Raden Raden Intan Lampung. 2020.

Kinanti Wisudaningsih, Nimas. *Strategi Bersaing Pada Industri Kecil Nurani Handscarft Di Jember*. Skripsi: Universitas Jember. 2019.

Novit Saputra, Fauzi. *Analisis Strategi Bersaing Pada CV. Virgo Furniture Di Sukaharjo Solo I*. Skripsi: UIN Yogyakarta. 2018.

Odeth, Sonni. *Analisis Strategi Bersaing Usaha Layanan Transportasi Online*). Skripsi: Universitas Sumatra Utara. 2017.

Putri Ayu Purba, Ade. *Analisis Strategi Bersaing Café The Coffee Town dalam Menghadapi Persaingan Bisnis*. Skripsi: Universitas Sumatra Utara. 2019.

Rahmawati, Devi. *Strategi Bersaing Pada Perusahaan Distribusi PT. Unirama Duta Niaga Dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif*. Skripsi: Universitas Semarang. 2019.

Sari, Afifah. *Analisis Strategi Bersaing Usaha Kuliner dalam Meningkatkan Omset Penjualan (Studi Kasus: Mie Ayam Hot Plate Ajibarang)*. Skripsi: Institut Agama Islam Negri Purwoketo. 2019.

Sholihah, Anis. *Analisis Strategi Bersaing Dalam Mengembangkan Produk Di Home Industri Kelompok Usaha Bersama Kucai Jaya Kalibeber Wonosobo*. Skripsi: UIN Walisongo. 2015.

Vernando, Richad. *Analisis Strategi Keunggulan Bersaing yang diterapkan PT. Federal International Finance Menurut Perspektif Etika Bisnis Islam*. Skripsi: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung 2020.

Zamzam, Fakhry. *Aplikasi Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Deepublish. 2018.

Adi, *Wawancara*, 8 April 2022

Agung, *Wawancara*, 8 April 2022..

Karno, *Wawancara*, 2 April 2022.

Samirin, *Wawancara*, 8 April 2022.

Sukatmanto, *Wawancara*, 8 April 2022.

Sukadi, *Wawancara*, 8 April 2022.

Susanto, *Wawancara*, 30 Maret 2022.

Tri, *Wawancara*, 5 April 2022.

Yati, *Wawancara*, 5 April 2022.