

COMPETITIVE POSITIONING ANALYSIS PADA CV SURYA NEDIKA ISBELLA

Ivan Kristianto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: kwee_van@yahoo.com

Abstrak-Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing yang tepat untuk digunakan oleh CV Surya Nedika Isbella. Penelitian menggunakan metode *Competitive Positioning Analysis* guna menentukan strategi apa yang tepat digunakan oleh Surya Nedika Isbella. Hasil penelitian menunjukkan bahwa snack berada pada *star* dan jelly berada pada *question mark* dalam matrix BCG. Strategi perusahaan yang tepat yaitu *product development* yang mengarah pada inovasi produk.

Kata Kunci - *Competitive Positioning Analysis*, Strategi, Pemasaran

I. PENDAHULUAN

Perkembangan zaman dan kemajuan teknologi sekarang ini semakin mendorong gaya hidup, pola berfikir dan perilaku masyarakat untuk berubah dan semakin maju atau berkembang. Hal ini menyebabkan persaingan bisnis di Indonesia menjadi semakin tajam, untuk dapat memperebutkan pelanggan. Pada zaman sekarang ini masyarakat Indonesia pun menjadi sangat selektif dalam pemilihan sebuah produk. Berbagai macam produk ditawarkan kepada masyarakat untuk memenuhi kebutuhannya. Hal ini dapat dibuktikan dengan semakin banyaknya produk- produk baru yang beredar di pasaran guna memenuhi kebutuhan dan permintaan pasar di Indonesia.

Di Indonesia sekarang ini, bisnis makanan dan minuman khususnya di makanan ringan (*snack*) berkembang sangat pesat. Hal ini dapat dibuktikan dengan banyaknya pengembangan bisnis makanan ringan (*snack*) ini, atau dengan merek- merek baru yang saat ini ikut meramaikan pasar makanan ringan (*snack*) di Indonesia.

Pasar makanan ringan (*snack*) di Indonesia cukup kompetitif, terus tumbuh dan bertambah baik dari segi volume maupun value. Tiap tahunnya, ada ratusan merek baru memasuki pasar. *Nielsen Retail Audit 2007* menyebutkan pertumbuhan volume di pasar makanan ringan berkisar 27% dan pertumbuhan value sebesar 34%. Pertumbuhan ini terjadi baik di pasar tradisional maupun pasar swalayan (modern trade), dimana pasar tradisional di daerah urban tumbuh sebesar 33 % secara volume dan 40% secara value di tahun 2007.

Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa pasar makanan ringan di Indonesia (*snack*) memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap pertumbuhan pasar di Indonesia. Hal ini juga menunjukkan bahwa tingkat konsumsi masyarakat di Indonesia sangat tinggi. Hal ini juga membuktikan bahwa memakan makanan ringan (*snack*) sudah menjadi budaya di Indonesia untuk menemani semua aktifitas semua kalangan masyarakat Indonesia. Dalam hal ini, snack tidak dapat dipungkiri, bahwa makanan ringan (*snack*) adalah salah satu kebutuhan masyarakat Indonesia. Hal ini menjadi salah satu faktor mengapa perusahaan makanan ringan (*snack*) di Indonesia pertumbuhannya sangat pesat, Faktor tersebut menjadi salah satu faktor kompetisi pada perusahaan makanan ringan (*snack*) yang telah ada untuk melakukan penerapan strategi yang tepat agar posisinya tidak tergeser oleh perusahaan baru.

Melihat fenomena perkembangan bisnis makanan ringan (*snack*) saat ini, Perusahaan makanan ringan (*snack*) dituntut untuk lebih kreatif, melihat pasar dan perkembangan industri dalam bidang makanan ringan (*snack*) ini. Perusahaan makanan ringan (*snack*) di masa sekarang ini harus lebih terarah dan fokus dengan segmentasi, target, dan posisi yang jelas agar konsumen merasa puas dan perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pasar. Penentuan posisi suatu perusahaan sangat penting agar suatu perusahaan dapat mendapatkan informasi yang strategis dan praktis untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan (Fleisher dan Bensoussan, 2015).

Strategi memiliki konsekuensi dan dimensi yang multi fungsi sehingga harus mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal suatu perusahaan (David, 2013). Strategi yang dipilih menunjukkan apa yang akan dilakukan perusahaan serta apa yang perusahaan ingin lakukan (Hitt, 2011).

Dalam penelitian ini akan membahas strategi bersaing apa yang tepat digunakan oleh CV Surya Nedika Isbella agar dapat bertahan dalam industri makanan ringan (*snack*). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan posisi CV Surya Nedika Isbella pada industri makanan ringan (*snack*) di Madiun dan menentukan strategi apa yang tepat bagi CV Surya Nedika Isbella untuk persaingannya.

Tahap- tahap Competitive Positioning Analysis

Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian

1. Mengidentifikasi Strategi, Pasar dan Produk Saat Ini

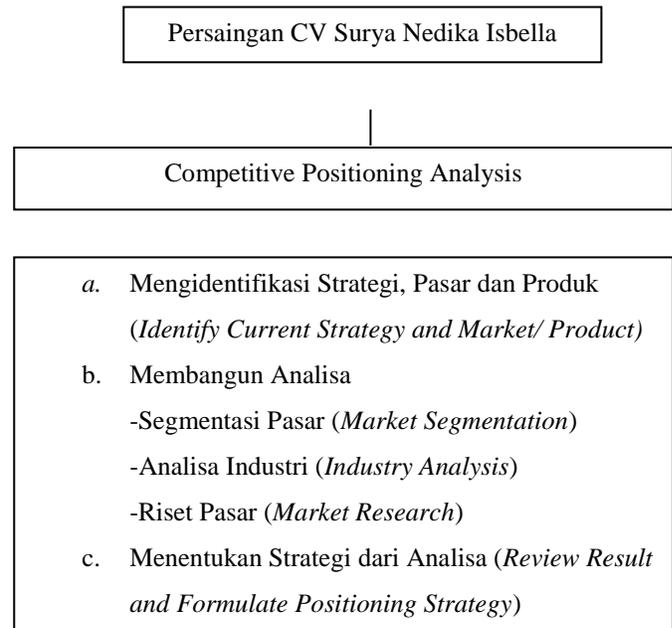
Linden Mrown (Fleisher dan Bensoussan, 2015) mengamati bahwa faktor yang dipertimbangkan untuk melakukan penilaian *competitive position* pada dasarnya adalah semua faktor yang memiliki dampak pada performa pasar, misalnya pangsa pasar, pendapatan, citra merek, dan performa laba, termasuk didalamnya biaya, margin, harga, dan produktifitas.

Dalam melakukan proses indentifikasi ini, suatu organisasi dapat menggunakan matrix BCG (*Boston Consult Grup*) growth- share. Matrix BCG (Boston Consult Grup) growth-share membarikan representasi grafis dari pasar, produk dan dari layanan suatu organisasi yang dapat berguna dalam menilai sautu organisasi dan dapat menfokuskan sumber dayanya. Dengan melihat grafik dari suatu produk atau jasa proses ini dapat menunjukkan indikasi yang berfungsi untuk memnentukan strategi apa yang cocok untuk produk atau jasa suatu organisasi. *Relative market share* didefinisikan sebagai rasio dari pangsa pasar satu divisi tertentu terhadap pangsa pasar yang dimiliki oleh pesaing terbesar dalam industri tersebut. *Business growth rate* didefinisikan sebagai tingkat perkembangan suatu industri.

Boston Consult Group (BCG) growth-share matrix memiliki suatu kelemahan yaitu, Boston Consult Group (BCG) growth-share matrix sangat menyederhanakan pasar, yang pada kenyataanya di dalam suatu organisasi pasar menjadi hal yang sangat kompleks, dan dari pasar suatu organisasi dapat menggunakan suatu strategi untuk mengatasi produk yang berbeda.

2. Membangun Analisa

Dalam langkah ini, pada analisa membutuhkan identifikasi pangsa pasar, membangun sebuah industri fusion analisis, riset pelanggan dan persepsi klien dari pasar barang dan jasa yang ditawarkan (Fleisher & Bensoussan, 2015).



Jenis penelitian yang dipakai adalah penelitian kualitatif. Sumber data berasal dari data primer serta data sekunder. Dalam penelitian ini data primer dapat diperoleh dari hasil wawancara dengan informan penelitian. Informan bersumber dari internal perusahaan meliputi owner dan kepala bidang IT perusahaan. Penelitian ini akan dilakukan pada CV Surya Nedika Isbella. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari kumpulan pihak lain, bukan oleh penulis sendiri untuk tujuan lain, Data sekunder yang dipakai berupa dokumen perusahaan, buku- buku literatur, dan internet. Teknik penentuan informan yang dipakai adalah *purposive sampling*. Narasumber yang dipakai adalah owner, kepala bagian IT dan distributor produk CV Surya Nedika Isbella. Teknik analisis data yang dipakai mengacu pada teori dari Moleong (2012) :

1. Pencatatan data, pencatatan bertujuan untuk menghasilkan catatan lapangan, dengan hal itu diberi kode agar sumbernya dapat ditelusuri.
2. Kategorisasi data, mengumpulkan, memilah-milah, mengklarifikasikan, mensintesisakan, membuat ikthisar, dan membuat indeks suatu data.
3. Interpretasi data, berpikir dengan membuat jalan agar kategori suatu data mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan sertas membuat temuan- temuan umum.

Dalam penelitian ini pemeriksaan keabsahan data menggunakan teknik triangulasi. Hal ini merupakan salah satu pemeriksaan keabsahan dengan cara membandingkan presepektif seseorang dengan berbagai pendapat atau pandangan orang (Moleong, 2012). Dalam penelitian ini, uji keabsahan data akan menggunakan teknik triangulasi sumber.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sejarah Perusahaan

Sejarah berdirinya CV. Surya Nedika Isabella diawali dengan keinginan *owner* (Surya Bintoro) saat bertemu dengan salah satu relasinya. Relasi tersebut secara rutin selalu memakai jasa angkutan (PT. Karmila) milik Surya Bintoro untuk mengangkut/mengirim produk-produk makanan kecil dari Bandung dan Jakarta ke Jawa Timur.

Keinginan tersebut kian menguat saat Surya Bintoro bertemu dan diperkenalkan dengan putra daerah (Magetan) yang bekerja pada sebuah industri makanan/ minuman ringan. Bertiga (termasuk dengan sang istri Tutik Siswanti) mereka lalu merencanakan persiapan-persiapan guna mendirikan sebuah perusahaan komanditer.

Pada awalnya dibelilah beberapa bidang tanah di Kelurahan Genengan ± 1 ha, dan mesin-mesin produksi diantaranya : mesin filling (karena jenis produk yang diinginkan berbentuk jelly), boiler, conveyor, bejana-bejana (dandang), dsb, seiring dengan pengadaan sarana dan prasarana penunjang lainnya.

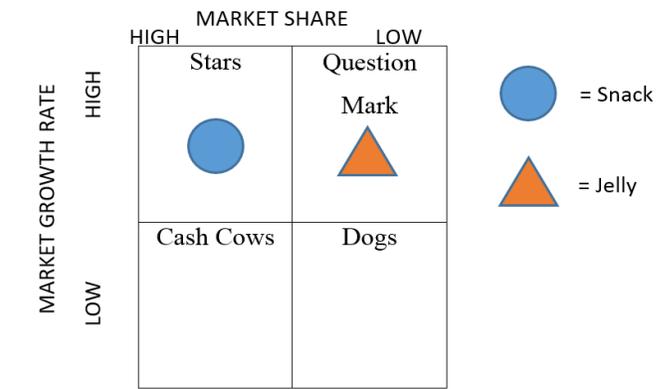
Satu tahun kemudian, yaitu sekitar tahun 2002, perusahaan menambah satu divisi lagi yang memproduksi makanan ringan berbentuk snack. Mengingat pangsa pasar jenis produk ini juga menjanjikan margin yang cukup signifikan. Meskipun pernah mengalami pasang-surut bahkan sampai pernah lock-up di tahun 2005, CV. Surya Nedika Isabella bisa dikatakan masih survive dengan segala keberadaannya.

Langkah-Langkah *Competitive Positioning Analysis*

1. Mengidentifikasi Strategi, Pasar dan Produk

Matrix BCG membarikan representasi grafis dari pasar, produk dan dari layanan CV Surya Nedika Isabella, yang dapat berguna dalam menilai dan dapat menfokuskan sumber dayanya. Dengan melihat grafik dari produk snack dan jelly proses ini dapat menunjukkan indikasi yang berfungsi untuk menentukan strategi apa yang cocok untuk produk CV Surya Nedika Isabella. Berikut grafik BCG dari CV Surya Nedika Isabella.

Gambar 2. Matriks BCG CV Surya Nedika Isabella



Snack berada pada bagian *star* dalam matrix BCG, dikarenakan produk snack memiliki pangsa pasar relatif yang tinggi dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi seharusnya menerima investasi yang besar untuk mempertahankan dan memperkuat posisi dominan mereka. Integrasi ke depan, ke belakang, dan horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan joint venture merupakan strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan. Sedangkan untuk jelly berada pada bagian *question mark*, yang berarti jelly memiliki posisi pangsa pasar yang relatif rendah, namun masih bisa bersaing dalam industri yang bertumbuh pesat. Perusahaan dituntut untuk memutuskan apakah akan memperkuat produk snack dengan menjalankan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau menjualnya.

Pertumbuhan pasar untuk produk jelly pada tahun 2014- 2015 adalah 3,51%, sedangkan untuk produk snack adalah 29,27%. Pangsa pasar untuk produk snack CV Surya Nedika Isabella sekitar 20-25% namun pangsa pasar untuk produk Jelly hanya sekitar 15%. Pesaing pun merasakan hal yang sama kecuali pesaing yang sudah besar, pangsa pasar dapat mencapai 30%. Penjualan untuk snack cenderung stabil, meskipun naik turun. Namun penjualan untuk jelly cenderung turun. Penjualan yang naik turun ini disebabkan oleh krisis keuangan yang sedang dialami oleh konsumen pada umumnya. Penurunan penjualan terhadap produk jelly karena konsumen lebih memilih jelly drink yang memiliki dua manfaat sekaligus daripada jelly.

Strategi yang digunakan perusahaan saat ini adalah strategi intensif dan difokuskan pada *product development*, hal ini dikarenakan kedua produk mengalami pertumbuhan yang cenderung stagnan sehingga membutuhkan pengembangan produk yang mengarah pada inovasi produk.

Snack merupakan produk yang paling disukai dan diminati oleh konsumen sehingga snack masih memiliki

peluang untuk mengambil hati konsumen. Dari snack ini, perusahaan dapat melakukan pengembangan produk baik dalam segi bentuk, rasa maupun packaging. Mengenai produk dan harga, konsumen tidak pernah memberikan komentar negatif ataupun protes terhadap harga yang ditawarkan sehingga perusahaan tetap dapat berjualan produk yang sama dengan harga yang sama.

2. Membangun Analisa

a. Segmentasi Pasar

- Geografi

Pendistribusian produk dari CV Surya Nedika Isbella tersebar hampir merata pada pulau Jawa, Bali, dan beberapa kota di NTT dan NTB. Perkembangan pertumbuhan pelanggan CV Surya Nedika Isbella cenderung tidak stabil. Kepadatan penduduk pada saluran distribusi pada pulau Jawa dan Bali termasuk padat, tetapi tidak terlalu padat pada NTT dan NTB.

- Demografi

Rata-rata konsumen berusia antara lima tahun hingga lima belas tahun. Rata-rata daya beli konsumen tinggi, hal ini disebabkan oleh harga produk CV Surya Nedika Isbella cenderung rendah. Pendidikan konsumen pada CV Surya Nedika Isbella rata-rata antara TK sampai SMP/ SLTP. Pendapatan rata-rata konsumen yang biasa membeli adalah sekitar Rp 1.000.000 di mana pendapatan tersebut tergolong cukup besar bagi anak sekolah. Dengan pendapatan sebegitu besar, mereka cenderung menggunakannya untuk membeli snack dan jelly. Faktor yang membuat perusahaan menetapkan target market yaitu kemudahan perusahaan dalam menjangkau permintaan pelanggan yang tidak selektif di mana mereka hanya menginginkan snack yang enak dan murah. Bagi industri snack, masalah mengenai rasa dan harga tidak menjadi persoalan.

b. Analisa Industri

Five Force Model berguna bagi CV Surya Nedika Isbella dalam melakukan analisa industri ini, *five force model* membahas tentang lima bentuk kekuatan utama dalam tahapan unit bisnis strategi dan secara sistematis dari masing masing variabelnya akan membantu dalam menemukan kunci dari persaingan dalam industri tersebut.

- Persaingan dalam sebuah industri

Kondisi persaingan dalam industri makanan ringan tergolong kompetitif, karena lingkungan pasar yang digeluti oleh CV Surya Nedika Isbella ini merupakan jenis pasar yang memiliki persaingan yang cukup ketat. Banyaknya pesaing perusahaan sejenis yang memproduksi

produk yang sejenis pula membuat konsumen memiliki banyak alternatif terhadap produk yang bisa dibeli. Namun begitu, setiap perusahaan snack memiliki konsumen yang loyal di mana banyak terdapat konsumen yang hanya membeli snack dengan merek tertentu dan rasa tertentu. Pelaku bisnis yang menjadi pesaing utama CV Surya Nedika Isbella adalah PT Surabaya Top, CV Borobudur, dan CV Donal. PT Surabaya TOP merupakan organisasi yang bergerak dalam bidang makanan ringan, perusahaan ini terletak pada kota Tangerang. CV Borobudur terletak di Kediri. Sedangkan CV Donal terletak di Madiun. Strategi yang dipakai oleh pesaing adalah dengan memberikan potongan harga dan bonus bagi konsumen yang membeli produknya. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, PT Surabaya TOP merupakan *market leader* pada industri ini, sedangkan CV Borobudur, dan CV Donal merupakan perusahaan yang cenderung berada di bawah CV Surya Nedika Isbella. Perusahaan mengidentifikasi pesaing utama melalui distributor dan orang suruhan di mana distributor akan memberi tahu pemilik perusahaan mengenai siapa saja yang berjualan produk yang sama dengan harga yang tidak jauh beda. Selain itu, pemilik perusahaan juga mengutus orang tertentu yang telah dipilihnya untuk bertindak sebagai mata-mata untuk mencari tahu siapa pesaing perusahaan. Cara perusahaan agar dapat bersaing secara efektif dalam target pasar yang dituju yaitu mengandalkan diskon dan bonus. Hal ini terdengar biasa dan cenderung sama dengan yang dilakukan oleh pesaing. Namun, mungkin hal ini menjadi cara yang paling efektif. Cara CV Surya Nedika Isbella meyakinkan konsumen untuk lebih memilih produknya daripada produk pesaing adalah dengan meyakinkan konsumen bahwa produk perusahaan merupakan yang termurah. Perusahaan dapat melakukan perbandingan harga ataupun benchmarking, mulai dari harga, produk, rasa sampai kualitas.

- Ancaman pendatang baru

Untuk membuat perusahaan baru dalam industri ini diperlukan dana kurang lebih sebesar 15 Milyar rupiah. Hal ini dapat menjadi penghambat untuk seorang individu masuk dalam industri ini, dikarenakan modal yang cukup besar. Untuk memiliki uang sebesar 1-2 milyar saja tidaklah mudah bagi setiap pengusaha, apalagi dengan uang sebesar 15 milyar rupiah. Sangat tidak mudah bagi setiap pengusaha untuk memulai bisnis baru. Modal yang besar bukanlah hanya modal untuk membangun perusahaan, namun juga tergantung pada mesin yang akan digunakan dan teknologi yang akan dipakai. Sebuah hal yang dapat menjadi masalah yang cukup besar dan sangat riskan yaitu di mana pemerintah yang terdapat pada area perusahaan sangat mendukung dalam pembuatan perusahaan baru, sehingga untuk mendapatkan ijin membuka usaha dalam industri ini sangatlah mudah. Kedua hal tersebut merupakan faktor positif dan negatif

yang mempengaruhi munculnya pendatang-pendatang baru dalam industri ini di mana faktor positif yaitu mengenai jumlah modal yang cukup besar sedangkan faktor negatif yaitu kemudahan dalam memperoleh izin pemerintah dalam membuka usaha baru di daerah tersebut. Dari hasil wawancara yang dilakukan didapati bahwa tingkat loyalitas konsumen pada CV Surya Nedika Isbella cenderung tinggi. Hal ini menyebabkan ancaman pendatang baru dalam industri makanan ringan semakin rendah dikarenakan perusahaan baru akan sulit untuk merebut pangsa pasar yang sudah ada. Loyalitas konsumen bukanlah sesuatu yang mudah diperoleh oleh setiap perusahaan, sehingga apabila sebuah perusahaan telah memiliki konsumen yang loyal, baik terhadap produk maupun perusahaan, tidak akan mudah bagi perusahaan lain ataupun perusahaan baru untuk merebut mereka dari perusahaan di mana mereka loyal.

- Daya tawar konsumen

Narasumber ke 3 merupakan distributor terbesar pada wilayah Madiun dan Magetan. CV Surya Nedika Isbella dapat memenuhi kebutuhan konsumen dengan sangat baik, yang dimaksud dalam hal ini adalah ketepatan CV Surya Nedika Isbella dalam memenuhi kebutuhan pelanggan atau konsumen mencapai 90%. Dapat dilihat di sini bahwa perusahaan sangat menjaga kepercayaan dan memberikan kualitas yang terbaik dari segi ketepatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Melihat bahwa persentase belum mencapai 100%, sudah menjadi kewajiban perusahaan untuk berusaha lebih giat lagi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan sehingga, ketepatannya dapat mencapai 100%. Penetapan harga yang diberikan pada konsumen oleh CV Surya Nedika Isbella adalah dengan cara penghitungan harga pokok produksi (HPP) pada tiap produk dan ditambahkan dengan penghitungan lama serta kebutuhan lain dari produksi itu sendiri. CV Surya Nedika Isbella memberikan potongan harga berupa potongan biaya distribusi. Potongan ini menjadi keuntungan bagi distributor dalam mendistribusikan produknya karena biaya distribusi tidak terlalu tinggi. CV Surya Nedika Isbella juga memberikan potongan kepada distributor atau pelanggan yang mengambil produk dalam jumlah yang besar. Dengan potongan harga yang diperoleh, distributor memperoleh harga modal yang lebih murah sehingga apabila mereka menjual dengan harga yang sama pada umumnya, untung yang mereka peroleh dapat dikatakan cukup tinggi. Untuk menjalin kerja sama yang baik dengan konsumen, perusahaan memberikan potongan harga dan bonus. Potongan harga dan pemberian bonus sudah menjadi strategi umum yang digunakan oleh kebanyakan perusahaan karena bagi perusahaan, dengan memotong harga ataupun memberikan bonus tidaklah merugikan namun sangat menguntungkan apalagi apabila konsumen yang membeli di perusahaan tersebut menjadi loyal. Untung yang sebelumnya perusahaan peroleh dari

pemotongan harga dan pemberian bonus yang tidak terlalu besar, dapat menjadi berlipat kali ganda apabila konsumen menjadi loyal terhadap produk ataupun perusahaan.

- Daya Tawar Pemasok

CV Surya Nedika Isbella mendapatkan bahan baku dari beberapa kota di pulau Jawa, yaitu Madiun, Magetan, Jakarta, Sidoarjo, Surabaya, Solo dan beberapa kota besar di pulau Jawa. Untuk produk Snack bahan baku berupa jagung dan tepung jagung, bahan baku tersebut didapat dari area Madiun dan Magetan, sedangkan dalam pembumbuan produk snack, bahan baku didapat dari Jakarta, Sidoarjo, Surabaya. Untuk produk Jelly berbahan dasar agar-agar, bahan baku didapat dari Solo dan Surabaya. CV Surya Nedika Isbella melakukan perbandingan harga pada tiap pemasok, dan mengambil dari pemasok yang memiliki harga yang cocok dengan CV Surya Nedika Isbella. CV Surya Nedika Isbella melakukan pengecekan bahan baku melalui proses uji coba produksi, dikarenakan kualitas bahan baku tidak dapat dilihat secara langsung ketika bahan baku tersebut datang dari truck. Jadi cara yang paling efektif untuk pengecekan bahan baku adalah dengan menguji coba bahan baku tersebut menjadi produk dari CV Surya Nedika Isbella. Menurut Narasumber, sampai saat ini pemasok dapat memenuhi kebutuhan bahan baku produksi untuk perusahaan. Perusahaan menggunakan perbandingan harga antara pemasok untuk menentukan harga bahan baku, CV Surya Nedika Isbella juga membandingkan kualitas dan spesifikasi bahan baku antar pemasok. Alur pemasok memberikan bahan baku pada CV Surya Nedika Isbella adalah dengan memberikan *sampling* bahan baku pada CV Surya Nedika Isbella, lalu pemasok melakukan tawar menawar harga dengan perusahaan, setelah itu pemasok siap mengirimkan bahan baku pada perusahaan. Untuk menjalin kerja sama yang baik dengan pemasok, perusahaan membeli dengan harga yang wajar. Dengan menawar harga yang wajar, pemasok pun tidak akan memandang rendah perusahaan serta perusahaan tetap dapat menjalin hubungan yang baik. Dengan menjalin hubungan yang baik, perusahaan bisa saja untuk memperoleh harga yang lebih murah lagi.

- Potensi produk pengganti

Produk pengganti yang dapat mengancam produk Jelly dari CV Surya Nedika Isbella adalah *softdrink*, sedangkan untuk produk snack krupuk produk pengganti yang mengancam adalah snack dalam bentuk lain seperti wafer dan keripik. Hal ini disebabkan karena Jelly merupakan suatu produk yang bertujuan untuk melepas dahaga dan menahan rasa lapar. Namun, menurut peneliti, jelly dan *softdrink* merupakan sesuatu yang berbeda di mana *soft drink* merupakan minuman sedangkan jelly merupakan makanan ringan atau pencuci mulut. Di masa sekarang ini, produk *softdrink* memiliki beberapa tipe yang memiliki tujuan sama dengan produk dari CV Surya

Nedika Isbella. Contohnya seperti Okky Jelly Drink dari perusahaan Garuda Food di mana dalam minuman tersebut terdapat jelly. Inilah yang menjadi sesuatu yang mengancam produk jelly perusahaan. Sedangkan untuk produk snack krupuk dari Cv Surya Nedika Isbella varian snack yang semakin beragam di dalam industri makanan ringan ini dapat menjadi ancaman yang cukup serius bagi perusahaan, dikarenakan di dalam industri ini perkembangan suatu produk dan munculnya suatu varian baru sangatlah cepat, sehingga hal ini menjadi suatu pendorong bagi CV Surya Nedika Isbella untuk terus mengembangkan produknya. Menurut narasumber di masa sekarang ini para perusahaan pesaing mulai melakukan eksperimen untuk mengganti produk Jelly yang awalnya terbuat dari rumput laut menjadi Jelly yang terbuat dari ketela atau biasa disebut dengan cassava jelly. Menurut narasumber kualitas dari produk pengganti ditentukan dari mana produk pengganti tersebut diproduksi, siapa yang memproduksi, perusahaan apa yang memproduksi. Semakin terkenal perusahaan yang memproduksi, maka kemungkinan terhadap kualitas tinggi juga semakin besar. Beberapa pesaing memiliki teknologi dan mesin yang mampu memproduksi produk pengganti dengan kualitas yang baik, dan sebaliknya beberapa perusahaan pesaing hanya memiliki mesin dan teknologi seadanya yang hanya mampu memproduksi produk yang memiliki kualitas menengah ke bawah. Menurut narasumber produk pengganti bertujuan untuk meningkatkan persaingan yang ada dalam industri ini. Dalam menghadapi potensi kehadiran produk pengganti, perusahaan telah mempersiapkan produk yang lebih variatif, baik dari segi jenis produk maupun perluasan dari produk yang sudah ada mengenai rasa ataupun design baru di pasaran.

c. Riset Pasar

Marketing mix digunakan untuk menggambarkan jenis-jenis pilihan CV Surya Nedika Isbella dalam membuat proses pemasaran suatu produk atau jasa ke dalam pasar. Variabel yang termasuk dalam *marketing mix*, adalah: *product, place, price, promotion*.

- *Produk*

CV Surya Nedika Isbella merupakan perusahaan yang memproduksi makanan ringan. Produk snack krupuk CV Surya Nedika Isbella yang telah dipasarkan memiliki merk, yaitu Frossy, Thom's, Mars, Telaku, Happy bird, Marsya. Untuk produk Jelly terdapat tiga produk, yaitu Surya Jelly drink, Surya Jelly cup, Surya jelly cup 50 Bintangara. Menurut narasumber konsumen sejauh ini memberikan tanggapan yang positif mengenai produk dari CV Surya Nedika Isbella. Hal ini dapat dibuktikan dari penjualan produk dari CV Surya Nedika Isbella yang selalu stabil di pasaran. Hal tersebut tidak lepas dari keunggulan produk CV Surya Nedika Isbella. Menurut

narasumber, produk CV Surya Nedika Isbella memiliki rasa yang enak dan kemasan yang menarik. Hal tersebut yang menjadikan produk dari CV Surya Nedika Isbella mendapat tanggapan positif dari para pelanggan. Produk dari CV Surya Nedika Isbella juga memiliki kemasan yang berkualitas tinggi dan design kemasan yang menarik. Narasumber 3 selaku distributor menambahkan bahwa bahan kemasan tergolong bagus sehingga tidak ada yang bocor dan tidak membuat snack yang dibungkusnya menjadi lembab dan tidak garing. Kemasan yang menarik penting untuk memikat perhatian dan minat konsumen karena konsumen cenderung melihat segala sesuatu dari penampakan luarnya. Dengan design yang menarik dan bahan yang bagus, konsumen akan menilai bahwa produk CV Surya Nedika Isbella merupakan produk yang berkualitas. Penting bagi setiap perusahaan untuk selalu update dengan produk yang diproduksinya. Agar produk tidak ketinggalan jaman, perusahaan mengganti design produk secara rutin. Menurut peneliti, tidak hanya design yang perlu diupdate namun dari segi jenis produk juga perlu diupdate. Pemilik harus mengetahui produk makanan ringan apa yang sedang tren di kalangan masyarakat dan pemilik mencocokkannya dengan produk perusahaan. Untuk saat ini, perusahaan sedang membuat produk baru yang merupakan perluasan dari produk yang sudah ada yaitu dari segi rasa.

- *Place*

CV Surya Nedika Isbella mendistribusikan produknya hampir merata pada pulau Jawa, Bali, dan beberapa kota di NTT (Alor, Flores, Malaka, dan Kupang) dan NTB (Bima, Lombok, Sumbawa). Menurut hasil dari wawancara dengan narasumber, CV Surya Nedika memilih lokasi pada Jawa dan Bali dikarenakan memiliki kepadatan penduduk yang sangat tinggi, sehingga tingkat konsumsi juga akan ikut tinggi, perusahaan memilih untuk mendistribusikan produknya pada beberapa kota di NTT dan NTB dikarenakan tingkat perkembangan penduduk di kota tersebut mengalami perkembangan dan produk CV Surya Nedika Isbella yang merujuk pada pasar *middle low* sangat cocok terhadap beberapa kota di NTT dan NTB. CV Surya Nedika Isbella memiliki 139 distributor yang tersebar pada semua tempat distribusi. Menurut *owner* CV Surya Nedika Isbella jumlah tersebut merupakan jumlah distributor yang cukup banyak dalam industri makanan ringan yang setingkat. Menurut hasil dari wawancara, CV Surya Nedika Isbella selalu konsisten dan perusahaan memiliki komitmen untuk tidak terlambat dalam menyalurkan produknya pada distributor. Hal ini dapat menjadi nilai tambah bagi perusahaan dalam meningkatkan pangsa pasar. Dengan ketepatan waktu yang dimiliki, distributor tidak akan mengalami kesusahan dalam pendistribusiannya sehingga aktivitas tetap berjalan sesuai dengan rencana. Ketepatan waktu ini dapat meningkatkan kredibilitas perusahaan di mata distributor. Perusahaan tidak berencana membuka cabang dikarenakan tidak ada orang yang dapat dipercaya untuk mengurus cabang dan pemilik masih ingin fokus pada 1 perusahaan terlebih dahulu.

- *Price*

Persaingan harga dalam industri makanan ini sangat kompetitif, karena setiap perusahaan memiliki target pasar yang sama, yaitu *middle low*. CV Surya Nedika memberikan harga yang cukup murah yaitu Rp 1500 per produk Jelly, dan Rp 800 per produk snack krupuk. Menurut narasumber, harga yang tercantum dapat berubah sesuai dengan tawar menawar konsumen. Hal tersebut terkait dengan kuantiti pembelian produk pada setiap distributor. Jika membeli dengan kuantiti yang besar, CV Surya Nedika Isbella dapat memberi potongan harga. Pembelian dengan jumlah yang besar akan dikenakan harga grosir yang akan jauh lebih murah dari pembelian harga eceran. Menurut narasumber, CV Surya Nedika Isbella memberikan harga yang diberikan sesuai dengan kualitas produk, mengingat produk dari CV Surya Nedika Isbella dapat diterima pasar dengan baik.

- *Promotion*

CV Surya Nedika Isbella menggunakan promosi dalam bentuk *sponsorship*, dan menggunakan media promosi *billboard*. Menurut narasumber, bentuk *sponsorship* berupa sumbangan sumbangan yang diberikan bila ada acara-acara di sekitar perusahaan dan sekitar wilayah distribusi. Menurut narasumber, promosi yang dilakukan oleh perusahaan memiliki efek yang signifikan dalam penjualan produk dikarenakan citra perusahaan CV Surya Nedika Isbella yang baik di mata konsumen. Hal tersebut menimbulkan dampak yang positif bagi perusahaan dan para distributor. Dengan melakukan *sponsorship* pelanggan yang terkait dalam event yang disponsori oleh perusahaan akan merasa senang dan tingkat loyalitas mereka bertambah pada produk CV Surya Nedika Isbella. Untuk ke depannya, perusahaan akan tetap melakukan promosi dalam bentuk *sponsorship* dan iklan serta ditambah dengan papan reklame yang akan dipasang di jalan.

	SNI	
Opportunity - Konsumen loyal - Besarnya modal yang dibutuhkan untuk memasuki industri makanan ringan - Hubungan yang baik dengan pelanggan, pemasok dan distributor	Strategi SO - Membuat pengembangan produk sehingga dapat meningkatkan penjualan	Strategi WO - Meningkatkan promosi dengan membuat iklan - Meningkatkan distribusi ke sekolah - Berjualan melalui internet - Promosi yang aktif pada kegiatan sekolah
Threats - Banyak pesaing dalam industri yang sama - Harga bahan baku yang tidak stabil	Strategi ST - Membuat inovasi produk - Mengelola anggaran yang sesuai dengan budget perusahaan - Mempertahankan harga jual yang stabil	Strategi WT - Mempelajari sistem dan strategi pemasaran yang baik dan benar

IV KESIMPULAN/RINGKASAN

Snack berada pada *star* dan jelly berada pada *question mark* dalam matrix BCG. Strategi perusahaan yang tepat yaitu *product development* yang mengarah pada inovasi produk. Pesaing mengalami penurunan pangsa pasar. Snack merupakan produk yang paling disukai dan diminati oleh konsumen. Konsumen tidak pernah memberikan komentar negatif ataupun protes terhadap harga yang ditawarkan.

Pendistribusian produk CV Surya Nedika Isbella tersebar di Jawa, Bali, NTT dan NTB. Perkembangan pertumbuhan pelanggan CV Surya Nedika Isbella cenderung tidak stabil. Kepadatan penduduk pada saluran distribusi pada pulau Jawa dan Bali termasuk padat, tetapi tidak terlalu padat pada NTT dan NTB. Rata-rata konsumen berusia antara 5-15 tahun. Rata-rata daya beli konsumen tinggi. Pendidikan konsumen pada CV Surya Nedika Isbella rata-rata antara TK sampai SMP/SLTP. Pendapatan rata-rata konsumen yang biasa membeli adalah sekitar Rp 1.000.000. Kemudahan perusahaan dalam menjangkau permintaan pelanggan menjadi faktor penentu penetapan target market.

3. Menentukan Strategi dari Analisa (SWOT)

Tabel 1. Analisa SWOT CV Surya Nedika Isbella

	Strength	Weakness
	- Kepercayaan pelanggan yang tinggi - Harga murah - Kemasan yang tidak mudah bocor - Kualitas bagus dan terjamin - Ketepatan waktu dalam pengiriman - Produk berlabel	- Kurangnya promosi - Kurangnya pengetahuan tentang sistem yang baik dan strategi pemasaran yang tepat

Kondisi persaingan dalam industri tergolong kompetitif. Pelaku bisnis yang menjadi pesaing utama CV Surya Nedika Isbella adalah PT Surabaya Top, CV Borobudur, dan CV Donal, serta semua pesaing yang berkompeten yang ada di pulau Jawa. Strategi yang dipakai oleh pesaing adalah memberikan potongan harga dan bonus. Perusahaan mengidentifikasi pesaing utama melalui distributor dan orang suruhan. Perusahaan mengandalkan diskon dan bonus agar dapat bersaing secara efektif. CV Surya Nedika Isbella meyakinkan konsumen bahwa produknya merupakan yang termurah. Modal yang dibutuhkan untuk membuat perusahaan baru dalam industri ini sebesar 15M rupiah. Pemerintah pada area perusahaan sangat mendukung pembuatan perusahaan baru sehingga mudah untuk mendapatkan ijin membuka usaha. Tingkat loyalitas konsumen pada CV Surya Nedika Isbella cenderung tinggi. CV Surya Nedika Isbella dapat memenuhi kebutuhan konsumen dengan baik dari segi ketepatan waktu. Penetapan harga pada konsumen adalah dengan penghitungan HPP pada tiap produk dan penghitungan lama serta kebutuhan lain dari produksi. CV Surya Nedika Isbella memberikan potongan harga berupa potongan biaya distribusi. CV Surya Nedika Isbella juga memberikan potongan kepada distributor atau pelanggan yang mengambil produk dalam jumlah yang besar. Untuk menjalin kerja sama yang baik dengan konsumen, perusahaan memberikan potongan harga dan bonus. CV Surya Nedika Isbella mendapatkan bahan baku dari Jakarta, Sidoarjo, Surabaya, Solo. CV Surya Nedika Isbella melakukan perbandingan harga pada tiap pemasok dan memilih harga yang cocok dengan CV Surya Nedika Isbella. CV Surya Nedika Isbella melakukan pengecekan bahan baku melalui proses uji coba produksi. Sampai saat ini pemasok dapat memenuhi kebutuhan bahan baku produksi untuk perusahaan. Perusahaan menggunakan perbandingan harga, kualitas dan spesifikasi bahan baku antara pemasok untuk menentukan harga bahan baku. Alur pemasok memberikan bahan baku pada CV Surya Nedika Isbella adalah dengan memberikan *sampling* bahan baku pada CV Surya Nedika Isbella, pemasok melakukan tawar menawar harga dengan perusahaan, pemasok siap mengirimkan bahan baku pada perusahaan. Untuk menjalin kerja sama yang baik dengan pemasok, perusahaan membeli dengan harga yang wajar. Produk pengganti yang dapat mengancam produk Jelly CV Surya Nedika Isbella adalah *softdrink*. Pesaing mulai bereksperimen untuk mengganti produk Jelly yang awalnya terbuat dari rumput laut menjadi Jelly yang terbuat dari ketela atau biasa disebut dengan cassava jelly. Kualitas produk pengganti ditentukan dari siapa yang memproduksi dan perusahaan apa yang memproduksi. Produk pengganti bertujuan untuk meningkatkan persaingan yang ada dalam industri. Dalam menghadapi potensi kehadiran produk pengganti, perusahaan telah mempersiapkan produk yang lebih variatif dari segi jenis produk, rasa dan design.

Produk snack krupuk CV Surya Nedika Isbella yaitu Frossy, Thom's, Mars, Telaku, Happy bird, Marsya dan produk Jelly yaitu Surya Jelly drink, Surya Jelly cup, Surya jelly cup 50 Bintara. Konsumen memberikan tanggapan positif mengenai produk CV Surya Nedika Isbella. Produk CV Surya Nedika Isbella enak dan kemasannya menarik. Agar produk tidak ketinggalan jaman, perusahaan mengganti design produk secara rutin. Perusahaan sedang membuat produk baru dari segi rasa. CV Surya Nedika Isbella memiliki 139 distributor di

pulau Jawa, Bali, NTT dan NTB. CV Surya Nedika Isbella selalu konsisten dan berkomitmen untuk tidak terlambat dalam menyalurkan produknya pada distributor. Perusahaan tidak berencana membuka cabang. Persaingan harga dalam industri sangat kompetitif. Harga jelly CV Surya Nedika Isbella yaitu Rp 1500 dan Rp 800 untuk snack krupuk. Harga dapat berubah sesuai kuantiti pembelian produk. CV Surya Nedika Isbella memberikan harga sesuai dengan kualitas produk. CV Surya Nedika Isbella menggunakan promosi dalam bentuk *sponsorship* dan *billboard* yang memiliki efek dalam penjualan produk. Untuk ke depannya, perusahaan akan menambah papan reklame sebagai promosi.

Selama ini CV Surya Nedika Isbella dapat bertahan karena kepercayaan pelanggan, harga, kemasan, dan kualitas. Produk berlabel SNI menjadi hal yang menguntungkan bagi CV Surya Nedika Isbella. Kekuatan pesaing yang dapat perusahaan ambil hikmahnya adalah dari segi marketing. Kelemahan perusahaan terletak pada promosi, sistem dan strategi pemasaran. Kurangnya promosi dan kurangnya pengetahuan tentang sistem yang baik dan strategi pemasaran yang tepat menghambat perkembangan perusahaan. Untuk itu, owner belajar dari pengalaman untuk mengatasi kelemahan tersebut. Kelemahan pesaing yang menjadi kekuatan perusahaan yaitu harga. Peluang yang dimiliki oleh perusahaan yaitu konsumen yang loyal, hubungan yang baik dengan pelanggan, distributor dan pemasok serta besarnya modal yang dibutuhkan oleh pesaing baru. Hambatan yang dimiliki oleh CV Surya Nedika Isbella yaitu banyaknya pesaing yang menjalani bisnis yang sama, harga bahan baku yang tidak stabil serta munculnya produk baru yang lebih unggul.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F.R. (2013). *Strategic Management Concept and cases Fourteenth Edition Global Edition*. England: Pearson Education Limited.
- Fleisher, V.S dan Bensoussan, B.E. (2015). *Business and Competitive Analysis, Effective Application of New and Classic Method Second Edition*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E. (2011). *Strategic*

Management: Competitiveness and Globalization:
Concept Ninth Edition. USA: Cenage Learning.

Moleong, L.J. (2012). Metodologi penelitian kualitatif.
Bandung: PT Remaja Rosdakarya.