



***EVALUATION OF COMPREHENSIVE MARKETING STRATEGY
FOR RAFIF TEKNIK'S FURNITURE***

SKRIPSI

Dibuat Oleh:

Anjally Ananda Putri

0211 19 264

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

AGUSTUS 2023

***EVALUATION OF COMPREHENSIVE MARKETING STRATEGY
FOR RAFIF TEKNIK'S FURNITURE***

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan
Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
(Dr. Hendro Sasongko, AK., M.M. CA.)



Ketua Program Studi
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., M.M., CA.)

***EVALUATION OF COMPREHENSIVE MARKETING STRATEGY
FOR RAFIF TEKNIK'S FURNITURE***

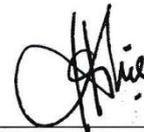
SKRIPSI

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada hari Selasa, tanggal 1 Agustus 2023

Anjally Ananda Putri
0211 19 264

Menyetujui

Ketua Penguji Sidang
(Salmah, S.E., M.M)



Ketua Komisi Pembimbing
(Oktori Kiswati Zaini, S.E., M.M)



Anggota Komisi Pembimbing
(Fredri Andria, S.Tp., M.M.)



Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Anjally Ananda Putri
NPM : 0211 19 264
Judul Skripsi : *Evaluation of Comprehensive Marketing Strategy For Rafif Teknik's Furniture*

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, 01 Agustus 2023



Anjally Ananda Putri

0211 19 264

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, tahun
2023**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan Pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tujuan suatu masalah dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Dilarang mengumumkan dan atauu memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Binis Universitas Pakuan.

ABSTRAK

ANJALLY ANANDA PUTRI. 021119264. “*Evaluation of Comprehensive Marketing Strategy For Rafif Teknik’s Furniture*”. Di bawah bimbingan: OKTORI KISWATI ZAINI dan FREDI ANDRIA. 2023.

Pertumbuhan industri *furniture* yang mengalami peningkatan dan jumlah usaha baik berskala mikro, kecil, menengah dan besar memiliki jumlah yang banyak mengindikasikan persaingan semakin ketat. Dalam persaingan tersebut setiap usaha memiliki strategi pemasaran yang merupakan sebuah rencana yang disusun untuk menentukan strategi yang tepat bagi perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan strategi pemasaran yang telah dilakukan Rafif Teknik sebagai salah satu usaha mikro yang beregrak dalam bidang *furniture* dan menganalisis kondisi industri *furniture*. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Penelitian dilakukan pada usaha *custom furniture* Rafif teknik dengan sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 5 orang responden yang dipilih dengan metode *non probability* dengan teknik *purposive sampling*. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif eksploratif. Metode pengolahan data yang digunakan adalah analisis VRIO untuk strategi pemasaran yang telah digunakan dan analisis *porter’s five force* dengan *delphie technique*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi promosi yaitu *google ads* dan *personel selling*, dan juga kemampuan pekerja ahli dalam pembuatan produk Rafif Teknik memiliki keunggulan kompetitif jangka panjang. Selanjutnya dalam penenilaian kondisi persaingan industri *furniture* mendapatkan skor 3,6623 dengan kategori sedang atau tingkat persaingan yang cukup tinggi.

Kata Kunci: Strategi Pemasaran, Analisis VRIO, *Porter’s Five Force*, *Delphie Technique*

PRAKATA

Segala puji bagi Allah SWT yang telah meri rahmat dan karunia-Nya kepada penulis, sehingga mampu menyelesaikan Skripsi dengan judul “*Evaluation of Comprehensive Marketing Strategy For Rafif Teknik’s Furniture*” . Sholawat dan salam sennantiasa tercurah kepada Rassullah SAW sebagai rahmat seluruh alam. Penyusunan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi syarat dalam menyelesaikan mencapai gelar Sarjana Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor.

Tentu dalam penyelesaian skripsi penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan, hal ini karena banyak keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki penulis, namun terlepas dari hal tersebut, besar harapan penulis agar skripsi ini bermanfaat bagi penulis dan khalayak umum. Pada kesempatan ini, penulis ingin menghaturkan banyak terima kasih kepada orang-orang yang penulis hormati dan cintai, kepada orang-orang yang membantu secara langsung maupun tidak langsung selama pembuatan skripsi. Rasa terima kasih ini penulis persembahkan kepada keluargaku tercinta, Mama Maimun Sulistiowati dan Bapak Rusli yang tidak pernah berhenti mendo’akan serta memberikan semangat yang luar biasa dan memberikan dukungan moril maupun materil. Ibu Oktori Kiswati Zaini, S.E., M.M Ketua Komisi Pembimbing dan Fredi Andria, S.Tp., M.M. selaku selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah meluangkan waktunya dengan memberikan bimbingan, arahan dan masukan yang sangat berguna dalam meyelesaikan skripsi. Pada kesempatan baik ini penulis meyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. rer. pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc. selaku Rektor Universitas Pakuan.
2. Bapak Dr. Hendro Sasongko, AK., M.M. CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
3. Ibu Dr. Retno Martanti Endah L, S.E., M.Si., MCA., CAPM. Selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
4. Ibu Enok Rusmanah, M. Acc., S.E. selaku Wakil Dekan 2 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
5. Bapak Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., M.M., CA. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
6. Ibu Tutus Rully, S.E., M.M selaku Asisten Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan ii
7. Bapak Arie Wibowo Irawan, S.P., M.M. selaku Dosen Wali Kelas H Angkatan 2019 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

8. Bapak Marco selaku pemilik Rafif Teknik dan seluruh karyawan juga pekerja Rafif teknik
9. Seluruh responden yang telah bersedia membantu dan meluangkan waktu dalam pengisian kuesioner.
10. Seluruh dosen, staf pengajar, dan karyawan Progam Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan
11. Dhavya, Melisa, dan Alda yang selalu menemani perjalanan perkuliahan saya.
12. Fitri yang menjadi teman bertukar pikiran dalam penyusunan penelitian
13. Teman-teman Kelas H, Manajemen Angkatan 2019 serta teman-teman Konsentrasi Manajemen Pemasaran yang berjuang bersama penulis. Terima kasih atas dukungan serta semangatnya.

Bogor, 2 Juni 2023

Anjally Ananda Putri

021119264

DAFTAR ISI

| | |
|--|----------|
| JUDUL | |
| LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI | i |
| LEMBAR PENGESAHAN DAN PERYATAAN TELAH DISIANGKAN..... | ii |
| LEMBAR PERYATAAN PENYERAHAN HAK CIPTA | iii |
| LEMBAR HAK CIPTA..... | iv |
| ABSTRAK | v |
| PRAKATA | vi |
| DAFTAR ISI..... | viii |
| DAFTAR TABEL..... | x |
| DAFTAR GAMBAR..... | xi |
| DAFTAR LAMPIRAN | xii |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Penelitian | 1 |
| 1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah | 7 |
| 1.2.1 Identifikasi Masalah..... | 7 |
| 1.2.2 Perumusan Masalah | 8 |
| 1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian..... | 8 |
| 1.3.1 Maksud Penelitian..... | 8 |
| 1.3.2 Tujuan Penelitian | 8 |
| 1.4 Kegunaan Penelitian..... | 8 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... | 9 |
| 2.1 Pemasaran..... | 9 |
| 2.2 Manajemen Pemasaran..... | 9 |
| 2.3 Manajemen Strategi..... | 9 |
| 2.3.1 Evaluasi Strategi Pemasaran | 10 |
| 2.3.2 Keunggulan Bersaing..... | 11 |
| 2.4 Strategi Pemasaran | 11 |
| 2.4.1 Strategi Bauran Pemasaran..... | 12 |
| 2.4.2 Strategi Bauran Pemasaran <i>Furniture</i> | 14 |
| 2.5 Industri | 15 |
| 2.6 Industri <i>Furniture</i> | 16 |
| 2.7 <i>Poter's Five Forces</i> | 16 |
| 2.8 Analisis VRIO | 20 |
| 2.9 Penelitian Terdahulu dan Kerangka Penelitian | 24 |
| 2.9.1 Penelitian Terdahulu | 24 |
| 2.9.2 Kerangka Berpikir..... | 26 |

| | |
|---|-----------|
| BAB III METODE PENELITIAN | 28 |
| 3.1 Jenis Penelitian..... | 28 |
| 3.2 Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian | 28 |
| 3.2.1 Objek Penelitian | 28 |
| 3.2.2 Unit Analisis..... | 28 |
| 3.2.3 Lokasi Penelitian..... | 28 |
| 3.3 Jenis Data dan Sumber Data Penelitian..... | 28 |
| 3.3.1 Jenis Data Penelitian | 28 |
| 3.3.2 Sumber Data Penelitian..... | 28 |
| 3.4 Operasionalisasi Variabel..... | 29 |
| 3.5 Metode Penarikan Sampel..... | 30 |
| 3.6 Metode Pengumpulan Data..... | 30 |
| 3.7 Metode Analisis Data..... | 30 |
| 3.7.1 Analisis VRIO | 30 |
| 3.7.2 Analisis <i>Porter's Five Forces Delphi Technique</i> | 30 |
| 3.7.3 Merancang Kembali Strategi Pemasaran | 33 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... | 34 |
| 4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian | 34 |
| 4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Rafif Teknik..... | 34 |
| 4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan..... | 35 |
| 4.1.3 Struktur Organisasi..... | 35 |
| 4.2 Pembahasan..... | 36 |
| 4.2.1 Strategi Pemasaran yang Telah Dilakukan Rafif Teknik | 36 |
| 4.2.2 Kondisi Persaingan Industri <i>Furniture</i> | 45 |
| 4.2.3 Implementasi Manajerial Berdasarkan Kondisi Persaingan Industri | 61 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | 64 |
| 5.1. Kesimpulan..... | 64 |
| 5.2. Saran..... | 65 |
| DAFTAR PUSTAKA | 66 |
| DAFTAR RIWAYAT HIDUP | 72 |
| LAMPIRAN..... | 73 |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 1.1 Jumlah Usaha Industri <i>Furniture</i> tahun 2020 | 2 |
| Tabel 1.2 Usaha <i>Furniture Custom</i> di Kecamatan Tapos, Kota Depok..... | 3 |
| Tabel 1.3 Tabel Harga/ Meter Pembuatan <i>Furniture</i> | 4 |
| Tabel 2.1 Jenis Strategi Pemasaran..... | 11 |
| Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu | 24 |
| Tabel 3.1 <i>Operasionalisasi Variabel Penelitian Evaluation Of Comprehensive Marketing Strategy For Rafif Teknik's Furniture</i> | 29 |
| Tabel 3.2 <i>VRIO Framework</i> | 31 |
| Tabel 3.3 Penentuan Bobot <i>Porter's Five Forces</i> | 31 |
| Tabel 3.4 Penentuan Nilai dari <i>Porter's Five Forces</i> | 32 |
| Tabel 3.5 Penentuan Skor <i>Porter's Five Forces</i> | 33 |
| Tabel 4.1 Perbandingan Harga Custom Furniture Rafif Teknik dan Pesaing..... | 37 |
| Tabel 4.2 <i>VRIO Analysis</i> | 42 |
| Tabel 4.3 Pembobotan <i>Industry Rivalry Porter's Five Force</i> | 50 |
| Tabel 4.4 Pembobotan <i>Threat of New Entrants Five Force</i> | 50 |
| Tabel 4.5 Pembobotan <i>Threat of Subtitutes Porter's Five Force</i> | 51 |
| Tabel 4.6 Pembobotan <i>Bargaining Power of Supplier Porter's Five Force</i> | 52 |
| Tabel 4.7 Pembobotan <i>Bargaining Power of Buyers Porter's Five Force</i> | 53 |
| Tabel 4.8 Penilaian <i>Industry Rivalry Porter's Five Force Rafif Teknik</i> | 54 |
| Tabel 4.9 Penilaian <i>Threat of New Entrants Porter's Five Force Rafif Teknik</i> | 54 |
| Tabel 4.10 Penilaian <i>Threat of Subtitues Porter's Five Force Rafif Teknik</i> | 55 |
| Tabel 4.11 Penilaian <i>Bargaining Power of Supplier Porter's Five Force Rafif Teknik</i> | 55 |
| Tabel 4.12 Penilaian <i>Bargaining Power Of Buyers Porter's Five Force Rafif Teknik</i> | 56 |
| Tabel 4.13 Skor <i>Industry Rivaly</i> | 56 |
| Tabel 4.14 Skor <i>Threat of New Entrants</i> | 57 |
| Tabel 4.15 Skor <i>Threat of Substitutes</i> | 58 |
| Tabel 4.16 Skor <i>Bargaining Power of Supplier</i> | 59 |
| Tabel 4.17 Skor <i>Bargaining Power Of Buyers</i> | 60 |
| Tabel 4.18 Tingkat Persaingan Industri | 61 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 1. 1 Industri dengan Pertumbuhan Tertinggi dalam Sektor Industri Pengolahan Nonmigas Tahun 2021. | 1 |
| Gambar 1. 2 PDB ADHK Industri <i>Furniture</i> 2020-2022 | 2 |
| Gambar 1. 3 Produk Furniture Custom Rafif Teknik | 3 |
| Gambar 1. 4 Jumlah Penjualan Produk Custom Furnitur tahun 2020 – (Januari-Juli) 2022..... | 5 |
| Gambar 1. 5 Website Rafif Teknik | 6 |
| Gambar 1. 6 Website Pesaing | 7 |
| Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran..... | 27 |
| Gambar 4.1 Logo Usaha Rafif Teknik..... | 34 |
| Gambar 4.2 Struktur Organisasi Usaha..... | 35 |
| Gambar 4.3 Desain Produk Rafif Teknik..... | 36 |
| Gambar 4.4 <i>Search Ads</i> Rafif Teknik | 38 |
| Gambar 4.5 <i>Instagram</i> dan <i>Youtube</i> Rafif Teknik..... | 40 |

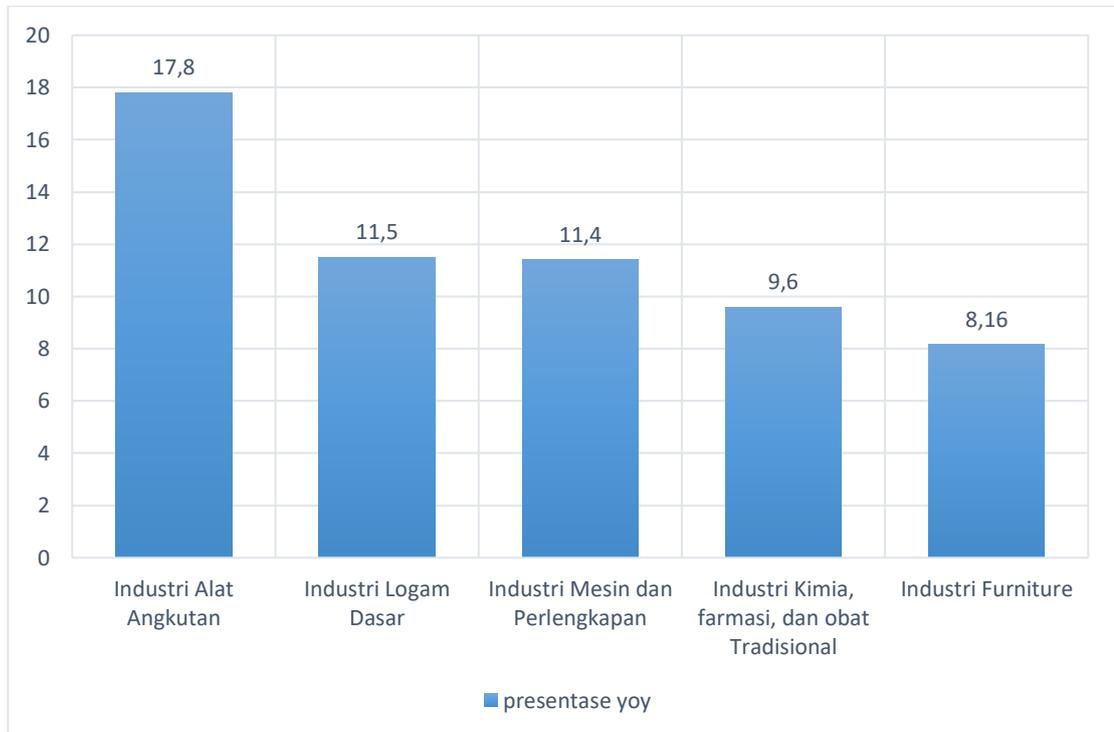
DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|--|----|
| Lampiran 1 Pertanyaan Wawancara..... | 73 |
| Lampiran 2 Kuesioner Bobot <i>Porter's Five Forces</i> | 75 |
| Lampiran 3 Kuesioner Penilaian <i>Porter's Five Forces</i> | 77 |
| Lampiran 4 Dokumentasi Objek dan Responden..... | 79 |

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

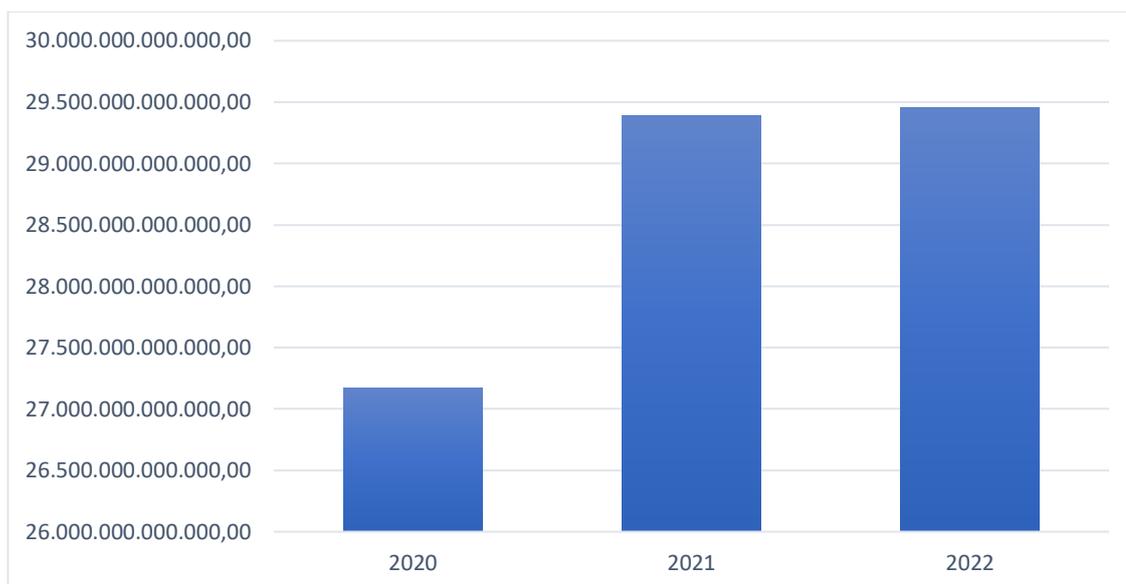
Industri *furniture* menjadi salah satu industri yang bertumbuh cukup besar pada tahun 2021, hal ini didukung dengan data yang dikeluarkan Kementerian Perindustrian Republik Indonesia yang menyatakan bahwa industri *furniture* menjadi 5 besar industri dengan pertumbuhan tertinggi dalam sektor industri pengolahan non migas tahun 2021.



Sumber: Data Sekunder, Kementerian Perindustrian Republik Indonesia 2022

Gambar 1. 1 Industri dengan Pertumbuhan Tertinggi dalam Sektor Industri Pengolahan Nonmigas Tahun 2021.

Berdasarkan presentase Year on Year (YOY), 5 industri sektor non migas yang mengalami pertumbuhan terbesar pada tahun 2021 adalah yang mengalami pertumbuhan terbesar industri alat angkutan dengan presentase yoy tertinggi dengan tingkat pertumbuhan 17,8%, industri logam dasar berada pada posisi kedua dengan pertumbuhan 11,5%, selanjutnya industri mesin dan perlengkapan 11,4%, dan industri kimia, farmasi, dan obat tradisional dengan pertumbuhan presentase yoy 9,6%. Industri *furniture* berada pada posisi ke-5 berdasarkan presentase yoy dengan pertumbuhan sebesar 8,16%. Pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) 8,16% pada tahun 2021 tersebut mencatatkan jumlah sebesar Rp29,39 triliun berdasarkan Atas Dasar Harga Konstan (ADHK) (DataIndonesia.id, 2022).



Sumber: Data Sekunder, Data Indonesia.id 2023

Gambar 1. 2 PDB ADHK Industri Furniture 2020-2022

Pada Gambar 1.2 menggambarkan industri furniture yang kembali mengalami kenaikan PDB atas dasar harga konstan (ADHK) *industri furniture* pada tahun 2022 dengan presentase sebesar 0,21% dengan besaran hingga Rp 29,45 triliun (BisnisIndonesia.id, 2023). Kementerian perindustrian menyatakan industri *furniture* berkontribusi 1,30% terhadap PDB non-migas pada tahun 2022 (Kontan.co.id, 2023). Hal tersebut menandakan adanya pertumbuhan pada industri *furniture* secara nasional. Pertumbuhan industri *furniture* juga beriringan dengan banyaknya usaha yang bergerak pada bidang ini baik bersekala besar, menengah, dan kecil. Kementerian perindustrian didasarkan hasil data dari BPS mencatat jumlah usaha dalam industri *furniture* 2020 dengan data sebagai berikut.

Tabel 1.1 Jumlah Usaha Industri *Furniture* tahun 2020

| Skala Industri | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------------------------------|---------|---------|---------|
| Mikro | 145.442 | 131.036 | 124.420 |
| Kecil | 15.411 | 13.739 | 16.601 |
| Mikro dan Kecil | 160.853 | 144.775 | 142.021 |
| Besar dan Sedang | 1.494 | 1.501 | 1.498 |
| Jumlah Usaha Industri Furniture | 162.345 | 146.276 | 143.519 |

Sumber: Data Sekunder, Kementerian Perindustrian Republik Indonesia 2021

Berdasarkan jumlah industri *furniture* yang tercatat pada Tabel 1.1 jumlah usaha pada industri lebih banyak pada skala mikro dan kecil yang pada tahun 2020 tercatat sebanyak 142.021 usaha dibandingkan dengan usaha yang berada pada industri *furniture* sekala besar dan sedang yang hanya sebanyak 1.498.

Pertumbuhan industri furniture yang terjadi dalam skala nasional juga tercatat dalam skala regional, salah satunya Provinsi Jawa Barat. Hal ini berdasarkan laporan Produk Domestik Regional Bruto (PDBRB) atas dasar harga berlaku BPS Jawa Barat mencatatkan adanya kenaikan dari tahun 2021 sejumlah Rp 3,2 triliun menjadi Rp 3,4 triliun pada tahun 2022 (BPS Jawa Barat, 2023).

Kota Depok adalah salah satu kota di Provinsi Jawa Barat yang didalamnya mempunyai usaha-usaha yang beregrak dalam industri *furniture*. Hal tersebut didasarkan pada hasil monitoring yang dilakukan Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Depok mencatat sebanyak 46 usaha yang bergerak dalam industri *furniture*. Pada Kecamatan Tapos terdapat beberapa usaha pembuatan *furniture custom* yang terbuat dari aluminium, *multiplex*, dan pvc, yang ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 1.2 Usaha *Furniture Custom* di Kecamatan Tapos, Kota Depok

| NO | Usaha <i>Furniture</i> | Alamat |
|----|---------------------------|---|
| 1 | Enggaldadi | Jl. Emerald Raya No.23, RT.002/RW.010, Cilangkap, Kec. Tapos, Kota Depok, Jawa Barat 16458 |
| 2 | Kitchen Set Aluminium acp | Jl. Jatijajar 2 No.57 rt 01/08, Jatijajar, Kec. Tapos, Kota Depok, Jawa Barat 16456 |
| 3 | Rafif Teknik | Jl. Banjaran Permai No.RT01/10, RW.no 132, Cilangkap, Kec. Tapos, Kota Depok, Jawa Barat 16465 |
| 4 | Nirwanaproland | Jl. Raya Tapos No.RT 02/10, Tapos, Kec. Tapos, Kota Depok, Jawa Barat 16457 |
| 5 | Agung Abadi Alumunium | Jl. Proklamasi No.9, Abadijaya, Kec. Sukmajaya, Kota Depok, Jawa Barat 16417 |
| 6 | Rizky Hafid Alumunium | Gg.Masjid Al Karimatul Barokah Jatijajar 2, Rt.5 Rw.7 No.2, Tapos, 16466, Jatijajar, Kec. Tapos, Kota Depok, Jawa Barat 16455 |

Sumber: Data Sekunder, diolah 2023

Rafif Teknik menjadi salah satu usaha industri mikro yang bergerak dalam bidang *furniture custom*. Usaha ini dimulai pada tahun 2018 dengan pendiri usaha adalah Bapak Marco, dengan produk-produk *furniture custom* yang didalamnya termasuk *kitchen set*, *mini bar*, *meja island*, *meja kerja*, *meja belajar*, *partisi*, *kamar set*, maupun *room set* (Rafifteknik.com).



Sumber: Instagram Rafif Teknik, 2023

Gambar 1. 3 Produk Furniture Custom Rafif Teknik

Rafif teknik yang merupakan usaha *customized product* tentu memiliki tantangan tersendiri, karena sistem *custom* harus menggunakan teknologi informasi dan proses yang fleksibel untuk memberikan berbagai macam produk dan layanan yang memenuhi spesifik kebutuhan (Pallant *et, al* 2020). Selanjutnya Pallant *et,al* 2020 mengungkapkan usaha *customized* memerlukan upaya dari pihak konsumen untuk menciptakan atau membantu dalam penciptaan produk dalam penawaran produk akhir. Hal tersebut sejalan dengan Rafif Teknik yang dalam bisnisnya berkolaborasi dengan pelanggan dalam menciptakan *furniture* yang diinginkan pelanggannya, Rafif Teknik menyediakan pilihan bahan-bahan sesuai dengan keinginan konsumennya. Bahan-bahan yang disediakan Rafif Teknik adalah bahan *blockmin*, *multiplex*, aluminium dan *PVC*. Bahan-bahan tersebut memiliki karakteristik tersendiri, dimana *multiplex* merupakan sejenis papan pabrikan yang terdiri dari lapisan kayu (vener kayu) yang direkatkan bersama-sama. *Multiplex* tersedia dari ketebalan 0,8 – 2,5 mm dengan tingkat kualitas yang berbeda; *PVC board* atau *composite board* merupakan produk terbuat dari *polyvinyl chloride* memiliki jenis yang sama dengan bahan pipa pvc, dan berbentuk lembaran-lembaran, aluminium yang termasuk dalam logam yang tidak mudah berkarat (Limantara, *et.al*, 2017).

Pemilik Rafif Teknik mengungkapkan target konsumen usaha *furniture custom* Rafif Teknik merupakan orang yang mempunyai keinginan membuat *furniture* dengan *design* yang khusus hanya untuk pelanggan tersebut dengan biaya yang tentunya lebih besar dan waktu tunggu yang lebih lama dibandingkan *furniture* langsung jadi. Sejalan dengan Deloitte (2015) dan Pallant *et, al* (2018) sebuah produk *custom* ditujukan menarik harga premium dari konsumen dan mengakibatkan pelanggan menjadi bersedia menerima waktu tunggu yang lebih lama untuk pelanggan tersebut. Berikut estimasi harga/meter pembuatan sebuah *furniture* berdasarkan bahan dan *finishing* yang ditawarkan Rafif Teknik dan pesaing.

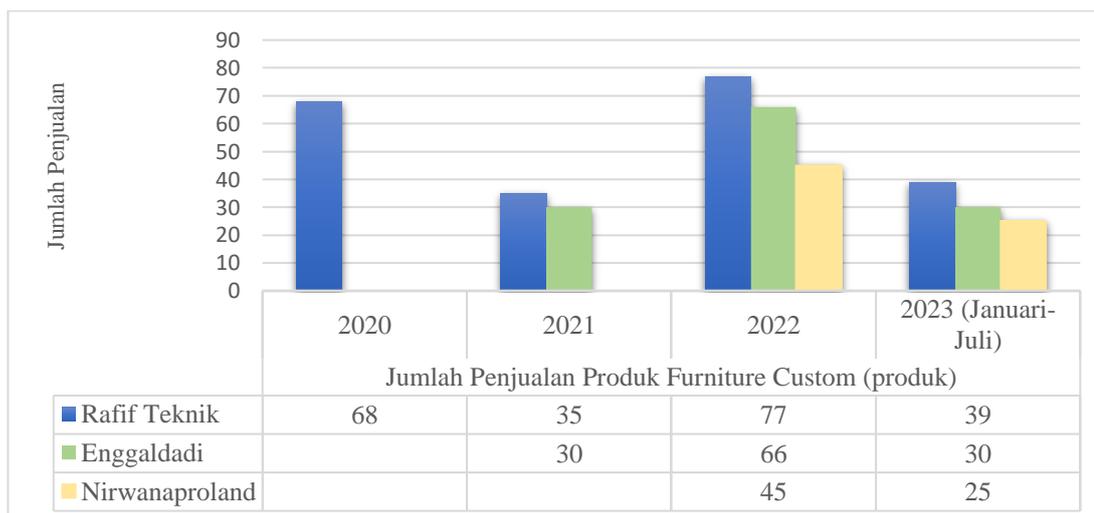
Tabel 1.3 Tabel Harga/ Meter Pembuatan *Furniture*

| Jenis Bahan | <i>Finishing</i> | Harga/ Meter | | |
|-------------|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | Rafif Teknik | Nirwanaproland | Enggaldadi |
| Blockmin | HPL luar | Rp 1.900.000,00 | Rp 1.900.000,00 | Rp 1.900.000,00 |
| Blockmin | HPL luar dan dalam | Rp 2.200.000,00 | Rp 2.100.000,00 | Rp 2.050.000,00 |
| Blockmin | Duco | Rp 2.600.000,00 | Rp 2.300.000,00 | Rp 2.500.000,00 |
| Multiplex | HPL luar | Rp 2.100.000,00 | Rp 2.000.000,00 | Rp 2.100.000,00 |
| Multiplex | HPL luar dan dalam | Rp 2.300.000,00 | Rp 2.250.000,00 | Rp 2.200.000,00 |
| Multiplex | Duco | Rp 2.900.000,00 | Rp 2.800.000,00 | Rp 2.850.000,00 |
| Alumunium | ACP 3 ml | Rp 3.000.000,00 | Rp 3.000.000,00 | Rp 3.000.000,00 |
| Alumunium | ACP 4 ml | Rp 3.400.000,00 | Rp 3.350.000,00 | Rp 3.400.000,00 |
| Alumunium | ACP lapis HPL | Rp 3.300.000,00 | Rp 3.300.000,00 | Rp 3.300.000,00 |
| Alumunium | ACP serat kayu | Rp 3.400.000,00 | Rp 3.300.000,00 | Rp 3.350.000,00 |

| Jenis Bahan | Finishing | Harga/ Meter | | |
|-------------|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | Rafif Teknik | Nirwanaproland | Enggaldadi |
| PVC | HPL luar | Rp 3.800.000,00 | Rp 3.800.000,00 | Rp 3.800.000,00 |
| PVC | HPL luar dan dalam | Rp 4.200.000,00 | Rp 4.100.000,00 | Rp 4.100.000,00 |
| PVC | Duco | Rp 4.600.000,00 | Rp 4.600.000,00 | Rp 4.600.000,00 |

Sumber: Data Sekunder, diolah 2023

Berdasarkan tabel harga tersebut menunjukan harga yang ditawarkan Rafif Teknik maupun pesaing berada pada estimasi yang berbeda dengan pesaingnya. Harga yang ditawarkan Rafif Teknik cenderung lebih tinggi dibanding para pesaingnya, hal tersebut membuat pelanggan dapat dengan mudah menggantikan Rafif Teknik dengan pesaing, karena dalam penelitian Ghasrodashti (2017) faktor pendorong perpindahan pelanggan kepada pesaing adalah harga. Marco selaku pengusaha *furniture custom* menambahkan, pada usaha *furniture custom* penawaran harga dapat lebih rendah dari estimasi dengan diberikan diskon saat pengajuan penawaran kepada pelanggan. Ghasrodashti (2017) mengemukakan bahwa produsen harus mempertimbangkan keterkaitan harga dengan perpindahan pelanggan pada pesaing dan merumuskan strategi yang berkaitan dengan masalah ini serta mengambil langkah-langkah untuk mengurangi harga produk mereka atau menawarkan layanan lainnya untuk meyakinkan konsumen bahwa harga yang ditawarkan layak. Adapun proyeksi persaingan *custom furniture* digambarkan melalui Gambar 1.3 yang merupakan grafik jumlah penjualan produk *custom furniture* Rafif Teknik dan pesaing.



Sumber: Data Sekunder, diolah 2023

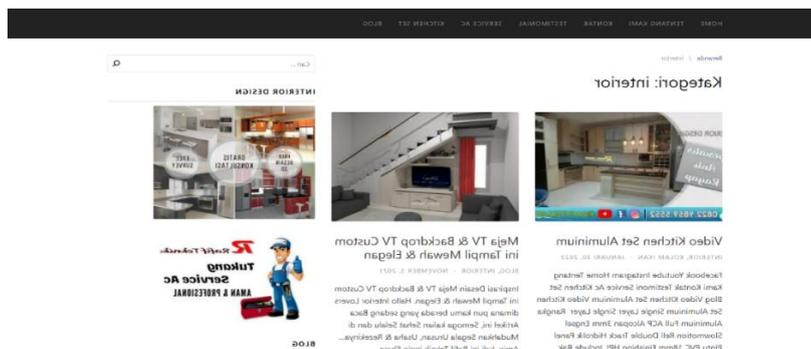
Gambar 1. 4 Jumlah Penjualan Produk Custom Furnitur tahun 2020 – (Januari-Juli) 2022

Pada grafik tersebut dapat menggambarkan persaingan antara Rafif Teknik dan 2 pesaing lainnya yaitu Enggaldadi dan Nirwanapordland. Enggaldadi memulai usahanya pada tahun 2021 dengan mampu menjual 30 pesanan produk, masih dibawah penjualan Rafif Teknik yang pada tahun yang sama penjualannya telah mencapai 35

produk *furniture custom*. Pada tahun 2022 Nirwanapordland masuk dalam persaingan industri *furniture* dan mencapai penjualan 45, sedangkan Enggaldadi pada tahun ke-2 usaha ini berdiri mencapai 66 produk yang terjual dan Rafif Teknik masih memimpin persaingan dengan total penjualan 77 produk *furniture custom*. Rafif Teknik mampu memimpin persaingan hingga Juli 2023 dengan jumlah produk *custom furniture* yang terjual sebanyak 39 produk, diikuti Enggaldadi sebanyak 30 produk. Sedangkan untuk posisi terakhir adalah pesaing baru yaitu Nirwanaproland dengan penjualan sebanyak 25 produk.

Strategi pemasaran yang baik diperlukan untuk bertahan dalam kondisi persaingan agar usaha dapat terus bertahan (Hera *et,al* 2018). Selanjutnya dalam penelitian Hera, *et.al* (2018) strategi alternatif sangat diperlukan dalam usaha dibidang *custom*. Penelitian yang dilakukan oleh Pangemanan dan Walukow (2018) pada usaha Leilem Wood *Furniture* di daerah Minahasa mendapatkan alternatif strategi yang dapat dilakukan usaha *furniture* di dalam kondisi persaingan kuat adalah dengan peningkatan promosi, peningkatan kualitas pekerja, dan pengembangan pasar. Penelitian lainnya merekomendasikan untuk mempertahankan kualitas produk dengan tingkat harga yang bersaing, membangun citra perusahaan yang positif, memanfaatkan teknologi yang tersedia dan meningkatkan kegiatan promosi baik secara langsung kepada konsumen maupun melalui kegiatan-kegiatan pameran yang diadakan oleh pemerintah daerah sebagai strategi pemasaran yang tepat untuk sebuah usaha *furniture* lakukan di tengah persaingan (Amrullah, 2021). Pada alternatif strategi yang dihasilkan dalam penelitian-penelitian tersebut hampir sama, yaitu adanya peningkatan strategi produk, harga, promosi, dan tempat agar mampu membawa kepada keputusan pembelian sehingga dapat memenangkan persaingan. Penelitian yang dilakukan Irawati, *et. al* (2022) memiliki kesimpulan bahwa produk, promosi, harga, dan tempat mempunyai pengaruh pada keputusan pembelian.

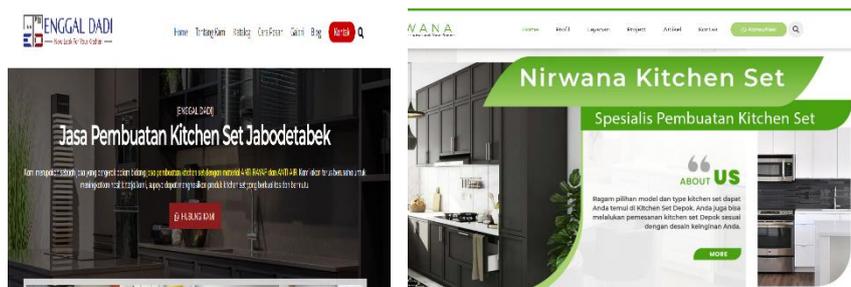
Rafif Teknik telah melakukan hal-hal tersebut yaitu menggunakan media sosial dan *website* sebagai sarana promosi dan pemesanan untuk pelanggan. *Website* yang dikelola secara aktif tersebut juga memuat info-info terbaru mengenai trend terbaru *custom furniture*, estimasi harga, dan cara pemesanan.



Sumber: Data Sekunder, 2022

Gambar 1. 5 Website Rafif Teknik

Rafif Teknik juga selalu melakukan diskon harga saat penawaran harga, hal ini sesuai dengan penelitian Parmana, *et. al* (2018) yang mengungkapkan bahwa harga dan promosi mempengaruhi keputusan pembelian pada usaha *furniture* Furnimart Bogor, selanjutnya dalam penelitian ini juga menerangkan bahwa strategi harga yang berpengaruh sangat penting adalah harga yang akurat dan adanya diskon untuk barang spesifik yang banyak dibeli dan promosi pada media sosial dan cara *personal selling* menawarkan produk menjadi hal-hal yang berpengaruh besar pada keputusan pembelian produk. Namun, Rafif Teknik mengungkapkan hal tersebut dengan mudah dilakukan pesaing, dibuktikan dengan pesaing lainnya yang mampu mengembangkan hal yang sama seperti cara pemesanan dan juga konten-konten mengani *custom furniture*.



Sumber: Data Sekunder, 2022

Gambar 1. 6 Website Pesaing

Hal tersebut mengindikasikan perlunya sebuah strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan dan mengetahui keunggulan bersaing Rafif Teknik. Hal-hal diatas yang membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “*Evaluation of Comprehensive Marketing Strategy for Rafif Teknik’s Furniture*”

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, identifikasi permasalahan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Terdapat pertumbuhan industri pembuatan *furniture* yang mengindikasikan peningkatan persaingan dalam industri.
2. Adanya persaingan harga dalam usaha *furniture custom* yang membuat pelanggan mudah untuk beralih pada pesaing.
3. Rafif Teknik yang mampu berada pada peringkat penjualan tertinggi, namun strategi yang digunakan mudah ditiru pesaing.

1.2.2 Perumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana strategi bauran pemasaran yang telah diterapkan Rafif Teknik?
2. Bagaimana kondisi persaingan industri *furniture* yang menjadi bidang industri dijalankan Rafif Teknik?
3. Bagaimana strategi pemasaran yang dapat diimplementasikan manajerial dengan kondisi industri *furniture* saat ini?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Pada topik penelitian ini akan membuat suatu analisis objek berdasarkan teori mengenai strategi pemasaran yang tepat berkaitan dengan evaluasi strategi pemasaran Rafif Teknik. Selain itu, dalam penelitian ini akan memberikan saran yang dapat mengatasi permasalahan objek tersebut.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan yang diharapkan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui strategi bauran pemasaran yang telah diterapkan Rafif Teknik
2. Mengidentifikasi persaingan industri *furniture* yang merupakan bidang industri yang dijalankan Rafif Teknik
3. Merumuskan strategi pemasaran yang dapat diimplementasikan manajerial dengan menyesuaikan kondisi industri *furniture* saat ini

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Praktis

Bagi Rafif Teknik penelitian ini berguna sebagai sebuah evaluasi strategi pemasaran yang telah digunakan. Sehingga diharapkan mendapatkan sebuah masukan baru agar mampu bertahan dalam industri *furniture*.

1.4.2 Kegunaan Akademis

Penelitian ini dilakukan sebagai bentuk kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang ekonomi manajemen pada umumnya dan manajemen pemasaran terlebih khususnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pemasaran

Fahy dan Jobber (2019) mengemukakan konsep pemasaran dapat dinyatakan sebagai sebuah cara pencapaian tujuan perusahaan melalui memenuhi dan melampaui kebutuhan pelanggan yang lebih baik daripada kompetitor. Menurut Tjiptono dan Diana (2016) Pemasaran adalah proses menciptakan, mendistribusikan mempromosikan, dan menetapkan harga barang, jasa dan gagasan untuk memfasilitasi relasi pertukaran yang memuaskan dengan para pelanggan dan untuk membangun dan mempertahankan relasi yang positif dengan para pemangku kepentingan dalam lingkungan yang dinamis.

Pemasaran juga menjadi sebuah hal yang penting dalam suatu bisnis hal ini karena pemasaran menciptakan dan mempertahankan pelanggan sehingga keuntungan dapat dihasilkan (Cohen, 2012; Fahy dan Jobber, 2019). Pemasaran dapat disimpulkan sebagai suatu alat untuk mencapai tujuan perusahaan dengan menggunakan produk, distribusi, promosi, dan harga serta hal lainnya agar membuat suatu nilai yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.

2.2 Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran merupakan sebuah kegiatan menciptakan, mempersiapkan, melaksanakan rencana yang dilakukan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan (Assauri, 2018). Apriyadi (2020) manajemen pemasaran ialah kegiatan menganalisa, merencanakan, mengimplementasi dan mengawasi segala kegiatan (program) guna memperoleh tingkat pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah dipaparkan, manajemen pemasaran dapat disimpulkan sebagai bentuk kegiatan-kegiatan yang dimulai dari sebuah perencanaan hingga pengawasan guna mencapai keuntungan dengan mengutamakan tingkat pertukaran dengan pembeli sasaran.

2.3 Manajemen Strategi

Manajemen Strategi adalah suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar rencana dapat memberikan dampak baik bagi usaha secara jangka panjang (Fahmi, 2014; Yulianti *et,al*, 2021). Menurut David (2016) manajemen strategi merupakan suatu seni dan sains dalam memformulasikan, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lini fungsional yang membuat sebuah perusahaan dapat memperoleh tujuannya. berdasarkan definisi-definisi yang telah disebutkan manajemen strategi merupakan suatu proses yang dilakukan perusahaan mulai dari formulasi, implementasi, dan evaluasi hingga dapat

memperoleh tujuan. Proses dalam manajemen strategi dalam David (2016) digambarkan melalui, hal-hal berikut:

1. Formulasi strategi

Teknik formulasi strategi dapat diintegrasikan ke dalam tiga tahap kerangka pengambilan keputusan yaitu *input stage* yaitu meringkas informasi dasar untuk merumuskan strategi, *matching stage* yaitu berfokus pada menciptakan *alternative strategi* yang layak dengan mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci, dan *decision stage* yaitu mengevaluasi secara objektif alternatif, membuat pernyataan visi dan misi, menetapkan tujuan, evaluasi strategi, implementasi strategi isu-isu manajemen, mengimplementasikan strategi, mengukur dan mengevaluasi kinerja, melakukan audit eksternal, dan melakukan audit internal.

2. Implementasi strategi

Implementasi strategi mencakup budaya suportif-strategi, penciptaan struktur organisasi, pengarahannya kembali pemasaran, persiapan anggaran, pengembangan dan penggunaan sistem informasi, serta pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja, implementasi merupakan kegiatan tahapan aksi dari manajemen strategi.

3. Evaluasi strategi

Evaluasi strategi merupakan tahapan final dalam manajemen strategik. Tiga aktivitas fundamental evaluasi strategi adalah meninjau faktor internal dan eksternal yang merupakan basis untuk strategi saat ini, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan korektif.

2.3.1 Evaluasi Strategi Pemasaran

Evaluasi pemasaran merupakan suatu penilaian yang komprehensif dan sistematis terhadap lingkungan pemasaran, tujuan, strategi, dan aktivitas-aktivitas perusahaan untuk menentukan peluang dan permasalahan yang terjadi, serta merekomendasikan rencana tindakan untuk meningkatkan pemasaran usaha. perusahaan dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan pada umumnya selain memperhatikan produk yang dihasilkannya juga menyadari evaluasi pemasaran pada pelanggan. (Hasan, 2014; Saputra 2020). David (2016) mengemukakan Evaluasi strategi adalah tahapan final dalam manajemen strategi. Tiga aktivitas fundamental evaluasi strategi adalah:

1. Meninjau faktor internal dan eksternal yang merupakan basis untuk strategi saat ini.
2. Mengukur kinerja.
3. Mengambil tindakan korektif.

Evaluasi strategi dibutuhkan karena kesuksesan hari ini bukan jaminan kesuksesan besok (David, 2016).

2.3.2 Keunggulan Bersaing

Assauri (2018) mengungkapkan suatu perusahaan selalu berupaya dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan, dalam hal ini dimungkinkan bila perusahaan mempunyai keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing dapat dimiliki bila perusahaan berhasil merancang dan mengimplementasikan strategi penciptaan nilai, pesaing tidak menggunakan atau melakukan strategi yang sama, dan hal ini dapat dipertahankan jika para pesaing tidak dapat meniru strategi yang dilakukan.

2.4 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan sebuah wujud rencana yang terurai di bidang pemasaran (Murtini et, al, 2019). Strategi pemasaran merupakan rencana yang disusun untuk menentukan strategi yang tepat bagi perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Pentingnya strategi pemasaran untuk Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, dibuktikan dalam penelitian Elwisam dan Lestari (2019) mengenai kinerja pemasaran industri mikro dan kecil di Tangerang Selatan yang menyatakan strategi pemasaran yang dilakukan para usaha berpengaruh positif terhadap pengembangan usaha. Hal tersebut dapat diartikan bahwa semakin baik strategi pemasaran yang dilakukan usaha maka semakin baik usaha tersebut berkembang. Berikut merupakan rangkuman strategi pemasaran yang dapat dilakukan:

Tabel 2. 1 Jenis Strategi Pemasaran

| No. | Bauran Pemasaran | Jenis Strategi |
|-----|---|--|
| 1. | Strategi produk (product) (Tjiptono, 2016) | a. Strategi Positioning Produk b. Strategi Repositioning Produk. c. Strategi Produk Baru d. Strategi Desain Produk. e. Strategi Overlapping Produk. f. Strategi Lingkup Produk. g. Strategi Eliminasi Produk. h. Strategi Diversifikasi Produk |
| 2. | Strategi harga (price) (Tjiptono, 2016; Kotler & Keller, 2016) | a. Strategi Harga <i>SkimmingMarket</i> b. Strategi Harga Penetrasi Pasar c. Strategi Harga Lini Produk. d. Strategi Harga Produk-Optional. e. Strategi Harga <i>Captive-Product</i> f. Strategi Harga Produk Sampingan. g. Strategi Harga Bundel Produk |
| 3. | Strategi tempat (place) (Kotler & Keller, 2016) | a. Strategi Struktur Saluran Distribusi b. Strategi Cakupan Distribusi c. Strategi Saluran Distribusi Berganda |
| 4. | Strategi promosi (promotion) (Kotler & Keller, 2016) | a. Push strategy b. Pull strategy |
| 5. | Orang (people/participant) (Wirtz dan Lovelock, 2018) | Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia |
| 6. | Strategi bukti fisik (physical evidence) (Wirtz dan Lovelock, 2018) | a. Holistic view, b. perspektif konsumen c. peralatan mendesain |

| No. | Bauran Pemasaran | Jenis Strategi |
|-----|---|---|
| 7. | Strategi proses (process) (Wirtz dan Lovelock, 2018) | a. Konsumen sebagai co-creators b. Self-Services Technologies, c. Pengelolaan penolakan konsumen untuk berubah |
| 8. | Strategi produktivitas dan kualitas (productivity and quality) (Wirtz dan Lovelock, 2018) | a. Strategi generik peningkatan produktivitas, b. pendekatan fokus konsumen, c. Cost-Reduction Strategies d. Front-Stage Effort e. Back-stage Changes |

Sumber: Ramadhan et, al, 2021

2.4.1 Strategi Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran merupakan suatu kombinasi yang terdiri atas strategi keunikan suatu produk, penetapan harga, distribusi, dan promosi yang dirancang untuk mendapatkan atau memperoleh pertukaran yang saling memuaskan dengan pasar yang ditargetkan (Cravens, 2000; Kotler and Keller, 2012; Pramana, dkk, 2018). Bauran pemasaran ini ditambahkan beberapa kombinasi lain yaitu orang, proses dan keadaan fisik tempat dalam pemasaran jasa. Konsepnya, bauran marketing harus dikuasai perusahaan guna mencapai tujuan dan memenuhi target marketnya (Wijayanti, 2017).

1. Produk

Wijayanti (2017) mengungkapkan bahwa produk adalah suatu yang diperjualbelikan dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan dari suatu kreatifitas seseorang atau perusahaan. Produk lah yang nantinya akan membuat konsumen mengeluarkan biaya tertentu, hal ini karena keseluruhan konsep objek atau proses yang memberikan sejumlah nilai manfaat kepada konsumen (Lupiyoadi 2013)

Unsur-unsur yang melekat dalam suatu produk disebut dengan atribut produk (Wijayanti, 2017). Atribut produk memegang peran yang sangat vital, karena atribut produk merupakan salah satu faktor yang dijadikan bahan pertimbangan oleh konsumen ketika akan membeli produk tersebut. Kotler dan Armstrong (2017) menjelaskan atribut produk menjadi pembeda pada suatu produk usaha, sehingga didapatkan nilai tambah dan manfaat. Dimensi atribut produk menurut Kotler dan Armstrong (2017) dibedakan menjadi tiga bagian yaitu; kualitas produk, fitur produk, dan gaya desain produk. Penjelasan sebagai berikut:

- a. Kualitas produk adalah karakteristik dari barang dan jasa yang mendukung kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
- b. Fitur produk adalah sebuah produk dapat ditawarkan dalam beragam fitur, model dasar, model tanpa tambahan apapun, merupakan titik awal. Perusahaan dapat menciptakan tingkat model yang lebih tinggi dengan menambahkan lebih banyak fitur. Fitur adalah sarana kompetitif untuk mendiferensiasikan produk perusahaandari produk pesaing.

- c. Desain memiliki konsep yang lebih luas daripada gaya (style). Desain selain mempertimbangkan faktor penampilan, juga bertujuan untuk memperbaiki kinerja produk, mengurangi biaya produksi, dan menambah keunggulan bersaing.

2. Harga

Harga adalah jumlah uang yang dibebankan untuk suatu produk atau layanan. Lebih luas lagi, harga adalah jumlah dari semua nilai yang diberikan pelanggan untuk mendapatkan manfaat (Kotler dan Armstrong, 2017). Hal tersebutlah yang membuat harga sangat berhubungan dengan kualitas jasa atau produk (Wijayanti, 2017). Dalam Kotler dan Keller (2016) terdapat suatu ukuran yang menjadi unsur suatu harga, yaitu:

- a. Keterjangkauan harga, dimana konsumen dapat menjangkau harga yang telah ditetapkan perusahaan
- b. Kesesuaian harga dengan kualitas, hal ini dikarenakan konsumen beranggapan adanya perbedaan kualitas jika suatu harga berbeda
- c. Kesesuaian harga dengan manfaat, dimana konsumen bersedia membeli suatu produk dengan harga yang sesuai dengan manfaat yang ditawarkan.
- d. Daya saing harga, dimana suatu harga akan dibandingkan dengan produk pesaing.

3. Promosi

Kotler dan Keller (2016) mendefinisikan promosi sebagai kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengkomunikasikan manfaat dari produknya dan untuk meyakinkan konsumen sasaran untuk membeli produknya. Adapun sarana-sarana yang didalamnya adalah periklanan, *personal selling*, promosi penjualan publisitas.

- a. Periklanan adalah semua bentuk terbayar presentasi nonpribadi dan promosi ide, barang, atau jasa dengan sponsor tertentu (Kotler dan Keller, 2016). Hal ini dapat dilakukan melalui televisi, majalah, koran, hingga saat ini berkembang internet *ads* (*google ads*, *youtube ads*, *tiktok ads*, dan sebagainya)
- b. *Personal Selling* melibatkan komunikasi person to person, biasanya dilaksanakan oleh sales di bawah naungan manajer penjualan yang mempromosikan produk secara langsung pada pasar sasaran (Kotler dan Keller, 2016)
- c. Sales Promotion adalah sebuah keuntungan jangka pendek yang ditawarkan kepada konsumen (Kotler dan Keller, 2016). Selanjutnya dijelaskan sarana promosi penjualan utama menurut Kotler dan Keller (2016) meliputi sampel produk (sejumlah produk untuk dicoba), kupon (voucher yang memberikan penghematan kepada pembeli ketika mereka membeli produk tertentu), cash back (pengurangan harga

terjadi setelah pembelian), harga khusus (disebut juga pengurangan harga, menawarkan penghematan harga resmi produk kepada konsumen), premi (barang yang ditawarkan secara gratis atau pada harga murah sebagai insentif untuk membeli produk).

d. Direct Marketing adalah hubungan langsung dengan konsumen individual yang ditargetkan secara cermat untuk memperoleh respons langsung dan membangun hubungan pelanggan yang langgeng, penggunaan surat langsung, telepon, televisi respons langsung, e-mail, internet, dan sarana lain untuk berkomunikasi secara langsung dengan konsumen tertentu (Kotler & Keller, 2016)

4. Tempat (Distribusi)

Kotler dan Armstrong (2017) mendefinisikan tempat sebagai cara memilih dan mengelola saluran perdagangan yang dipakai untuk menyalurkan produk atau jasa dan juga untuk melayani pasar sasaran, serta mengembangkan sistem distribusi untuk pengiriman dan perniagaan produk secara fisik. Pada era digital seorang pemasar juga perlu mempertimbangkan implikasi distribusi untuk pemasaran digital (Chaffey, 2016)

5. Orang

Chaffey (2016) mengemukakan bahwa orang (*People*), berkaitan dengan bagaimana staff perusahaan berinteraksi dengan konsumen dan stakeholders selama komunikasi penjualan dan pra- serta pasca- penjualan. Oleh sebab itu setiap organisasi jasa harus secara jelas menentukan apa yang diharapkan dari setiap karyawan dalam berinteraksi dengan pelanggan (Lupiyoadi 2013; Abdillah dan Herawati, 2018).

6. Proses

Process (proses) adalah dimana pelayanan menjadi perhatian, penciptaan dan pemberian elemen produk memerlukan desain dan pelaksanaan proses yang efektif (Wirtz dan Lovelock, 2018). Chaffey (2016) menambahkan proses dalam hal ini adalah metode dan prosedur yang digunakan perusahaan untuk memperoleh keseluruhan fungsi pemasaran – seperti pengembangan produk baru, promosi, penjualan dan pelayanan konsumen.

7. Tampilan Fisik

Wirtz dan Lovelock (2018) mengemukakan tampilan fisik adalah desain dari penampilan pelayanan, dari bangunan, landscaping, kendaraan, perabot interior, peralatan, seragam staf, signs, printed materials, dan lainnya yang terlihat memberikan bukti nyata atas kualitas pelayanan perusahaan, fasilitas pelayanan, dan membimbing konsumen melalui proses pelayanan.

2.4.2 Strategi Bauran Pemasaran *Furniture*

Strategi bauran pemasaran menjadi penting karena beberapa penelitian menyatakan bahwa bauran pemasaran memiliki pengaruh pada pembelian *furniture*.

Salah satunya penelitian Irawati *et, al* (2022) pada Cipta *Furniture* yang mengungkapkan bahwa produk, harga, promosi, dan tempat secara simultan mempengaruhi keputusan pembelian sebesar 77,1%. Sementara penelitian yang dilakukan Parmana dkk (2019) mengungkapkan bahwa pengaruh promosi melalui media social terhadap penjualan karena penjual menawarkan keuntungan menarik untuk pelanggan yang melakukan pembelian secara daring dan membuat harga yang lebih murah juga voucher diskon. Penelitian tersebut juga ditemukan fakta bahwa pembelian *furniture* dipengaruhi oleh harga, sehingga objek penelitian dalam keputusan pembelian dianjurkan menggunakan strategi harga mampu menarik untuk produknya.

2.5 Industri

Usaha industri adalah suatu unit (kesatuan) usaha yang melakukan kegiatan ekonomi, bertujuan menghasilkan barang atau jasa, terletak pada suatu bangunan atau lokasi tertentu, dan mempunyai catatan administrasi tersendiri mengenai produksi dan struktur biaya serta ada seorang atau lebih yang bertanggung jawab atas usaha tersebut. Industri dapat dibedakan berdasarkan kegiatan yang dilakukan dan besaran industri berdasarkan jumlah tenaga kerja (BPS, 2022).

1. Industri berdasarkan kegiatan yang dilakukan dibedakan menjadi:
 - a. Industri Pengolahan adalah suatu kegiatan ekonomi yang melakukan kegiatan mengubah suatu barang dasar secara mekanis, kimia, atau dengan tangan sehingga menjadi barang jadi/setengah jadi, dan atau barang yang kurang nilainya menjadi barang yang lebih tinggi nilainya, dan sifatnya lebih dekat kepada pemakai akhir. Termasuk dalam kegiatan ini adalah jasa industri/makloon dan pekerjaan perakitan (*assembling*);
 - b. Jasa industri adalah kegiatan industri yang melayani keperluan pihak lain. Pada kegiatan ini bahan baku disediakan oleh pihak lain sedangkan pihak pengolah hanya melakukan pengolahannya dengan mendapat imbalan sejumlah uang atau barang sebagai balas jasa (upah makloon), misalnya perusahaan penggilingan padi yang melakukan kegiatan menggiling padi/gabah petani dengan balas jasa tertentu. (BPS, 2022)
2. Industri berdasarkan berdasarkan jumlah tenaga kerja dibagi menjadi:
 - a. Industri mikro adalah perusahaan industri yang tenaga kerjanya antara 1-4 orang;
 - b. Industri kecil adalah perusahaan industri yang tenaga kerjanya antara 5-19 orang;
 - c. Industri sedang adalah perusahaan industri yang tenaga kerja didalam usaha tersebut antara 20 -99 orang;
 - d. Industri besar adalah perusahaan industri yang tenaga kerja pada usaha tersebut berjumlah 100 orang lebih..

2.6 Industri *Furniture*

Industri *furniture* adalah suatu kumpulan usaha dengan produk yang dijual adalah perabot rumah tangga. Usaha-usaha tersebut dapat berupa pembuatan produk secara massal, menyesuaikan pesanan, ataupun penjualan produk jadi. *Furniture* menjadi suatu hal penting dalam karena menjadi elemen pengisi suatu ruangan (Permatasari, *et. al*, 2017), selain itu *furniture* berfungsi dalam mendukung aktivitas manusia sehari-hari, penyimpanan barang, dan mendefinisikan zona aktivitas manusia (Limantara, *et.al*, 2017). Material yang digunakan dalam pembuatan *furniture* antara lain; kayu jati yang menjadi bahan baku berkualitas tinggi; kayu solid yang merupakan kayu utuh yang disambungkan; *plywood/ triplex/ multiplex* merupakan sejenis papan pabrikan yang terdiri dari lapisan kayu (*veneer kayu*) yang direkatkan bersama-sama. *Plywood* tersedia dari ketebalan 0,8 – 2,5 mm dengan tingkat kualitas yang berbeda; *PVC board* atau *composite board* merupakan produk terbuat dari *polyvinyl chloride* memiliki jenis yang sama dengan bahan pipa pvc, dan berbentuk lembaran-lembaran; aluminium; dan masih banyak lagi.

Pertumbuhan industri *furniture* di Indonesia terus bertumbuh dengan pencapaian kenaikan 8,16% berdasarkan dasar harga konstan industri *furniture* atau sebesar Rp29,39 triliun pada 2021 (dataindonesia.id, 2021). Menteri perindustrian menambahkan hal ini karena mulai pertumbuhan industri *furniture* lantaran adanya peralihan atau reorganisasi signifikan belanja rumah tangga masyarakat. Saat pandemi, pengeluaran hiburan, pariwisata, dan transportasi beralih menjadi kebutuhan untuk menata dan merenovasi rumah. Usaha *furniture custom* menjadi salah satu usaha yang ikut berkembang.

2.7 *Poter's Five Forces*

Tujuan dari Analisis Lima Kekuatan Porter adalah untuk menilai keunggulan kompetitif bisnis. Model Analisis Kompetitif Lima Kekuatan Porter adalah metode yang umum digunakan di banyak industri untuk membangun sebuah strategi. (Porter 2008; Fadhlillah, 2020)

Menurut Porter kombinasi terdiri atas lima kekuatan dapat dilihat dalam sifat kompetitif dari pasar, yaitu persaingan antara pesaing, ancaman pendatang baru, ancaman produk atau jasa pengganti, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli (Arif *et, al*, 2020; Fadhlillah 2020)

1. Persaingan Antar Usaha

Persaingan antara pesaing memiliki beberapa jenis kompetisi yang familiar antara saingan, termasuk diskon harga, pengenalan produk baru, kampanye promosi, dan perbaikan layanan. Persaingan yang tinggi membatasi *profitabilitas* industri (Porter, 2008; Fadhlillah, 2020). Arif *et, al* (2020) Kekuatan persaingan dipengaruhi oleh jumlah, pertumbuhan industri,

diferensiasi, peluang untuk menambah kapasitas, kecenderungan perusahaan yang bervariasi, yang dijelaskan sebagai berikut.

- a. Jumlah pesaing yang seimbang. Banyaknya pemain dengan kekuatan masing-masing tentu saja akan meningkatkan intensitas persaingan dalam kompetisi.
- b. Pesaing yang beragam. Pesaing mempunyai strategi beragam, asal-usul, karakteristik serta tujuan dan strategi bersaing yang berlainan.
- c. Pertumbuhan industri yang lambat, akan mengubah persaingan menjadi ajang perebutan pangsa pasar untuk perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan ekspansi.
- d. Diferensiasi usaha. Ketika suatu produk atau jasa dipandang sebagai komoditas, maka pilihan oleh pembeli banyak didasarkan atas harga dan pelayanan, dan desakan untuk persaingan harga dan pelayanan yang tajam dapat terjadi.

Jadi dapat disimpulkan persaingan antar perusahaan saingan (*rivalry among existing firms*) strategi yang dijalankan oleh perusahaan dapat berhasil jika ia memberikan keunggulan kompetitif dibanding strategi yang dijalankan perusahaan pesaing, intensitas persaingan diantara perusahaan sejenis yang bersaing cenderung meningkat karena jumlah pesaing semakin bertambah karena pesaing semakin seragam dalam hal ukuran dan kemampuan dan permintaan untuk produk industri menurun dan juga persetujuan di antara perusahaan yang bersaing cenderung meningkat kalau jumlah pesaing bertambah karena perusahaan yang bersaing menjadi setara dalam ukuran dan kemampuan, permintaan produk industri menurun.

2. Ancaman Pendetang Baru

Porter (2008) mengungkapkan pendatang baru dalam industri membawa kapasitas dan sebuah keinginan untuk merebut pangsa pasar, memberi tekanan pada harga, biaya, dan tingkat investasi yang diperlukan untuk berhasil. Mereka dapat memanfaatkan kemampuan yang ada dan arus kas, terutama karena pendatang baru melakukan diversifikasi dari pasar lain, untuk mengguncang persaingan (Fadhilillah, 2020), dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Diferensiasi produk artinya perusahaan mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan yang disebabkan oleh iklan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri dengan membuat pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mendapatkan pelanggan yang ada.

- b. Kebutuhan modal yang besar menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri, terutama jika modal tersebut diperlukan untuk biaya periklanan, kegiatan penelitian dan pengembangan.
- c. Biaya beralih pemasok (*switching cost*) yaitu besarnya biaya yang harus dikeluarkan pendatang baru untuk beralih dari suatu pemasok ke pemasok yang lain akan menciptakan penghalang untuk masuk.

Berdasarkan pemaparan di atas, ancaman pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh si pendatang baru. Jika rintangan atau hambatan ini besar dan/atau pendatang baru memperkirakan akan ada perlawanan yang keras dari muka-muka lama, maka ancaman masuknya pendatang baru akan rendah. Ada enam sumber utama rintangan yang masuk yaitu: skala ekonomis, diferensiasi produk, kebutuhan modal, biaya beralih pemasok, akses ke saluran distribusi, dan biaya tak menguntungkan terlepas dari skala.

3. Ancaman Produk atau Jasa Substitusi

Arif *et, al* (2020) produk atau jasa yang mampu menggantikan produk tertentu di dalam suatu industri memberikan pengaruh bagi jalannya bisnis di industri tersebut. Kekuatan tersebut diukur dari kecenderungan konsumen yang beralih ke produk atau jasa pengganti, tingkat kebutuhan produk pengganti, serta layanan dari produk atau jasa pengganti, dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Tingkat kebutuhan produk pengganti diartikan sebagai apakah suatu produk merupakan kebutuhan yang sangat penting dan harus segera didapatkan.
- b. Layanan produk pengganti. Semakin lengkap layanan yang dimiliki produk atau jasa pengganti menjadi ancaman bagi persaingan usaha
- c. Produk pengganti mudah didapatkan. Apabila produk pengganti mudah didapatkan dipasaran maka akan meningkatkan ancaman untuk masuknya produk atau jasa pengganti.

Sehingga dapat disimpulkan, Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri. Mengenali produk-produk substitusi (pengganti) adalah persoalan mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Posisi dalam menghadapi produk pengganti mungkin merupakan persoalan tindakan industri secara kolektif. Produk pengganti menempatkan batas atas dari harga yang dapat ditetapkan sebelum konsumen akan pindah ke produk pengganti. Kekuatan persaingan dari

produk pengganti paling baik diukur dengan pangsa pasar yang direbut oleh produk tersebut, di samping rencana perusahaan itu yang meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar.

4. Kekuatan Tawar Penawar Pemasok

Pemasok yang memiliki nilai lebih tinggi akan menghasilkan keuntungan lebih banyak bagi pemasok tersebut (Porter 2008; Fadhlillah, 2020. Arif *et, al* (2020) Kekuatan-kekuatan tersebut seperti ancaman yang dapat muncul dari pemasok terkait dengan kualitas dan kenaikan harga produk yang dipasok dari pemasok-pemasok tersebut. Kekuatan tawar pemasok ini diukur berdasarkan:

- a. Dominasi pemasok, jika pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terpusat pada industri dimana mereka menjual. Pemasok yang menjual pada pembeli yang terfragmentasi biasanya akan dapat mempengaruhi harga, kualitas, serta syarat-syarat penjualan.
- b. Persaingan pemasok, industri bukan satu-satunya tempat pemasok menjual produknya. Apabilasuatu industri bukan merupakan pelanggan utama dari suatu pemasok maka kecenderungan pemasok dapat memaksakan kekuatannya pada industri tersebut.
- c. Peran Pemasok, produk pemasok sangat penting demi keberhasilan proses pembuatan atau kualitas dari produk yang dihasilkan pembeli.

Daya tawar pemasok (*bargaining power of supplier*) dapat menjadi sebuah ancaman bagi perusahaan yang selama ini memperoleh input dari pemasok apabila terjadi ketergantungan perusahaan pada salah satu pemasok yang menjadi semakin besar dari waktu ke waktu. Indikator yang dapat digunakan untuk melihat ketergantungan perusahaan kepada salah satu pemasok adalah indikator rasio konsentrasi (*concentration ratio*) yang dapat menunjukkan rasio antara jumlah nilai pasokan dari pemasok tertentu dengan keseluruhan nilai persediaan yang dipasok oleh berbagai pemasok. Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan kemampuan industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harganya

5. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Fadhlillah (2020) Adanya persaingan usaha yang kuat, membuat konsumen dapat mengekstraksi lebih banyak nilai dengan menekan harga, menuntut produk yang lebih baik atau lebih banyak layanan (meningkatkan biaya). Sementara itu, indikator untuk mengukur daya tawar dari konsumen dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Dominasi pembeli, kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar. Jika sebagian besar hasil penjualan merupakan pembelian

dari suatu pembeli tertentu. Hal ini akan mempertinggi posisi pembeli tersebut dalam industri.

- b. Diferensiasi produk, produk yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi. Sehingga pembeli yakin akan menemukan penjual alternatif yang memberikan penawaran lebih baik.
- c. Biaya peralihan produk yang dibeli merupakan bagian dari suatu biaya atau pembelian dengan jumlah yang cukup besar. Sehingga pembeli cenderung mencari harga yang lebih menguntungkan sehingga akan menggunakan dananya untuk melakukan pembelian secara selektif
- d. Tingkat kejelasan informasi, Informasi pembeli mempunyai informasi lengkap mengenai suatu produk. Seperti informasi tentang permintaan, harga pasar yang aktual, dan bahkan biaya yang dikeluarkan penjual sehingga posisi tawar-menawar menjadi lebih kuat.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan, kekuatan tawar-menawar konsumen lebih tinggi ketika yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi. Ketika kondisinya seperti ini, konsumen seringkali dapat bernegosiasi tentang harga jual, cakupan garansi, dan paket aksesoris hingga ke tingkat yang lebih tinggi. disamping itu, kekuatan menawar konsumen juga lebih besar kalau produk yang dibeli standar atau tidak berbeda. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan garansi lebih panjang atau pelayanan khusus untuk memperoleh loyalitas pelanggan kalau kekuatan menawar dari konsumen luar biasa. Konsumen sering dapat melakukan negosiasi harga jual, jaminan, dan aksesoris kemasan sampai tingkat tertentu

2.8 Analisis VRIO

Barney & Hesterly (2019) VRIO adalah alat yang dapat digunakan untuk mengukur analisis internal. Pada kerangka kerja VRIO terdiri atas empat pertanyaan yang harus ditanyakan terkait dengan sumber daya atau kapabilitas untuk menentukan segi potensial dari kompetitif suatu usaha. Empat pertanyaan yang digunakan dalam menggali potensial kompetitif sebuah usaha tersebut meliputi *value*, *rarity*, *imitability*, dan *organization*.

1. *Valuable* (V). Suatu sumber daya dapat dikatakan *valuable* apabila hal tersebut dapat menambah layanan dari suatu produk. Ariyani *et,al* (2018) sumber daya tersebut dikatakan *valuable*, karena dapat mendorong perusahaan untuk melakukan proses operasi lebih efisien dan efektif, atau dapat digunakan untuk mengeksploitasi peluang eksternal atau melawan ancaman. Barney dan Hesterly (2019) mengungkapkan bagi banyak perusahaan, jawaban atas pertanyaan tentang *value* adalah “ya”, hal tersebut mengartikan banyak perusahaan memiliki sumber daya dan kapabilitas yang digunakan untuk

mengeksploitasi peluang dan menetralkan ancaman, dan penggunaan sumber daya dan kapabilitas ini memungkinkan perusahaan tersebut untuk meningkatkan pendapatan bersih atau mengurangi biaya bersih. Terkadang sulit untuk mengetahui dengan pasti apakah sumber daya dan kemampuan perusahaan benar-benar memungkinkannya untuk mengeksploitasi peluang eksternalnya atau menetralkan ancaman. Terkadang ini memerlukan informasi operasional terperinci yang mungkin tidak tersedia. Pada lain waktu, dampak penuh dari sumber daya dan kapabilitas perusahaan terhadap peluang dan ancaman eksternalnya mungkin tidak diketahui untuk beberapa waktu. Salah satu cara untuk melacak dampak sumber daya dan kapabilitas perusahaan terhadap peluang dan ancaman adalah untuk menguji dampak penggunaan sumber daya dan kemampuan ini pada pendapatan dan biaya perusahaan. (Barney dan Hesterly, 2019)

2. *Rarity* (R). Usaha yang digolongkan mempunyai *rarity*, menunjukkan sumber daya/kemampuan hanya dikuasai oleh segelintir perusahaan atau jarang dimiliki oleh perusahaan lain (Ariyani et, al, 2018), atau dapat dijelaskan bahwa hal tersebut dianggap langka ketika memiliki suatu keunikan dan sulit dicari di pasar. Seberapa langka sumber daya atau kemampuan yang berharga harus dimiliki dan untuk memilikinya potensi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif bervariasi dari situasi ke situasi (Barney dan Hesterly, 2019). Selanjutnya Barney dan Hesterly (2019) juga mengungkapkan tidak sulit untuk melihat bahwa, jika sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang berharga benar-benar unik di antara serangkaian pesaing saat ini dan potensial, mereka dapat menghasilkan keunggulan kompetitif. Namun, dimungkinkan untuk sejumlah kecil perusahaan di suatu industri untuk memiliki sumber daya atau kemampuan berharga tertentu dan masih memperoleh keunggulan kompetitif. Secara umum, sepanjang jumlah perusahaan yang memiliki sumber daya atau kemampuan tertentu yang berharga kurang dari jumlah perusahaan yang dibutuhkan untuk menghasilkan dinamika persaingan sempurna dalam suatu industri, sumber daya atau kapabilitas tersebut dapat dianggap langka dan merupakan sumber keunggulan kompetitif yang potensial.
3. *Imitability* (I). Usaha yang digolongkan dalam *imitability*, ketika usaha tersebut mampu membuat suatu sumber daya yang sulit ditiru (Kozlenkova, 2014; Nikmah et, al 2021). Menurut Barney dan Hesterly (2019) Sumber daya organisasi yang berharga dan langka, bagaimanapun, dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan hanya jika perusahaan yang tidak memilikinya menghadapi biaya kerugian dalam memperoleh atau mengembangkannya, dibandingkan dengan perusahaan yang sudah memiliki mereka. Selanjutnya kembali diungkapkan oleh Barney dan Hesterly (2019) perusahaan pesaing akan mengeluarkan biaya jika harus meniru ketika menghadapi kondisi sebagai berikut:

- a. Kondisi sejarah yang unik. Ketika sebuah perusahaan mendapatkan akses murah ke sumber daya karena tempatnya dalam ruang dan waktu, perusahaan lain mungkin menemukan sumber daya ini mahal untuk ditiru. Keuntungan penggerak pertama dan ketergantungan jalur dapat tercipta kondisi sejarah yang unik.
 - b. Ambiguitas kausal. Ketika pesaing tidak dapat mengatakan dengan pasti, apa yang memungkinkan perusahaan untuk melakukannya mendapatkan keuntungan, keuntungan itu mungkin mahal untuk ditiru. Sumber ambiguitas kausal termasuk ketika keunggulan kompetitif didasarkan pada "diterima begitu saja" sumber daya dan kemampuan, ketika ada beberapa hipotesis yang tidak dapat diuji mengapa suatu perusahaan memiliki keunggulan kompetitif, dan kapan keunggulan perusahaan didasarkan pada set kompleks kemampuan yang saling terkait.
 - c. Kompleksitas sosial. Ketika sumber daya dan kapabilitas yang digunakan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif melibatkan hubungan interpersonal, kepercayaan, budaya, dan lainnya sumber daya sosial yang mahal untuk ditiru dalam jangka pendek.
 - d. Paten. Hanya sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di beberapa industri, termasuk obat-obatan dan bahan kimia khusus.
4. *Organization* (O). Potensi perusahaan untuk keunggulan kompetitif bergantung pada nilai, kelangkaan, dan kemampuan meniru sumber daya dan kapabilitasnya. Namun, untuk sepenuhnya menyadari potensi ini, perusahaan harus diatur untuk mengeksploitasi sumber daya dan kemampuannya (Barney dan Hesterly, 2019). Ketika sebuah usaha mampu mengelola sumber daya untuk keunggulan kompetitif perusahaan, maka usaha tersebut dapat digolongkan *organization* dalam analisis VRIO (Kozlenkova, 2014; Nikmah *et, al* 2021).

Pada penggunaan VRIO yang merupakan mekanisme yang mengintegrasikan dua kerangka teoritis yang ada: perspektif pemosisian dan pandangan berbasis sumber daya. empat pertanyaan yang harus ditanyakan tentang suatu sumber daya atau kemampuan untuk menentukan potensi kompetitifnya, pertanyaan yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Pertanyaan *value*: Apakah sumber daya memungkinkan perusahaan untuk mengeksploitasi suatu peluang lingkungan, dan/atau menetralkan ancaman lingkungan?
2. Pertanyaan *rarity*: Apakah sumber daya saat ini hanya dikuasai oleh sebagian kecil jumlah perusahaan pesaing?
3. Pertanyaan *imitability*: Apakah perusahaan lain akan menghadapi biaya kerugian dalam memperoleh atau mengembangkannya?

4. Pertanyaan tentang *Organization*: Apakah kebijakan lain perusahaan dan prosedur yang diatur untuk mendukung eksploitasi yang berharga, langka, dan sumber daya yang mahal untuk ditiru?

Selanjutnya dijelaskan penilaian suatu keunggulan kompetitif didasarkan pada kondisi berikut:

1. Jika strategi yang dikendalikan oleh perusahaan tidak memiliki *value*, itu tidak akan memungkinkan perusahaan untuk memilih atau menerapkan strategi yang mengeksploitasi lingkungan peluang atau menetralkan ancaman lingkungan. Pengorganisasian untuk mengeksploitasi ini sumber daya akan meningkatkan biaya perusahaan atau menurunkan pendapatannya. Jenis sumber daya ini adalah *competitive disadvantage* (perusahaan yang tidak mampu menciptakan suatu keunggulan).
2. Jika sumber daya atau kemampuan memiliki *value* tetapi tidak memiliki *rarity*, eksploitasi ini sumber daya dalam menyusun dan menerapkan strategi akan menghasilkan *competitive parity* (perusahaan yang menciptakan keunggulan yang sama dengan pesaing).
3. Jika sumber daya atau kemampuan berharga dan langka tetapi tidak mahal untuk ditiru, mengeksploitasi sumber daya ini akan menghasilkan *temporary competitive* (keunggulan kompetitif yang berlangsung dalam waktu yang sangat singkat).
4. Jika sumber daya atau kemampuan berharga, langka, dan mahal untuk ditiru, dieksploitasi itu akan menghasilkan *sustained competitive advantage* (keunggulan kompetitif yang bertahan lebih lama).

2.9 Penelitian Terdahulu dan Kerangka Penelitian

2.9.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu memiliki tujuan sebagai bahan perbandingan, acuan, dan menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian yang saat ini dilakukan. Penelitian-penelitian terdahulu yang dapat dicantumkan dalam tinjauan pustaka sebagai berikut:

Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu

| No. | Nama Penulis, Tahun & Judul Penelitian | Variabel Yang Diteliti | Indikator | Metode Analisis | Hasil Penelitian |
|-----|--|------------------------|---|-------------------------|--|
| 1 | Wasis Gunadi (2021) Prospek dan Strategi Bersaing Pada Industri Furniture Bahan Jati | Strategi pemasaran | Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Tantangan | Analisis SWOT | Berdasarkan kondisi SWOT dan hasil analisis struktur industri <i>furniture</i> berbahan baku kayu jati, maka strategi bersaing yang sebaiknya ditempuh oleh pelaku usaha pada industri ini adalah (<i>Overall</i>) <i>Cost Leaderships</i> dan <i>Product Differentiation</i> . Kemitraan antara eksportir (inti) dan pelaku usaha <i>furniture</i> mitranya (plasmanya) juga dapat ditempuh khususnya untuk menumbuh-kembangkan kemampuan ekspor dari plasma yang sebagian besar adalah UMKM. |
| 2 | Parmana, Idqan Fahmi, Dodik Ridho Nurrohmat (2018) The Influence Of Marketing Mix Factors In Purchasing Decision For Wooden <i>furniture</i> Case Of Furnimart Bogor | Bauran Pemasaran | Produk Harga Tempat Promosi | SEM | Berdasarkan hasil yang didapatkan dengan metode analisis menggunakan SEM-PLS, pada penelitian ini harga dan promosi mempengaruhi keputusan penjualan untuk usaha <i>furniture</i> Furnimart Bogor. |
| 3 | Irawati, Jansaris Othniel Purba., Astri Ayu Purwati , Tomy Irawan (2022) <i>The Effect Of Marketing Mix On The Purchase Of Furniture In Copy Cipta Furnituree</i> | Bauran Pemasaran | Produk Harga Tempat Promosi | Multipel linear regresi | Pada penelitian yang dilakukan harga, produk, tempat, dan promosi mempengaruhi keputusan pembelian Copy Cipta <i>Furniture</i> . |

| No. | Nama Penulis, Tahun & Judul Penelitian | Variabel Yang Diteliti | Indikator | Metode Analisis | Hasil Penelitian |
|-----|--|-----------------------------|---|---------------------------------------|---|
| 4 | Rizqi Rahmaditya, Agus Setiawan, Dr., M.Soc.Sc. (2021) Evaluasi Strategi Bersaing PT Jaya Logistik | Evaluasi Strategi Pemasaran | Analisis lingkungan makro (PESTLE) dan <i>Porters Five Forces</i> , serta lingkungan internal dengan analisis value-chain dan value, rareness, inimitability, organization (VRIO) | Analisis Deskriptif, Matriks IE, SWOT | Hasil dari analisis menunjukkan bahwa PT PJI menggunakan strategi broad differentiation dan berdasarkan pada hasil analisis matriks IE, perusahaan berada pada tahap growth and build, dimana dalam menghadapi persaingan, perusahaan perlu fokus pada penetrasi pasar, pengembangan target dan segmen pasar, serta pengembangan produk dan layanan. Hasil analisis menunjukkan bahwa strategi generik perusahaan, yaitu broad differentiation masih layak untuk digunakan. Rekomendasi strategi bisnis menggunakan analisis matriks SWOT dengan fokus pada perluasan pasar. |
| 5 | Lilik Yulianto , Prof. Dr. Bambang Riyanto L.S., MBA., Ak, CA.(2021) Analisis Strategi Bersaing PT Garuda Indonesia dalam Industri Penerbangan | Strategi Bersaing | Analisis Lingkungan Eksternal dan Analisis Lingkungan Internal | Analisis Deskriptif | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat persaingan industri penerbangan di Indonesia tinggi namun masih cukup menarik bagi perusahaan penerbangan untuk terus menjalankan kegiatan usahanya di Indonesia. Evaluasi terhadap strategi Garuda Indonesia menunjukkan bahwa strategi Garuda Indonesia saat ini tidak lagi cukup bersaing. Guna dapat terus bersaing, Garuda Indonesia disarankan untuk menerapkan strategi Revenue Generation yang berfokus pada mengoptimalkan interline maupun perbaikan jadwal penerbangan sehingga dapat menciptakan konektivitas yang baik. Perusahaan juga disarankan mengurangi biaya dengan menegosiasi ulang kontrak pembelian pesawat, mesin, perawatan hingga mengimplementasikan digitalisasi serta meningkatkan pendapatan seperti mengimplementasikan wifi pada pesawat. |

Sumber: Data Sekunder, diolah2022

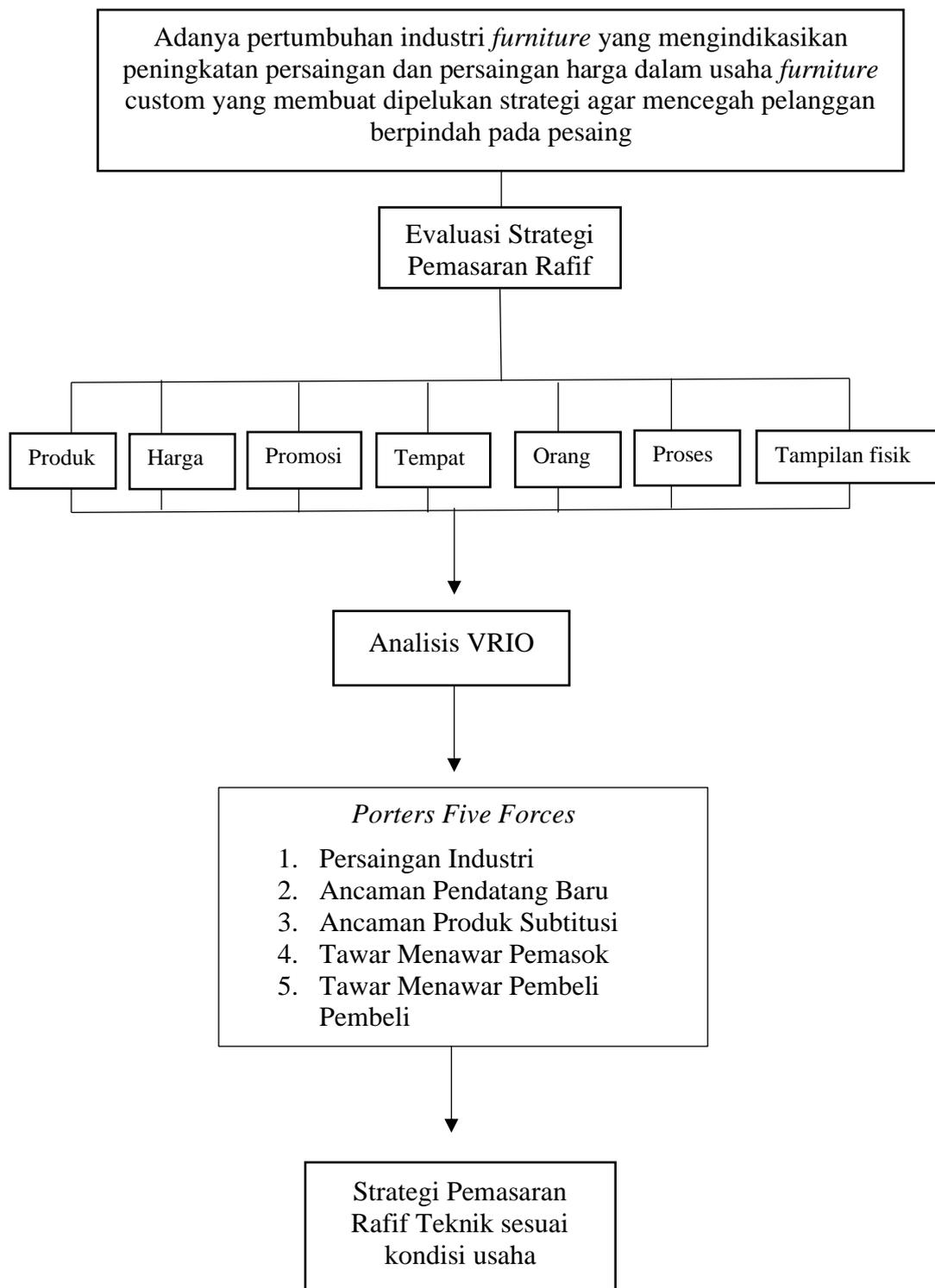
Berdasarkan tabel 2.2 yang mencantumkan penelitian-penelitian sebelumnya mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam menambah bahan kajian pada penelitian.

2.9.2 Kerangka Berpikir

Industri *furniture* menjadi industri yang berkembang dengan pertumbuhan sebesar 8,16% pada tahun 2021 didasarkan tahun sebelumnya (Kementrian Perindustrian, 2021). Hal ini merupakan tanda pertumbuhan yang mengindikasikan adanya penambahan persaingan yang ketat dalam industri tersebut. Rafif Teknik menjadi salah satu usaha yang bergerak dalam industri *furniture* skala kecil khususnya dalam *furniture custom* tentunya mengalami persaingan usaha yang harus dihadapi. Kompetisi dalam persaingan usaha membutuhkan sebuah strategi yang tepat, khususnya strategi pemasaran agar mampu mencapai tujuan perusahaan dan memenangkan pelanggan dari kompetitor (Fahy dan Jobber, 2019). Rafif Teknik tentu telah melakukan strategi pemasaran yang komprehensif dan mampu mempertahankan usahanya, namun ditengah kondisi saat ini, dimana persaingan usaha yang semakin ketat, strategi tersebut perlu dievaluasi kembali. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan David (2016) dimana tahap evaluasi merupakan tahap final bagi sebuah manajemen strategi. 3 fokus utama yaitu pemetaan kondisi saat ini, analisis keberhasilan strategi, dan kembali membuat strategi baru.

Evaluasi strategi akan dilakukan untuk mengetahui strategi apa yang mampu membuat usaha Rafif Teknik bertahan yang selanjutnya dinilai *competitive advantage-nya* dengan menggunakan analisis VRIO, setelahnya digunakan *Porter Five Forces* sebagai penilaian kondisi industri saat ini. Setelahnya akan dibuat strategi baru yang lebih menyesuaikan dengan kondisi saat ini dari usaha Rafif Teknik.

Penelitian sebelumnya banyak menggunakan evaluasi ini pada usaha yang bergerak dalam industri lainya, yaitu penelitian yang dilakukan Rahmaditya dan Setiawan (2021) menggunakan *Five Forces Porters* dan VRIO sebagai evaluasi strategi persaingan PT Jaya Logistik, Yulianyو dan Riyanto (2021), Ramdhan *et, al* (2021).



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian *Evaluation Of Comprehensive Marketing Strategy For Rafif Teknik's Furniture* menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif eksploratif. Hal tersebut dapat merujuk karena pada penelitian ini akan menunjukkan strategi pemasaran Rafif Teknik yang efektif dan selanjutnya merumuskan strategi yang tepat dengan kondisi usaha saat ini.

3.2 Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian

3.2.1 Objek Penelitian

Objek penelitian menjadi perhatian utama dalam suatu penelitian, karena menjadi sasaran untuk mendapatkan sebuah analisis, kesimpulan, serta solusi terbaik dari permasalahan penelitian. Objek dalam penelitian ini adalah strategi pemasaran usaha *furniture custom* Rafif Teknik.

3.2.2 Unit Analisis

Unit analisis adalah organisasi. sehingga sumber data dalam penelitian ini berasal dari dari divisi atau organisasi yang terdapat dalam usaha *furniture custom* Rafif Teknik.

3.2.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian berada di Jl. Banjaran Permai RT01/RW 10 no 132, Kelurahan Cilangkap, Kecamatan Tapos, Kota Depok, Jawa Barat 16465.

3.3 Jenis Data dan Sumber Data Penelitian

3.3.1 Jenis Data Penelitian

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif yang merupakan data non numerik pada penelitian ini diperoleh dari wawancara secara mendalam dan kuisisioner. Data kuantitatif yang merupakan data numerik terdapat pada data banyaknya usaha *furniture*, pertumbuhan industri *furniture* dan sebagainya.

3.3.2 Sumber Data Penelitian

Sumber data meliputi dua jenis. Sumber data pertama adalah sumber data primer, yaitu data yang diambil dari sumber pertama yang ada di lapangan atau data yang diperoleh langsung dari objek penelitian yang berasal dari observasi dan juga wawancara, dalam penelitian ini data primer diperoleh peneliti dari para *stackholder* dan pendapat ahli. Rafif Teknik. Data yang kedua adalah data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari buku-buku, literatur, dan situs-situs internet yang berisi tentang strategi pemasaran.

3.4 Operasionalisasi Variabel

Berikut merupakan operasionalisasi variable dari penelitian yang akan dilakukan:

Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel Penelitian *Evaluation Of Comprehensive Marketing Strategy For Rafif Teknik's Furniture*

| Variabel | Sub Variabel | Dimensi | Indikator | Skala |
|--------------------------------------|---|--|-----------------------------|---------|
| Strategi Pemasaran | Analisis Strategi Bauran Pemasaran (Kotler dan Armstrong, 2017; Kotler dan Keller, 2016; Chaffey, 2016; Wirtz dan Lovelock, 2018) | Produk | Desain produk | Ordinal |
| | | | Kualitas produk | |
| | | Harga | Harga produk | |
| | | | Daya saing harga | |
| | | Promosi | Promosi penjualan | |
| | | | Periklanan | |
| | | | <i>Personal selling</i> | |
| | | | <i>Direct marketing</i> | |
| | | Tempat | Tempat produksi | |
| | | | Saluran distribusi | |
| | Orang | Keahlian karyawan dalam pembuatan produk dan jasa maklon | | |
| | Proses | Proses jasa yang dilakukan | | |
| | Tampilan Fisik | Tempat <i>workshop</i> | | |
| | Analisis Strategi Persaingan Industri (Portter, 2008) | Ancaman pesaing baru | Diferensiasi produk | |
| | | | Kebutuhan modal | |
| | | | Akses saluran distribusi | |
| | | Kekuatan tawar-menawar pemasok | Akses saluran pemasok | |
| | | | Produk pemasok | |
| | | | Dominasi pemasok | |
| | | Kekuatan tawar-menawar pembeli | Peran pemasok | |
| | | | Dominasi pembeli | |
| | | | Biaya peralihan | |
| | | Ancaman produk substitusi | Tingkat kejelasan informasi | |
| Alternatif produk pengganti | | | | |
| Kemudahan menemukan produk pengganti | | | | |
| Pesrsaingan antar usaha | | Tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti | | |
| | Diferensiasi usaha | | | |
| | Jumlah pesaing | | | |
| | Perebedaan kualitas produk | | | |
| | | Pertumbuhan industri | | |
| | | Keragaman persaingan industri | | |

Sumber: Data Sekunder, diolah 2022

3.5 Metode Penarikan Sampel

Metode yang digunakan adalah *non probability sampling* dengan teknik *purposive sampling* dimana peneliti mempertimbangkan kriteria sampel dengan memilih orang-orang yang paling mengerti kegiatan usaha dan ruang lingkup Rafif Teknik dan ahli yang mempunyai wawasan dalam bidang *Furniture*. Pertimbangan kriteria tersebut membuat sampel yang dipilih adalah:

1. Pemilik usaha Rafif Teknik
2. 1 orang kepala tukang
3. 1 orang desain produk
4. 1 orang pesaing usaha *custom furniture*
5. 1 orang perwakilan dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Depok

3.6 Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini metode pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Wawancara
Wawancara dilakukan secara mendalam dan langsung dilakukan untuk mengetahui permasalahan yang terjadi pada Rafif Teknik serta mengetahui informasi-informasi usaha Rafif Teknik
2. Kuesioner
Pembuatan kuesioner dilakukan untuk menggali informasi terkait penelitian yang dilakukan. Kuesioner akan dijadikan dasar pengambilan data mengenai kondisi persaingan industri *furniture* yang dilakukan kepada pemilik Rafif Teknik, karyawan Rafif Teknik, pesaing dan perwakilan dinas.
3. Observasi
Pada penelitian ini observasi langsung terhadap usaha Rafif Teknik dalam mengetahui secara tepat bagaimana strategi pemasaran dan kondisi usaha Rafif Teknik.

3.7 Metode Analisis Data

Evaluasi strategi pemasaran Rafif Teknik dan membuat kembali strategi tersebut menyesuaikan kondisi saat ini akan dilakukan dalam beberapa tahapan.

3.7.1 Analisis VRIO

Pendekatan evaluasi menggunakan analisis VRIO dilakukan untuk menilai strategi pemasaran yang telah dilakukan usaha Rafif Teknik apakah, strategi tersebut dapat membawa nilai kompetitif atau belum. Strategi pemasaran yang telah dilakukan akan dinilai melalui pertanyaan sebuah dengan penilaian meliputi *value*, *rarity*, *imitability* dan *organization*. Parameter akan disajikan melalui Tabel 3.2 berikut:

Tabel 3. 2 VRIO Framework

| <i>Is the Resources or Capability</i> | | | | |
|---------------------------------------|-------------|--------------------------|----------------------------------|--|
| <i>Valuable</i> | <i>Rare</i> | <i>Costly to Imitate</i> | <i>Exploited by Organization</i> | <i>Competitive Implication</i> |
| <i>No</i> | - | - | - | <i>Competitive Disadvantage</i> |
| <i>Yes</i> | - | - | - | <i>Competitive Parity</i> |
| <i>Yes</i> | <i>Yes</i> | - | - | <i>Temporary Competitive Advantage</i> |
| <i>Yes</i> | - | <i>Yes</i> | - | <i>Temporary Competitive Advantage</i> |
| <i>Yes</i> | <i>Yes</i> | <i>Yes</i> | <i>Yes</i> | <i>Sustained Competitive Advantage</i> |

Sumber: Data Sekunder, Barney & Hesterly 2019

Pada penelitian ini wawancara yang akan dilakukan kepada sampel penelitian, akan memetakan strategi pemasaran yang dapat menjadi keunggulan kompetitif usaha dibandingkan pesaing. Pada Tabel 3.2 dengan penilaian kompetitif dijelaskan sebagai berikut:

1. Ketika sebuah strategi pemasaran dianggap tidak memiliki *value*, *rarity*, *imitability* dan *organization* maka dianggap *competitive disadvantage* atau tidak memiliki keunggulan kompetitif
2. Strategi pemasaran akan dianggap mempunyai *competitive parity* ketika dianggap mampu menambahkan nilai atau *valuable*.
3. Strategi pemasaran yang dikatakan menambah nilai (*valuable*) dan hanya dimiliki usaha tersebut sehingga sulit untuk dicari (*rare*) dan/atau sulit untuk ditiru maka strategi tersebut dapat dikatakan mempunyai *temporary competitive*.
4. Suatu strategi akan dikatakan mempunyai *Advantage Sustained Competitive Advantage*, jika dinilai mampu masuk dalam kategori *value*, *rarity*, *imitability* dan *organization*.

3.7.2 Analisis Porter's Five Forces Delphi Technique

Pada tahap analisis ini digunakan 5 kekuatan porter pada Rafif Teknik dengan menguraikan beberapa indikator dari five diamond porter untuk menganalisis keunggulan strategi bersaing pada industri *furniture custom* yang dilakukan dengan 3 tahapan, dengan tahapan sebagai berikut:

1. Penentuan Bobot dari *Porter's Five Forces*

Tabel 3. 3 Penentuan Bobot *Porter's Five Forces*

| <i>Five forces porter</i> indikator | Pembobotan | | | | | <i>X</i> | Bobot |
|-------------------------------------|------------|---|---|---|---|----------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | V | W | X | Y | Z | <i>a</i> | A |

| | | | | | | | |
|-------|--|--|--|--|--|------------|------|
| ... | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |
| N | | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | Jumlah (R) | 1.00 |

Sumber: Data Sekunder, Andria 2010

Perhitungan:

$$a = (1.V) + (2.W) + (3.X) + (4.Y) + (5.Z)$$

$$A = \frac{a}{R}$$

Keterangan:

a = Jumlah perhitungan bobot

A= Hasil bobot

R= Total jumlah bobot

N= Indikator kekuatan porter

2. Penentuan Nilai dari *Porter's Five Forces*

Tabel 3. 4 Penentuan Nilai dari *Porter's Five Forces*

| Five forces porter indikator | Nilai | | | | | Jumlah | X |
|------------------------------|-------|---|---|---|---|--------|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | V | W | X | Y | Z | d | D |
| ... | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |
| N | | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | | |

Sumber: Data Sekunder, Andria 2010

Perhitungan:

$$d = (1.V) + (2.W) + (3.X) + (4.Y) + (5.Z)$$

$$D = \frac{d}{\Sigma \text{ responden}}$$

Keterangan:

d = Jumlah perhitungan nilai

D= Hasil nilai

N= Indikator kekuatan porter

3. Penentuan skor dari Porter's Five Forces

Tabel 3. 5 Penentuan Skor *Porter's Five Forces*

| NO | Parameter | Bobot | Nilai (x) | Skor |
|---|-----------|-------|-----------|----------|
| 1 | | | | Bobot .X |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| <i>Five forces porter</i> indikator: (Skor total) | | | | TOTAL |

Sumber: Data Sekunder, Andria 2010

Perhitungan:

$$\text{Skor} = \text{Bobot} \times \text{Nilai}$$

Keterangan:

Skor total = Jumlah skor tiap indikator

Teknik pengolahan data yang menggunakan delphi teknik dilakukan dengan mengumpulkan informasi dan menentukan penilaian oleh panelis/expert 5-10 orang yang telah ditentukan dengan metode *non-probability* teknik *purposive sampling*, untuk nantinya ditentukan penilaian rata-rata dan penentuan bobot yang kemudian dikombinasikan untuk mendapatkan total skor. dengan keterangan sebagai berikut:

$$\text{Skor} = (\text{Rendah/Sedang/Tinggi})$$

Keterangan:

$$\text{Skor } 1,00 - 2,33 = \text{Lemah}$$

$$\text{Skor } 2,33 - 3,67 = \text{Sedang}$$

$$\text{Skor } 3,67 - 5,00 = \text{Tinggi}$$

Pada posisi 1-2,33 tingkat persaingan dinyatakan rendah, pada posisi 2,33-3,67 tingkat persaingan dinyatakan sedang dan pada posisi 3,67-5 tingkat persaingan dinyatakan tinggi.

3.7.3 Merancang Kembali Strategi Pemasaran

Rancangan strategi pemasaran yang dilakukan adalah sebuah tindakan korektif (David, 2016) dalam hal ini adalah menyesuaikan kembali strategi yang akan dilakukan sesuai dengan kondisi kekuatan Usaha Rafif Teknik dalam persaingan industri yang telah ditelaah melalui *Porter's Five Forces* dan kembali membangun strategi-strategi yang belum mampu mempunyai *Advantage Sustained Competitive*. Sehingga perumusan strategi baru akan menyesuaikan dengan kondisi saat ini dan Rafif Teknik mampu menghadapi persaingan industri.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Rafif Teknik

Rafif teknik merupakan sebuah usaha perorangan yang saat ini bergerak dalam bidang industri furniture custom dengan spesialisasi anti rayap. Usaha didirikan oleh Bapak Marco yang memulai usaha ini dengan menjadi seorang *marketer* yang bermitra dengan beberapa vendor yang menawarkan jasa *design interior* dan *furniture* rumah. Setelah mulai menguasai bagaimana menjalankan usaha pada bidang *furniture* dan dengan di bantu oleh seorang mentor yang menjadi mitra, pada tahun 2018 mendirikan usaha pembuatan *furniture*. Pada awal berdiri usaha ini, Rafif Teknik hanya menjadikan bahan kayu jenis multipleks sebagai bahan baku utama *furniture* yang dibuat untuk memenuhi pesanan meja kantor, meja tv, rak buku.

Selanjutnya pada akhir 2018 Bapak Marco mengungkapkan terdapat pelanggan menginginkan sebuah *kitchen set* yang terbuat dari alumium, permintaan pasar baru *furniture* anti rayap yang terbuat dari bahan alumunium ini menjadi sebuah tantangan baru untuk usaha Rafif Teknik yang saat itu masih sangat baru, sehingga belum menguasai cara pembuatan menggunakan bahan baku tersebut. Hal tersebut menjadi sebuah peluang usaha sekaligus tantangan bagi Rafif Teknik, dalam menjawab hal tersebut pemilik kemudian mengalihkan permintaan ini kepada mentornya sekaligus mempelajari cara pembuatan *furniture* dari bahan alumunium. Hal ini menjadi awal dari Rafif Teknik menjadi usaha furniture custom anti rayap yang menggunakan berbagai macam bahan dari mulai multipleks, blokmin, hingga alumunium.



Sumber: Data Sekunder, *Website Rafif Teknik* 2023

Gambar 4.1 Logo Usaha Rafif Teknik

Pada tahun 2019 Bapak Marco membuka *workshop* dan kantor usahanya di Banjaran Pucung RT 01/ RW 10 usaha ini berkembang pesat dengan kemampuan

pemasaran yang mampu menarik pelanggan dari pemilik dan tenaga kerja yang semakin terampil dalam pembuatan *furniture custom*.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

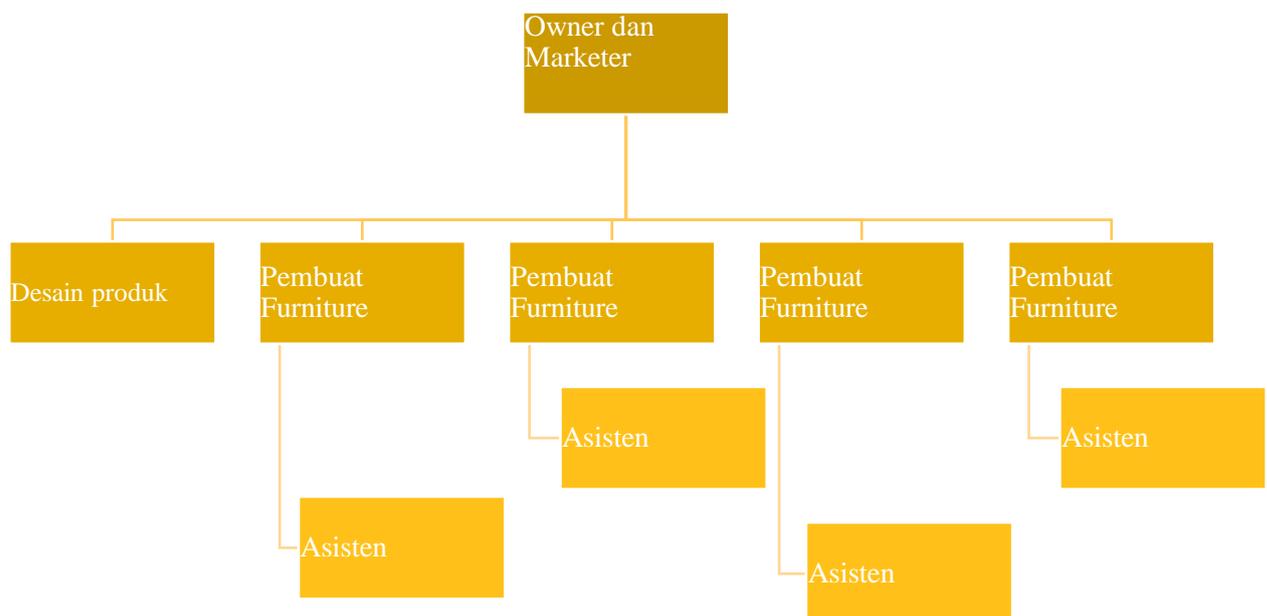
Visi

Menjadi penghasil *furniture* yang mewujudkan keinginan *customers* serta menjaga kualitas dengan pelayanan terbaik

Misi

- 1) Memberikan kemudahan bagi *customers* dalam mendapatkan produk *furniture* impian
- 2) Menghasilkan *furniture* yang tepat guna dan berkualitas
- 3) Menjaga kerjasama baik dengan pemasok, mitra, dan *customers*
- 4) Menciptakan sebuah budaya kerja yang baik sehingga mampu membawa kesejahteraan bagi karyawan.

4.1.3 Struktur Organisasi



Sumber: Data Primer, Rafif Teknik 2023

Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Usaha

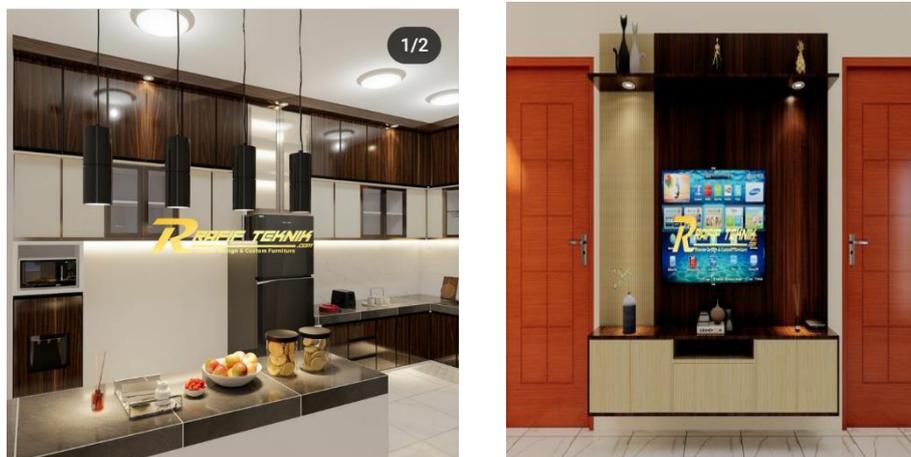
4.2 Pembahasan

Analisis bauran pemasaran Rafif Teknik dilakukan untuk menggambarkan strategi pemasaran seperti apa yang telah dilakukan dalam menjalankan usaha tersebut. Hal ini juga menjadi dasar analisis VRIO.

4.2.1 Strategi Pemasaran yang Telah Dilakukan Rafif Teknik

1. Produk - Desain produk

Rafif Teknik sebagai usaha *furniture custom* tentu mampu menghasilkan jenis produk *furniture* apapun yang diinginkan pelanggan, mulai berbagi jenis meja, rak televisi, wall panel, kusen pintu dan jendela, lemari, *wardrobe* dengan berbagai jenis desain dan kebutuhan. Bahan baku dalam pembuatan furniture ini pun tentunya disesuaikan dengan keinginan pelanggan dengan jenis bahan yang ditawarkan Rafif Teknik adalah multipleks, blokmin, alumunium, dan yang paling terbaru adalah *stainless steel*. Rafif Teknik sendiri saat ini tengah memfokuskan penawaran furniture dengan bahan alumunium karena bahan yang tahan lama dan anti rayap.



Sumber: Data Sekunder, *Instagram Rafif Teknik 2023*

Gambar 4. 3 Desain Produk Rafif Teknik

2. Produk - Kualitas Produk

Rafif Teknik tentu memiliki standar kualitas dalam pembuatan produk. Nasution (2015) yang berpendapat standar kualitas merupakan meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi. Rafif Teknik menjamin bahan-bahan yang digunakan adalah bahan dengan kualitas terbaik, Rafif Teknik memilih bahan-bahan yang memiliki kepadatan tinggi sehingga *furniture* yang dibuat lebih kuat dan tahan lama. Hal ini membuat Rafif Teknik memiliki produk yang memiliki daya tahan (*durability*) dan juga memiliki keandalan (*reliability*) dimana hal ini dapat menjadi sebuah nilai tambah agar pelanggan dapat memilih Rafif Teknik untuk jasa pembuatan

furniture, hal tersebut sesuai dengan Dejawata *et, al* (2014) produk yang memiliki daya tahan yang lebih dan keandalan akan lebih menarik perhatian dan membuat pelanggan dapat membayar lebih untuk hal tersebut. Selain itu, kualitas *furniture custom* Rafif Teknik yang kuat juga karena *build quality*/ struktur rangka produk yang diciptakan membuat produk kokoh, serta hasil produk yang tentunya sesuai dengan keinginan pelanggan.

3. Harga - Harga produk

Harga adalah jumlah dari semua nilai yang diberikan pelanggan untuk mendapatkan manfaat (Kotler dan Amstrong, 2017). Harga rafif teknik disesuaikan dengan pesanan pelanggan. Hal ini bergantung pada hasil perhitungan dari biaya-biaya yang dikeluarkan dari proses produksi atau pembuatan produk, misalnya pemilihan bahan dan juga volume furniture yang akan dibuat, serta biaya tenaga kerja dan lainnya yang membentuk penawaran harga. Biasanya untuk suatu penawaran harga Rafif Teknik dapat memberikan diskon 1% - 5% dari harga akhir untuk sebuah pemesanan *furniture custom*. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penetapan harga Rafif Teknik cenderung menggunakan cara penetapan harga *mark up*, sesuai dengan yang disampaikan Kotler dan Keller (2016) mengenai *mark up pricing* yaitu menetapkan tarif produk dengan menambahkan *mark-up standart* ke biaya pelayanan.

4. Harga - Persaingan harga

Pada persaingan harga Rafif Teknik masih diatas para pesaingnya dengan alasan dikarenakan kualitas produk Rafif Teknik memiliki standar mutu yang lebih baik dibanding pesaing yaitu produk yang lebih kokoh, tahan lama, dan desain yang mampu menyesuaikan pelanggan. Hal ini dapat terlihat dari estimasi harga pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. 1 Perbandingan Harga *Custom Furniture* Rafif Teknik dan Pesaing

| Jenis Bahan | Finishing | Harga/ Meter | | |
|-------------|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | Rafif Teknik | Nirwanaproland | Enggaldadi |
| Blockmin | HPL luar | Rp 1.900.000,00 | Rp 1.900.000,00 | Rp 1.900.000,00 |
| Blockmin | HPL luar dan dalam | Rp 2.200.000,00 | Rp 2.100.000,00 | Rp 2.050.000,00 |
| Blockmin | Duco | Rp 2.600.000,00 | Rp 2.300.000,00 | Rp 2.500.000,00 |
| Multiplek | HPL luar | Rp 2.100.000,00 | Rp 2.000.000,00 | Rp 2.100.000,00 |
| Multiplek | HPL luar dan dalam | Rp 2.300.000,00 | Rp 2.250.000,00 | Rp 2.200.000,00 |
| Multiplek | Duco | Rp 2.900.000,00 | Rp 2.800.000,00 | Rp 2.850.000,00 |
| Alumunium | ACP 3 ml | Rp 3.000.000,00 | Rp 3.000.000,00 | Rp 3.000.000,00 |
| Alumunium | ACP 4 ml | Rp 3.400.000,00 | Rp 3.350.000,00 | Rp 3.400.000,00 |
| Alumunium | ACP lapis HPL | Rp 3.300.000,00 | Rp 3.300.000,00 | Rp 3.300.000,00 |
| Alumunium | ACP serat kayu | Rp 3.400.000,00 | Rp 3.300.000,00 | Rp 3.350.000,00 |
| PVC | HPL luar | Rp 3.800.000,00 | Rp 3.800.000,00 | Rp 3.800.000,00 |

| Jenis Bahan | Finishing | Harga/ Meter | | |
|-------------|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | Rafif Teknik | Nirwanaproland | Enggaldadi |
| PVC | HPL luar dan dalam | Rp 4.200.000,00 | Rp 4.100.000,00 | Rp 4.100.000,00 |
| PVC | Duco | Rp 4.600.000,00 | Rp 4.600.000,00 | Rp 4.600.000,00 |

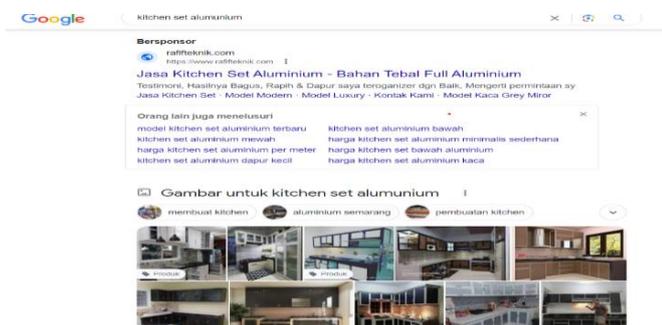
Sumber: Data Sekunder, diolah 2023

5. Promosi - Promosi Penjualan

Pada promosi penjualan dimana sebuah keuntungan jangka pendek ditawarkan kepada kon Pendaftar sumen (Kotler dan Keller, 2016). Rafif Teknik selalu menawarkan adanya jaminan perbaikan untuk kerusakan kecil (engsel dan sebagainya) ketika menawarkan jasa pembuatan custom *furniture* dan pemeriksaan berkala. Selain itu terdapat diskon pembelian hingga 5% untuk pelanggan, dan diskon dapat dinegosiasikan hingga 10% jika pelanggan telah berlangganan memakai jasa Rafif Teknik.

6. Promosi- Periklanan

Pada sebuah era digital perusahaan-perusahaan tentu memiliki sebuah cara baru dalam menjangkau pelanggan agar menghasilkan sebuah peluang dalam pemasaran (Gupta *et, al*, 2017). Rafif Teknik tentu memanfaatkan cara-cara baru dalam menjangkau pelanggan-pelanggannya, untuk hal tersebut Rafif teknik menggunakan strategi pemasaran online menggunakan *google ads* dan *facebook ads*. Pada *google ads* menggunakan *search ads*, dimana Rafif Teknik menggunakan iklan berbasis layanan text agar link *website* Rafif Teknik dapat muncul pada *Search Engine Result's Page* (SERP) Google. SERP merupakan halaman yang ditampilkan saat seorang pengguna penelusuran memasukan kata kunci penelusuran (Gupta *et,al*, 2017).



Sumber: Data Sekunder, google.com 2023

Gambar 4.4 Search Ads Rafif Teknik

Penggunaan *search ads* akan membantu untuk mencapai pelanggan yang lebih luas dan juga untuk membangun kredibilitas agar lebih mudah dipercaya pelanggan. Hal tersebut dikarenakan pengguna mesin pencari khususnya *Google* memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap *Google* (Schultheiß dan Lewandowski 2017). Hal

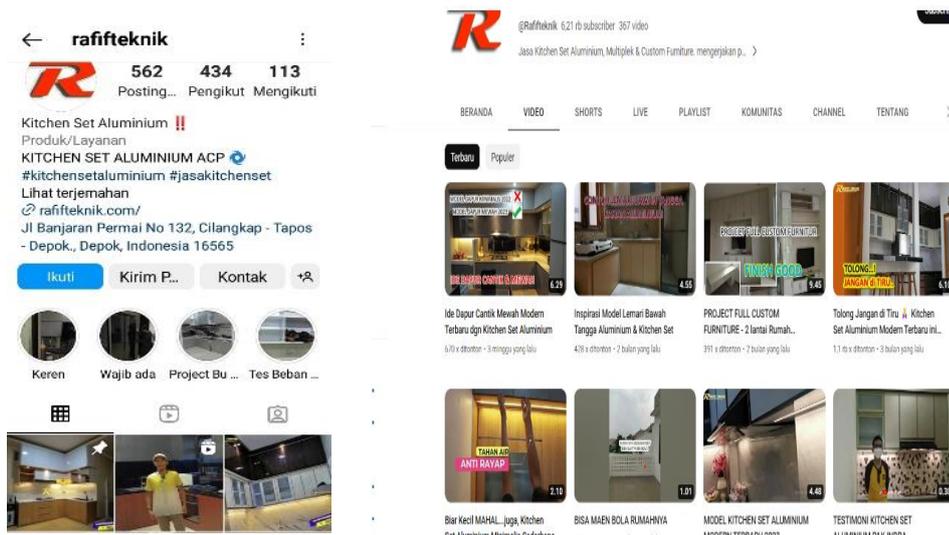
tersebut tentu saja berguna bagi Rafif Teknik dalam memasarkan usahanya dengan jangkauan pasar yang luas.

7. Promosi -*Personal Selling*

Personal Selling menurut pemilik Rafif Teknik menjadi promosi yang krusial. *Personal Selling* yang merupakan cara promosi dimana penjual langsung melakukan promosi ke target sasaran (Kotler dan Keller 2016) membuat pelanggan lebih mudah mengetahui informasi tentang produk. Pemilik Rafif Teknik mengemukakan *personal selling* dilakukan untuk membuat pelanggan lebih mengerti informasi mengenai produk yang akan dipesan dan membangun komunikasi dua arah sehingga pihak Rafif Teknik mampu mewujudkan *furniture* yang sesuai dengan keinginan pelanggan, hal ini membuat pihak Rafif Teknik yang melakukan *personal selling* harus mampu mengetahui dan mengerti secara sempurna mengenai informasi-informasi seperti, material yang digunakan dalam pembuatan *furniture custom*, kelebihan dan kekurangan material, desain, proses pemesanan hingga menjadi produk, dan estimasi harga yang ditawarkan. Selain itu, pihak Rafif Teknik mengedepankan bagaimana *personal selling* dengan pembawaan yang terbuka dan ramah sehingga mampu memancing emosi positif, Kemp *et,al* (2018) mengemukakan saat pelanggan diarahkan dengan emosi positif saat melakukan penawaran produk, hal tersebut akan membuat individu tetap bersemangat dan terlibat dalam penawaran produk sehingga dapat meningkatkan pemrosesan pesan pemasaran komunikasi tentang produk.

8. Promosi- *Direct Marketing*

Kotler dan Keller (2016) mengemukakan *direct marketing* adalah melakukan promosi dengan cara melakukan hubungan langsung dengan konsumen individual yang ditargetkan secara cermat untuk memperoleh respon langsung dan membangun hubungan pelanggan yang langgeng. *Direct Marketing* yang dilakukan Rafif Teknik adalah dengan menggunakan *Social Media Marketing*. Rafif Teknik membuka media social seperti, *Instagram, Youtube, Facebook*, untuk mengkomunikasikan usaha *custom furniture* melakukan dengan membuat konten-konten baik berupa foto dan video desain-desain produknya, hal ini agar Rafif Teknik menunjukkan dapat membuat banyak produk dengan berbagai desain, selain itu konten Rafif Teknik juga berisi cara memilih material yang cocok untuk sebuah *furniture* dan memperkenalkan kelebihan dan kekurangan suatu material agar menambah informasi yang didapatkan pelanggan. Hal-hal tersebut dapat disebut dengan *social media advertising content* dimana sebuah usaha membuat konten-konten kreatif dan persuasif yang mampu mengkomunikasikan dan mempromosikan ide, produk atau jasa (Keller 2009; Raji *et,al* 2019). Pada realiasinya, media sosial yang dimiliki Rafif Teknik masih perlu melakukan peningkatan agar dapat menarik atensi bagi pelanggan baru, namun pemilik berusaha konsisten meakukan *upload* konten untuk terus membuka peluang untuk Rafif Teknik.



Sumber: Data Sekunder, *Instagram* dan *Youtube* Rafif Teknik 2023

Gambar 4. 5 Instagram dan Youtube Rafif Teknik

Selain itu, untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan Rafif Teknik mencoba pendekatan melalui *Whatsapp* bisnis dimana pelanggan yang sudah ada dapat memberikan *review* setelah penggunaan produk *custom furniture* yang telah dibuat Rafif Teknik, melalui *Whatsapp* bisnis pula pelanggan dapat menghubungi Rafif Teknik jika ada suatu kendala atau kerusakan kecil, sehingga Rafif Teknik dapat segera memperbaiki produk. Menjalinkan hubungan yang baik dengan pelanggan dinilai sangat penting menurut pemilik Rafif Teknik, karena pelanggan-pelanggan tersebut dapat membantu dalam mempromosikan Rafif Teknik melalui *word of mouth*, dimana konsumen memberikan rekomendasi mengenai suatu merek atau produk pada konsumen lain (Jeuring dan Haartsen, 2017) yang secara signifikan mempengaruhi niat konsumen dan keputusan pembelian (East et al., 2016, 2017; Iyer and Griffin, 2020).

9. Tempat

Tempat didefinisikan sebagai bagaimana suatu usaha memilih cara dan saluran pendistribusian bagi produknya (Chaffey, 2017). Rafif Teknik memiliki lokasi usaha di Jl. Banjaran Permai RT 01/RW 10 no 132, Kelurahan Cilangkap, Kecamatan Tapos, Kota Depok, Jawa Barat. Lokasi ini cukup baik untuk saluran pendistribusian karena telah memiliki akses ke berbagai tempat dengan infrastruktur jalan dan penerangan yang baik, walaupun sedikit jauh dari jalan utama. Pemilik usaha menilai untuk usaha *custom furniture* tempat fisik tidak terlalu penting, pada usaha ini pemesan akan mencari informasi melalui *website* Rafif Teknik dan nantinya akan menghubungi lewat kontak yang tertera *website* tersebut, setelahnya bertemu secara langsung saat Rafif Teknik melakukan kunjungan ke rumah calon pelanggan tersebut.

10. Orang

Pengelolaan usaha Rafif Teknik dilakukan oleh 1 orang pemilik yang merangkap sebagai marketer. Rafif Teknik memiliki 7 orang karyawan, dimana 1 orang bekerja untuk mendesain furniture custom, 6 orang karyawan yang melakukan pembuatan *custom furniture*. Pemilik mencari sumber daya manusia yang memang telah memiliki keahlian, selain itu untuk pekerja yang membuat *furniture* selalu diberikan bekal *skill* baru dalam pengolahan material produk *custom furniture*. Setiap karyawan juga dibekali bagaimana proses saat menangani pelanggan baru, yaitu dengan memberi informasi mengenai cara pemesanan dan penawaran harga.

11. Proses

Wirtz dan Lovelock (2018) mendefinisikan proses sebagai suatu pelayanan yang menjadi perhatian, penciptaan dan pemberian elemen produk memerlukan desain dan pelaksanaan proses yang efektif. Rafif Teknik dalam hal ini menggunakan proses tersendiri untuk menerima sebuah pesanan untuk *custom furniture*. Pada prosesnya pelanggan akan memulai dengan menghubungi Rafif Teknik dan akan mendeskripsikan produk *furniture* yang akan diinginkan melalui *Whatsapp* ataupun telepon, biasanya calon pelanggan akan menanyakan mengenai custom furniture, material, hingga harga. Setelahnya, untuk penentuan ini Rafif Teknik akan melakukan kunjungan ke tempat calon pelanggan untuk survey dan juga melakukan pendekatan lebih dalam dengan calon pelanggan sehingga mengetahui *custom furniture* apa yang diinginkan pelanggan, ukuran, dan material apa yang benar-benar dibutuhkan oleh pelanggan juga membangun kepercayaan. Setelahnya Rafif Teknik akan membuat penawaran harga berdasarkan ukuran dan material juga biaya pembuatan serta pemasangan, yang akan dikirim ke calon pelanggan, pada saat ini calon pelanggan dapat melakukan negosiasi diskon hingga dicapai harga kesepakatan. Setelah sepakat Rafif Teknik akan membuat invoice dimana calon pelanggan akan membayarkan *dawn payment* sebanyak 10% dari total harga yang disepakati.

Selanjutnya calon pelanggan tersebut melakukan pembayaran, dan telah dapat disebut pelanggan, maka Rafif Teknik akan menyerahkan desain awal untuk pesanan *custom furniture*, pelanggan boleh melakukan revisi desain yang lebih sesuai dengan keinginannya, hingga dicapai kesepakatan desain. Proses selanjutnya yang dilakukan setelah kesepakatan desain adalah pelanggan akan membayarkan 50% dari total kesepakatan harga, setelahnya Rafif Teknik akan melakukan pembuatan *custom furniture* dalam estimasi waktu 1 bulan. Setelah produk jadi dan telah ter-*instal*, pelanggan boleh melakukan pengecekan dan sesuai, maka pelanggan harus melakukan pelunasan maksimal 3 hari setelah pemasangan. Rafif Teknik menilai proses pelayanan ini dapat menjadi sebuah *win-win solution* dimana pembayaran terjadi pada setiap kesepakatan dan pelanggan mendapat layanan baik saat desain, pembuatan *custom furniture*, hingga setelah produk jadi dan tentu pada setiap prosesnya calon pelanggan dan pelanggan akan diberikan layanan terbaik. Hal tersebut sesuai dengan

Apriyanti (2020) yang strategi terbaik dapat dilakukan dari berbagai sisi, salah satunya adalah berusaha selalu menciptakan pelayanan terbaik untuk pelanggan disetiap kesempatan yang ada.

12. Tampilan Fisik

Tampilan fisik pada Rafif Teknik didasarkan pada workshop yang biasa Rafif Teknik gunakan. Pada hal ini workshop hanya menampilkan sedikit model desain, karena tempat *workshop* yang lebih banyak digunakan untuk area pembuatan *custom furniture*.

13. Analisis VRIO

Analisis VRIO pada penelitian ini didasarkan pada strategi-strategi yang telah dipaparkan di atas untuk menentukan strategi yang telah mempunyai keunggulan bersaing/ *competitive advantage*. Berikut tabel VRIO analisis berdasarkan jawaban yang diberikan pemilik Rafif Teknik:

Tabel 4. 2 VRIO Analysis

| Strategi Pemasaran Rafif Teknik | Value | Rare | Costly to Imitate | Exploited by Organization | Competitive Implication |
|--|-------|------|-------------------|---------------------------|---------------------------------|
| Desain produk dan material yang beragam | yes | no | no | no | Competitive Parity |
| Memiliki standar kualitas sehingga produk tahan lama dan tidak mudah rusak | yes | no | yes | no | Temporary Competitive Advantage |
| Harga | No | no | no | no | Competitive disadvantage |
| Jaminan perbaikan untuk kerusakan kecil | yes | yes | no | no | Temporary Competitive Advantage |
| Google ads dan Facebook ads | yes | yes | yes | yes | Sustained Competitive Advantage |
| Personal selling | yes | yes | yes | yes | Sustained Competitive Advantage |
| Social Media Marketing | No | no | no | no | Competitive disadvantage |
| Lokasi Usaha | yes | no | no | no | Competitive Parity |
| Keahlian pekerja menghasilkan produk custom furniture | Yes | yes | yes | yes | Sustained Competitive Advantage |
| Proses layanan penjualan | yes | no | no | no | Parity Competitive |
| Workshop | No | no | no | no | Competitive disadvantage |

Sumber: Data Primer, diolah peneliti 2023

Berdasarkan tabel desain produk dan material yang beragam termasuk dalam strategi yang memiliki *competitive parity* dimana strategi ini hanya dapat menambah

value dari usaha Rafif Teknik. Hal ini dikarenakan desain produk dan material yang beragam tentu akan menjadi sebuah peluang dalam bisnis, karena usaha dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan, sehingga pelanggan tertarik untuk melakukan pembelian, hal ini sesuai dengan Irvanto dan Sujana (2020) yang dalam penelitiannya mengemukakan bahwa desain produk secara positif dan signifikan berpengaruh pada minat beli. Namun, pemilik Rafif Teknik mengungkapkan perusahaan lain pun dapat dengan mudah meniru desain yang digunakan dan untuk menirunya tidak ada biaya apapun.

Pada strategi kedua yaitu memiliki standar kualitas dalam pembuatan produk *custom furniture* dinilai pemilik Rafif Teknik menambah *value* dan akan membuat pesaing mengeluarkan biaya tambahan jika harus melakukan strategi tersebut, hal ini membuat strategi ini mempunyai *Temporary Competitive Advantage*. Hal ini karena kualitas tentu akan meningkatkan peluang usaha karena dalam penelitian Pirc Barčič *et,al* (2021) yang melakukan penelitian mengenai perilaku pembelian konsumen 58% responden menilai kualitas sangat penting saat melakukan keputusan pembelian.

Strategi selanjutnya adalah harga, hal ini termasuk dalam *competitive disadvantage* dimana pemilik Rafif Teknik sebagai responden menjawab bahwa strategi harga Rafif Teknik tidak menambah *value*, banyak digunakan, mudah ditiru. Hal ini karena Rafif Teknik menetapkan harga diatas rata-rata pesaing.

Jaminan perbaikan untuk kerusakan kecil dinilai memiliki kemampuan untuk menambah nilai usaha dimata pelanggan dan sangat jarang dilakukan pesaing lainnya, hal ini membuat strategi ini termasuk dalam *temporary competitive advantage* karena pesaing lain akan mudah mengikuti strategi ini jika melihat hal ini benar-benar dapat membuat keputusan pembelian. Jaminan perbaikan untuk kerusakan ini termasuk dalam *after sales services* yang ditawarkan Rafif Teknik kepada pelanggan, hal ini guna meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan dari Rafif Teknik. Shaharudin *et,al* (2020) *after sales services* yang didalamnya berisi layanan pengirimian, pemasangan, dan jaminan perbaikan sangat penting bagi usaha agar dapat membangun hubungan yang menguntungkan dan memiliki jangka waktu yang lama.

Google ads dan Facebook ads merupakan strategi yang berkaitan dengan bagaimana Rafif Teknik mempromosikan usaha dan dapat dengan mudah menjangkau pelanggannya. Strategi ini ditempatkan dalam kategori *sustained competitive advantage* atau sebuah keunggulan bersaing jangka panjang. Pemilik Rafif Teknik menilai hal ini dapat membuka peluang lebih luas dalam menjangkau pelanggan. Hal ini adalah tepat karena dalam penelitian yang dilakukan oleh Pirc Barčič *et,al* (2020) 64% responden melakukan pencarian informasi untuk *furniture* yang akan dibeli melalui internet. Strategi ini juga dinilai jarang ada yang menggunakan dan akan membuat pesaing mengeluarkan biaya tambahan jika harus melakukannya juga, hal ini karena masih banyak usaha furniture yang masih kurang dalam melakukan aktivitas pemasaran yang baik (Sidharta *et,al*, 2022), sedangkan penelitian mengemukakan

pemasaran mempunyai peranan penting dalam mempengaruhi minat beli pelanggan (Martins et, al 2018).

Personal selling Rafif Teknik masuk dalam kategori strategi yang mempunyai *sustained competitive advantage* karena pemilik Rafif Teknik menilai hal ini merupakan suatu yang membawa keunggulan dan menambah nilai usaha bagi Rafif Teknik, karena kemampuan promosi melalui *personal selling* Rafif Teknik mengandalkan keterbukaan dan pemberian informasi akurat dengan pembawaan yang mampu membuat emosi positif pelanggan., dan membuat pelanggan menjadi nyaman serta lebih mengerti mengenai informasi yang akan disampaikan (Kemp et, al 2018). Hal ini juga sedikit dilakukan pesaing lainnya dan sulit ditiru karena setiap marketer yang melakukan *personal selling* tentu memiliki cara-cara pendekatan berbeda, sehingga seorang marketing professional memang sangat dibutuhkan. Hal ini dapat dikatakan sebagai ambiguitas kausal, dimana penilaian pun sulit mengerti bagaimana keuntungan dari pendekatan *personal selling* ini, dan ketika suatu usaha memiliki ambiguitas kausal maka dianggap dapat memiliki *cost to imitate*. Selain itu juga dijelaskan dalam penelitian Sidharta (2022) dalam industri *furniture* memiliki seorang professional marketing memang sangat dibutuhkan.

Pada strategi *social media marketing* termasuk dalam *competitive disadvantage* karena hal ini masih belum dapat dikembangkan secara sempurna, sehingga pemilik Rafif Teknik masih menganggap semua penilaian VRIO belum dimiliki oleh strategi ini. Selanjutnya adalah lokasi usaha yang termasuk dalam kategori *parity competitive* dimana hal ini berarti lokasi dinilai pemilik hanya memiliki *value*, sehingga menghasilkan keunggulan yang sama dengan pesaing (Barney dan Hesterly, 2019). Hal ini dikarenakan tempat saat ini hanya memiliki akses infrastruktur yang memadai seperti jalan yang bagus dan listrik, namun tempat yang dipilih memang bukan jalan utama. Tentu hal tersebut membuat pesaing lain pun memiliki keunggulan tersebut. Selanjutnya adalah keahlian pekerja dalam menghasilkan produk *custom furniture* yang masuk dalam kategori *sustained competitive advantage*, pemilik Rafif Teknik sumber daya manusia yang ahli tentu akan sangat berguna bagi usaha, karena hasil produk juga bergantung dari cara pembuatan yang tepat.

Strategi selanjutnya adalah proses layanan penjualan, yang masuk dalam kategori *temporary competitive advantage* dimana hal ini membawa sebuah nilai tambah bagi usaha Rafif Teknik namun mungkin dapat dilakukan pesaing lain. Rafif Teknik mengungkapkan bahwa proses layanan penjualan ini menjadi sebuah *win-win solution* antara calon pelanggan dan Rafif Teknik, karena pada proses ini setiap pelanggan melakukan pembayaran pasti Rafif Teknik akan melakukan sesuatu sebagai proses penegerjaan, contohnya saat pembayaran 10% dari kesepakatan harga maka Rafif Teknik akan memberikan desain *custom furniture* dan melakukan proses revisi hingga desain sesuai dengan kemauan pelanggan, saat pembayaran 50% dari kesepakatan maka produk akan dibuat. Hal-hal ini menjadi suatu layanan yang bukan

hanya menguntungkan pelanggan namun juga usaha. Strategi terakhir adalah *workshop* yang masuk dalam kategori *competitive disadvantage*.

4.2.1 Kondisi Persaingan Industri *Furniture*

Analisis persaingan industri *furniture custom* dilakukan dengan menggunakan *porter's five force delphi technique*, sebelumnya, peneliti telah melakukan pencarian informasi yang dibutuhkan melalui wawancara kepada 5 orang ahli pada bidang *furniture custom*. Andria (2010) mengungkapkan beberapa tahapan dalam menentukan *porter's five forces*, yaitu melakukan penentuan bobot dan nilai dari hasil wawancara yang telah dilakukan dan langkah terakhir penentuan skor dalam menentukan status dari 5 kekuatan porter yang berupa *skor* sebagai berikut:

- 1,00 sampai dengan 2,33 : Rendah
- 2,33 sampai dengan 3,67 : Sedang
- 3,67 sampai dengan 5,00 : Tinggi

1. Persaingan Antar Usaha

Persaingan antar usaha merujuk pada persaingan usaha dengan pesaing yang telah ada (Potter, 2008; Paramadita dan Hidayat, 2022). Arif et, al (2020) Kekuatan persaingan dipengaruhi oleh jumlah, pertumbuhan industri, diferensiasi, peluang untuk menambah kapasitas, kecenderungan perusahaan yang bervariasi.

a. Diferensiasi Usaha

Diferensiasi usaha digambarkan bagaimana usaha dalam suatu industri menawarkan usaha lainnya yang mendukung usaha utama (Arif et, al 2020). Pada usaha-usaha yang bergerak dalam Industri *furniture* biasanya menawarkan jasa pengantaran dan pemasangan.

b. Keragaman Pesaing Industri Furniture

Keragaman pesaing industri furniture merupakan bagaimana keragaman, asal-usul, karakteristik serta tujuan dan strategi bersaing yang berlainan. Semakin beragam hal-hal tersebut semakin tinggi tingkat persaingan (Arief et,al 2020). Pada industri *furniture* keragaman dimulai dari jenis bahan baku *furniture* yang dibuat. Strategi yang digunakan tentunya beragam, seperti Rafif Teknik yang menggunakan strategi google ads dan membangun relasi, menggunakan strategi diferensiasi produk yang digunakan 55,6% usaha *furniture* di Jawa Timur (Wijaya, 2020), dan masih banyak strategi lainnya yang digunakan usaha-usaha pada industri *furniture*.

c. Tingkat Pesaingan Industri Furniture

Tingkat persaingan menggambarkan intensitas persaingan dalam kompetisi pada suatu industri (Arief et,al 2020). Hal ini dapat didasarkan pada banyaknya pesaing dalam industri. Pada industri *furniture* persaingan di Kota Depok untuk usaha yang termonitor Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Depok mencatat 46 usaha, dengan 6 usaha pada Kecamatan Tapos yang bergerak dalam usaha *furniture custom*.

d. Pertumbuhan Industri

Pertumbuhan industri yang lambat, akan mengubah persaingan menjadi ajang perebutan pangsa pasar untuk perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan ekspansi (Arief *et,al* 2020). Pertumbuhan industri *furniture* berdasarkan data BPS mengalami kenaikan 0,21% pada tahun 2022 (BisnisIndonesia.id).

e. Perbedaan Kualitas Produk

Kualitas produk akan menentukan persaingan, karena jika produk yang dijual mempunyai kualitas yang sama, maka persaingan akan semakin ketat (Fadhillah 2020). Pada Industri *furniture* kualitas yang ditawarkan beragam misalnya rafif teknik yang menawarkan kualitas yang mempunyai standar tahan lama dan kuat, atau Ikea yang membuat kualitas produk yang mengedepankan keamanan dan ramah lingkungan (Ikea.com).

2. Ancaman Pendetang Baru

Ancaman pendatang baru menggambarkan seberapa mudah pendatang baru masuk pada suatu industri (Potter, 2008; Paramadita dan Hidayat, 2022). Hal tersebut dapat dinilai dari tingkat diferensiasi produk, kebutuhan modal, akses saluran distribusi dan akses pemasok

a. Diferensiasi Produk

Diferensiasi produk menurut Wijaya (2020) merupakan sebuah perbedaan ataupun pembeda produk, perbedaan pelayanan, perbedaan karakteristik personal dan perbedaan citra, serta dapat diukur menjadi menampilkan produk secara fisik lebih unik dan menarik, pelayanan jasa yang lebih berkualitas, sumber daya manusia yang lebih berkompeten serta menciptakan citra sebuah merek yang berbeda di masyarakat. Diferensiasi menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri dengan membuat pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mendapatkan pelanggan yang ada (Fadhillah 2020). Industri *furniture* memiliki diferensiasi produk yang beragam, dari mulai bahan baku, desain dan lainnya. Sebuah lemari dapat memiliki berbagai macam desain dan warna yang berbeda untuk setiap usaha. Usaha Rafif Teknik sendiri menawarkan produk *furniture* berbahan multipleks, pvc, aluminium, dengan ACP yang berbagai macam warna, dengan ketebalan bahan yang dapat disesuaikan dengan keinginan pelanggan.

b. Kebutuhan Modal

Pada persaingan industri kebutuhan modal yang besar menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri, terutama jika modal tersebut diperlukan untuk biaya periklanan, kegiatan penelitian dan pengembangan. Industri *furniture* dinilai memiliki kebutuhan modal yang cukup tinggi karena kualitas produk yang bergantung pada bahan baku yang digunakan, selain itu banyaknya usaha yang telah ada membuat pendatang baru harus memiliki strategi pemasaran yang mampu mengalahkan pesaing yang ada.

c. Akses Saluran Distribusi

Saluran Distribusi dinilai penting ketika akan memasuki suatu industri karena semakin mudah akses saluran distribusi maka pesaing akan lebih mudah masuk (Fadhillah, 2020). Pada usaha *furniture* dimana produk merupakan hal yang dapat menarik pelanggan tentu tempat yang mudah dikunjungi adalah hal yang lebih baik, namun dengan adanya kemajuan teknologi, pelanggan dapat dengan mudah menemukan usaha melalui pencarian lewat internet.

d. Akses Pemasok

Akses pemasok adalah bagaimana suatu usaha baru dapat menemukan pemasok yang tepat untuk bahan baku produknya, semakin mudah akses pemasok maka semakin mudah pendatang baru untuk masuk dalam industri (Fadhillah, 2020). Pada industri *furniture* dimana bahan baku sangat beragam tingkat kesulitan menemukan pemasok sesuai dengan bahan baku apa yang digunakan usaha dalam membuat suatu produk, misalnya untuk Rafif Teknik yang menggunakan blokmin, alumunium dan ACP pemasok untuk bahan baku saat ini sudah mulai mudah ditemukan, bahkan menurut penutuan Marco sebagai pemilik usaha, mulai banyak distributor yang datang mengunjungi usaha Rafif Teknik yang menawarkan kerjasama untuk menjadi pemasok bahan baku.

3. Ancaman Produk Substitusi

Ancaman produk substitusi merujuk pada seberapa mudah produk atau jasa digantikan oleh produk atau jasa pengganti dalam suatu pasar (Potter, 2008; Paramadita dan Hidayat, 2022).

a. Alternatif Produk Pengganti

Alternatif produk pengganti adalah persoalan mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri, semakin banyak produk alternatif pengganti yang menetapkan harga dibawah produk maka ancaman yang ditimbulkan semakin besar (Arief *et,al* 2020). Dalam usaha Rafif Teknik misalnya produk-produk yang terbuat dari bahan lainnya seperti kayu, rotan, bambu, dan lainnya, maka alternatif produk pengganti tersebut menjadi sebuah ancaman bagi usaha.

b. Kemudahan Menemukan Produk Pengganti

Produk pengganti mudah didapatkan dipasaran maka akan meningkatkan ancaman untuk masuknya produk atau jasa pengganti (Arief *et,al* 2020). Pada industri *furniture* produk pengganti dapat ditemukan dengan mudah, misalnya untuk usaha yang menjual produk *furniture* jadi yang banyak ditemukan di ruko penggir jalan, atau usaha lain yang dapat ditemukan melalui internet.

c. Kelengkapan Layanan Dibandingkan Produk Pengganti

Semakin lengkap layanan yang dimiliki produk atau jasa pengganti menjadi ancaman bagi persaingan usaha (Arief *et,al* 2020). Usaha-usaha yang bergerak dalam industri furniture memiliki layanan utama penjualan produk, pembuatan, dan pengantaran dan intalasi. Usaha Rafif Teknik sendiri melakukan hal-hal tersebut namun memiliki waktu tunggu yang cukup lama untuk pembuatannya karena produk akan dibuat ketika kesepakatan dengan pelanggan telah dibuat, hal ini menjadi sebuah ancaman karena produk pengganti biasanya sudah barang jadi dan tersedia tanpa waktu tunggu.

d. Tingkat Kebutuhan

Tingkat kebutuhan produk pengganti diartikan sebagai apakah suatu produk merupakan kebutuhan yang sangat penting dan harus segera didapatkan (Arief *et,al* 2020). Produk *furniture* merupakan suatu kebutuhan sekunder (Wahab, 2020) sehingga pelanggan membeli saat kebutuhan primer telah tercukupi.

4. Ancaman Tawara Menawar Pemasok

Ancaman tawan-menawar pemasok dianggap kuat jika memiliki kekuatan yang cukup besar untuk mengendalikan industri, dan sebagian besar bisnis sangat bergantung pada pemasok (Potter, 2008; Paramadita dan Hidayat, 2022).

a. Dominasi pemasok

Dominasi pemasok diartikan sebagai jika pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terpusat pada industri dimana mereka menjual. Pemasok yang menjual pada pembeli yang terfragmentasi biasanya akan dapat mempengaruhi harga, kualitas, serta syarat-syarat penjualan (Fadhillah 2020). Misalnya pada usaha rafif teknik dimana pemasok yang bekerja sama adalah pemasok-pemasok untuk bahan *custom furniture* yang mampu menjual ACP yang diproduksi Perusahaan Alcopan atau Seven. Walaupun tidak langsung membeli dari Perusahaan untuk usaha Rafif Teknik sendiri tentu jika ada perubahan harga yang terjadi tentu mempengaruhi penawaran harga yang dilakukan karena berkaitan dengan kualitas produk Rafif Teknik.

b. Persaingan dalam Mendapatkan Pemasok.

Persaingan dalam mendapatkan pemasok tempat pemasok menjual produknya. Apabila suatu industri bukan merupakan pelanggan utama dari suatu pemasok maka kecenderungan pemasok dapat memaksakan kekuatannya pada industri tersebut (Fadhillah 2020). Pemasok dalam industri *furniture* bukan hanya memasok untuk industri ini saja, namun juga industri lain. Misalnya pemasok ACP yang juga dapat menjadi pemasok untuk industri konstruksi, karena ACP dapat digunakan menjadi pelapis *exterior* bangunan.

c. Peran Pemasok

Peran Pemasok akan menjadi kuat jika produk pemasok sangat penting demi keberhasilan proses pembuatan atau kualitas dari produk yang dihasilkan pembeli (Fadhillah 2020). Industri *furniture* masih bergantung pada peran pemasok, karena kualitas produk yang dihasilkan berdasarkan bahan baku produk. Misalnya Rafif Teknik yang memilih membuat produk dengan bahan ACP diproduksi Seven dan Alcopan, Rafif Teknik harus mencari pemasok-pemasok yang menjual ACP yang diproduksi kedua perusahaan tersebut dan mampu menyediakan bahan yang sesuai pesanan dan tepat waktu.

5. Ancaman Tawar Menawar Pembeli

Ancaman tawar menawar pembeli merujuk pada seberapa mudah pembeli menawar harga dengan harga yang lebih murah (Barutçu & Tunca, 2012; Paramadita dan Hidayat, 2022). Fadhlillah (2020) menambahkan persaingan usaha yang kuat, membuat konsumen dapat mengekstraksi lebih banyak nilai dengan menekan harga, menuntut produk yang lebih baik atau lebih banyak layanan (meningkatkan biaya).

a. Dominasi Pelanggan

Dominasi pembeli dalam persaingan industri berperan dalam kekuatan tawar menawar pelanggan, kelompok pelanggan terpusat atau membeli dalam jumlah besar. Jika sebagian besar hasil penjualan merupakan pembelian dari suatu pembeli tertentu. Hal ini akan mempertinggi posisi pembeli tersebut dalam industri (Fadhillah, 2020). Pada industri *furniture* cenderung memiliki pangsa pasar yang luas sehingga tidak terpusat oleh satu pembeli saja.

b. Biaya Peralihan Produk

Biaya peralihan produk merupakan bagian dari suatu biaya atau pembelian dengan jumlah yang cukup besar. Sehingga pembeli cenderung mencari harga yang lebih menguntungkan sehingga akan menggunakan dananya untuk melakukan pembelian secara selektif (Fadhillah, 2020). Pada industri *furniture* harga yang ditawarkan usaha-usaha didalamnya sangat beragam, menyesuaikan pada kebutuhan dan pasar.

c. Tingkat Kejelasan Informasi.

Pembeli yang memiliki informasi lengkap mengenai suatu produk, seperti informasi tentang permintaan, harga pasar yang aktual, dan bahkan biaya yang dikeluarkan penjual sehingga posisi tawar-menawar menjadi lebih kuat. (fadhillah, 2020). Industri *furniture* memiliki informasi mengenai harga pasar aktual yang dapat dibandingkan dengan mudah melalui internet.

6. Penentuan Bobot

Pada pembobotan akan mengungkapkan tingkat kepentingan indikator kekuatan porter bagi industri *furniture*. Hasil penilaian berdasarkan kuesioner dan wawancara dari beberapa *expert* ditampilkan pada tabel pembobotan berikut.

Tabel 4. 3 Pembobotan *Industry Rivalry Porter's Five Forces*

| <i>Industry rivalry</i> | | Tingkat Kepentingan | | | | | Jumlah bobot | Hasil pembobotan |
|-------------------------|---------------------------------------|---------------------|---|---|---|---|--------------|------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | Diferensiasi usaha | | | | 1 | 4 | 24 | 0,2124 |
| 2 | Keragaman pesaing industri furniture | | | 1 | 3 | 1 | 20 | 0,1770 |
| 3 | Tingkat persaingan industri furniture | | | | 2 | 3 | 23 | 0,2035 |
| 4 | Pertumbuhan industri furniture | | | | 2 | 3 | 23 | 0,2035 |
| 5 | Perbedaan kualitas Produk | | | | 2 | 3 | 23 | 0,2035 |
| | | | | | | | 113 | 1,0000 |

Sumber: Data Primer, diolah peneliti 2023

Pada kategori kekuatan persaingan industri diferensiasi usaha menjadi indikator memiliki nilai tertinggi dari ke-5 *expert* dalam bidang industri *furniture custom* dengan hasil pembobotan 21,34%, setelahnya terdapat tingkat persaingan industri, pertumbuhan industri dan perbedaan kualitas produk yang mendapatkan bobot 20,35%. Sedangkan indikator keragaman persaingan industri *furniture* hanya mendapatkan 17,70%.

Hasil tersebut mengungkapkan bahwa dalam persaingan industri furniture indikator diferensiasi usaha menjadi sesuatu yang krusial, Tentunya dalam industri *furniture* terdapat banyak sekali pesaing yang menawarkan berbagai jenis pelayanan yang berbeda misalnya pembuatan, penjualan produk jadi, pemasangan produk, hingga layanan desain *furniture interior*, hal ini agar mampu menarik perhatian pelanggan karenanya diferensiasi usaha menciptakan sebuah *exelent value* kepada pelanggan sehingga perbedaan tersebut memiliki makna dimata pelanggan (Kertajaya, 2004; Wibowo *et,al* 2017).

Tabel 4. 4 Pembobotan *Threat of New Entrants Five Forces*

| <i>Threat of new entrants</i> | | Tingkat Kepentingan | | | | | Jumlah Bobot | Hasil Pembobotan |
|-------------------------------|--------------------------|---------------------|---|---|---|---|--------------|------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | Diferensiasi produk | | | | 1 | 4 | 24 | 0,2500 |
| 2 | Kebutuhan modal | | | | 1 | 4 | 24 | 0,2500 |
| 3 | Akses saluran distribusi | | | | 1 | 4 | 24 | 0,2500 |
| 4 | Akses pemasok | | | | 1 | 4 | 24 | 0,2500 |
| | | | | | | | 96 | 1,0000 |

Sumber: Data Primer, diolah peneliti 2023

Pada kategori ancaman pendatang baru bagi industri seluruh indikator yaitu diferensiasi produk, kebutuhan modal, akses saluran distribusi, dan akses pemasok sama-sama memegang peranan penting karena hasil pembobotan yang sama sebesar 25%. Indikator penting pertama adalah diferensiasi produk dimana menurut Wijaya (2020) hal tersebut merupakan sebuah perbedaan ataupun pembeda produk, perbedaan pelayanan, perbedaan katakteristik personil dan perbedaan citra, serta dapat diukur menjadi menampilkan produk secara fisik lebih unik dan menarik, pelayanan jasa yang lebih berkualitas, sumber daya manusia yang lebih berkompeten serta menciptakan citra sebuah merek yang berbeda di masyarakat. Sesuai dengan apa yang diungkapkan responden bahwa penting bagi usaha yang berada dalam industri *furniture* baik dalam segi bentuk, maupun kualitas yang ditawarkan. Penelitian Zahra *et.al* (2020) menjelaskan lebih mendalam mengenai strategi diferensiasi dimana pembeda atau keistimewaan dapat diciptakan dari bentuk produk dibandingkan bentuk produk yang pesaing tawarkan, selain itu pelayanan yang lebih baik kualitasnya sehingga membuat pelanggan merasa puas dilayani oleh perusahaan tersebut dibandingkan perusahaan lainnya. Keistimewaan juga dapat timbul dari sumber daya manusia yang perusahaan miliki, sebab dengan kemampuan dan pengetahuan yang luas baik dari teknik penggunaan peralatan yang baik maupun kreatifitas yang tinggi untuk menciptakan produk yang berbeda dan akan menghasilkan produk yang lebih berkualitas.

Kebutuhan modal menjadi indikator yang sama pentingnya dengan diferensiasi produk dalam *industri custom furniture*, para responden mengungkapkan usaha ini memiliki kebutuhan modal yang cukup besar untuk peralatan produksi dan untuk keberlanjutan usaha dimana dibutuhkan modal untuk biaya untuk pemasaran. Akses saluran distribusi dimana pemilihan dimana produk akan dipasarkan juga menjadi suatu hal yang penting karena menentukan bagaimana cara pelanggan akan menemukan dan membeli produk usaha. Akses pemasok menjadi indikator terakhir namun sama pentingnya dengan indikator lainnya, hal ini karena tentu untuk membuat suatu produk diperlukan bahan baku, Nasution (2015) mengungkapkan bahan baku menjadi sebuah standar kualitas.

Tabel 4. 5 Pembobotan *Threat of Subtitutes Porter's Five Forces*

| <i>Threat of substitutes</i> | | Tingkat Kepentingan | | | | | Jumlah Bobot | Hasil Pembobotan |
|------------------------------|---|---------------------|---|---|---|---|--------------|------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | Alternatif produk pengganti | | 1 | 2 | 2 | | 16 | 0,2353 |
| 2 | Kemudahan menemukan produk pengganti | | 1 | 1 | 2 | 1 | 18 | 0,2647 |
| 3 | Kelengkapan layanan dibandingkan produk pengganti | | 1 | 1 | 3 | | 17 | 0,2500 |

| <i>Threat of substitutes</i> | | Tingkat Kepentingan | | | | | Jumlah Bobot | Hasil Pembobotan |
|-------------------------------------|---|---------------------|---|---|---|---|--------------|------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 4 | Tingkat kebutuhan terhadap produk furniture | | 1 | 1 | 3 | | 17 | 0,2500 |
| | | | | | | | 68 | 1,0000 |

Sumber: Data Primer, diolah peneliti 2023

Pada kategori ancaman produk pengganti, hal yang sangat perlu diperhatikan adalah kemudahan menemukan produk pengganti karena memiliki nilai pembobotan tertinggi dengan hasil presentase pembobotan 26,47%. Kondisi ini dikarenakan usaha pada industri *furniture* memiliki beragam jenis dan dapat dengan mudah ditemukan dimana saja, hal ini tergambarkan dalam data yang dibagikan Kementerian Perindustrian Republik Indonesia dari BPS yang mengungkapkan terdapat 143.519 usaha *furniture* baik skala besar, menengah, kecil dan mikro. Kelengkapan layanan dibandingkan produk pengganti dan tingkat kebutuhan terhadap produk *furniture* memiliki presentase bobot masing-masing 25%, kelengkapan layanan dalam produk substitusi custom *furniture* tentu menjadi hal yang diperhatikan, apakah suatu produk substitusi memiliki produk yang lebih banyak fungsi dan kegunaan dibandingkan usaha lain. Sedangkan untuk tingkat kebutuhan *furniture* juga mempengaruhi ancaman produk substitusi.

Tabel 4. 6 Pembobotan *Bargaining Power of Supplier Porter's Five Forces*

| <i>Bargaining power of supplier</i> | | Tingkat Kepentingan | | | | | Jumlah Bobot | Hasil Pembobotan |
|--|--------------------------------------|---------------------|---|---|---|---|--------------|------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | Dominasi Pemasok | | 3 | 1 | 1 | | 13 | 0,3611 |
| 2 | Persaingan dalam mendapatkan pemasok | 2 | 2 | | 1 | | 10 | 0,2778 |
| 3 | Peran Pemasok | | 3 | 1 | 1 | | 13 | 0,3611 |
| | | | | | | | 36 | 1,0000 |

Sumber: Data Primer, diolah peneliti 2023

Kategori selanjutnya adalah tawar menawar pemasok, dimana bobot tertinggi adalah dominasi pemasok dan peran pemasok yang memiliki presentase nilai bobot sebesar 36,11%. Dominasi pemasok dimana pemasok terpusat pada beberapa perusahaan (Porter 2008; Fadhlillah, 2020. Arif *et, al* 2020), hal ini seperti industri *Custom Furniture* dimana usaha akan memilih pemasok yang mampu mendistribusikan produk dari perusahaan *Seven* dan *Alcopan*, kedua perusahaan juga dinilai memiliki kualitas bahan baku kuat dan kokoh. Peranan pemasok juga menjadi suatu hal yang penting karena dalam industri *furniture* kualitas produk juga ditentukan berdasarkan kualitas bahan yang dipakai (Porter 2008; Fadhlillah, 2020. Arif *et, al* 2020), seperti penjelasan sebelumnya bahan yang dipasok perusahaan *Seven* dan *Alcopan* memiliki bahan baku produk kuat dan kokoh yang mempengaruhi kualitas

produk. Saat ini mulai banyak distributor-distributor yang menjual bahan yang diproduksi kedua Perusahaan tersebut, namun untuk kelengkapan warna dan waktu hingga barang tersedia merupakan suatu catatan yang perlu diperhatikan usaha-usaha dalam industri *custom furniture*

Tabel 4. 7 Pembobotan *Bargaining Power of Buyers Porter's Five Forces*

| <i>Bargaining Power Of Buyers</i> | | Tingkat Kepentingan | | | | | Jumlah Bobot | Hasil Pembobotan |
|-----------------------------------|--|---------------------|---|---|---|---|--------------|------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | Dominasi Pelanggan pada industri furniture | 2 | 1 | 2 | | | 10 | 0,2222 |
| 2 | Biaya peralihan produk bagi pelanggan | | | 3 | 2 | | 17 | 0,3778 |
| 3 | Tingkat kejelasan informasi | | | 3 | 1 | 1 | 18 | 0,4000 |
| | | | | | | | 45 | 1,0000 |

Sumber: Data Primer, diolah peneliti 2023

Pada tabel kategori tawar menawar pembeli tingkat kejelasan informasi menjadi sesuatu yang penting dengan presentase nilai pembobotan 40%, hal ini karena semakin banyak informasi yang diketahui oleh pelanggan, maka pelanggan akan lebih mudah melakukan penawaran. Responden menilai hal tersebut perlu diperhatikan usaha *furniture* dimana suatu usaha harus bisa meyakinkan bahwa harga yang telah ditawarkan kepada pelanggan sesuai dengan kualitas produk dan pelayanan yang dihasilkan. Biaya peralihan produk menjadi hal penting selanjutnya dengan presentase nilai bobot sebesar 37,78% dalam tawar menawar pelanggan hal ini karena pelanggan cenderung mendari harga yang lebih murah (Andria, 2010). Pada indikator dominasi pelanggan pada industri *furniture* tidak terlalu penting dalam tawar menawar pelanggan dengan presentase nilai pembobotan 22,22%, hal ini karena responden menilai furniture memiliki pelanggan dengan cakupan luas, dan tidak ada pelanggan yang membeli furniture secara terus menerus dalam jumlah besar. Hal ini sesuai dengan Porter (2008) yang mengungkapkan dominasi pemasok tercipta jika sebagian besar hasil penjualan merupakan pembelian dari suatu pembeli tertentu.

7. Penilaian

Pada penilaian akan menggambarkan penilaian usaha *custom furniture* Rafif Teknik berdasarkan analisis kekuatan porter. Hasil penilaian berdasarkan kuesioner dan wawancara dari 5 *expert* ditampilkan pada tabel pembobotan berikut.

Tabel 4. 8 Penilaian Industry Rivalry *Porter's Five Forces* Rafif Teknik

| <i>Industry rivalry</i> | | Penilaian | | | | | Total nilai | Rata-Rata Penilaian |
|-------------------------|---------------------------------------|-----------|---|---|---|---|-------------|---------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | Diferensiasi usaha | | | | | 5 | 25 | 5,00 |
| 2 | Keragaman pesaing industri furniture | | | | 3 | 2 | 22 | 4,40 |
| 3 | Tingkat pesaiangan industri furniture | | | 2 | 1 | 2 | 20 | 4,00 |
| 4 | Pertumbuhan industri furniture | | | | 3 | 2 | 22 | 4,40 |
| 5 | Perbedaan kualitas produk | | | | 4 | 1 | 21 | 4,20 |

Sumber: Data Primer, diolah peneliti 2023

Pada persaingan industri penilaian rata-rata tertinggi untuk usaha Rafif Teknik adalah diferensiasi produk dengan nilai 5,00 hal ini karena Rafif Teknik memiliki usaha *custom furniture* yang didalamnya menawarkan jasa desain *furniture interior*, pembuatan, hingga pemasangan *furniture*, dan Rafif Teknik mampu menyesuaikan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Kemampuan Rafif Teknik menghadapi pesaing dan pertumbuhan industri furniture memiliki penilaian rata-rata 4,40 hal ini berarti sudah sangat baik, hal ini kembali lagi pada kemampuan Rafif Teknik melakukan diferensiasi usaha yang dilakukan, selain itu Rafif Teknik terus mengembangkan produk-produknya sesuai dengan kebutuhan pasar misalnya, saat ini Rafif Teknik tengah mempelajari membuat sebuah *custom furniture* berbahan *stainless steel*.

Tabel 4.9 Penilaian *Threat of New Entrants Porter's Five Force* Rafif Teknik

| <i>Threat of new entrants</i> | | Penilaian | | | | | Total Nilai | Rata-Rata Penilaian |
|-------------------------------|--------------------------|-----------|---|---|---|---|-------------|---------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | Diferensiasi produk | | | 4 | 1 | | 16 | 3,20 |
| 2 | Kebutuhan modal | | | | 5 | | 20 | 4,00 |
| 3 | Akses saluran distribusi | | | | 4 | 1 | 21 | 4,20 |
| 4 | Akses pemasok | | | | 4 | 1 | 21 | 4,20 |

Sumber: Data Primer, diolah peneliti 2023

Pada penilaian kemampuan menghadapi ancaman pendatang baru Rafif Teknik memiliki kemampuan tertinggi pada akses saluran distribusi dan akses pemasok dengan nilai 4,20. Selanjutnya dengan nilai 4,00 adalah kemampuan dalam menghadapi kebutuhan modal, ini berarti Rafif Teknik telah dinilai baik dalam hal tersebut. Nilai terkecil yang didapatkan Rafif Teknik adalah diferensiasi produk, hal ini karena meskipun memiliki produk dengan kekuatan yang baik, Rafif Teknik masih perlu belajar untuk melakukan pembuatan produk furniture dari bahan-bahan lain, misalnya saja *stainless steel*, selain itu menurut beberapa reponden, bentuk *furniture* dan desain memang beragam dan memiliki ketahanan produk yang baik, namun hal ini dinilai pesaing dapat dengan mudah ditiru, perlunya suatu hal yang baik desain maupun suatu *ornament* diperlukan untuk diferensiasi ini.

Tabel 4.10 Penilaian *Threat of Substitutes Porter's Five Force Rafif Teknik*

| <i>Threat of substitutes</i> | | Penilaian | | | | | Total Nilai | Rata-Rata Penilaian |
|------------------------------|---|-----------|---|---|---|---|-------------|---------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | Alternatif produk pengganti | | | 2 | 2 | 1 | 19 | 3,80 |
| 2 | Kemudahan menemukan produk pengganti | | | 3 | 2 | | 17 | 3,40 |
| 3 | Kelengkapan layanan dibandingkan produk pengganti | | | 2 | 3 | | 18 | 3,60 |
| 4 | Tingkat kebutuhan terhadap produk furniture | | | 3 | 2 | | 17 | 3,40 |

Sumber: Data Primer, diolah peneliti 2023

Pada ancaman produk substitusi Rafif Teknik memiliki nilai tertinggi pada alternatif produk pengganti dengan nilai 3,80. Hal ini dikarenakan Rafif Teknik mampu membuat opsi-opsi tertentu dalam pembuatan suatu produk *custom furniture*, misalnya jika suatu produk *furniture* akan ditawarkan melalui beberapa opsi bahan yang dapat disesuaikan dengan desain, keinginan, dan *budget* pelanggan, sehingga pelanggan tidak mudah beralih pada produk pengganti. Rafif Teknik juga mampu membuat suatu produk yang mempunyai nilai guna yang lebih baik dari produk pengganti dan layanan usaha yang lebih lengkap, hal inilah yang membuat kelengkapan layanan dibandingkan produk pengganti memiliki nilai rata-rata 3,60.

Selanjutnya kemudahan menemukan produk pengganti dan tingkat kebutuhan terhadap produk *furniture* Rafif Teknik mampu mendapatkan nilai 3,40. Hal ini karena Rafif Teknik dinilai sudah mampu menjangkau pelanggan, namun tentu karena banyaknya usaha *furniture* hal ini menjadi hal yang juga dapat dilakukan oleh produk *furniture* lainnya. Rafif teknik juga dinilai telah mampu menghadapi tingkat kebutuhan produk furniture karena mampu menyelesaikan setiap produk *custom furniture* yang dipesan pelanggan, sehingga pelanggan tidak beralih pada produk pengganti.

Tabel 4.11 Penilaian *Bargaining Power of Supplier Porter's Five Force Rafif Teknik*

| <i>Bargaining power of supplier</i> | | Penilaian | | | | | Total Nilai | Rata-Rata Penilaian |
|-------------------------------------|--------------------------------------|-----------|---|---|---|---|-------------|---------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | Dominasi Pemasok | | | 3 | 2 | | 17 | 3,40 |
| 2 | Persaingan dalam mendapatkan pemasok | | 2 | 1 | 2 | | 15 | 3,00 |
| 3 | Peran Pemasok | | | 3 | 2 | | 17 | 3,40 |

Sumber: Data Primer, diolah peneliti 2023

Pada rata-rata penilaian tawar menawar pemasok Rafif Teknik mendapatkan hasil penilaian 3,40 dalam menghadapi dominasi pemasok dan peran pemasok, Hal ini karena kualitas produk dalam hal ini adalah kekuatan dan daya tahan produk Rafif Teknik masih dipengaruhi dari bahan baku yang dipasok oleh perusahaan pemasok. Persaingan dalam mendapatkan pemasok memiliki nilai 3,00 hal ini dinilai cukup baik dalam menangani persaingan mendapatkan pemasok, hal ini karena walaupun telah banyak yang menjual bahan baku dari perusahaan pemasok, namun sulit menemukan

pemasok yang tepat waktu dan mampu menghadirkan bahan baku sesuai yang diinginkan dengan harga yang dapat menguntungkan Rafif Teknik.

Tabel 4.12 Penilaian *Bargaining Power Of Buyers Porter's Five Force Rafif Teknik*

| <i>Bargaining Power Of buyers</i> | | Penilaian | | | | | Total Nilai | Rata-Rata Penilaian |
|-----------------------------------|--|-----------|---|---|---|---|-------------|---------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | Dominasi Pelanggan pada industri furniture | | | 3 | 2 | | 17 | 3,40 |
| 2 | Biaya peralihan produk bagi pelanggan | | 2 | 2 | 1 | | 14 | 2,80 |
| 3 | Tingkat kejelasan informasi | | 1 | 1 | 3 | | 17 | 3,40 |

Sumber: Data Primer, diolah peneliti 2023

Menghadapi kondisi kekuatan tawar menawar pelanggan yang diciptakan dominasi pelanggan dan kejelasan informasi, Rafif Teknik mendapatkan rata-rata penilaian 3,40 hal ini sudah cukup baik, karena Rafif Teknik telah mampu menilai target pasar dari produk custom furniture yang dibuat, selain itu dengan kemampuan *personal selling* dari marketer Rafif Teknik menyampaikan informasi produk yang baik sehingga pelanggan percaya bahwa harga yang diberikan akan sesuai kualitas dan membuat relasi dengan pelanggan memudahkan Rafif Teknik dalam menghadapi kondisi tawar menawar yang diciptakan dari kejelasan informasi. Peningkatan kepercayaan pelanggan dilakukan Rafif Teknik dengan menyediakan website yang berisikan konten-konten yang Rafif Teknik nilai mampu menyampaikan informasi sekaligus mempersuasi pelanggan agar mudah mempercayai penawaran Rafif Teknik. Sedangkan untuk menghadapi biaya peralihan produk Rafif Teknik masih dalam kondisi yang dengan penilaian rata-rata terkecil. Hal ini karena Rafif Teknik dinilai memiliki harga yang lebih tinggi dibanding pesaing.

8. Scoring

Pada penentuan skor akan mengungkapkan status dari 5 kekuatan porter. Hasil penilaian berdasarkan kuesioner dan wawancara dari beberapa *expert* ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4. 13 Skor *Industri Rivalry*

| <i>Industry rivalry</i> | | Hasil Pembobotan | Rata-Rata Penilaian | Skor |
|-------------------------|---------------------------------------|------------------|---------------------|--------|
| 1 | Diferensiasi usaha | 0,212389 | 5,00 | 1,0619 |
| 2 | Keragaman pesaing industri furniture | 0,176991 | 4,40 | 0,7788 |
| 3 | Tingkat pesaiangan industri furniture | 0,203540 | 4,00 | 0,8142 |
| 4 | Pertumbuhan industri furniture | 0,203540 | 4,40 | 0,8956 |
| 5 | Perbedaan kualitas produk | 0,203540 | 4,20 | 0,8549 |
| Total | | | | 4,4053 |
| <i>Industry rivalry</i> | | TINGGI | | |

Sumber: Data Primer, diolah peneliti 2023

Berdasarkan skor yang didapatkan untuk kategori *industri rivalry* mendapatkan hasil skor sebanyak 4,4053 hal ini menunjukkan bahwa Rafif Teknik berada pada kondisi persaingan antar industri yang tinggi. Menghadapi tingkat persaingan industri *custom furniture* tergolong tinggi, kemampuan Rafif Teknik dalam melakukan diferensiasi usaha sebagai indikator dengan tingkat pesaingan paling tinggi dengan skor 1,0619 sudah baik, Rafif Teknik sendiri telah mampu menghadapi hal ini karena penilaian rata-rata yang diberikan sebanyak 5. Rafif Teknik dalam menghadapi kondisi tersebut melakukan penawaran jasa lainnya, selain pembuatan furniture, yang mampu menarik pelanggan *custom furniture* yaitu desain interior, pemasangan, serta reparasi, sehingga usaha Rafif Teknik mampu menjawab seluruh kebutuhan pelanggan. Keragaman pesaing industri menjadi indikator dengan skor terendah dengan skor 0,7788, hal ini dapat dimanfaatkan Rafif Teknik dengan selalu mengikuti tren yang berkembang saat ini, baik dari segi desain maupun cara pemasaran agar mampu menjangkau dan mempunyai daya tarik lebih bagi pelanggan. Selain itu dengan terus meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan, sehingga kepuasan pelanggan akan didapatkan.

Tabel 4.14 Skor *Threat of New Entrants*

| <i>Threat of New Entrants</i> | | Hasil Pembobotan | Rata-Rata Penilaian | Skor |
|-------------------------------|--------------------------|------------------|---------------------|--------|
| 1 | Diferensiasi produk | 0,250000 | 3,20 | 0,8000 |
| 2 | Kebutuhan modal | 0,250000 | 4,00 | 1,0000 |
| 3 | Akses saluran distribusi | 0,250000 | 4,20 | 1,0500 |
| 4 | Akses pemasok | 0,250000 | 4,20 | 1,0500 |
| Total | | 3,9000 | | |
| <i>Threat of new entrants</i> | | TINGGI | | |

Sumber: Data Primer, diolah peneliti 2023

Berdasarkan hasil analisis tabel di atas, skor yang dihasilkan untuk *Threat of New Entrants* atau tingkat ancaman pendatang baru untuk Rafif Teknik adalah 3,9000 yang masuk dalam kategori tinggi, dimana pada kondisi ini pesaing baru akan sulit untuk memasuki industri *furniture custom*. Skor tertinggi pada akses saluran distribusi dan akses pemasok, dengan total skor 1,0500 yang membuat pendatang baru akan bersaing secara ketat dalam hal pemilihan tempat distribusi produk dan memilih pemasok. Hal tersebut sesuai dengan porter (2008) yang mengungkapkan bahwa pendatang baru akan sulit masuk kedalam suatu industri jika akses distribusi dan pemasok telah dikuasai oleh usaha yang telah lama dalam industri tersebut. Akses saluran distribusi dan pemasok memiliki penilaian yang baik karena usaha Rafif Teknik sudah menjadi usaha yang cukup lama dalam industri ini, Rafif Teknik telah tepat memilih lokasi usaha saat ini karena telah memiliki infrastruktur yang baik, seperti jalan dan sehingga produk *custom furniture* mudah untuk didistribusikan kepada pembeli, selain itu kondisi Rafif Teknik yang telah mampu mengelola *website* untuk menyampaikan informasi mengenai usaha dan mengiklankannya agar mencapai

target pasar yang lebih luas dengan penggunaan *google ads* menjadi pemeran penting dalam hal ini, penggunaan *google ads* juga menjadi salah satu *sustained competitive advantage* atau keunggulan bersaing jangka panjang dalam analisis VRIO. Akses saluran pemasok rafif teknik juga dinilai telah baik, karena mampu memilih pemasok yang terpercaya.

Hal yang perlu diperhatikan adalah peningkatan diferensiasi produk karena dalam industri furniture hal ini masih memiliki skor terkecil yaitu 0,8000, hal ini dapat dijadikan sebuah hal yang harus ditingkatkan ketika usaha memasuki industri *furniture*, hasil ini didukung penelitian yang dilakukan Ramadhania dan Fendra (2021) yang menyatakan diferensiasi produk memiliki pengaruh pada penjualan produk, sehingga penting bagi usaha untuk melakukan peningkatan diferensiasi produk agar penjualan dapat meningkat dan usaha dapat berjalan dengan baik. Produk Rafif Teknik, telah mampu menghasilkan desain produk dan material yang beragam, serta kualitas produk yang lebih tahan lama hal ini dinilai masih kurang. Rafif Teknik dapat melakukan pelatihan pengolahan bahan baku baru dan desain baru untuk furniture bagi para karyawan yang bertugas melakukan pembuatan furniture, hal ini karena kemampuan karyawan dalam pengolahan produk dinilai mempunyai keunggulan kompetitif jangka panjang dalam analisis VRIO yang dilakukan sebelumnya. Salah satu hal baru yang dapat ditawarkan Rafif Teknik adalah pembuatan furniture dengan desain konsep *smart living furniture* dimana dalam konteks ini, *smart living* dapat dipahami sebagai kemampuan sebuah objek *furniture* tertentu yang memiliki nilai fungsi tambahan lebih bertujuan untuk membantu kehidupan manusia. Fungsi tambahan tersebut haruslah tetap ringkas, rapi, dan tidak menyusahkan manusia sebagai pengguna, sehingga fungsi tersebut dapat meningkatkan kualitas hidup manusia dan yang lebih penting, konsep *smart living* memiliki orientasi pada kebutuhan manusia yang terus berkembang (Kurniawan dan Santosa, 2016).

Tabel 4. 15 Skor *Threat of Substitutes*

| <i>Threat of Substitutes</i> | | Hasil Pembobotan | Rata-Rata Penilaian | Skor |
|------------------------------|---|------------------|---------------------|--------|
| 1 | Alternatif produk pengganti | 0,235294 | 3,8 | 0,8941 |
| 2 | Kemudahan menemukan produk pengganti | 0,264706 | 3,4 | 0,9000 |
| 3 | Kelengkapan layanan dibandingkan produk pengganti | 0,250000 | 3,6 | 0,9000 |
| 4 | Tingkat kebutuhan terhadap produk furniture | 0,250000 | 3,4 | 0,8500 |
| Total | | | | 3,5441 |
| <i>Threat of substitutes</i> | | SEDANG | | |

Sumber: Data Primer, diolah peneliti 2023

Pada analisis ancaman produk pengganti dalam industri *furniture* memiliki kategori sedang dengan skor 2,544. Produk pengganti yang dapat menggantikan *custom furniture* yang dibuat Rafif Teknik tentunya adalah *furniture* jadi yang dijual baik melalui *online* ataupun *offline* dari usaha lain dengan bahan yang lebih banyak lagi macamnya (plastik, *polyester*, kayu jati, dan sebagainya). Kemudahan menemukan produk pengganti dan kelengkapan layanan menjadi indikator yang paling mendominasi ancaman produk substitusi dengan skor 0,9000. Hal tersebut tentu menjadi sebuah hal yang perlu diperhatikan, karena produk-produk substitusi yaitu *furniture* jadi lebih mudah ditemukan karena pembeli dapat langsung saat itu juga melihat produk yang diinginkannya, Rafif Teknik harus berusaha untuk menjangkau pelanggan melalui pemasaran-pemasaran online serta membuat pelanggan mudah mengetahui usaha *custom furniture* Rafif Teknik. Pengembangan *social media marketing* harus dimana di dalam seluruh media sosial Rafif Teknik akan memuat *social media advertising content* dimana sebuah usaha membuat konten-konten kreatif dan persuasif yang mampu mengkomunikasikan dan mempromosikan ide, produk atau jasa (Keller 2009; Raji et,al 2019). Konten-kontennya dapat berupa menampilkan sampel produk *custom furniture* yang dibuat, fungsi-fungsi tambahan produk yang menambah nilai jual *custom furniture*, dan kemudahan serta *benefit* ketika melakukan pemesanan *custom furniture* pada usaha Rafif Teknik.

Tabel 4. 16 Skor *Bargaining Power of Supplier*

| <i>Bargaining Power of Supplier</i> | | Hasil Pembobotan | Rata-Rata Penilaian | Skor |
|-------------------------------------|--------------------------------------|------------------|---------------------|---------|
| 1 | Dominasi Pemasok | 0,361111 | 3,4 | 1,22778 |
| 2 | Persaingan dalam mendapatkan pemasok | 0,277778 | 3 | 0,83333 |
| 3 | Peran Pemasok | 0,361111 | 3,4 | 1,22778 |
| Total | | 3,28889 | | |
| <i>Bargaining power of supplier</i> | | SEDANG | | |

Sumber: Data Primer, diolah peneliti 2023

Pada analisis untuk kekuatan tawar menawar pemasok Rafif Teknik didapatkan skor dengan nilai 3,28889 yang masuk dalam kategori sedang. Pemasok menjadi hal yang cukup penting bagi usaha dalam industri *furniture*. Bagi usaha Rafif Teknik kekuatan dan daya tahan produk yang dibuat Rafif Teknik yang menjadi salah satu keunggulan produk Rafif Teknik didasarkan pada pemilihan bahan baku dari pemasok. Seperti yang telah disebutkan dalam pembahasan kualitas produk, Rafif Teknik memilih bahan yang *ACP*, multiplek, blokmin, maupun *PVC* yang memiliki kepadatan lebih tinggi, dibandingkan hanya ketebalan. Misalnya untuk *ACP* Rafif Teknik memilih pemasok yang menjual *ACP* yang diproduksi *Seven* dan *Alcopan*. Bahan perusahaan tersebut dinilai premium sehingga biaya untuk mendapatkannya cukup besar yang berpengaruh pada harga jual Rafif Teknik yang cenderung lebih

tinggi dibandingkan pesaing. Rafif Teknik sendiri memiliki 6 pemasok saat ini, hal ini karena ketersediaan bahan dengan warna yang tepat dan dapat tersedia dalam waktu singkat sangat diperlukan. Hal ini menjadi sebuah bukti dominasi dari indikator dan peran pemasok yang memiliki skor tertinggi.

Tabel 4. 17 Skor *Bargaining Power Of Buyers*

| <i>Bargaining Power of Buyers</i> | | Hasil Pembobotan | Rata-Rata Penilaian | Skor |
|-----------------------------------|--|------------------|---------------------|--------|
| 1 | Dominasi Pelanggan pada industri furniture | 0,2222222 | 3,4 | 0,7556 |
| 2 | Biaya peralihan produk bagi pelanggan | 0,3777778 | 2,8 | 1,0578 |
| 3 | Tingkat kejelasan informasi | 0,4000000 | 3,4 | 1,3600 |
| Total | | | | 3,1733 |
| <i>Bargaining Power Of buyers</i> | | | SEDANG | |

Sumber: Data Primer, diolah peneliti 2023

Analisis yang telah dilakukan pada kekuatan tawar-menawar pembeli menunjukkan bahwa hal tersebut memiliki kategori sedang dengan nilai skor adalah 3,1733. Rafif Teknik yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pelanggan tentu harus selalu mencari peluang agar usaha dapat berjalan, yaitu harus mampu mengikuti *trend* baik dari segi pengembangan produk maupun promosi pemasaran yang berdampak pada penjualan (Parmana *et,al*, 2019). Pada tingkat ancaman tawar menawar pembeli skor tertinggi diperoleh tingkat kejelasan informasi dengan skor 1,3600, membuat Rafif Teknik perlu untuk menyampaikan informasi yang memiliki *value* bagi usaha agar mampu menghadapi persaingan yang ketat pada kondisi ini. Pelanggan cenderung mempunyai kepercayaan dari informasi yang didapatkannya dari mesin pencari, contohnya *google* (Schultheiß dan Lewandowski 2017), hal ini merupakan sesuatu yang menguntungkan dan merugikan. Pelanggan akan mencari informasi melalui internet, pelanggan yang mengetahui informasi lebih banyak akan mempunyai kesempatan tawar menawar lebih besar (Fadhilillah, 2020), namun Rafif Teknik juga mampu membuat informasi yang mempersuasi pelanggan mengenai produk *custom furniture* kredibel dan terpercaya dengan menggunakan mesin pencari, misalnya *google* sebagai alat pemasaran, dengan memuat *website* yang akan memuat *value-value* usaha dan keuntungan bagi pelanggan, cara pemilihan bahan *custom furniture*, hingga proses pemesanan.

Penggunaan *website* dalam menjangkau pelanggan juga berguna dalam mengatasi biaya peralihan produk (skor: 1,0578) yang terjadi karena Rafif Teknik memiliki harga yang cenderung lebih tinggi dibandingkan pesaing, sedangkan pelanggan cenderung berorientasi pada biaya yang akan dikeluarkan dalam memutuskan pembelian furniture (Parmana, et, al 2019). Jika Rafif Teknik mampu menyampaikan keistimewaan produk dan layanan tentu pelanggan akan bersedia membayar lebih untuk keunggulan yang didapatkan melalui *website* yang berisi informasi edukatif mengenai *custom furniture*. Selain itu, *personal selling* juga

menjadi kunci dalam mengatasi dominasi ini, dan Rafif Teknik selalu menjadikan hal ini sebagai kunci dalam *marketing* yang dilakukan usaha ini.

Meskipun pelanggan *custom furniture* memiliki pasar yang luas, namun tentu perlu untuk memiliki hubungan yang baik bagi pelanggan, hal ini akan memudahkan Rafif Teknik untuk terus menjalin bisnis dengan pelanggan-pelanggannya. Produk yang berkualitas dan pelayanan yang baik akan berperan menciptakan kualitas hubungan yang baik dengan pelanggan (Jalilvand *et,al*, 2017).

Tabel 4.18 Tingkat Persaingan Industri

| PARAMETER | SKOR | Lingkungan Industri |
|-------------------------------------|--------|---------------------|
| <i>Industry rivalry</i> | 4,4053 | TINGGI |
| <i>Threat of new entrants</i> | 3,9000 | TINGGI |
| <i>Threat of substitutes</i> | 3,5441 | SEDANG |
| <i>Bargaining power of supplier</i> | 3,2889 | SEDANG |
| <i>Bargaining Power Of buyers</i> | 3,1733 | SEDANG |
| TINGKAT PERSAINGAN INDUSTRI | 3,6623 | SEDANG |

Sumber: Data Primer, diolah peneliti 2023

Pada Tabel 4.18 memberikan informasi bahwa dari kelima kekuatan porter tingkat pesaingan industri sudah cukup tinggi dengan skor 3,6623. Meskipun begitu, tingkatan pesaingan dalam industri dan ancaman pendatang baru tergolong tinggi dengan skor yang dimiliki 4,4053 dan 3,900, dalam menghadapi hal tersebut, usaha yang telah berdiri maupun usaha baru harus memperhatikan diferensiasi produk dari usaha *furniture*. Ancaman produk substitusi memiliki kategori sedang dengan skor (3,5441) dengan hal yang harus diperhatikan adalah bagaimana suatu usaha dalam industri harus mampu menjangkau pelanggan dan membuat strategi yang membuat produk lebih mudah ditemukan dibandingkan pesaing. Kekuatan tawar menawar pemasok dengan jumlah skor (3.2889) masuk dalam kategori sedang, dan kategori terakhir adalah kekuatan tawar menawar pembeli dengan skor (3,1733) yang mempunyai nilai skor terendah dimana hal ini karena cakupan pelanggan industri *furniture* yang luas sehingga kekuatan tawar menawar pelanggan tidak terlalu tinggi atau kategori sedang dan yang perlu diperhatikan adalah strategi yang mampu menyampaikan *value* dari suatu produk kepada pelanggan dengan baik.

4.2.2 Implementasi Manajerial Berdasarkan Kondisi Persaingan Industri

Berdasarkan alternatif strategi hasil analisis VRIO dan *porter's five forces* yang telah dilakukan, dapat dirumuskan beberapa rekomendasi untuk implementasi strategi pemasaran baru bagi Rafif Teknik berdasarkan kondisi industri *custom furniture* saat ini.

1. Melakukan Diferensiasi Produk

Diferensiasi produk sangat penting bagi usaha *custom furniture* dominasinya dalam ancaman pesaing baru menjadi hal yang perlu diperhatikan Rafif Teknik, karena

masih dinilai kurang dalam hal ini, dalam penelian VRIO diferensiasi produk Rafif Teknik yaitu mengandalkan kekuatan dan daya tahan furniture juga dinilai hanya menunjukkan keunggulan bersaing sementara. Rafif Teknik harus membuat sebuah desain yang mencitrakan usaha *custom furniture* Rafif Teknik, hal ini dapat dimulai dengan melakukan pelatihan kepada para karyawan yang bertugas membuat *furniture*, karena kemampuan karyawan Rafif Teknik yang telah mampu dinilai mempunyai keunggulan bersaing berkelanjutan. Rafif Teknik dapat mulai membuat desain-desain yang mempunyai desain konsep *smart living furniture* dimana dalam konteks ini, *smart living* dapat dipahami sebagai kemampuan sebuah objek furnitue tertentu yang memiliki nilai fungsi tambahan lebih bertujuan untuk membantu kehidupan manusia. Fungsi tambahan tersebut haruslah tetap ringkas, rapi, dan tidak menyusahkan manusia sebagai pengguna, sehingga fungsi tersebut dapat meningkatkan kualitas hidup manusia dan yang lebih penting, konsep *smart living* memiliki orientasi pada kebutuhan manusia yang terus berkembang (Kurniawan dan Santosa, 2016).

2. *Customer Relationship Management*

Customer Relationship Management diartikan sebagai pemrosesan informasi untuk mengubah dan memperbaiki perilaku khusus dalam hubungan yang potensial dimasa mendatang (Chang dan Gotcher, 2008; Wijaya, 2020), hal ini dapat menjadi jawaban membangun relasi yang baik dan hubungan yang terus berkembang dan menguntungkan bagi perusahaan (Wijaya, 2020). Wijaya (2020), mengemukakan bahwa menjalin hubungan yang bermanfaat dan ideal dimulai dengan proses pengenalan, pembentukan persepsi, dan melahirkan niat bahkan tindakan. Ini berarti usaha Rafif Teknik harus mampu mengenalkan usaha dan value usahanya, serta produknya agar mampu membuat persepsi yang baik dan membuat pelanggan mempunyai niat pembelian bahkan keputusan pembelian bagi produk furniturnya. Penciptaan *customer relationship management* terdiri atas tiga hal utama yaitu, pembagian informasi, penciptaan kesepahaman, dan membagikan hubungan yang menciptakan memori khusus (Salnes dan Salis, 2003; Wijaya, 2020). Rafif Teknik dapat melakukan pembagian informasi secara terus menerus melalui *websitenya*, memperkenalkan keunggulan yang akan menciptakan kesepahaman bahwa produk Rafif Teknik memiliki kualitas yang sesuai dengan biaya yang dikeluarkan pelanggan. Menciptakan kesepahaman ini juga dapat membuat pelanggan mempercayakan Rafif Teknik dalam mewujudkan *custom furniture* yang diinginkan pelanggan tersebut. Pelanggan tentu akan menilai produk *furniture* yang telah jadi dan layanan-layanan selama melakukan hubungan transaksi dengan Rafif Teknik, hal ini yang akan menjadi memori tersendiri bagi pelanggan. Rafif Teknik harus membuat produk-produk yang memiliki kualitas terbaik dan pelayanan yang membuat pelanggan merasa nyaman. Menjaga hubungan baik juga dapat dilakukan dengan melakukan *maintenance* setiap beberapa bulan, atau setelah melakukan pengerjaan pada sekitar daerah pelanggan yang telah memakai produk Rafif Teknik. Produk kualitas baik akan dihasilkan dari hasil

kerja karyawan dan layanan dapat dilakukan dengan mengandalkan *personal selling* Rafif Teknik yang dinilai mampu membuat pelanggan merasa senang akan pelayanan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian “*Evaluation of Comprehensive Marketing Strategy Rafif*”’s Teknik” yang bertujuan untuk mengungkap strategi pemasaran yang telah dilakukan Rafif Teknik, penggambaran kondisi persaingan industri custom furniture saat ini, dan strategi yang dapat dilakukan dalam kondisi tersebut memiliki kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi pemasaran yang telah dilakukan Rafif Teknik diantaranya adalah sebagai berikut: (1) Strategi produk Rafif Teknik mengandalkan desain produk dan kualitas, desain produk dan material yang beragam termasuk dalam strategi yang memiliki *competitive parity* yang dinilai berdasarkan analisis VRIO, strategi standar kualitas dalam pembuatan produk custom furniture dinilai *Temporary Competitive Advantage*. (2) Strategi harga, yang didasarkan pada *markup* dinilai tidak memiliki keunggulan bersaing berdasarkan analisis VRIO. (3) Strategi promosi, strategi yang menggunakan jaminan perbaikan untuk kerusakan kecil dinilai memiliki kemampuan untuk menambah nilai usaha dimata pelanggan dan sangat jarang dilakukan pesaing lainnya, hal ini membuat strategi ini termasuk dalam *temporary competitive advantage*, *Google ads* dan *Facebook ads* merupakan strategi yang berkaitan dengan bagaimana Rafif Teknik mempromosikan usaha dan dapat dengan mudah menjangkau pelanggannya. Strategi ini ditempatkan dalam kategori *sustained competitive advantage* dalam analisis VRIO, *personal selling* Rafif Teknik masuk dalam kategori strategi yang mempunyai *sustained competitive advantage*, strategi *social media marketing* termasuk dalam *competitive disadvantage* karena hal ini masih belum dapat dikembangkan secara sempurna. (4) Strategi tempat dengan menggunakan lokasi usaha yang termasuk dalam kategori *parity competitive*. (5) Strategi orang (sumber daya manusia) yang menitik beratkan pada keahlian pekerja dalam menghasilkan produk custom furniture yang masuk dalam kategori *sustained competitive advantage*. (6) Strategi proses layanan penjualan, yang masuk dalam kategori *temporary competitive advantage* (7) Strategi terakhir strategi tampilan fisik dalam hal ini adalah workshop yang masuk dalam kategori *competitive disadvantage*.
2. Kondisi persaingan industri *custom furniture* Rafif Teknik memberikan gambaran persaingan yang sedang namun kompetitif dengan hasil berdasarkan *analisis five porter's force Delphie Technique* adalah kelima kekuatan porter tingkat persaingan industri sudah cukup tinggi dengan skor 3,6623. Meskipun begitu, tingkatan persaingan dalam industri dan ancaman pendatang baru tergolong tinggi dengan skor yang dimiliki 4,4053 dan 3,900, maka usaha yang

telah beridri maupun usaha baru harus memperhatikan diferensiasi produk dari usaha *furniture*. Ancaman produk substitusi memiliki kategori sedang dengan skor (3,5441) dengan hal yang harus diperhatikan adalah bagaimana suatu usaha dalam industri harus mampu menjangkau pelanggan dan membuat strategi yang membuat produk lebih mudah ditemukan dibandingkan pesaing. Kekuatan tawar menawar pemasok dengan jumlah skor (3.2889) masuk dalam kategori sedang, dan kategori terakhir adalah kekuatan tawar menawar pembeli dengan skor (3,1733) yang mempunyai nilai skor terendah dimana hal yang perlu diperhatikan adalah strategi yang mampu menyampaikan *value* dari suatu produk ke pelanggan dengan baik.

3. *Berdasarkan* strategi yang telah dilakukan Rafif Teknik dan kondisi industri hal yang dapat dilakukan Rafif Teknik adalah diferensiasi produk dan melakukan *customer relationship management*.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan dalam penelitian yang dialukan hal-hal yang dapat dilakukan adalah:

1. Melakukan peningkatan pada strategi-strategi yang dinilai tidak memiliki keunggulan bersaing seperti *social media marketing*, karena walaupun dinilai masih belum mampu hal ini dapat ditingkatkan dengan selalu melakukan *update* konten dan mengikuti tren.
2. Mempertahankan strategi yang memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan dalam kondisi persaingan.
3. Membuat desain-desain *custom furniture* yang lebih menunjukkan ciri khas Rafif Teknik.
4. Membuat cara-cara paling efektif yang menyangkut menjaga hubungan dengan pelanggan, pemasok, serta karyawan Rafif Teknik.
5. Bagi pendatang baru dalam industri *furniture* hal yang perlu diperhatikan adalah membuat suatu produk yang memiliki diferensiasi yang unik dan mengatur strategi yang mampu menjangkau pelanggan dan memberi informasi *value* dari produk agar mampu memasuki industri *furniture* yang memiliki persaingan yang tergolong tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amrullah (2021). Marketing Strategy on Raja Meubel Bengkulu. *Jurnal EMBA review* 1(2).
- Andria, F. (2010). Revitalisasi Pemasaran Produk Apel Olahan dan Implikasinya Terhadap Strategi dan Bauran Pemasaran PT Kusuma Satria Dinasari Wisatajaya-Malang. *Jurnal Unida*, 1(1), 38-49.
- Apriyadi, M. (2020). *Manajemen Pemasaran Pendidikan Dalam Meningkatkan Minat Masyarakat di SDIT Permata Bunda I Bandar Lampung*. Thesis. Program Pascasarjana. Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung. 2020.
- Apriyanti, M. E. (2020). Pelayanan Terbaik bagi Pelanggan Berperan Mempertahankan Kontinuitas Perusahaan. *Sosio E-Kons*, 12 (1), 70–77.
- Arif dan Wibawa, G. R. (2021). Analisis Daya Tarik Industri Kerajinan Rajapolah Melalui Porter Five Forces. *Jurnal ekonomi perjuangan*, 3(2), 79-87.
- Ariyani, W., & Daryanto, A. (2018). Operationalization of Internal Analysis Using the VRIO Framework: Development of Scale for Resource and Capabilities Organization (Case Study: XYZ Company Animal Feed Business Unit). *Asian Business Research Journal*, 3, 9-14.
- Assauri, S. (2018). *Strategic Management Sustainable Competitive Advantages*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Badan Pusat Statistik. (2022). *Badan Pusat Statistik*. Badan Pusat Statistik.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat. (2022). *PDRB Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha Provinsi Jawa Barat (Milyar Rupiah), 2021-2022*. Badan Pusat Statistik
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management & Competitive Advantage: Concepts and Cases (6th Edition)*. New York: Pearson Education, Inc.
- Barutçu, S., & Tunca, M. Z. (2012). The Impacts of E-SCM on the E-Tailing Industry : An Analysis from Porter's Five Force Perspectives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1047–1056
- BisnisIndonesia. (2023). *Prospek Dan Tantangan Industri Furnitur Di Indonesia 202*. Bisnisindonesia.id.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2016). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and practice (6th ed.)*. Pearson.

- Chang, K. H., & Gotcher, D. F. (2008). Relationship learning and dyadic knowledge creation in international subcontracting relationships: the supplier's perspective. *International Journal of Technology Management*, 41(1-2), 55-74.
- Cohen, W. (2012). *Drucker on marketing: Lessons from the world's most influential business thinker*. McGraw Hill Professional.
- Cravens D, W. (2000). *Pemasaran Strategis*. Ed ke-4. Salim L, Penerjemah. Jakarta: Erlangga
- Data Indonesia. (2022). *Industri Furniture Tumbuh 8,16% pada 2021*. Dataindonesia.id.
- David, R, F. (2016). *Manajemen Strategis: Konsep*, Edisi Duabelas. Jakarta: Salemba Empat.
- Dejawata, T. B., Kumadji, S., & Abdillah, Y. (2014). Pengaruh Diferensiasi Produk Terhadap Kepuasan Pelanggan Dan Loyalitas Pelanggan (Survei pada Pelanggan “Cake in Jar” Cafe Bunchbead Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol, 17.
- Deloitte. (2015). *The deloitte consumer review made-to-order: the rise of mass*
- East, R., Romaniuk, J., Chawdhary, R., Uncles, M., (2017). The impact of word of mouth on intention to purchase currently used and other brands. *Int. J. Mark. Res.* 59 (3),321–334.
- Elwisam, E., & Lestari, R. (2019). Penerapan strategi pemasaran, inovasi produk kreatif dan orientasi pasar untuk meningkatkan kinerja pemasaran UMKM. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 4(2), 277-286.
- Fadhilillah, R. N., & Zpalanzani, A. (2020). Business Opportunity for Wedding Photography in Bandung City using Porter’s Five Forces Analysis. di dalam: *The International Conference on Business and Management Research (ICBMR 2020)* (pp. 247-252). Atlantis Press.
- Fahmi, Irham. (2014). *Manajemen Strategis*. Bandung: Alfabeta
- Fahy, J., & Jobber, D. (2019). *EBOOK: Foundations of Marketing*, 6e. McGraw Hill.
- Ghasrodashti, E. (2018). Explaining brand switching behavior using pull–push–mooring theory and the theory of reasoned action. *J Brand Manag* 25, 293–304.
- Gunadi, W. (2021). Prospek dan Stertegi Bersaing pada Industri *Furniture* Berbahan Kayu Jati. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 11(1).

- Hara, T., Sakao, T., & Fukushima, R. (2019). Customization of product, service, and product/service system: what and how to design. *Mechanical Engineering Reviews*, 6(1), 18-00184.
- Hasan, A. (2014). *Marketing dan Kasus-Kasus Pilihan*. Yogyakarta: Caps
- Irawati, I., Purba, J. O., Purwati, A. A., & Irawan, T. (2022). The Effect Of Marketing Mix On The Purchase Of Furniture In Copy Cipta Furniture. In *International Conference of Business and Social Sciences* (pp. 592-607).
- Irvanto, O., & Sujana, S. (2020). Pengaruh Desain Produk, Pengetahuan Produk, Dan Kesadaran Merek Terhadap Minat Beli Produk Eiger. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 8(2), 105-126.
- Iyer, R., & Griffin, M. (2021). Modeling word-of-mouth usage: A replication. *Journal of Business research*, 126, 512-523.
- Jalilvand, M. R., Salimipour, S., Elyasi, M., & Mohammadi, M. (2017). Factors influencing word of mouth behaviour in the restaurant industry. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(1), 81-110.
- Jeuring, J.H.G., Haartsen, T., 2017. Destination branding by residents: the role of perceived responsibility in positive and negative word-of-mouth. *Tourism Planning and Development* 14 (2), 240–259.
- Kanto, S., 2015. *Sampling, Validitas, dan Reliabilitas dalam Penelitian Kualitatif. (dalam Burhan Bungin; 2015; Analisis Data Penelitian Kualitatif)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Keller, K.L. (2009), “Building strong brands in a modern marketing communications environment”. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15 Nos. 2/3, pp. 139-155.
- Kemenperin. (2022). *Peran Strategis dan potensi Penguatan Industri Furniture terhadap Perekonomian Nasional*. Pustadatin Kemenperin.
- Kemp, E. A., Borders, A. L., Anaza, N. A., & Johnston, W. J. (2018). The heart in organizational buying: marketers’ understanding of emotions and decision-making of buyers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(1), 19-28
- Kartajaya, H. (2004). *Positioning, Diferensiasi, dan Brand*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Kontan. (2023). Industri Furniture berikan Kontribusi 1,30% Sepanjang tahun 2022. Kontan.co.id

- Kotler, P., dan Armstrong, G. M. (2017). *Principles of Marketing*. United Kingdom: Pearson
- Kotler, P., dan Keller, K. L. (2016). *Marketing Management (15th global ed.)*. England: Pearson.
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S., & Palmatier, R. (2014). Resource-based theory in marketing. 42.
- Kurniawan, M. P., & Santosa, A. (2016). Perancangan furnitur berbahan olahan rotan berbasis smart living untuk apartemen SOHO. *Intra*, 4(2), 87-100.
- Limantara, dkk. (2017). Perancangan Set Furniture Sebagai Fasilitas Belajar, Bersantai, dan Penyimpanan untuk Anak Usia 3-5 Tahun Dalam Rumah Tinggal. *Intra*, 5(2), 759-768.
- Lupiyoadi, Rambat. 2013. *Manajemen Pemasaran Jasa Berbasis Kompetensi (Edisi 3)*. Jakarta: Salemba Empat
- Martins, J., Costa, C., Oliveira, T., Gonçalves, R., & Branco, F. (2018). How smartphone advertising influences consumers' purchase intention. *Journal of Business Research*, 1-10.
- Murtini, A., Zamhari, Z., & Oktalina, G. (2019). Analisa Bauran Pemasaran 7(P) untuk Menentukan Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Volume. *Jurnal Progresif Manajemen Bisnis*, 6(4), 288-298.
- Nasution, M.Nur. 2015. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nikmah, F., Rahmawati, R., & Sukma, E. (2021). Resource-Based View: Implementation in Indonesia SMEs to Achieve Competitive Advantage. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 13-23.
- Nurlansa, O. (2016) Analysis Porter's Five forces Model on Airbnb. *ELINVO*.
- Pallant, J., Sands, S., & Karpen, I. (2020). Product customization: A profile of consumer demand. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 102030.
- Pangemanan, S. A., & Walukow, I. M. (2018). Marketing strategy analysis for small and medium scale business enterprise (SMEs) for home industri furniture in Leilem, the Regency of Minahasa. *Journal of Physics: Conference Series*, 953, 012033.
- Paramadita, S., & Hidayat, D. (2022). Industry Competitiveness Analysis Using Porter's Five Forces: Indonesian Multi-industry Study Case. *ARBITRASE: Journal of Economics and Accounting*, 3(2), 317-322.

- Parmana, P., Fahmi, I., & Nurrohmat, D. R. (2019). The Influence of Marketing Mix Factors in Purchasing Decision for Wooden Furniture Case of Furnimart Bogor. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship (IJBE)*, 5(1), 54-54.
- Permatasari, R. C., & Nugraha, N. E. (2020). Peranan Elemen Desain Interior Dalam Membentuk Atmosfer Ruang Tunggu CIP Lounge Bandara. *Dewa Ruci: Jurnal Pengkajian dan Penciptaan Seni*, 15(2), 59-70 personalisation
- Pirc Barčič, A., Kitek Kuzman, M., Vergot, T., & Grošelj, P. (2021). Monitoring consumer purchasing behavior for wood furniture before and during the COVID-19 pandemic. *Forests*, 12(7), 873.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.
- Rafif Teknik. (2022). *Tentang Rafif Teknik*.
- Rahmaditya, R., Setiawan, A. (2021) *Evaluasi Strategi Bersaing PT Jaya Logistik*. Thesis: Univesitas Gajah Mada
- Raji, R. A., Rashid, S., & Ishak, S. (2019). The mediating effect of brand image on the relationships between social media advertising content, sales promotion content and behaviuoral intention. *Journal of Research in Interactive Marketing*.
- Ramadha,. H, Widati, E, Muslim, I. (2021). Evaluasi Strategi Pemasaran Pada Masa Pandemi Covid19. *VALUE*, 2(1), 39-56
- Ramadhania, R., & Fendra, Y. (2021). Analisis Pengaruh Keunggulan Biaya Dan Diferensiasi Produk Terhadap Penjualan Industri Rotan Adit Furniture Pitameh Kota Padang. *INVEST: Jurnal Inovasi Bisnis dan Akuntansi*, 2(2), 110-116.
- Selnes, F., & Sallis, J. (2003). Promoting relationship learning. *Journal of marketing*, 67(3), 80-95.
- Saputra, A. (2020). Evaluasi Strategi Pemasaran Pada Rumah Makan Sederhana Perspektif Ekonomi Islam. Disertasi. IAIN Bengkulu.
- Schultheiß, S., & Lewandowski, D. (2021). Misplaced trust? The relationship between trust, ability to identify commercially influenced results and search engine preference. *Journal of Information Science*, 01655515211014157.
- Sidharta, H., Setyawati, C. Y., & Felisia, C. (2022). Home Industry Furniture in Surabaya: Condition and Their Needs.
- Sharma, D., Gupta, A., Mateen, A., & Pratap, S. (2018). Making sense of the changing face of Google's search engine results page: An advertiser's perspective. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 16(1), 90-107.

Tjiptono, F., Diana A. (2016.) *Pemasaran Esesi dan Aplikasi*, Yogyakarta: Andi Offset

Wahab (2020). *Ensiklopedia Kebutuhan Manusia*. Semarang: Alpin

Wibowo, S. S. A., Handayani, Y., & Lestari, A. R. (2017). Strategi bersaing perusahaan dan kinerja perusahaan. *Riset Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 2(2), 143-151.

Wijaya, O. W. (2020) *Strategi Manajemen Hubungan Pelanggan dan Orientasi Pasar: Upaya Meningkatkan Kinerja Pemasaran Industri Furniture di Jawa Timur*. Klaten: Penerbit Lakeisha.

Wijayanti, T. (2017). *Marketing Plan! Dalam Bisnis (Third Edition)*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo

Wirtz, J., & Lovelock, C. (2018). *Services marketing: People, technology*. World Scientific Publishing Company.

Yulianti, F. Y., Yuni, S., & Permata, I. D. (2021). Analisis SWOT untuk Evaluasi Strategi Pada Cofee Shop: Kopika House. *Research in Accounting Journal (RAJ)*, 1(3), 324-330.

Yulianto, W, Riyanto, B. (2021). *Analisis Strategi Bersaing PT Garuda Indonesia dalam Industri Penerbangan*. Thesis: Universitas Gajah Mada

Zahara, A. P., Danial, R. D. M., & Samsudin, A. (2020). Strategi Diferensiasi sebagai Upaya Mewujudkan Keunggulan Bersaing pada UKM Furniture. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 8(1), 20-27.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Anjally Ananda Putri
Alamat : Kp. Banjaran Pucung RT 01/RW 10, Kel. Cilangkap, Kec.
Tapos, Kota Depok, Provinsi Jawa Barat. 16458
Temat dan Tanggal Lahir : Depok, 29 Juni 2001
Agama : Islam
Pendidikan
• SD : SDN CILANGKAP 3
• SMP : SMPN 12 DEPOK
• SMA : SMAN 4 DEPOK
• PERGURUAN TINGGI : UNIVERSITAS PAKUAN

Bogor, 15 Juni 2023

(Anjally Ananda Putri)

LAMPIRAN

Lampiran 1 Pertanyaan Wawancara

Produk

1. Apa saja strategi produk yang telah dilakukan Rafif Teknik?
2. Strategi produk apa yang memungkinkan perusahaan mampu menciptakan nilai tambah dibandingkan pesaing?
3. Strategi produk apa saja dari yang telah disebutkan hanya dikuasai oleh sebagian kecil jumlah perusahaan pesaing?
4. Berdasarkan strategi produk yang telah disebutkan, strategi apa yang membuat pesaing mengeluarkan biaya lebih jika strategi tersebut ditiru?

Harga

5. Bagaimana strategi harga yang telah diterapkan Rafif Teknik?
6. Berdasarkan Strategi harga yang telah disebutkan, apakah strategi mampu menambah nilai Rafif Teknik dibandingkan pesaing?
7. Apakah strategi harga dilakukan banyak pesaing?
8. Apakah strategi harga yang telah disebutkan akan membuat pesaing mengeluarkan biaya lebih jika meniru strategi yang dilakukan rafif Teknik?

Promosi

9. Apa saja strategi promosi yang telah dilakukan Rafif Teknik?
10. Berdasarkan strategi promosi yang telah disebutkan, strategi apa yang mampu menciptakan peluang usaha dan menghadapi ancaman?
11. Apa saja strategi promosi yang hanya mampu dikuasai sebagian kecil pesaing?
12. Apa saja strategi promosi yang membuat pesaing mengeluarkan biaya lebih jika harus meniru strategi yang dijalankan Rafif Teknik?

Tempat (distribusi)

13. Bagaimana dengan strategi tempat/distribusi yang telah dijalankan Rafif Teknik?
14. Apakah strategi tersebut dapat menambah nilai Rafif Teknik dibandingkan pesaing?
15. Apakah banyak pesaing yang mempunyai strategi tempat/distribusi yang sama dengan Rafif Teknik?
16. Apakah pesaing akan manambah biaya jika mengikuti strategi tempat/distribusi yang dilakukan rafif Teknik?

Orang

17. Bagaimana dengan strategi pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam jasa pembuatan produk dan jasa pemasangan yang dilakukan Rafif Teknik?
18. Apakah hal tersebut dapat menambah nilai usaha Rafif Teknik?
19. Apakah pengelolaan SDM pesaing banyak mempunyai keahlian yang sama?
20. Apakah strategi pengelolaan SDM akan menambah biaya pesaing jika harus melakukan hal yang sama?

Proses

21. Bagaimana dengan proses jasa yang dilakukan Rafif Teknik?
22. Apakah proses jasa tersebut dapat menambah nilai rafif Teknik?
23. Apakah proses jasa yang dilakukan rafif Teknik juga banyak dilakukan oleh pesaing?
24. Apakah proses jasa yang dilakukan akan membuat biaya tambahan jika ditiru pesaing?

Bukti Fisik

25. Apakah *workshop* Rafif Teknik menambah nilai usaha?
26. Apakah banyak pesaing yang menggunakan *workshop* sebagai strategi tampilan fisik agar menarik pelanggan?
27. Apakah pesaing akan menambah biaya jika membuat *workshop*?
28. Berdasarkan strategi yang telah disebutkan, strategi mana yang mampu dikelola dengan baik oleh Rafif Teknik?

Lampiran 2 *Kuesioner Bobot Porter's Five Forces*

KUESIONER

***EVALUATION OF COMPREHENSIVE MARKETING STRATEGY FOR RAFIF
TEKNIK'S FURNITURE***



Keterangan kategori: KUESIONER BOBOT

| Nama | Profesi | Paraf |
|------|---------|-------|
| | | |

PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon memberikan tanda (√) pada jawaban yang anda anggap paling tepat
2. Setiap pernyataan hanya membutuhkan satu jawaban saja
3. Mohon memberikan jawaban yang sebenar-benarnya
4. Terdapat 5 alternatif jawaban yaitu:
 1. 5 = Sangat Penting
 2. 4 = Penting
 3. 3 = Kurang Penting
 4. 2 = Tidak Penting
 5. 1 = Sangat Tidak Penting

| NO | PERTANYAAN | JAWABAN | | | | | KETERANGAN |
|--------------------------------------|---------------------------------------|---------|---|---|---|---|------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <i>Industri rivalry</i> | | | | | | | |
| 1 | Diferensiasi usaha | | | | | | |
| 2 | Keragaman pesaing industri furniture | | | | | | |
| 3 | Tingkat pesaiangan industri furniture | | | | | | |
| 4 | Pertumbuhan industri furniture | | | | | | |
| 5 | Perbedaan kualitas produk | | | | | | |
| <i>Threat of new entrants</i> | | | | | | | |
| 6 | Diferensiasi produk | | | | | | |
| 7 | Kebutuhan modal | | | | | | |
| 8 | Akses saluran distribusi | | | | | | |
| 9 | Akses Pemasok | | | | | | |

| NO | PERTANYAAN | JAWABAN | | | | | KETERANGAN |
|--|---|---------|---|---|---|---|------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <i>Threat of substitutes</i> | | | | | | | |
| 10 | Alternatif produk pengganti | | | | | | |
| 11 | Kemudahan menemukan produk pengganti | | | | | | |
| 12 | kelengkapan layanan dibandingkan produk pengganti | | | | | | |
| 13 | Tingkat kebutuhan terhadap produk furniture | | | | | | |
| <i>Bargaining power of supplier</i> | | | | | | | |
| 14 | Dominasi Pemasok | | | | | | |
| 15 | Persaingan dalam mendapatkan pemasok | | | | | | |
| 16 | Peran Pemasok | | | | | | |
| <i>Bargaining Power Of buyers</i> | | | | | | | |
| 17 | Dominasi Pelanggan pada industri furniture | | | | | | |
| 18 | Biaya peralihan produk bagi pelanggan | | | | | | |
| 19 | Tingkat kejelasan informasi yang dimiliki pembeli | | | | | | |

Lampiran 3 Kuesioner Penilaian *Porter's Five Forces*

KUESIONER

**EVALUATION OF COMPREHENSIVE MARKETING STRATEGY FOR RAFIF
TEKNIK'S FURNITURE**



PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon memberikan tanda (√) pada jawaban yang anda anggap paling tepat
2. Setiap pernyataan hanya membutuhkan satu jawaban saja
3. Mohon memberikan jawaban yang sebenar-benarnya
4. Terdapat 5 alternatif jawaban yaitu:
 1. 5 = Sangat Baik
 2. 4 = Baik
 3. 3 = Kurang Baik
 4. 2 = Tidak Baik
 5. 1 = Sangat Tidak Baik

| NO | PERTANYAAN | JAWABAN | | | | | KETERANGAN |
|--------------------------------------|---------------------------------------|---------|---|---|---|---|------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| <i>Industri rivalry</i> | | | | | | | |
| 1 | Diferensiasi usaha | | | | | | |
| 2 | Keragaman pesaing industri furniture | | | | | | |
| 3 | Tingkat pesaiangan industri furniture | | | | | | |
| 4 | Pertumbuhan industri furniture | | | | | | |
| 5 | Perbedaan kualitas produk | | | | | | |
| <i>Threat of new entrants</i> | | | | | | | |
| 6 | Diferensiasi produk | | | | | | |
| 7 | Kebutuhan modal | | | | | | |
| 8 | Akses saluran distribusi | | | | | | |
| 9 | Akses Pemasok | | | | | | |
| <i>Threat of substitutes</i> | | | | | | | |
| 10 | Alternatif produk pengganti | | | | | | |
| 11 | Kemudahan menemukan produk pengganti | | | | | | |

| NO | PERTANYAAN | JAWABAN | | | | | KETERANGAN |
|--|---|---------|---|---|---|---|------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 12 | kelengkapan layanan dibandingkan produk pengganti | | | | | | |
| 13 | Tingkat kebutuhan terhadap produk furniture | | | | | | |
| <i>Bargaining power of supplier</i> | | | | | | | |
| 14 | Dominasi Pemasok | | | | | | |
| 15 | Persaingan dalam mendapatkan pemasok | | | | | | |
| 16 | Peran Pemasok | | | | | | |
| <i>Bargaining Power Of buyers</i> | | | | | | | |
| 17 | Dominasi Pelanggan pada industri furniture | | | | | | |
| 18 | Biaya peralihan produk bagi pelanggan | | | | | | |
| 19 | Tingkat kejelasan informasi yang dimiliki pembeli | | | | | | |

Lampiran 4 Dokumentasi Objek dan Responden



