

PENERAPAN STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN KELUARGA UD SURYA PLASTIK

Angelica Nataya

Fakultas Manajemen Bisnis, Universitas Ciputra, Surabaya
E-mail: angelicanataya@yahoo.com

Abstract: *The financial growth of family business in Indonesia is closely related to the fierce competition within the field. UD Surya Plastik is a family business with tarp as their main product. The company is aware of the emergence of competitors and new entrants that produce bigger challenge to the business. The purpose of this research is to obtain a general overview on the implementation of competitive strategy that will help UD Surya Plastik thrive in the tarp business. This research is a qualitative research with descriptive phenomenology method and grounded research approach. Research data are collected from documentation and in-depth interviews with three informants from UD Surya Plastik. This study concludes that the existence of business competitors brings positive impact to the company, because it triggers innovative competitive strategies. Family business applies organizational culture strategy by emphasizing honesty as a way to gain consumer's trust. It also implements Porter's product differentiation strategy by creating competitive products that competitors cannot match. These competitive strategies give family business good marketing, loyal customers, and good sales.*

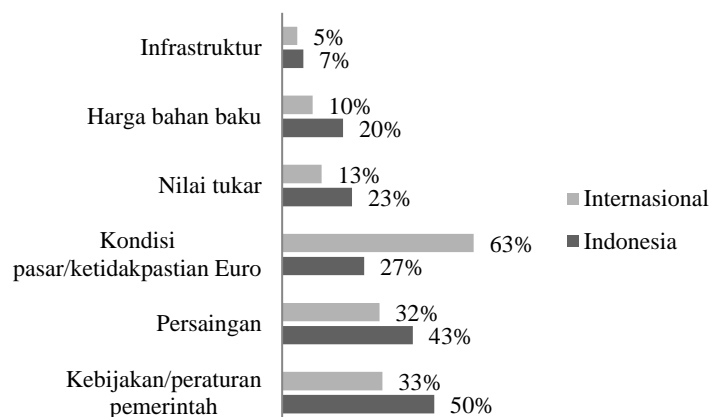
Keywords: *Family Business, Competitor, Competitive Strategy, Differentiation, Honesty*

Abstrak: Pertumbuhan finansial perusahaan keluarga di Indonesia yang mengalami peningkatan tidak terlepas dari pesaing usaha yang merupakan tantangan terbesar bagi perusahaan keluarga di Indonesia. UD Surya Plastik adalah perusahaan keluarga yang bergerak di industri terpal plastik dengan produk utamanya adalah terpal. Perusahaan menyadari munculnya pesaing dan pendatang baru dengan bisnis sejenis menjadi tantangan bagi perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran penerapan strategi bersaing yang dilakukan oleh UD Surya Plastik agar lebih unggul di antara pesaing di industri terpal plastik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi deskriptif dikombinasikan dengan grounded research. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam terhadap tiga informan dari UD Surya Plastik dan dokumentasi. Hasil penelitian ini adalah munculnya pesaing berdampak positif terhadap perusahaan dengan mendorong munculnya strategi bersaing yang inovatif. Perusahaan keluarga menerapkan strategi budaya organisasi yang menunjukkan etika kejujuran untuk memperoleh kepercayaan konsumen dan strategi diferensiasi produk Porter untuk memiliki produk dengan daya saing tersendiri yang tidak dimiliki pesaing. Strategi bersaing tersebut memberikan perusahaan keluarga pemasaran yang baik, konsumen yang setia, dan tingkat penjualan yang baik bagi perusahaan.

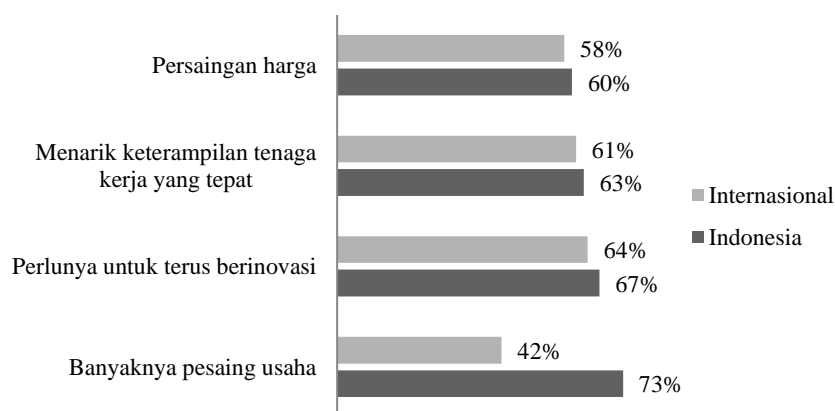
Kata kunci: Perusahaan keluarga, pesaing, strategi bersaing, diferensiasi, kejujuran

PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga (*family business*) adalah perusahaan yang didirikan oleh beberapa anggota keluarga yang secara bersama-sama membangun dan mengembangkan suatu perusahaan (Yohanes et al. dalam Susanto, 2013: 2). Jumlah perusahaan keluarga di Indonesia sebesar 95% dari seluruh total perusahaan di Indonesia (PwC, 2014). Perusahaan keluarga tersebut memiliki kontribusi yang besar bagi perekonomian Indonesia dengan pertumbuhan finansialnya yang cepat (JCG, 2014).



Gambar 1. Permasalahan Eksternal 12 Bulan ke Depan Bagi Bisnis Keluarga
Sumber: PricewaterhouseCoopers, PwC, Survei Bisnis Keluarga 2014



Gambar 2 Tantangan yang dihadapi Bisnis Keluarga Lima Tahun ke Depan
Sumber: PricewaterhouseCoopers, PwC, Survei Bisnis Keluarga 2014

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh PricewaterhouseCoopers (PwC), *family business* di Indonesia mengalami pertumbuhan finansial sebesar 83% pada akhir tahun 2014 dan diprediksikan akan mengalami peningkatan sebesar 13% untuk lima tahun ke depan dari tahun 2014. Berdasarkan Gambar 1 dan Gambar 2 menunjukkan bahwa persaingan merupakan permasalahan eksternal yang dihadapi perusahaan keluarga di Indonesia dengan persentase sebesar 43% dan banyaknya pesaing usaha merupakan tantangan yang akan dihadapi perusahaan keluarga di Indonesia dengan persentase sebesar 73%. Hal tersebut menunjukkan bahwa persaingan usaha merupakan tantangan terbesar bagi perusahaan keluarga di Indonesia sehingga dibutuhkan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan.

UD Surya Plastik merupakan perusahaan keluarga yang bergerak di bidang industri terpal plastik yang didirikan sejak 1999. Bisnis utama UD Surya Plastik adalah memproduksi terpal plastik dan jenis terpal lainnya

dalam bentuk dan ukuran yang beranekaragam sesuai dengan kebutuhan konsumen. Terpal plastik ini biasanya digunakan oleh perusahaan ekspedisi, pengangkutan, perkapalan, kolam ikan, pengusaha warung kaki lima, dan pabrik.

Eksistensi perusahaan

KBLI 2009-2 digit (Deskripsi)	Jumlah Perusahaan (KBLI 2009) (Unit)						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
22 Karet, Barang dari Karet dan Plastik	1707	1659	1655	1612	1603	1729	1750

ditunjukkan oleh daerah pemasaran yang telah dijangkau mulai dari wilayah Surabaya, Malang, Solo, Tulungagung, Kediri, dan kota-kota lain di luar pulau Jawa. Eksistensi perusahaan dan kepuasan konsumen juga tidak terlepas dari kearifan lokal yang dianut perusahaan, yaitu kepercayaan terhadap kejujuran sebagai modal bisnis utama yang dianut seluruh anggota perusahaan (Pratikto, 2015: 184). Bentuk kejujuran tersebut diterapkan melalui strategi perusahaan dengan tidak pernah memberikan bahan baku dengan kualitas yang berbeda dari permintaan konsumen tetapi dengan harga yang sama.

Gambar 3. Jumlah Perusahaan Industri Besar Sedang Menurut SubSektor (2 digit KBLI), 2000-2014
Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS), 2015

(dalam unit)

KBLI	Jenis Industri	2010	2011	2012	2013	Tren
22220	Industri barang dari plastik untuk pengemasan	508	509	503	526	0,93%
22291	Industri barang plastik lembaran	78	84	83	96	6,3%

Gambar 4. Perkembangan Jumlah Unit Usaha Industri Besar dan Sedang
Sumber: Kemenperin, 2013

Selama perjalanan bisnisnya, perusahaan UD Surya Plastik mulai menyadari banyaknya pesaing yang muncul dengan bisnis yang sejenis di bidang terpal plastik menjadi ancaman dan tantangan bagi perusahaan. Hal tersebut ditunjukkan pada Gambar 3, bahwa jumlah perusahaan di bidang karet, barang dari karet, dan plastik terus mengalami peningkatan dari tahun 2011 hingga 2014 yang membuktikan bahwa banyaknya pesaing di bidang plastik yang muncul. Munculnya pesaing perusahaan di bidang sejenis juga ditunjukkan pada Gambar 4, bahwa jumlah unit usaha di industri barang dari plastik untuk pengemasan mengalami tren peningkatan sebesar 0,93% dan industri barang plastik lembaran mengalami tren peningkatan sebesar 6,3%. Hal tersebut membuktikan bahwa banyak pesaing yang muncul di industri plastik yang ditunjukkan oleh pertambahan jumlah unit usaha pada kedua industri tersebut.

Berdasarkan analisis mengenai persaingan di industri plastik, maka UD Surya Plastik membutuhkan strategi bersaing untuk menghadapi persaingan dan untuk menjaga eksistensi perusahaan di industri terpal plastik agar dapat menjadi lebih unggul di antara pesaing baik dari segi harga, produk, layanan, maupun pemasaran. Daya saing yang dimiliki oleh perusahaan sekarang adalah kemampuan untuk mengunggulkan keunikan produk melalui penawaran produk terpal plastik yang memanfaatkan kekuatan kerjasama dengan *supplier*. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan strategi bersaing untuk bisa menjadi unggul di antara pesaing di industri terpal plastik. Hal tersebut dikarenakan strategi merupakan kegiatan merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi setiap tindakan (David, 2011: 6) untuk memperoleh posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan dalam melawan para pesaing di suatu industri (Porter, 1985: 1). Strategi bersaing perusahaan termasuk berhasil dan berkelanjutan ketika strategi tersebut tidak mudah ditiru serta perusahaan dapat melawan, merebut, dan mempertahankan posisinya sebagai pimpinan pasar (Kuntjoroadi dan Safitri, 2011: 45). Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengkaji strategi bersaing seperti apa yang diterapkan oleh UD Surya Plastik dalam menghadapi para pesaing maupun pendatang baru untuk memperoleh posisi yang unggul di antara pesaing di industri terpal plastik.

LANDASAN TEORI

Perusahaan Keluarga

Perusahaan keluarga (*family business*) adalah bisnis yang melibatkan dua orang atau lebih anggota keluarga yang mengoperasikan perusahaan bersama-sama dan mempengaruhi keputusan perusahaan (Yohanes

et al. dalam Susanto, 2013: 2). Perusahaan keluarga terbagi menjadi dua, yaitu *Family Owner Enterprise* (FOE) dan *Family Business Enterprise* (FBE). FOE adalah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri secara langsung dalam operasi perusahaan, tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar anggota keluarga (Amellia *et al.*, 2013: 1). FBE adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga sendiri serta posisi penting di perusahaan dijabat oleh anggota keluarga (Amellia *et al.*, 2013: 1).

Manajemen Strategis

Strategi merupakan rencana dalam jangka panjang untuk mencapai tujuan perusahaan dalam lingkungan yang kompetitif (Pearce dan Robinson, 2013: 4). Selain itu, manajemen strategis diartikan sebagai suatu keputusan dan tindakan yang meliputi kegiatan memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi untuk menghasilkan formulasi dan pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan perusahaan yang sesuai dengan strategi perusahaan (Pearce dan Robinson, 2013: 3; David, 2011: 6).

Strategi Umum Michael Porter

Strategi umum (*generic strategy*) adalah strategi mengenai cara perusahaan untuk dapat bersaing dengan baik di pasar melalui tiga strategi umum, yaitu mencapai kepemimpinan berbiaya rendah dalam industri (*cost leadership*) yang memberikan perusahaan perlindungan terhadap persaingan dari kompetitor, menciptakan dan memasarkan produk unik untuk berbagai macam kelompok (*differentiation*) untuk memperoleh keuntungan di atas rata-rata karena menciptakan posisi yang dapat dipertahankan dalam mengatasi lingkungan yang kompetitif, serta memiliki kemampuan untuk melayani target pasar yang kecil atau sempit secara lebih efektif dan efisien daripada kompetitor yang bersaing di area yang lebih luas (*focus*) (Pearce dan Robinson, 2013: 205; Porter, 1980: 36-38).

Ketiga strategi dasar tersebut terbagi dalam lima tipe strategi (David, 2011: 151-155), sebagai berikut:

1. Tipe-1 (*cost leadership-low cost*) menawarkan produk/jasa pada konsumen yang luas dengan harga terendah dengan pembeli yang tidak terlalu peduli dengan perbedaan antara satu merk dengan merk yang lain, serta perusahaan harus memastikan bahwa biaya total terhadap seluruh rantai nilai lebih rendah daripada total biaya kompetitor.
2. Tipe-2 (*cost leadership-best value*) menawarkan produk/jasa pada konsumen yang luas dengan nilai dan harga yang terbaik.
3. Tipe-3 (*differentiation*) yang bertujuan untuk menghasilkan produk/jasa yang dianggap unik daripada pesaing setelah dilakukannya observasi terhadap kebutuhan konsumen. Diferensiasi yang berhasil dapat memberikan harga yang tinggi bagi produk/jasa untuk memperoleh kesetiaan konsumen yang dapat melekat pada fitur diferensiasi dari produk/jasa tersebut.
4. Tipe-4 (*focus-low cost*) menawarkan produk/jasa pada sekelompok kecil konsumen dengan harga terendah di pasaran.
5. Tipe-5 (*focus-best value*) menawarkan produk/jasa pada sejumlah konsumen dengan harga dan nilai yang terbaik ataupun dengan harga lebih tinggi.

Strategi Pengembangan Produk

Strategi pengembangan produk dilaksanakan dengan melakukan adaptasi, modifikasi (warna, gerak, suara, aroma, bentuk), menambah (kuat, panjang, tebal, nilai lebih), mengurangi (kecil, ringan, pendek, tipis), mengganti (bahan, proses, kekuatan), mengatur ulang (pola, tata letak, urutan, komponen), membalik (lokasi yang sebelumnya tidak lazim), dan kombinasi terhadap produk yang telah ada untuk dapat dipasarkan kepada pelanggan saat ini melalui saluran distribusi yang sudah ada (Pearce dan Robinson, 2013: 216-217; Muhammad, 2013: 296). Strategi pengembangan produk bertujuan untuk memperpanjang siklus hidup produk dengan memanfaatkan merek atau reputasi yang menguntungkan sehingga dapat memenuhi kepuasan pelanggan terhadap produk baru tersebut (Pearce dan Robinson, 2013: 217).

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode fenomenologi deskriptif. Penelitian kualitatif digunakan karena gejala dari subjek yang diteliti bersifat menyeluruh dan tidak dapat dibatasi, bukan bersifat tunggal dan parsial seperti pada penelitian kuantitatif (Sugiyono, 2015: 285). Metode

fenomenologi deskriptif digunakan untuk mengeksplorasi sebanyak mungkin situasi sosial dengan cara mengidentifikasi strategi bersaing informan menghadapi fenomena persaingan melalui pengalaman informan selama perusahaan berdiri secara menyeluruh, mendalam, dan luas (Creswell, 2016: 18). Penelitian ini juga mengkombinasi dengan pendekatan *grounded research*. Hal ini disebabkan karena fenomena yang diteliti masih bersifat abstrak yang berdasarkan pengalaman dan pandangan informan di mana data yang diperoleh menjadi sumber teori (Creswell, 2016: 19; Bungin, 2013: 30).

Metode *sampling* yang digunakan adalah metode *purposive sampling* yang menggunakan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2015: 124) karena dibutuhkan informan yang tepat dengan kriteria tertentu agar data yang diperoleh sesuai dengan yang dibutuhkan. Kriteria yang dibutuhkan, yaitu pemilik perusahaan keluarga yang mendirikan sendiri perusahaan dari awal, pemilik sendiri yang secara langsung mengelola perusahaan tanpa bantuan dari tenaga eksekutif, karyawan telah bekerja di perusahaan keluarga selama lebih dari lima tahun, dan bersedia untuk diwawancarai.

Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam dan dokumentasi. Wawancara mendalam yang dilakukan secara informal maupun formal serta membutuhkan waktu yang relatif lama (Bungin, 2013: 137). Wawancara mendalam digunakan karena peneliti telah hidup bersama dengan informan dalam waktu yang lama serta peneliti mengetahui dan terlibat dalam proses kehidupan informan baik dalam kehidupan sehari-hari maupun kehidupan bisnisnya. Data yang diperoleh melalui dokumentasi berupa daftar produk dan daftar harga sebagai dokumen intern, sedangkan data berupa jurnal ilmiah dan buku mengenai manajemen strategis sebagai dokumen ekstern. Uji keabsahan dilakukan dengan menggunakan *member checking* serta menggunakan bahan referensi berupa hasil rekaman wawancara dan foto bersama informan.

Streubert dan Carpenter dalam Spiegelberg (2011: 81-82) dan Girsang (2013: 13) menjelaskan terdapat empat tahapan analisis data, yaitu:

1. *Epoche* adalah tahapan pemutusan hubungan peneliti dengan pengalaman maupun pengetahuan yang dimiliki dan diyakini sebelumnya yang berhubungan dengan penelitian untuk memberikan pandangan yang benar-benar baru terhadap objek.
2. *Intuiting* adalah penghindaran pemberian pendapat, kritik, ataupun evaluasi, tetapi peneliti harus mendengarkan, menghormati, dan memberikan perhatian penuh pada fenomena yang diteliti yang bersumber dari informan.
3. *Analyzing* dilakukan dengan mengidentifikasi dan meneliti lebih dalam fenomena mengenai pengalaman informan.
4. *Describing* adalah hasil fenomena pengalaman informan akan dikomunikasikan dalam bentuk tulisan atau narasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan

UD Surya Plastik merupakan perusahaan keluarga di bidang terpal plastik yang berdiri sejak tahun 1999. UD Surya Plastik menjual produk terpal plastik, tarpaulin, terpal kain, dan terpal CP dengan berbagai macam tingkat ketebalan dan warna. UD Surya Plastik menjual berbagai kebutuhan terpal plastik untuk pengangkutan, ekspedisi, perkapalan, pabrik, pedagang kaki lima, pemilik kolam ikan, dan konsumen lain yang membutuhkan terpal plastik tersebut. Daerah pemasaran UD Surya Plastik telah mencapai daerah Mojokerto, Mojokerto, Probolinggo, Malang, Jember, Banyuwangi, Solo, Semarang, hingga luar Pulau Jawa seperti Bali, Kalimantan, Sulawesi, Papua, dan Lombok. UD Surya Plastik merupakan jenis *Family Business Enterprise* (FBE) karena perusahaan UD Surya Plastik dikelola sendiri oleh anggota keluarga dan posisi penting perusahaan dijabat oleh anggota keluarga sendiri.

Analisis Data

Analisis data dilakukan terhadap satu orang pemilik dan dua orang karyawan dari UD Surya Plastik. Hasil wawancara dari para informan disalin ke dalam transkrip wawancara, selanjutnya direduksi, dikelompokkan, dan dikategorisasikan sesuai permasalahan yang diteliti. Hasil analisis data dapat dilihat pada Tabel 1.

Pembahasan

Perilaku pesaing menunjukkan bahwa pesaing menyerang dengan menawarkan produk dengan harga yang lebih murah dibanding perusahaan tetapi memberikan produk palsu kepada konsumen untuk memperoleh keuntungan yang lebih banyak. Konsumen pun terkadang percaya dan mengambil produk dari pesaing. Akhirnya mereka merasa kecewa. Hal tersebut juga dikarenakan konsumen jarang bercerita tentang pesaing tersebut, tetapi setelah kecewa mereka baru bercerita kepada informan. Pesaing juga terkadang menyerang ketika informan lengah dan jarang berkomunikasi dengan konsumen.

Informan mengatasi pesaing dengan penuh kesiapan dan kepercayaan diri dengan memandang pesaing sebagai media pembelajaran yang positif yang mendorong informan untuk memunculkan strategi bersaing yang inovatif agar menjadi lebih unggul dibandingkan pesaing. Pesaing juga sebagai media pembelajaran karakter dari konsumen agar kepuasan konsumen dapat terpenuhi dengan baik. Hal tersebut sesuai dengan temuan Santiago (2015) bahwa dalam lingkungan yang kompetitif, sebuah perusahaan harus siap menghadapi para pesaing. Informan juga menunjukkan kejujuran dan keterbukaan kepada konsumen. Ketika konsumen membandingkan perusahaan dengan pesaing, informan menghadapinya dengan selalu memberikan edukasi kepada konsumen mengenai cara mengetahui produk dan kualitas yang benar dari ketebalan dan berat produk.

Produk khusus perusahaan dengan merek 'Fortune' dan warna hijau silver, tidak dimiliki oleh pesaing lain serta dianggap unik. Artinya, strategi bersaing tersebut termasuk strategi diferensiasi produk Porter yang sejalan dengan temuan Tirtha dan Ardianti (2014) bahwa diferensiasi akan membuat produk perusahaan lebih dikenal masyarakat. Menurut Porter (1980), meskipun harga yang ditawarkan tinggi, tetapi konsumen tetap memilih produk tersebut karena kualitas ketebalan dan warna yang tidak dimiliki pesaing. Produk khusus tersebut juga termasuk strategi pengembangan produk dengan memodifikasi warna terpal dan menambah ketebalan terpal menjadi lebih bagus. Hal tersebut sejalan dengan teori Pearce dan Robinson serta Muhammad bahwa pengembangan produk dapat dilakukan dengan teknik memodifikasi maupun menambahkan untuk memperpanjang siklus hidup dari produk tersebut. Perusahaan juga menerapkan strategi pengembangan produk sekaligus diferensiasi pada produk yang sama dengan pesaing dengan memberikan tanda khusus pada ujung terpal sebagai kode dari perusahaan yang memberikan nilai lebih bagi konsumen. Ketika terpal konsumen mengalami kerusakan, konsumen akan memperoleh layanan perbaikan tanpa biaya. Harga yang ditawarkan perusahaan untuk beberapa jenis terpal berada di bawah pesaing dan jenis tertentu memiliki pasaran harga tersendiri yang menunjukkan perusahaan melakukan efisiensi biaya dengan memiliki biaya operasional yang lebih rendah dibanding pesaing. Artinya, strategi bersaing tersebut termasuk *strategi cost leadership* dengan harga rendah karena biaya operasional yang rendah dan nilai produk yang ditawarkan adalah yang terbaik.

Kekuatan penawaran dari konsumen yang selalu membandingkan perusahaan dengan pesaing, perusahaan mengatasinya dengan menerapkan budaya organisasi yang menunjukkan etika kejujuran berbisnis melalui pemberian kepada konsumen jasa perbaikan secara *free*, masa pembayaran yang fleksibel, dan keterbukaan melalui edukasi produk sehingga konsumen memperoleh rasa aman dan tidak disesatkan oleh pesaing. Temuan tersebut sejalan dengan kajian Haurissa dan Praptiningsih (2014) bahwa dalam melakukan persaingan, perusahaan menerapkan etika berbisnis yang mengunggulkan mutu pelayanan dan keamanan konsumen, tidak memberikan informasi negatif yang menguntungkan perusahaan sendiri, dan memberikan informasi secara terbuka kepada konsumen. Temuan tersebut sesuai dengan teori Muhammad (2013), bahwa perusahaan dapat memperoleh loyalitas dan kepercayaan dari konsumen melalui strategi bersaing perusahaan kecil melalui atribut produk yang tidak berwujud. Hal tersebut ditunjukkan oleh budaya organisasi perusahaan yang menunjukkan kejujuran dan keterbukaan kepada konsumen sehingga konsumen selalu percaya kepada perusahaan dan perusahaan dapat mempertahankan keunggulan bersaingnya.

Menurut Porter (1985), sumber daya manusia suatu perusahaan mempengaruhi keunggulan kompetitifnya terutama motivasi dari pekerja tersebut. Informan memiliki kepercayaan diri akan produk yang ditawarkan perusahaan sehingga memiliki motivasi yang tinggi dalam menghadapi pesaing. Perusahaan juga memiliki strategi sumber daya keuangan yang kuat sehingga informan berani memberikan perpanjangan jangka waktu pembayaran kepada konsumen. Temuan tersebut sejalan dengan kajian Metekohy (2013), bahwa strategi *resource-based* berupa peningkatan sumber daya keuangan, sumber daya manusia (keahlian, kreatif, komitmen), dan etika bisnis mempengaruhi daya saing perusahaan.

Berdasarkan seluruh pembahasan mengenai strategi bersaing yang diterapkan oleh perusahaan, strategi bersaing yang memiliki intensi yang membuat perusahaan menjadi unik dan unggul di antara pesaing, yaitu strategi diferensiasi produk Porter dan strategi budaya organisasi dengan etika kejujuran. Strategi diferensiasi

produk dilaksanakan melalui pengadaan produk khusus bermerek 'Fortune' dan warna hijau *silver* yang tidak dimiliki oleh pesaing. Produk khusus tersebut diadakan dengan mengadakan perjanjian khusus dengan *supplier* bahwa produk khusus tersebut tidak boleh dijual kepada pesaing lain. Perjanjian khusus tersebut juga diadakan dengan adanya persyaratan kuota pengambilan yang harus dipenuhi oleh perusahaan, tetapi tidak dapat dipenuhi oleh pesaing. Strategi diferensiasi produk merupakan strategi bersaing utama dikarenakan strategi produk khusus tidak mudah ditiru oleh pesaing dan dapat membawa perusahaan mempertahankan posisinya untuk menjadi lebih unggul di antara pesaing serta masyarakat mengenal dan mengingat produk khusus tersebut. Etika kejujuran kepada konsumen telah menjadi modal berbisnis perusahaan dalam menghadapi pesaing karena kurangnya kejujuran pesaing kepada konsumen. Strategi budaya organisasi yang menunjukkan kejujuran juga sebagai strategi utama dikarenakan strategi tersebut menjadi modal kepercayaan konsumen kepada perusahaan serta menghindari agar konsumen tidak merasa kecewa dan dapat merasa puas.

Hal yang menarik adalah meskipun terjadi perbedaan maupun persamaan mengenai persaingan dan strategi bersaing yang diterapkan informan, tetapi seluruh informan sepakat bahwa ketika menjalankan suatu bisnis tidak akan pernah terlepas dari pesaing, sekecil apa pun pesaing tersebut. Bagi informan, strategi diferensiasi produk Porter, dan strategi budaya organisasi dengan etika kejujuran yang diterapkan telah membawa dampak positif, antara lain: pemasaran yang terus maju ke seluruh daerah, konsumen selalu mengingat perusahaan, konsumen lebih percaya kepada perusahaan, dan pembelian konsumen selalu terjadi secara berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan oleh peneliti, strategi bersaing dibutuhkan perusahaan keluarga dalam menghadapi pesaing karena pesaing merupakan media pembelajaran yang positif. Perusahaan keluarga yang ditangani sendiri oleh pemiliknya menerapkan strategi budaya organisasi yang menunjukkan etika kejujuran untuk memperoleh kepercayaan konsumen sebagai modal dasar dalam berbisnis dan dalam menghadapi pesaing. Hal tersebut dikarenakan akan mencegah konsumen berpindah ke pesaing meski pesaing tersebut datang ke konsumen. Perusahaan keluarga juga menerapkan strategi diferensiasi produk Porter sebagai strategi utama agar produk yang ditawarkan memiliki daya saing tersendiri yang tidak dimiliki pesaing lainnya pada pasar yang sama. Strategi bersaing tersebut memberikan pemasaran yang baik, konsumen yang setia, dan pembelian konsumen selalu terjadi secara berkelanjutan bagi perusahaan keluarga. Strategi bersaing tersebut dapat memberikan pemasaran yang baik, konsumen yang setia, dan tingkat penjualan yang baik bagi perusahaan.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini, terdapat pada keterbatasan waktu dan informan yang tersedia. Tahap pengumpulan data dan analisis data yang membutuhkan cukup banyak waktu dan juga informan yang bersedia untuk diwawancarai pun terbatas. Penulis menyadari proses analisis data memakan waktu cukup lama karena penulis harus mempelajari proses analisis data yang sesuai dengan penelitian ini agar tepat ketika dilaksanakan. Informan yang terbatas tersebut menyebabkan fenomena yang diketahui masih kurang mendalam. Penelitian ini juga membutuhkan kehati-hatian dan ketelitian dalam analisis datanya dikarenakan penelitian ini juga bergantung pada penilaian penulis terhadap fenomena yang terjadi yang disampaikan oleh informan.

Saran

1. Mencari dan mempelajari buku, internet, jurnal, maupun referensi lainnya mengenai fenomena yang terjadi dan macam-macam strategi bersaing sehingga pelaksanaan analisis data dapat dilakukan lebih mendalam dan tepat.
2. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat mengungkapkan fenomena yang terjadi lebih dalam lagi dengan menambah informan, pertanyaan yang lebih mendalam, dan menyediakan waktu yang lebih lama.

DAFTAR PUSTAKA

- Amellia, S., & Praptiningsih, M. 2013. Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Plastik pada Perusahaan Keluarga PT. Politama Pakindo di Semarang (Pada Aspek Sumber Daya Manusia). *Agora*, 1(1).
- Bungin, B. 2013. *METODOLOGI PENELITIAN SOSIAL DAN EKONOMI: Format-format Kuantitatif dan Kualitatif untuk Studi Sosiologi, Kebijakan Publik, Komunikasi, Manajemen, dan Pemasaran*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Creswell, John W. 2016. *RESEARCH DESIGN: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Edisi ke 4. Diterjemahkan oleh: Fawaid dan Pancasari. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Edisi ke 13. New Jersey: Prentice Hall.
- Girsang, F. 2013. Hubungan Melalui Facebook yang Dialami Mahasiswa USU dalam Perspektif Fenomenologi. *FLOW*, 1(2).
- Haurissa, L. J. 2014. Analisis Penerapan Etika Bisnis Pada PT Maju Jaya Di Pare–Jawa Timur. *Agora*, 2(2), 1425-1433.
- Metekohy, S. 2013. Pengaruh Strategi Resource-Based dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing Usaha Kecil dan Usaha Mikro (Studi pada Usaha Jasa Etnis Maluku). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(1), 12-20.
- Muhammad, Suwarsono. 2013. *MANAJEMEN STRATEGIK: Konsep dan Alat Analisis*. Edisi ke 5. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Pearce II, John A., & Robinson Jr., Richard B. 2014. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Edisi ke 12. Diterjemahkan oleh: Nia Pramita Sari. Salemba Empat: Jakarta.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Pratikto, H. 2015. Pembelajaran Etika Bisnis Berbasis Kearifan Lokal. *Jurnal Pendidikan Bisnis dan Manajemen*, 1(3).
- PricewaterhouseCoopers Consulting Indonesia. 2014. *Survey Bisnis Keluarga 2014 Indonesia*. Jakarta: PwC Indonesia.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Tirtha, V. H. 2014. Perumusan Strategi Bersaing Pada Usaha Pengolahan Ikan PT. Dwi Candra Di Sidoarjo. *Agora*, 2(2): 1040-1050.
- Yohanes, C. H. 2013. Peranan Inovasi Produk Terhadap Kinerja Pemasaran Batik Tanjung Bumi Ibu Haji Masudi. *Agora*, 1(1): 532-543.

LAMPIRAN

Tabel 1. Hasil Wawancara

Bahasan	Pemilik	Karyawan 1	Karyawan 2
Latar Belakang	<p>“Yang jelas itu yang utama adalah dari segi harganya.”</p> <p>“Saya anggap pesaing adalah hal yang positif. Tanpa adanya pesaing kita malah akan stagnan dan jadi lebih acuh dan akhirnya membuat tumpul pikiran kita.”</p> <p>“Yah itu tadi dampaknya lebih memacu kita untuk lebih inovasi dan berpikir keras memikirkan jalan keluar dan ... menemukan cara supaya kita bisa lebih unggul dan maju”</p> <p>“Kita malah berusaha mempelajari karakter konsumen kita apa yang lebih diinginkan. Jadi kita bisa menjual dengan tepat sasaran.”</p>	<p>“... pesaing-pesaing kita itu kebanyakan itu memalsu barangnya kalo udah laku.”</p> <p>“Jadi orang kan konsumen pasti akan emosi dan marah.”</p> <p>“enjoy aja kita pasarkan produk kita karena produk kita cukup bagus. Import lagi kan bukan lokal. ... pesaing-pesaing kita kan kebanyakan dia kan main lokal.”</p> <p>“Nyatanya tipis sekali. ... Habis gitu kapok sama sekali langganan kita itu.”</p> <p>“... pesaing kita itu saya anggap bukan ee bukan halangan, malah untuk pembelajaran kita.”</p>	<p>“... konsumen itu kecewa sama pesaing kita karena pernah ditipu.”</p> <p>“... kalau masuk itu di saat kita lengah. ... ndak rutin ke sana atau mungkin by phone, nah itu pesaing ... menganggunya ke konsumen Surya Plastik-nya. ... kadang ... tidak terbuka maksudnya kalau dia didatengi atau ditawarkan sama pesaing. ... kalau ada masalah sama yang barang yang dikirim dari pesaing, baru kadang-kadang itu konsumen cerita.”</p> <p>“... pesaing walaupun kecil, kita tidak memandang dia itu kecil. ... lebih semangat karena ada pesaing. ... tidak bisa santai-santai gitu.”</p>
Strategi Bersaing	<p>“... kita mengadakan satu produk dengan pesanan khusus ke pabrik dengan warna yang khusus ... merk kita sendiri. ... menerapkan perjanjian dengan kuota pembelian yang khusus pula. ... tidak boleh diproduksi untuk orang lain.”</p> <p>“kita bisa kita jual dengan kualitas dan harga kita sendiri tanpa ada pesaing yang bisa menyamai ...”</p> <p>“... sering mengedukasi konsumen untuk supaya lebih pintar dan lebih mengetahui bahwa kalo harga itu murah pasti barangnya kurang bagus atau gimana.”</p> <p>“kualitas pengerjaannya lebih bagus, terus packaging kita lebih bagus, terus kita berikan pelayanan tepat waktu. ... apabila ada produk ... yang kurang sesuai ..., ... terima dengan biaya ... gratis.”</p> <p>“produk kita akan kita tandai dan kita aja yang tau bahwa itu produk kita atau bukan. Itu yang menjadi rahasia kita.”</p>	<p>“Cuma UD Surya Plastik yang punya merk ‘Fortune’.”</p> <p>“Kalau lokal kan semua sama. Cara itu ujungnya itu ada tanda kita.”</p> <p>“... harus pelajari dulu konsumen kita itu ee dia maunya ke mana, arahnya ke mana, maunya ee barangnya kayak apa.”</p> <p>“... pembayarannya mereka kadang-kadang ee maunya agak molor dikit ... ya kita kasi dia itu jangka waktu lebih agak lama dikit.”</p> <p>“... kepercayaan itu penting kita bangun dengan barang yang kita pasarkan dengan harga yang bersaing.”</p>	<p>“... konsumen itu memang skalanya besar dan untuk memenangkan persaingan, ... harganya kita bikin agak miring-miring dikit. ... dari segi pembayaran. Kita kasi waktu yang lebih lama. ... kalau ada komplain, apa kita bisa melayani juga tanpa dipungut biaya.”</p> <p>“... produknya itu di ujungnya itu ujungnya terpal, itu kita kasi kode lipatan terpal di ujungnya itu ya.”</p> <p>“Hanya kita ini pendekatan sama kejujuran aja ke konsumen itu.”</p>
Dampak Strategi Bersaing	<p>“masih tetap berjalan dengan baik dan pelanggan ... masih tetap percaya kepada kita ...”</p>	<p>“Jarang komplain dalam artian memang barangnya jarang komplain jelek.”</p>	<p>“... kalau memang kita servisnya bagus, harganya bagus, kualitas bagus, dia</p>

		“Harga tinggi tapi barang tetep bagus. Gitu. Jadi kalau orang lihat barang bagus, harga itu ndak masalah.”	lebih inget ke kita orang langsung.”
--	--	--	--------------------------------------

Sumber: Diolah oleh peneliti (2016)