

**ANALISIS STRATEGI BAURAN PEMASARAN  
DAN STRATEGI *STP* (*SEGMENTING,  
TARGETING, POSITIONING*) UNTUK  
MEMPERTAHANKAN PANGSA PASAR**  
(Studi Penerapan Strategi oleh Fajar Indah Furniture pada Pasar Amerika dan  
Pasar Eropa)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**REVA HASNA NUR FAZA  
NIM. 125030300111047**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
MINAT BISNIS INTERNASIONAL  
MALANG  
2018**

## MOTTO

*"Train your mind to see good in everything."*



**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : Analisis Strategi Bauran Pemasaran dan *STP* (*Segmenting, Targeting, Positioning*) untuk Mempertahankan Pangsa Pasar (Studi Penerapan Strategi oleh Fajar Indah Furniture pada Pasar Amerika dan Pasar Eropa)

Disusun Oleh : Reva Hasna Nur Faza

NIM : 125030300111047

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi/Minat : Bisnis Internasional

Malang, November 2018

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

**Dr. M. Al-Musadieq, MBA**  
NIP. 195805011984031001

**Dr. Ari Darmawan, MAB**  
NIP. 2012018009141001



**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin  
 Tanggal : 17 Desember 2018  
 Jam : 11.00 WIB  
 NIM : 125030300111047  
 Judul : Analisis Strategi Bauran Pemasaran dan *STP* (*Segmenting, Targeting, Positioning*) untuk Mempertahankan Pangsa Pasar (Studi Penerapan Strategi oleh Fajar Indah Furniture pada Pasar Amerika dan Pasar Eropa)

Dan dinyatakan **LULUS**

MAJELIS PENGUJI

Ketua



Dr. M. Al-Musadiq, MBA  
 NIP. 195805011984031001

Anggota



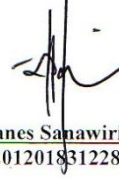
Dr. Ari Darmawan, MAB  
 NIP. 2012018009141001

Anggota



Edriana Pangestuti, DBA  
 NIP. 19770321000312 2 001

Anggota



Brillyanes Sanawiri, S.AB., M.BA  
 NIP. 2012018312281001



**PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, November 2018



Reva Hasna Nur Faza  
NIM: 125030300111047

## CURRICULUM VITAE

Name : Reva Hasna Nur Faza  
Date of Birth : Malang, May 4<sup>th</sup> 1994  
Sex : Female  
Address : Kaliurang, 20,  
Malang, Jawa Timur  
Phone : +6283115961785  
Email : reva.faza.rhnf@gmail.com



### Formal Education

2012 - 2016 : Universitas Brawijaya, Fakultas Ilmu Administrasi, Jurusan  
Administrasi Bisnis, Bisnis Internasional  
2009 - 2012 : SMAN 1 Malang, Jawa Timur  
2006 - 2009 : SMP Islam Sabilillah, Malang, Jawa Timur  
2000-2006 : SD Islam Sabilillah, Malang, Jawa Timur

### Organizational Experiences:

2013 : Committee of Entrepreny 2013

### Work Experiences

2015 : Intern at PT. Eka Timur Raya  
2017&2018 : Volunteer Workshop held by Nestle

### Languages

- English (Fluent)

### Skills

- MS. Office, Adobe Photoshop, Corel Draw, Windows Movie Maker

## UCAPAN TERIMA KASIH

Skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dan dukungan dari orang-orang terdekat saya, untuk itu saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, juga selaku dosen pembimbing skripsi penulis.
3. Bapak Dr. Ari Darmawan, MAB selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan dan dorongan kepada penulis dalam penyusunan skripsi hingga selesai.
4. Ibu Nila Firdausi, S.Sos, MSi, PhD selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
5. Kedua orang tuaku Bapak Bachrul Ulum, Ibu Mufarida Niamah dan saudara-saudara kandungku Octy Nilasari, Rissa Nur Dinasari, Yusvica Fatma, Mohammad Reza, Egy Salma dan Mohammad Wildan yang selalu menyokong dan mendukung.
6. Sahabat-sahabat saya Sarah, Dila, Ega, Tyas, Rana, Yosi, Eki, Rivian, Ardhi, Soni, Ica, Gebila, Mentari, dan yang lainnya.
7. Sahabat seperjuangan Ulya, Leidy, Apeg, Nopan, Maya, Brenda, Alil, Syaren, Alit dan keluarga besar Bisnis Internasional yang telah banyak membantu.
8. Teman-teman dekat yang senantiasa mendukung dan mendoakan saya, Rahma, Nabila, Sindhu, Ina, dan Tiara.
9. Seluruh dosen pengajar, staff serta seluruh pihak Ilmu Administrasi yang telah memberikan bantuan berupa fasilitas dan informasi yang dapat membantu penyusunan skripsi.
10. Kepada pihak-pihak dari Fajar Indah Furniture yang telah membantu saya dalam penelitian dan informasi sebagai objek penelitian
11. Serta pihak lainnya yang telah turut membantu penulis dalam pengerjaan tugas akhir skripsi. Terima kasih.

## RINGKASAN

Faza, Reva Hasna Nur. 2018. **Analisis Strategi Bauran Pemasaran dan Strategi STP (*Segmenting, Targeting, Positioning*) Untuk Mempertahankan Pangsa Pasar (Studi pada Fajar Indah Furniture)**. Dr. M. Al Musadieg, MBA dan Dr. Ari Darmawan, MAB, 161Hal+xv

Era globalisasi menuntut perusahaan untuk dapat menunjukkan kompetensinya seiring dengan tingkat persaingan yang semakin kompleks. Perusahaan domestik mulai membuka dirinya dan harus tanggap dengan situasi global untuk dapat bersaing dan mempertahankan pangsa pasarnya di pasar internasional. Strategi yang inovatif sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan dalam perdagangan internasional. Salah satu alternatif perusahaan adalah ekspor yang mana digunakan oleh Fajar Indah Furniture. Fajar Indah melakukan ekspor furniture yang mana merupakan satu komoditas terbesar bagi Indonesia. Fajar Indah Furniture memasuki pasar luar negeri yang mana memiliki cukup banyak kompetitor dalam penjualan produk yang serupa di negara serupa. Fajar Indah Furniture mengeksport produknya ke beberapa negara, seperti Spanyol, Belanda, Inggris, Taiwan, dan masih banyak lagi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis strategi bauran pemasaran dan STP yang diimplementasikan Fajar Indah Furniture dalam mempertahankan pangsa pasarnya.

Penelitian ini berdasarkan tujuannya termasuk dalam metode penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini memiliki sumber data yang bersifat primer dan juga sekunder, dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan triangulasi data untuk menunjang keabsahan data yang ada, di mana bertujuan untuk menguji kredibilitasnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Fajar Indah Furniture mengimplementasikan strategi bauran pemasaran dalam mempertahankan pangsa pasar ekspor; strategi produk yang diinovasi melalui permintaan *buyers*, strategi harga dengan mengurangi kubikasi kayu yang ada, strategi promosi baik *online* maupun *offline* dan juga strategi distribusi dalam mengirim produk ke negara *buyers*. Fajar Indah juga mengimplementasikan strategi STP (*segmenting, targeting, positioning*). Segmentasi didasarkan pada demografis dan psikografis, target pasar merujuk pengusaha menengah ke atas, serta *positioning* mengacu pada inovasi dan diferensiasi produk. Penelitian ini menyimpulkan perlunya peningkatan kualitas produk, peningkatan kerjasama antara *supplier* dan perusahaan, perluasan pasar ekspor, dan juga riset pasar.

**Kata Kunci:** Strategi Bauran Pemasaran, Strategi STP (*Segmenting, Targeting, Positioning*), ekspor, *furniture*, kerajinan/*handicraft*



## SUMMARY

Faza, Reva Hasna Nur. 2018. **Analysis of Marketing Mix Strategy and STP (Segmenting Targeting, and Positioning) Strategy to Maintain Market Share (Study at Fajar Indah Furniture)**, Dr. M. Al Musadieg, MBA and Dr. Ari Darmawan, MAB, 161 pages+xv

The era of globalization requires companies to be able to demonstrate their competences along with the increasingly complex levels of competition. The company must start to open themselves up and be responsive to the global situation to be able to compete and maintain the market share internationally. Innovative strategies are needed by companies to achieve goals in international trade. One common strategy is export which is used by Fajar Indah Furniture in Jepara, Indonesia. Fajar Indah exports furniture which is one of the biggest commodities in Indonesia. Fajar Indah Furniture entered the foreign market which has quite a number of competitors in selling similar products in similar countries. Fajar Indah Furniture exports its products to several countries, such as Spain, the Netherlands, England, Taiwan, and many more. This study aims to determine and analyze the marketing mix and STP strategies implemented by Fajar Indah Furniture in maintaining its market share.

This research is based on the objectives included in the descriptive research method using a qualitative approach. This research uses primary and secondary data, which carried out by observation, interviews and documentation as a data collection method. This study uses data triangulation to support the validity of existing data, which aims to test its credibility.

The results showed that Fajar Indah Furniture implemented a marketing mix strategy to maintain export market share; product strategies that were innovated through buyers' requests, pricing strategies by reducing existing cubication of wood, promotion strategies both online and offline and also the distribution strategy in sending products to buyer countries. Fajar Indah also implemented the STP strategy (segmenting, targeting, positioning). The segmentation is based on demographic and psychographic, the target refers to middle to upper entrepreneurs, and positioning refers to product innovation and differentiation. This study concludes that Fajar Indah needs improvement in product quality, cooperation with the suppliers, expansion in export markets, and market research.

**Keywords: Marketing mix strategy, STP strategy, export, furniture, handicraft**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisis Strategi Bauran Pemasaran dan Strategi STP (*Segmenting, Targeting, Positioning*) untuk Mempertahankan Pangsa Pasar”**

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis (SAB) pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, juga selaku dosen pembimbing skripsi penulis.
3. Bapak Dr. Ari Darmawan, MAB selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan dan dorongan kepada penulis dalam penyusunan skripsi hingga selesai.
4. Ibu Nila Firdausi, S.Sos, MSi, PhD selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
5. Kedua orang tuaku Bapak Bachrul Ulum, Ibu Mufarida Niamah dan saudara-saudara kandungku Octy Nilasari, Rissa Nur Dinasari, Yusvica Fatma, Mohammad Reza, Egy Salma dan Mohammad Wildan yang selalu menyokong dan mendukung.
6. Sahabat-sahabat saya Sarah, Dila, Ega, Tyas, Rana, Yosi, Eki, Rivan, Ardhi, Soni, Ica, Gebila, Mentari, dan yang lainnya.
7. Sahabat seperjuangan Ulya, Leidy, Apeg, Nopan, Maya, Brenda, Alil, Syaren, Alit dan keluarga besar Bisnis Internasional yang telah banyak membantu.
8. Teman-teman dekat yang senantiasa mendukung dan mendoakan saya, Rahma, Nabila, Sindhu, Ina, dan Tiara.

9. Seluruh dosen pengajar, staff serta seluruh pihak Ilmu Administrasi yang telah memberikan bantuan berupa fasilitas dan informasi yang dapat membantu penyusunan skripsi.
10. Kepada pihak-pihak dari Fajar Indah Furniture yang telah membantu saya dalam penelitian dan informasi sebagai objek penelitian
11. Serta pihak lainnya yang telah turut membantu penulis dalam pengerjaan tugas akhir skripsi

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini, baik dalam teknik penyajian materi maupun pembahasan. Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya tulis ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang , November 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>MOTTO</b> .....	ii
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	iii
<b>TANDA PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	iv
<b>PERNYATAAN ORISINAL SKRIPS</b> .....	v
<b>RINGKASAN</b> .....	vi
<b>SUMMARY</b> .....	vii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Kontribusi Penelitian .....	9
E. Sistematika Penelitian .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>12</b>
A. Tinjauan Empiris.....	12
1. Penelitian Terdahulu .....	12
a. Pratiwi (2009) .....	12
b. Supriatna (2013) .....	13
c. Darmayani (2014) .....	14
d. Ichwanda (2015) .....	15
e. Fawaid (2016).....	16
2. Pemetaan Penelitian Terdahulu .....	18
B. Tinjauan Teoritis .....	21
1. Strategi Bauran Pemasaran ( <i>Marketing Mix</i> ) .....	21
a. Produk .....	21
b. Harga .....	29
c. Distribusi .....	33
d. Promosi .....	35
2. Strategi STP ( <i>Segmenting, Targeting, Positioning</i> ) .....	36
a. <i>Segmenting</i> .....	36
b. <i>Targeting</i> .....	40
c. <i>Positioning</i> .....	41
3. Pemasaran Internasional.....	42
a. Pengertian Pemasaran Internasional.....	42
b. Teori Memasuki Pasar .....	44
C. Kerangka Pemikiran .....	50

<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	53
	A. Jenis Penelitian	53
	B. Fokus Penelitian	54
	C. Lokasi dan Situs Penelitian	55
	D. Jenis dan Sumber Data	56
	1. Data Primer	56
	2. Data Sekunder	56
	E. Teknik Pengumpulan Data	57
	1. Wawancara	57
	2. Dokumentasi	58
	3. Observasi	59
	F. Instrumen Penelitian	59
	G. Metode Analisis	60
	H. Keabsahan Data	62
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	64
	A. Gambaran Umum Fajar Indah Furniture	64
	1. Makna Logo Fajar Indah Furniture	64
	2. Sejarah Fajar Indah Furniture	65
	3. Lokasi Fajar Indah Furniture	66
	4. Struktur Organisasi	67
	5. Visi dan Misi Fajar Indah Furniture	69
	B. Gambaran Umum Informan	69
	C. Penyajian Data Penelitian	70
	1. Strategi Bauran Pemasaran Fajar Indah Furniture	70
	a. Produk	70
	b. Harga	77
	c. Distribusi	81
	d. Promosi	85
	2. Strategi <i>STP</i> Fajar Indah Furniture	87
	a. <i>Segmenting</i>	87
	b. <i>Targeting</i>	90
	c. <i>Positioning</i>	92
	3. Mempertahankan Pangsa Pasar	94
	D. Pembahasan	97
	1. Strategi Bauran Pemasaran Fajar Indah Furniture	97
	a. Produk	98
	b. Harga	94
	c. Distribusi	106
	d. Promosi	108
	2. Strategi <i>STP</i> Fajar Indah Furniture	111
	a. <i>Segmenting</i>	111
	b. <i>Targeting</i>	113
	c. <i>Positioning</i>	116
	3. Mempertahankan Pangsa Pasar	117
	E. Alternatif Strategi Fajar Indah Furniture	121
	1. Melakukan Perluasan Ekspor	121

	2. Mempertahankan Kualitas Produk.....	122
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP</b> .....	123
	A. Kesimpulan .....	123
	B. Saran .....	125
	<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>127</b>
	<b>LAMPIRAN</b> .....	<b>130</b>



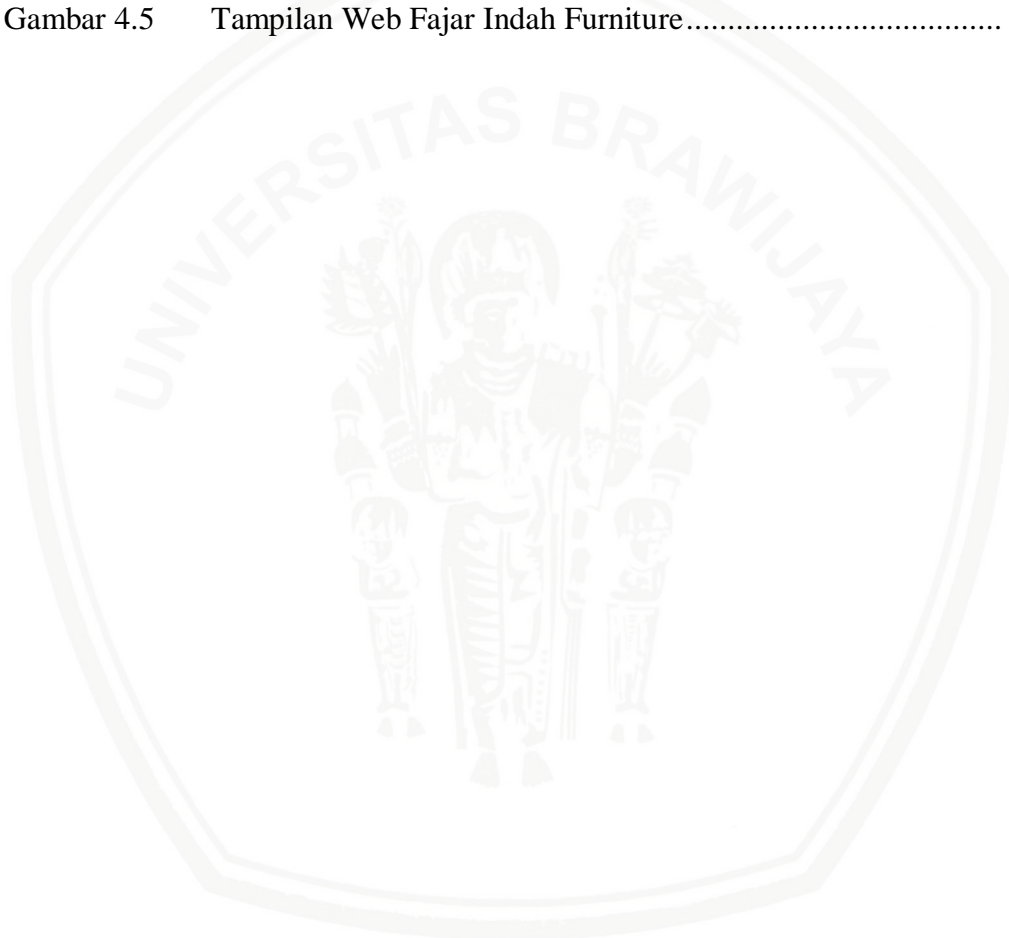
## DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
Tabel 1	Data Penjualan Ekspor Fajar Indah Furniture .....	5
Tabel 2	Pemetaan Penelitian Terdahulu .....	18



**DAFTAR GAMBAR**

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1	Tingkatan-Tingkatan (Level) Produk.....	22
Gambar 2.2	Kerangka Pemikiran .....	52
Gambar 4.1	Logo Fajar Indah Furniture .....	64
Gambar 4.2	Produk Fajar Indah Furniture.....	65
Gambar 4.3	Struktur Organisasi .....	68
Gambar 4.4	Tahap Proses Produksi Fajar Indah Furniture .....	99
Gambar 4.5	Tampilan Web Fajar Indah Furniture.....	119





**DAFTAR LAMPIRAN**

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
Lampiran 1	Kutipan Hasil Wawancara Pra-Penelitian .....	130
Lampiran 2	Transkrip Wawancara Penelitian .....	131
Lampiran 3	Dokumentasi Wawancara .....	149
Lampiran 4	Contoh Katalog Produk Fajar Indah Furniture .....	150
Lampiran 5	Data Penjualan Ekspor tahun 2013-2017.....	154
Lampiran 6	Surat Keterangan Penelitian .....	159



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Menjalankan suatu organisasi perusahaan bukanlah suatu hal yang mudah. Perusahaan akan menghadapi peluang serta resiko untuk dapat terus maju dan berkembang. Perusahaan domestik mulai membuka diri untuk dapat bersaing di pasar internasional. Era globalisasi menuntut perusahaan untuk dapat menunjukkan kompetensinya seiring dengan tingkat persaingan yang semakin kompleks. Perusahaan harus tanggap dengan situasi global sehingga tidak mudah jatuh dan bisa terus bertahan menghadapi para kompetitornya. Masalah berikut yang harus dihadapi dengan cara tertentu oleh pesaing global: 1) kebijakan industri dan perilaku bersaing, 2) hubungan dengan pemerintah tuan rumah di pasar utama, 3) persaingan sistematis, dan 4) kesukaran dalam analisis pesaing (Anoraga, 2007: 369).

Globalisasi membawa dunia saat ini pada berkembangnya integrasi ekonomi. Perdagangan lintas global saat ini semakin dimudahkan. Strategi sangat diperlukan oleh perusahaan yang akan membuka pasar di luar negeri. Perdagangan internasional rupanya sudah menjadi kebutuhan beberapa perusahaan di era globalisasi ini. Perusahaan juga bertujuan untuk mencari keuntungan. Keuntungan tersebut digunakan untuk meningkatkan skala ekonomi dalam proses produksi.

Tingkat persaingan yang semakin tinggi di era globalisasi ini membuat perusahaan susah bertahan. Perusahaan harus memiliki strategi pemasaran yang inovatif sehingga dapat bertahan di pasar. Strategi menjadikan suatu perusahaan memiliki acuan untuk mencapai tujuan mereka dalam melakukan perdagangan internasional. Salah satu alternatif perusahaan dalam memasuki pasar internasional adalah ekspor yaitu ekspor langsung maupun tidak langsung.

“Ekspor adalah setiap barang yang keluar dari dalam negara ke negara lain.”(Berata, 2014:31). Secara ekstrim, dapat dikatakan sebagai barang ekspor ketika barang telah dimuat ke sarana pengangkut (kapal atau pesawat) yaitu dilengkapi dokumen ekspor. Ekspor merupakan strategi yang paling sering digunakan oleh perusahaan untuk bersaing di tingkat internasional. Bagi suatu negara, ekspor merupakan sumber devisa untuk cadangan devisa negara.

*World Bank* menyebutkan dalam situsnya [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) sebagai berikut:

*“East Asia’s economy continues to drive global growth. The region’s success has been powered by its remarkable growth in exports. As a share of GDP, its exports grew from about 20 percent in 1990 to about 32 percent in 2013, region’s future success will be linked closely to continued strong external demand.”*

Perekonomian Ekonomi Asia Timur melakukan pertumbuhan berkelanjutan secara global. Kesuksesan region Asia diperkuat dengan adanya tingkat pertumbuhan yang tinggi dalam bidang ekspor. Pertumbuhan ekspornya mencapai 20% pada tahun 1990 dan sebesar 32% pada tahun 2013.

Kesuksesan region Asia tersebut juga menjadi tanda bahwa perkembangan bisnis global semakin pesat. (*The World Bank*, 2014. Diakses melalui <http://www.worldbank.org/en/news/opinion/2014/12/03/improving-export-competitiveness-key-to-southeast-asias-future-economic-sucess> pada tanggal 29 Juli 2016).

Indonesia merupakan salah satu negara yang berpotensi di pasar global dalam segmentasi ekspor. Kekayaan sumber daya alam dan keaneka-ragaman budaya yang dihasilkan tidak kalah dengan kompetitor asing. Hasil ekspor tersebut salah satunya adalah mebel. Nilai produk kerajinan tangan berkembang dari tahun ke tahun.

Asosiasi Mebel dan Kerajinan Indonesia (AMKRI) optimistis dalam empat tahun ke depan Indonesia akan menjadi pemimpin pasar mebel dan kerajinan dengan total ekspor mencapai USD miliar. Hal tersebut disampaikan oleh ketua Asosiasi Mebel dan Kerajinan Indonesia bahwa nilai ekspor mebel dan kerajinan Indonesia 2013 menempati posisi ke-18 dunia dengan nilai USD 1,8 miliar untuk mebel dan sekitar USD 800 juta untuk produk kerajinan. Nilai tersebut terdiri atas ekspor mebel kayu USD 1,2 miliar, mebel rotan USD 262,5juta, mebel bambu USD 1,8juta, mebel berbahan metal USD 43.7 juta, mebel berbahan plastik USD 49,7juta, dan produk furnitur lain USD 311 juta. (Kemenperin. 2012. Industri Mebel optimis kuasai ASEAN. Diakses melalui <http://www.kemenperin.go.id/artikel/9642/Industri-Mebel-Optimis-Kuasai-ASEAN>. pada tanggal 2 Agustus 2016).

Negara utama tujuan ekspor produk kerajinan Indonesia pada 2014 adalah Amerika Serikat dengan nilai ekspor USD 298,13 juta (42,94%); Jepang dengan nilai ekspor USD 79,25 juta (11,41%); Hong Kong sebesar USD 39,54 (5,7%); Inggris sebesar USD 30,73 juta (4,43%); dan disusul Jerman dengan nilai ekspor USD 26,85 (3,87%). (Kemendag. 2015. Kemendag Dorong Ekspor Kerajinan Berkualitas. Diakses melalui <http://www.kemendag.go.id/id/news/2015/12/15/-kemendag-dorong-ekspor-kerajinan-berkualitas>. pada tanggal 2 Agustus 2016)

Kekayaan Indonesia akan hasil bumi mendorong pelaku bisnis untuk mengolah hasil bumi tersebut dan menciptakan produk. Salah satu contoh perusahaan tersebut adalah Fajar Indah Furniture. Fajar Indah Furniture merupakan salah satu perusahaan mebel di Indonesia. Perusahaan tersebut menggunakan bahan kayu jati menjadi barang furnitur. Furnitur atau mebel sendiri merupakan salah satu komoditas ekspor yang diperdagangkan dalam perdagangan internasional;. Pangsa pasarnya cukup luas, yang mana pangsa pasar terbesarnya adalah pasar Eropa dan Amerika.

Fajar indah Furniture merupakan perusahaan yang berfokus pada penjualan ekspor daripada penjualan lokal. Fajar Indah Furniture berdiri sejak tahun 1998. Fajar Indah Furniture mengekspor produknya ke beberapa negara, seperti Spanyol, Belanda, Inggris, Taiwan, dan masih banyak lagi. Produk yang diekspor bermacam-macam yaitu *Vitrine Cabinet, Sideboard, TV Cabinet, Side Table, Dining Table, Book Cabinet, Coffee Table, Small*

*Furniture, Arm Chair, dan Bar Chair*. Produk tersebut berbahan kayu jati, kayu mahoni, maupun rotan.

**Tabel 1 : Data Penjualan Ekspor Fajar Indah Furniture 2013-2017**

<b>Tahun</b>	<b>Hasil Penjualan Ekspor (dalam rupiah)</b>
2013	2,515,357,000
2014	2,538,206,000
2015	2,851,568,000
2016	3,447,225,000
2017 (Januari- Agustus)	3,936,976,436

Sumber: Dokumentasi Data Realisasi Ekspor 2013-2017, Fajar Indah Furniture.

Fajar Indah Furniture telah mengalami kenaikan penjualan ekspor selama lima tahun terakhir dari 2013 hingga 2017. Penjualan ekspor telah dilakukan baik dengan cara mengikuti berbagai pameran internasional untuk mendapatkan *buyer* maupun ikut daftar dalam sebuah web yaitu [www.globalbuyer.com](http://www.globalbuyer.com). Naiknya hasil penjualan ekspor tersebut dicapai antara lain dengan cara mempertahankan kualitas produk yang dimiliki dengan mengadakan *quality control*, adanya kerjasama tim, dan ketepatan waktu dalam pengiriman barang. Harga yang diberikan juga kompetitif, setiap negara pemberian harga barangnya berbeda bergantung pada intensitas persaingan perusahaan. Pesaing terberat Fajar Indah Furniture adalah China dan Vietnam. Kedua negara tersebut menjual produk mebel dengan harga yang cenderung rendah. Hal ini mengakibatkan Fajar Indah Furniture untuk menurunkan harga produk furniturnya.

Peneliti telah melakukan pra-penelitian, yakni dengan melakukan wawancara dengan pemilik perusahaan terkait dengan strategi pemasaran

perusahaan. Fajar, selaku CEO Fajar Indah Furniture juga memaparkan hal sebagai berikut dalam wawancara yang dilakukan peneliti pada tanggal 15 Juni 2016,

“Ada sedikit kendala dalam meningkatkan volume penjualan, yaitu proses produksi. Produk yang dihasilkan Fajar Indah adalah produk yang dikerjakan secara hand crafted, yaitu di kerjakan secara manual oleh pengrajin kayu/tukang kayu. Bahan yang di gunakan dari kayu Jati recycle. Oleh karena itu kecepatan produksi tidak bisa secepat industry manufaktur.”

Orientasi utama pasar Fajar Indah Furniture merupakan pasar Eropa dan Amerika. Fajar Indah tidak terpengaruh dengan adanya MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN). Hal itu dipaparkan oleh Fajar, selaku CEO Fajar Indah Furniture dalam wawancara pada tanggal 15 Juni 2016:

“Terkait adanya MEA, perusahaan Fajar Indah tidak terpengaruh dalam penjualan. Karena sejak awal orientasi pasar/market adalah pasar luar negeri, khususnya Eropa dan Amerika. Dengan demikian MEA bukan faktor dalam peningkatan penjualan kami.”

Terdapat beberapa kemungkinan hal ini bisa terjadi, yakni: terbatasnya kapasitas produksi, selera pasar ASEAN yang kurang menerima produk perusahaan, atau kemungkinan hal yang lainnya. Keempat, perusahaan mendapati masalah mengenai adanya persaingan harga dengan para kompetitor, yang menyebabkan perusahaan menurunkan harga produknya agar dapat menarik importir. Perusahaan membutuhkan solusi untuk dapat bersaing dengan para kompetitor sehingga dapat mempertahankan pangsa pasar yang ada. Keberhasilan hal tersebut tentunya juga akan membawa volume penjualan perusahaan tetap stabil atau bahkan terus naik sehingga

dapat mempertahankan pangsa pasar. Hal-hal tersebut yang menjadi tantangan perusahaan saat ini.

Adanya kendala dari keterlambatan pengrajin dan persaingan harga yang dialami Fajar Indah Furniture memerlukan adanya klarifikasi dari segi produk, distribusi, harga, dan promosi. Gitosudarmo (2012: 205) memaparkan strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan yang telah memasuki pasar internasional pada prinsipnya tidak berbeda dengan pasar domestik. Pemasaran internasional terfokus pada pasar dunia yang lebih luas. Strategi yang dapat digunakan untuk memasukipasar internasional salah satunya adalah bauran pemasaran (*Marketing Mix*). Menurut Kotabe dan Helsen (2004: 17), pemasaran lintas negara mengacu pada kegiatan-kegiatan oleh perusahaan-perusahaan yang menekankan upaya-upaya standarisasi program-program pemasaran lintas negara yang berbeda khususnya berkaitan dengan penawaran produk, bauran promosi, harga dan struktur saluran. Upaya-upaya ini meningkatkan peluang untuk mentransfer produk-produk, merek-merek dan ide-ide lainnya antar-para anak perusahaan dan membantu menghadapi munculnya pelanggan global.

Perusahaan ekspor menghadapi tantangan dalam memasuki pasar global. Upaya lain yang Fajar Indah lakukan untuk dapat mempertahankan pangsa pasarnya di Eropa dan Amerika adalah bagaimana perusahaan mampu melakukan segmentasi pasarnya dengan tepat dan menjadikan produknya dipilih oleh konsumen daripada produk pesaing. Strategi STP pada dasarnya digunakan untuk memposisikan suatu merek dalam benak konsumen



sedemikian rupa sehingga merek tersebut memiliki keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. (Kotler dalam Kristanto, 2011:92). Adanya persaingan global menjadikan antara perusahaan satu dengan yang lain menciptakan strategi pemasaran agar dapat unggul dalam persaingan.

Pentingnya strategi pemasaran terhadap suatu keberlangsungan perusahaan dalam mempertahankan pangsa pasar menjadikan harapan bagi peneliti untuk dapat mengetahui strategi pemasaran yang diterapkan oleh Fajar Indah Furniture. Permasalahan dalam penelitian ini akan diteliti dengan menggunakan metode bauran pemasaran 4P dan juga STP. Analisis strategi pemasaran tersebut akan merumuskan strategi yang diterapkan perusahaan kepada pasar yang telah dimasuki dan menganalisis bauran pemasaran perusahaan untuk mengetahui strategi produk, harga, saluran distribusi, dan kegiatan promosi dalam peningkatan volume ekspor serta melakukan *segmenting, targeting, dan positioning*.

Berdasarkan latar belakang diatas, perlu dilakukan penelitian mengenai **“ANALISIS STRATEGI BAURAN PEMASARAN (*MARKETING MIX*) DAN STRATEGI *STP* (*SEGMENTING, TARGETING, POSITIONING*) UNTUK MEMPERTAHANKAN PANGSA PASAR (Studi kasus penerapan strategi oleh Fajar Indah Furniture pada Pasar Amerika dan Pasar Eropa).”**

## B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana penerapan strategi *marketing mix* Fajar Indah Furniture untuk mempertahankan pangsa pasar di Eropa dan Amerika, terkait dengan adanya perang harga yang dilakukan oleh kompetitor?
2. Bagaimana penerapan strategi *STP (Segmenting, Targeting, Positioning)* Fajar Indah Furniture untuk mempertahankan pangsa pasar di Eropa dan Amerika, terkait dengan adanya perang harga yang dilakukan oleh kompetitor?

## C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Menganalisis dan menjelaskan penerapan strategi *marketing mix* Fajar Indah Furniture untuk mempertahankan pangsa pasar di Eropa dan Amerika, terkait dengan adanya perang harga yang dilakukan oleh kompetitor.
2. Menganalisis dan menjelaskan penerapan strategi *STP (Segmenting, Targeting, Positioning)* Fajar Indah Furniture untuk mempertahankan pangsa pasar di Eropa dan Amerika, terkait dengan adanya perang harga yang dilakukan oleh kompetitor.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

Setiap penelitian yang ada dapat memberikan kontribusi yang berarti, baik untuk pengembangan ilmu pengetahuan maupun kepentingan praktis. Kontribusi penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Kontribusi Akademis**

Kontribusi akademis penelitian ini sebagai perbandingan untuk penelitian selanjutnya, serta menambah wawasan tentang analisis strategi pemasaran untuk mempertahankan pangsa pasar.

##### **2. Kontribusi Praktis**

Kontribusi praktis dari penelitian ini dapat digunakan sebagai wacana dan masukan bagi perusahaan dalam membuat keputusan strategi dalam mempertahankan pangsa pasar.

#### **E. SISTEMATIKA PEMBAHASAN**

Sistematika pembahasan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

##### **BAB II : KAJIAN PUSTAKA**

Bab ini berisi tentang teori-teori dan pendapat para ahli yang berkaitan dengan permasalahan yang dibahas. Adapun teori-teori tersebut menjelaskan mengenai hal-hal yang berhubungan dengan analisis strategi bauran pemasaran dan juga *STP*.

**BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang metode penelitian yang digunakan oleh peneliti yang meliputi jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data yang digunakan.

**BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi tentang data-data yang diperoleh selama penelitian yaitu berupa gambaran umum lokasi penelitian, variabel penelitian, serta hasil dan interpretasi data berdasarkan konsep dan teori dari penelitian yang dilakukan.

**BAB V : PENUTUP**

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan hasil penelitian yang telah dijabarkan secara garis besar oleh peneliti dan saran berdasarkan hasil penelitian untuk pihak-pihak yang berkepentingan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Empiris

Penelitian ini mengkaji penelitian terdahulu yang sejenis sehingga nantinya hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap penelitian terdahulu. Ada lima penelitian terdahulu yang dikaji, yaitu:

##### 1. Pratiwi (2009)

Penelitian yang berjudul “Strategi Pemasaran Asuransi JP-Astor pada PT. Jasaraharja Putera Surakarta” mengemukakan bahwa PT. Jasaraharja Putera menerapkan strategi pemasaran dengan menggunakan *STP* (*Segmenting, Targeting, Positioning*), dan juga *marketing mix*. Dampak adanya strategi STP terhadap pemasaran adalah segmentasi yang dipilih adalah cenderung mengarah daerah perkotaan. Target pasarnya lebih berkonsentrasi terhadap adanya penyaluran produk kepada pasar sasaran. Penempatan produknya mencakup adanya pengajuan klaim yang lebih cepat, fleksibilitas, pelayanan yang cepat dan prima, sehingga asuransi dapat dipercaya oleh masyarakat sehingga memberi keunggulan bersaing dengan penawaran produk yang berkualitas. PT. Jasaraharja Putera juga menggunakan *marketing mix*, yaitu memasarkan hasil produknya berdasarkan permintaan konsumen. Promosi yang dilakukan menggunakan *personal selling*, dengan melakukan penetapan harga yaitu *cost pricing plus*. Distribusinya dilakukan secara langsung untuk dapat meningkatkan volume

penjualan produk. Penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif, yaitu dilakukan pengumpulan data dengan cara melakukan wawancara terhadap staff PT. Jasaraharja Putera.

## 2. Supriatna (2013)

Penelitian yang berjudul “Analisis Strategi Pengembangan Usaha Kopi Luwak (Studi Kasus UMKM Careuh Coffee Rancabali-Ciwidey, Bandung)” menggunakan analisis data secara deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. UMKM Careuh Coffee menggunakan analisis *SWOT*, *STP* dan juga *marketing mix* dalam penerapan strateginya. Segmentasinya berdasarkan demografi dan psikografi, Target pasar adalah masyarakat yang menyukai kopi dan menjadikan kopi sebagai gaya hidup mereka. UMKM Careuh Coffee memosisikan dirinya sebagai kopi luwak yang mempunyai cita rasa khas dan eksotis. *Marketing mix* yang digunakan yaitu produknya menggunakan luwak yang ditangkap sendiri hingga lebih unggul. Harga yang ditawarkan lebih rendah daripada harga kopi luwak pesaing. Promosinya dilakukan lewat *digital marketing* yaitu website dan sosial media maupun melalui adanya pameran. Menggunakan analisis *SWOT*, terdapat faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap pengembangan UMKM Careuh Coffee adalah kondisi finansial, sumber daya manusia, sikap konsumen, teknologi informasi dan juga lokasi.

### 3. Darmayani (2014)

Penelitian yang berjudul “Strategi pemasaran Kerajinan Buah Kering untuk Meningkatkan Nilai Ekspor (Studi Kasus pada UD.Indo Nature, Lombok-Nusa Tenggara Barat)” mengemukakan bahwa UD. Indo Nature membutuhkan strategi pemasaran untuk meningkatkan penjualan perusahaan dalam persaingan luar negeri. UD Indo Nature menggunakan strategi *marketing mix*. Strategi tersebut terdiri dari 4 aspek, yaitu: Promosi, Harga, Produk, dan Tempat Produksi. Promosinya dilakukan dengan cara mengikuti pameran/*exhibiiton*. Harga jual produknya ditentukan melalui pendekatan *market based*, yakni terdapat dua metode. Metode pertama *buyers* melakukan penetapan harga kemudian UD. Indo Nature menyesuaikan dengan karakteristik produk. Metode kedua adalah *buyers* memberikan karakteristik produk yang diminta, lantas UD.Indo Nature memberi harga sesuai dengan produk tersebut. Produknya juga memiliki desain dan inovasi sehingga *buyers* tidak jenuh. UD. Indo Nature juga memiliki tempat produksi yang strategis di mana dekat dengan lokasi bahan baku berada. Jenis penelitian ini deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang bersifat studi kasus. Menggunakan metode analisis SWOT, hasil penelitian menunjukkan kekuatan terbesar perusahaan terletak pada fokus pemasaran ekspor perusahaan yang menjangkau ke negara-negara di Eropa dan Amerika Serikat sedangkan kelemahan terbesar perusahaan adalah minimnya penggunaan media sosial seperti website untuk promosi. Peluang terbesar perusahaan adalah munculnya perdagangan bebas yang dapat

mempermudah akses ke pasar internasional sedangkan ancaman untuk perusahaan adalah dari dua eksportir pesaingnya di Provinsi Nusa Tenggara Barat.

#### 4. Ichwanda (2015)

Penelitian yang berjudul “Analisis Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Volume Penjualan Ekspor pada PT. Petrokimia Gresik” mengungkapkan bahwa tujuan dari penelitian tersebut untuk mengetahui strategi pemasaran yang diterapkan perusahaan, mengetahui faktor kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman, dan menganalisis strategi yang tepat digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan volume penjualan ekspor. PT. Petrokimia Gresik menggunakan strategi STP (*Segmenting, Targeting, Positioning*) dan juga *marketing mix*. Segmennya terdiri dari 3 aspek, yaitu perkebunan, industri, dan ekspor. Targetingnya juga terdiri dari 3 aspek, yaitu perkebunan sawit, pabrik pupuk majemuk, dan Asia Tenggara. *Positioning* PT Petrokimia Gresik adalah produsen pupuk terbesar dan terlengkap di Asia. Perusahaan yang berada di Indonesia maupun di luar Indonesia tidak ada yang memproduksi lengkap seperti PT. Petrokimia Gresik. *Marketing Mix* yang digunakan oleh PT. Petrokimia Gresik terdiri dari beberapa hal, yaitu produk, harga, promosi, dan tempat produksi. Produknya terdiri dari produk subsidi dan non subsidi. Produk non subsidi memiliki 2 pasar, yaitu pasar dalam negeri dan pasar luar negeri. Produknya berkualitas dibandingkan pesaingnya. Penetapan harganya didasarkan oleh tiga faktor, yaitu biaya, margin, dan distribusi. Harga



ekspor diperhitungkan dari kurs yang sedang berlaku, jarak distribusi. Lokasi tujuan ekspor sangat mempengaruhi penentuan harga untuk produk ekspor. Harga yang sedang berlaku di pasar dengan produk yang sejenis juga mempengaruhi harga yang dicantumkan oleh PT Petrokimia Gresik. Promosi yang dilakukan berdasarkan jenis produk. Promosi produk pupuk dilakukan lewat distributor atau kios dan petani. Promosi untuk produk non subsidi dilakukan dengan cara *sponsorship*, *merchandise*, dan kunjungan kebun. Promosi yang dilakukan PT Petrokimia Gresik untuk ekspor ada 3 cara, yaitu melalui *website*, *partnership*, dan *call center*. Distribusinya dilakukan berdasar tiga jenis produk. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menggunakan metode analisis SWOT, hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan terbesar perusahaan terletak pada kualitas produk yang dimiliki terjamin, sedangkan kelemahan terbesar perusahaan ialah tuntutan untuk memenuhi kebutuhan subsidi. Peluang terbesar perusahaan adalah permintaan pasar tinggi di Asia Tenggara, sedangkan ancaman untuk perusahaan adalah kurangnya dukungan pemerintah untuk melakukan ekspor.

##### **5. Fawaid (2016)**

Penelitian yang berjudul “Analisis Strategi Pemasaran Perusahaan yang Berorientasi Ekspor dalam Peningkatan Volume Penjualan” mengungkapkan bahwa tujuan penelitian tersebut untuk mengetahui strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan PT. Kharisma Rotan Mandiri. Perusahaan memasuki pasar internasional dengan cara ekspor karena biaya

produksi di Indonesia lebih murah dibandingkan dengan negara tujuan produksi, yang mayoritasnya adalah negara di Eropa dan Amerika Serikat. Strategi PT. Kharisma Rotan Mandiri telah memenuhi strategi *marketing mix* atau biasa disebut dengan bauran pemasaran. Permasalahan yang dihadapi perusahaan adalah mengenai cara promosi penjualan dalam setahun yaitu sebanyak dua kali dengan cara mengikuti pameran baik nasional maupun internasional. Hal itu tidak sebanding dengan target volume penjualan perusahaan yang relatif tinggi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa efektifitas strateginya tidak realistis. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

Penelitian terdahulu akan dijabarkan dalam tabel berikut agar lebih mudah dipahami:

Tabel 2 Tinjauan Empiris

No.	Aspek Perbedaan/Persamaan	Pratiwi (2009)	Supriatna (2013)	Darmayani (2014)	Ichwanda (2015)	Fawaid (2016)	Penelitian Sekarang
1.	Judul	Strategi Pemasaran Asuransi JP-Astor pada PT. Jasaraharja Putera Surakarta	Analisis Strategi Pengembangan Usaha Kopi Luwak	Strategi pemasaran Kerajinan Buah Kering untuk Meningkatkan Nilai Ekspor	Analisis Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Volume Penjualan Ekspor	Analisis Strategi Pemasaran Perusahaan yang Berorientasi Ekspor dalam Peningkatan Volume Penjualan	Analisis Strategi Bauran Pemasaran dan Strategi STP ( <i>Segmenting, Targeting, Positioning</i> ) untuk Mempertahankan Pangsa Pasar
2.	Lokasi Penelitian	PT. Jasaraharja Putera, Surakarta	UMKM Careuh Coffee Rancabali-Ciwidey, Bandung	UD. Indo Nature Lombok-Nusa Tenggara Barat	PT. Petrokimia Gresik	PT. Kharisma Rotan Mandiri	Fajar Indah Furniture, Jepara
3.	Jenis Penelitian	Deskriptif dengan pendekatan kualitatif	Deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif	Deskriptif dengan pendekatan kualitatif	Deskriptif dengan pendekatan kualitatif	Deskriptif dengan pendekatan kualitatif.	Deskriptif dengan pendekatan kualitatif

Sumber: Tinjauan Empiris

Lanjutan Tabel 2

No.	Aspek Perbedaan/ Persamaan	Pratiwi (2009)	Supriatna (2013)	Darmayani (2014)	Ichwanda (2015)	Fawaid (2016)	Penelitian Sekarang
4.	Hasil Penelitian	Strategi yang digunakan PT. Jasa Raharja adalah <i>STP</i> . Segemntasinya cenderung daerah perkotaan, dan targetnya berkonsentrasi pada penyaluran produk kepada pasar sasaran. Penempatan produknya mampu memberi keunggulan bersaing dengan	Menggunakan <i>STP</i> , segmen pasar dan targetnya adalah para penyuka kopi yang menjadikan kopi sebagai gaya hidup mereka. Perusahaan menempatkan posisinya sebagai kopi luwak yang mempunyai cita rasa khas dan eksotis. Bauran pemasaran yaitu produk kopi luwak yang dihasilkan, luwaknya hasil penangkaran sendiri.	UD Indo Nature menggunakan strategi <i>marketing mix</i> . Promosinya dilakukan dengan cara mengikuti pameran/ <i>exhibiiton</i> . Harga jual produknya ditentukan melalui pendekatan <i>market based</i> . Produknya juga memiliki desain dan inovasi sehingga <i>buyers</i> tidak jenuh. UD. Indo Nature juga memiliki	Menggunakan <i>STP</i> , segmennya yaitu perkebunan, industri, dan ekspor. Targetingnya yaitu perkebunan sawit, pabrik pupuk majemuk, dan Asia Tenggara. <i>Positioningnya</i> produsen pupuk terbesar dan terlengkap di Asia.	Strategi PT. Kharisma Rotan Mandiri telah memenuhi strategi <i>marketing mix</i> atau biasa disebut dengan bauran pemasaran. Permasalahan yang dihadapi perusahaan adalah mengenai cara promosi penjualan yang dalam setahun sebanyak dua kali dengan cara mengikuti pameran baik nasional maupun	Penelitian terhadap PT. Fajar Indah Furniture ini menggunakan analisis strategi pemasaran yaitu <i>Marketing Mix</i> dan juga <i>STP (Segmenting, Targeting, Positioning)</i> yang digunakan dalam melakukan peningkatan volume penjualannya. Fajar Indah Furniture juga menggunakan strategi tersebut tersebut agar dapat bertahan pada pasarnya yang juga terdapat adanya persaingan harga dengan kompetitor.

Lanjutan Tabel 2

Sumber: Tinjauan Empiris

No	Aspek Perbedaan/ Persamaan	Pratiwi (2009)	Supriatna (2013)	Darmayani (2014)	Ichwanda (2015)	Fawaid (2016)	Penelitian Sekarang
		<p>penawaran produk yang berkualitas. Menggunakan <i>marketing mix</i>, perusahaan memasarkan hasil produknya berdasarkan permintaan konsumen. Promosinya <i>personal selling</i>, dan penetapan harga yaitu <i>cost pricing plus</i>. Distribusinya secara langsung dapat meningkatkan volume penjualan produk.</p>	<p>Harganya lebih rendah dari pesaing kopi luwak lain. Promosinya menggunakan <i>digital marketing</i> dan juga mengikuti pameran.</p>	<p>tempat produksi yang strategis di mana dekat dengan lokasi bahan baku berada.</p>		<p>Internasional. Hal itu tidak sebanding dengan target volume penjualan perusahaan yang relatif tinggi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa efektifitas strategi tidak realistis.</p>	

Sumber: Tinjauan Empiris

## B. Tinjauan Teoritis

### 1. Strategi Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Bauran pemasaran atau marketing mix merupakan variabel yang sangat berpengaruh dalam kegiatan pemasaran. Bauran pemasaran dapat digunakan untuk mempengaruhi minat konsumen dalam aktivitas pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan. Gitosudarmo (2012: 205) memaparkan strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan yang telah memasuki pasar internasional pada prinsipnya tidak berbeda dengan pasar domestik. Pemasaran internasional terfokus pada pasar dunia yang lebih luas. Strategi yang dapat digunakan untuk memasuki pasar internasional salah satunya adalah bauran pemasaran (*Marketing Mix*). Menurut Anoraga (2007:191), bauran pemasaran merupakan variabel-variabel yang dapat dikendalikan oleh perusahaan. Variabel tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

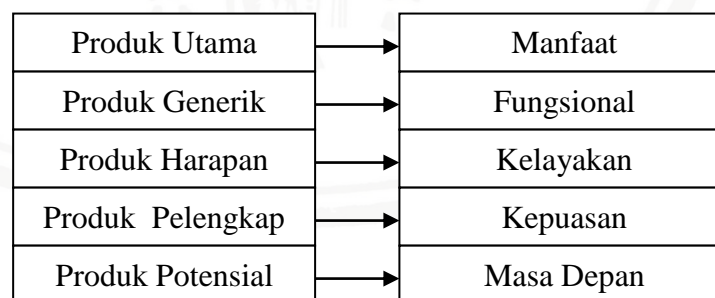
#### a. Produk

Produk adalah segala sesuatu yang diterima oleh konsumen atau pembeli pada saat melakukan pembelian. Secara formal, produk merupakan jumlah seluruh kepuasan fisik dan psikologis yang dinikmati oleh pembeli atas sebuah produk (Simamora, 2000a: 440). Produk dapat berupa barang dan juga jasa. Menurut Tjiptono (2008:96), pemasar perlu memahami lima tingkatan produk, yaitu:

- 1) Produk utama/inti (*core benefit*) yaitu manfaat utama yang sebenarnya dibutuhkan dan dikonsumsi oleh pelanggan dari setiap produk. Misalnya,

bisnis perhotelan memiliki manfaat yaitu sebagai “peristirahatan dan tempat tidur”, ataupun bioskop merupakan tempat “hiburan”.

- 2) Produk generik, yaitu produk dasar yang mampu memenuhi fungsi produk paling dasar. Misalnya, hotel merupakan suatu bangunan atau gedung yang memiliki banyak ruangan yang dapat disewakan.
- 3) Produk harapan (*expected product*), yaitu produk formal yang ditawarkan yang kondisinya layak disepakati untuk dibeli. Contohnya, seorang tamu hotel tentunya mengharapkan tempat tidur yang bersih, sabun dan handuk, air ledeng yang bersih, telepon, lemari pakaian, dan juga adanya ketenangan.
- 4) Produk pelengkap (*augmented product*), berbagai produk yang dilengkapi tambahan layanan sehingga memberi kepuasan yang dapat membedakan dengan produk pesaing.
- 5) Produk potensial, yaitu segala macam tambahan dan perubahan yang mungkin dikembangkan suatu produk di masa mendatang.



**Gambar 2.1 : Tingkat Tingkatan (Level) Produk (Tjiptono, 2008:97)**

Kotler dan Keller (2009b:5) memaparkan produk diklasifikasikan berdasar ketahanan, keberwujudan, dan juga kegunaan (konsumen atau industri), sebagai berikut:

### 1) Ketahanan (*durability*) dan keberwujudan (*tangbility*)

Berdasarkan ketahanan dan keberwujudannya barang dibagi menjadi tiga, yaitu barang yang tidak bertahan lama (*nondurable goods*), barang tahan lama (*durable goods*), dan juga jasa (*services*). Barang tidak tahan lama biasanya merupakan barang yang biasanya habis dalam sekali penggunaan. Barang-barang tersebut biasanya sering dibeli oleh konsumen, sehingga tersedia di banyak lokasi dan iklannya dilakukan secara besar-besaran.

Berbeda dengan barang tahan lama, barang-barang tersebut biasanya dapat digunakan dalam waktu yang lama. Contohnya mesin, kulkas, dan juga pakaian. Barang tahan lama menuntut adanya garansi, penjualan secara personal dan juga jasa, dan menuntut margin yang lebih tinggi.

Jasa merupakan layanan atau didefinisikan sebagai produk yang tidak berwujud, tidak terpisahkan, dan bervariasi. Produk jasa memerlukan adanya kendali kualitas kredibilitas pemasok, serta adanya kemampuan adaptasi yang lebih besar. Contoh dari produk jasa adalah salon potong rambut, nasihat hukum, perbaikan peralatan, dan masih banyak lagi.

### 2) Klasifikasi Barang Konsumen

Barang konsumen diklasifikasikan ke dalam beberapa kelompok, yaitu barang sehari-hari (*convenience goods*), barang belanja (*shopping goods*), barang khusus (*specialty goods*), dan barang yang tak dicari



(*unsought goods*). Barang sehari-hari adalah barang yang sering dibeli oleh konsumen dengan segera dan usaha yang minimum. Barang sehari-hari dibagi lagi menjadi barang kebutuhan pokok, barang impuls, dan barang darurat. Barang kebutuhan pokok merupakan barang yang dibeli secara teratur. Berbeda dengan barang impuls yang dibeli tanpa usaha dan perencanaan. Kebutuhan yang mendesak mendorong konsumen untuk membeli barang darurat.

Konsumen juga melakukan pembelian barang berdasarkan kecocokan, kualitas, harga, dan gaya. Barang tersebut disebut dengan barang belanja (*shopping goods*). Barang belanja dibagi dalam dua kategori, yaitu barang belanja homogen dan heterogen. Barang belanja homogen memiliki kualitas serupa dengan harga yang cukup berbeda, sedangkan barang heterogen mempunyai fitur produk dan jasa yang berbeda yang mungkin lebih penting daripada harga.

Barang khusus (*specialty goods*) merupakan barang yang memiliki karakteristik atau identifikasi merek yang unik di mana pembelinya banyak melakukan pembelian khusus. Contoh dari barang khusus adalah mobil, stereo, busana pria. Barang khusus tidak memerlukan perbandingan, di mana pembeli hanya menginvestasikan waktu untuk mejangkau penyalur yang menjual produk-produk yang diinginkan.

Konsumen terkadang juga melakukan pembelian barang terhadap barang yang biasanya tidak terpikirkan untuk dibeli. Barang tersebut biasa disebut dengan barang yang tak dicari (*unsought goods*).

Contohnya adalah batu nisan, detektor asap, ensiklopedia. Barang tak dicari tersebut tidak memerlukan adanya dukungan iklan dan penjualan secara personal.

### 3) Klasifikasi Barang Industri

Barang industri diklasifikasikan berdasarkan adanya biaya relatif dan bagaimana cara memasuki proses produksi, yaitu menyangkut adanya bahan dan suku cadang, barang modal, serta pasokan dan layanan bisnis. Bahan dan suku cadang merupakan barang pokok produsen. Bahan dan suku cadang dibagi menjadi bahan mentah serta bahan dan suku cadang manufaktur. Bahan mentah dibagi lagi menjadi dua kelompok yaitu produk pertanian, dan juga produk alami. Contoh dari produk pertanian adalah gandum, kapas ternak, buah-buahan, dan saur mayur. Contoh dari produk alami adalah ikan, kayu, minyak mentah, dan bijih besi. Bahan dan suku cadang manufaktur dibagi menjadi dua, yaitu bahan komponen dan bahan suku cadang komponen. Bahan komponen memerlukan adanya proses lagi, misalnya bijih besi pan dan diolah menjadi baja, benang ditenun menjadi pakaian. Suku cadang komponen tidak memerlukan adanya proses lagi sehingga tidak mengalami adanya perubahan bentuk. Contohnya adalah ban yang dipasang di mobil. Hampir sebagian bahan dan suku cadang manufaktur dijual secara langsung kepada pengguna industri.

Barang modal merupakan barang tahan lama yang memfasilitasi adanya pengelolaan produk jadi. Barang modal dibagi menjadi dua

kelompok yaitu instalasi dan peralatan. Instalasi biasanya dibeli langsung dari produsen yang merupakan pembelian utama. Peralatan meliputi perlengkapan dan peralatan pabrik. Jenis perlengkapan ini bukan merupakan bagian produk jadi. Beberapa produsen menjual langsung, namun beberapa di antaranya juga lewat perantara, karena pasar yang ada tersebar secara geografis, banyaknya pembeli, pesanan sedikit. Hal-hal yang menjadi pertimbangan utama adalah fitur, kualitas, harga dan juga jasa.

Barang dan jasa yang memiliki jangka pendek yang memfasilitasi pengembangan atau pengelolaan produk jadi disebut dengan layanan bisnis dan pasokan. Pertimbangan dalam hal ini adalah harga dan jasa, karena pemasok terstandarisasi dan preferensi merk tidak tinggi. Jasa bisnis meliputi adanya jasa pemeliharaan dan perbaikan serta jasa penasihat bisnis.

Kristanto (2011:171), memaparkan bahwa unsur-unsur produk yang perlu dipertimbangkan dalam penentuan strategi produk internasional adalah desain produk, kualitas produk, penetapan merk (*branding*), merek-merek dagang (*trademarks*), kemasan, garansi/jaminan. Penentuan desain produk menuntut pemasar untuk memahami nantinya sebuah produk akan didesain sesuai standarisasi atau mengadaptasi dari adanya permintaan pasar. Kualitas yang dihasilkan sebuah produk juga harus sebaik mungkin sehingga akan memuaskan konsumen.

Kotabe dan Helsen (2004:354) mengatakan bahwa sebuah merek yang benar benar global adalah sebuah merek yang memiliki sebuah identitas yang konsisten di kalangan para konsumen di seluruh dunia. Merek menjadi identitas yang membedakan suatu produk dari produk yang dihasilkan oleh para pesaing. Nama dagang pun juga perlu dilindungi dari adanya penyalahgunaan oleh pihak-pihak lain. Caranya dengan mendaftarkan nama dagang tersebut kepada lembaga pemerintah yang terdapat dalam setiap negara di mana produk akan dipasarkan.

Produk harus didiferensiasikan agar dapat membentuk merek. Diferensiasi produk menjadikan karakter suatu produk sehingga membedakan produk tersebut dengan produk pesaing. Kotler dan Keller (2009b:8) memaparkan bahwa penjual menghadapi sejumlah kemungkinan diferensiasi, termasuk bentuk, fitur, penyesuaian (*customization*), kualitas kinerja, kualitas kesesuaian, ketahanan, keandalan, kemudahan perbaikan dan gaya.

Diferensiasi produk berdasarkan bentuk menyangkut ukuran, bentuk, ataupun struktur fisik suatu produk. Berbeda dengan adanya diferensiasi produk berdasarkan fitur. Produk yang ditawarkan dilengkapi dengan adanya variasi fitur yang melengkapi adanya fungsi dasar mereka. Perusahaan mempertimbangkan banyaknya orang yang menginginkan setiap fitur dan waktu yang dibutuhkan untuk memperkenalkan, dan mudah tidaknya pesaing untuk menirukan. Produk

juga dapat disesuaikan berdasarkan keinginan pelanggan, baik perorangan maupun mitra bisnis (pemasok distributor, dan pengecer).

Produk juga dibagi dalam beberapa tingkat karakteristik utama yaitu disebut dengan kualitas kinerja. Kualitas adalah dimensi penting dalam adanya diferensiasi, yaitu saat perusahaan memberi kualitas yang lebih tinggi dengan uang yang lebih rendah. Perusahaan mengelola kualitas kinerja sepanjang waktu. Adanya perbaikan produk, maka perusahaan dapat menciptakan pangsa pasar yang tinggi sehingga terjadi pengembalian modal. Pembeli juga mengharapkan suatu produk mempunyai kualitas kesesuaian di mana sebuah produk memenuhi spesifikasi yang dijanjikan. Ketahanan suatu produk juga menjadi suatu hal penting, di mana produk memilih suatu produk yang tahan lama.

Keandalan merupakan ukuran probabilitas bahwa suatu produk tidak akan gagal atau mengalami malfungsi dalam periode waktu tertentu. Suatu produk juga membutuhkan adanya kemudahan perbaikan, di saat suatu produk tidak berfungsi ataupun gagal. Pembeli dapat memperbaiki produk itu sendiri dengan biaya yang rendah. Terakhir, salah satu kemungkinan diferensiasi produk adalah gaya. Gaya menggambarkan penampilan dan rasa produk kepada pembeli. Penciptaan gaya pada suatu produk merupakan kelebihan sehingga suatu produk susah ditiru.

## b. Harga

Harga berperan penting dalam perusahaan agar dapat sukses memasarkan barang dan jasanya. “Harga merupakan komponen yang berpengaruh langsung terhadap laba perusahaan”(Tjiptono, 2008: 151). Perubahan harga secara fleksibel akan mempengaruhi perusahaan dalam pemasaran barang dan jasanya. “Harga dalam artian luas merupakan jumlah semua nilai yang diberikan pelanggan untuk mendapatkan keuntungan dari memiliki suatu produk ataupun jasa”(Kotler, 2008: 345). Dapat disimpulkan pada kedua makna tersebut bahwa harga merupakan jumlah nilai yang diberikan oleh pelanggan untuk mempengaruhi laba perusahaan dari memiliki suatu produk ataupun jasa.

### 1) Tujuan Penetapan Harga

Menurut Tjiptono, (2008: 152) tujuan penetapan harga ada empat, yaitu:

#### a) Tujuan Berorientasi pada Laba

Tujuan ini biasa disebut dengan *maksimalisasi laba*. Perusahaan menentukan harga yang dapat menghasilkan laba tertinggi. Pendekatan yang digunakan adalah target laba, yaitu tingkat laba yang diharapkan sesuai sebagai sasaran laba.

#### b) Tujuan Berorientasi pada Volume

Tujuan ini dikenal dengan istilah *volume pricing objectives*. Harga ditetapkan untuk mencapai target volume penjualan (dalam ton, kg, unit, dan lain-lain), maupun nilai penjualan (Rp).

#### c) Tujuan Berorientasi pada Citra

Penetapan harga dapat membentuk citra (*image*) perusahaan. Perusahaan menetapkan harga yang tinggi untuk membentuk citra prestisius, sedangkan harga yang rendah untuk membentuk citra nilai tertetu (*image of value*). Baik harga yang dijual tinggi maupun rendah, tujuannya adalah meningkatkan persepsi konsumen terhadap bauran produk yang ditawarkan oleh perusahaan.

d) Tujuan Stabilisasi Harga

Tujuan ini biasa dilakukan dalam pangsa pasar yang konsumennya sangat sensitif terhadap harga. Perusahaan menurunkan harga, membawa turunnya harga pada sejumlah pesaing mereka. Tujuan stabilisasi harga dilakukan dengan mempertahankan harga yang stabil antara harga suatu perusahaan dengan harga pemimpin industri.

e) Tujuan-tujuan Lainnya

Tujuan penetapan harga adalah mencegah masuknya pesaing, mempertahankan loyalitas pelanggan, mendukung penjualan ulang, maupun menghindari campur tangan pemerintah.

2) Faktor-faktor Pertimbangan dalam Penetapan Harga

Tjiptono (2008:154) menyebutkan, secara umum ada dua faktor utama yang perlu dipertimbangkan dalam menetapkan harga, baik secara internal ataupun eksternal. Secara internal dijabarkan sebagai berikut:

a) Tujuan Pemasaran Perusahaan

Tujuan pemasaran perusahaan di sini bisa termasuk maksimalisasi laba, mempertahankan kelangsungan hidup, meraih pangsa pasar yang lebih besar, menciptakan kualitas yang baik, mengatasi persaingan, dan lain-lain.

b) Strategi Bauran Pemasaran

Harga merupakan satu-satunya komponen bauran pemasaran yang mempengaruhi pendapatan dan dikoordinasikan dengan komponen bauran pemasaran lainnya, yaitu produk, distribusi, ataupun konsumsi.

c) Biaya

Biaya adalah dasar yang harus ditetapkan perusahaan dalam menentukan harga minimal sehingga perusahaan tidak mengalami kerugian. Perusahaan harus benar-benar memperhatikan setiap aspek biaya ada.

d) Organisasi

Organisasi berkaitan dengan pihak yang menetapkan harga. Perusahaan kecil umumnya harga ditetapkan oleh manajemen puncak. Perusahaan yang besar ditetapkan oleh divisi ataupun manajer suatu lini produk. Pihak-pihak lain yang mempunyai pengaruh dalam penetapan harga adalah manajer penjualan, manajer produksi, manajer keuangan, dan juga akuntan.

Selanjutnya, ditinjau dari faktor perusahaan eksternal, yaitu sebagai berikut:

a) Sifat Pasar dan Permintaan



Penetapan harga dalam perusahaan, mendorong perusahaan untuk dapat memahami sifat pasar dan permintaan yang dihadapinya. Baik termasuk pasar persaingan sempurna, persaingan monopolistik, monopoli, oligopoli maupun memahami tingkat permintaan yang ada.

#### b) Persaingan

Hal-hal penting yang dibutuhkan untuk diketahui dalam menganalisis karakteristik persaingan yang dihadapi perusahaan meliputi jumlah perusahaan dalam industri, ukuran relatif setiap anggota dalam industri, diferensiasi produk, dan kemudahan untuk memasuki industri bersangkutan. Jumlah perusahaan industri mengacu pada ada tidaknya pesaing dalam suatu industri. Dalam industri yang hanya ada satu perusahaan, maka perusahaan bebas menetapkan harga. Industri yang terdiri dari banyak perusahaan, maka suatu perusahaan harus dapat mendiferensiasikan produk, jika tidak maka hanya pemimpin industri yang leluasa melakukan perubahan harga. Perusahaan yang memiliki pangsa pasar besar pun juga dapat memegang inisiatif maka dalam melakukan perubahan harga, sebaliknya yang kecil hanya jadi pengikut.

Kemudahan dalam memasuki industri yang bersangkutan juga sangat berpengaruh dalam melakukan penetapan harga. Industri yang terlalu mudah dimasuki, maka perusahaan yang ada susah mengendalikan harga. Adanya hambatan-hambatan masuk ke pasar, maka perusahaan-perusahaan yang sudah ada dalam industri tersebut dapat mengendalikan harga. Hambatan-hambatan tersebut antara lain

persyaratan teknologi, investasi modal yang besar. Ketersediaan bahan baku, skala ekonomis yang dicapai, kendali atas SDA, dan juga keahlian dalam pemasaran.

c) Unsur-unsur Eksternal Lainnya

Terdapat faktor-faktor eksternal lain yang perlu juga dipertimbangkan oleh suatu perusahaan, antara lain kondisi ekonomi, kebijakan dan peraturan pemerintah, maupun aspek sosial.

**c. Distribusi**

Pendistribusian dapat diartikan sebagai kegiatan pemasaran yang berusaha memperlancar dan mempermudah penyampaian barang dan jasa dari produsen ke konsumen, sehingga penggunaannya sesuai dengan yang diperlukan (Tjiptono: 2008:185). Menurut Simamora (2000:661), saluran distribusi merupakan suatu jaringan organisasi yang melaksanakan fungsi yang menautkan produsen dan pelanggan. Fungsi pokok saluran pemasaran tersebut dapat dibagi ke dalam lima kelompok, yaitu:

1) Mempermudah Proses Pertukaran

Fungsi ini menjelaskan bahwa distributor melakukan pengurangan biaya pengiriman produk kepada pelanggan.

2) Mengurangi Ketidakcocokan

Ketidakcocokan dalam distribusi biasanya terjadi saat penawaran produsen tidak sesuai dengan harapan pelanggan. Ketidakcocokan tersebut dibedakan menurut kuantitas (*discrepancies of quantity*) dan juga ketidakcocokan keragaman (*discrepancies of assortment*).

Ketidacocokan kuantitas terjadi saat pelanggan tidak sanggup membeli produk yang diinginkan dengan jumlah yang tepat. Ketidacocokan keragaman terjadi saat pelanggan tidak mampu membeli kumpulan barang dan jasa yang tepat. Distributor melakukan empat langkah untuk mengurangi adanya ketidacocokan tersebut, yaitu penyortiran, pengakumulasian, pengalokasian, dan juga penggolongan.

### 3) Standardisasi Transaksi

Adanya standardisasi transaksi membantu para distributor mengotomatisasikan pembelian, penjualan dan distribusi untuk memindahkan produk lewat saluran.

### 4) Mempertemukan para Pembeli dan Penjual

Produsen mampu meberikan layanan yang mempertemukan para pembeli dan juga penjual sehingga produsen mamu mengkonsentrasikan penciptaan produk.

### 5) Menyediakan Layanan Pelanggan

Salah satu layanan dalam fungsi ini adalah saat ada produk yang rusak, pembeli tidak perlu mengembalikan ke pabriknya namun cukup dengan mengirimkan kepada agen atau toko yang menjual produk tersebut.

Kristanto (2011:224) mengatakan ada tiga pilihan strategi distribusi internasional dalam arti luas, yaitu strategi distribusi internasional, strategi distribusi luar negeri, strategi distribusi global.

Strategi distribusi internasional digunakan oleh perusahaan tipe internasional yang banyak melakukan ekspor, yaitu adanya pengiriman bahan-bahan mentah, produk setengah jadi atau produk jadi antara negara negara produsen dan negara-negara konsumsi. Strategi distribusi luar negeri biasa dipake oleh perusahaan multinasional yang memperhatikan panjang, margin, efisiensi, dan efektivitas saluran distribusi dan peran yang diinginkan. Strategi distribusi global yaitu integrasi dari adanya pengadaan, persediaan daro saluran lokal ke dalam saluran distribusi global yang biasa diguakan oleh perusahaan global.

#### **d. Promosi**

Promosi merupakan unsur penting dalam memasarkan suatu produk. Promosi bertujuan sebagai pendorong konsumen membeli produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Promosi dapat dilakukan melalui pengiklanan (brosur, spanduk, televisi, dan sebagainya). Yau dalam Kristanto (2011:242) memaparkan bahwa dalam menentukan strategi promosi internasional kita harus mempertimbangkan beberapa unsur, yaitu:

- 1) Sasaran kampanye promosi, terdiri dari sasaran penjualan dan sasaran non penjualan (kesadaran, minat, atau citra)
- 2) Faktor-faktor perusahaan, yang meliputi faktor perusahaan secara geografi, sikap manajerial dalam kegiatan pemasaran, dan juga kondisi perusahaan di *host country*.

- 3) Cakupan geografi dari kampanye, entah nasional, regional, ataupun global.
- 4) Besar dan alokasi anggaran promosi dipengaruhi oleh adanya media promosi yang tersedia, persaingan, dan juga tingkat perekonomian di *host country*. Adanya hambatan dalam media dapat mengakibatkan alokasi lebih kecil. Persaingan yang tajam menyebabkan alokasi yang lebih besar. Serta apabila tingkat perekonomian di *host country* masih terbelakang, maka alokasinya juga lebih kecil

Promosi penjualan menawarkan insentif pembelian yaitu dengan cara potongan harga, hadiah, garansi, percobaan gratis, sampel, dan masih banyak lagi. Pemberian sampel mendorong konsumen untuk dapat mencoba produk yang ditawarkan. Jenis pasar, tujuan promosi penjualan, kondisi persaingan yang ada, dan efektivitas biayanya harus diperhatikan dalam melakukan promosi.

## **2. Strategi STP (*Segmenting, Targeting, Positioning*)**

### **a. *Segmenting***

Segmentasi pasar adalah pembagian pasar ke dalam kelompok-kelompok kecil dari para pembeli dengan kebutuhan, karakteristik, atau perilaku yang berbeda yang memerlukan produk atau bauran pemasaran yang terpisah (Kotler dalam Kristanto, 2011:92). Segmentasi pasar dimulai dari pemikiran bahwa manusia itu berbeda (heterogen), namun dapat digolongkan pada beberapa bagian segmen yang memiliki sifat-sifat serupa (homogen). Setiap segmen memiliki dimensi sendiri yang berbeda dengan

segmen yang lain. Menurut Kotabe dan Helsen dalam Kristanto (2011:93), pemasar internasional memiliki beberapa alasan utama mengenai penerapan segmentasi pasar internasional, yaitu:

1) Melakukan penyaringan negara (*Country Screening*)

Perusahaan biasanya melakukan penyaringan pendahuluan sebelum melakukan identifikasi daya tarik peluang pasar untuk produk dan jasa mereka. Para analisis pasar mengindikasikan data sekunder seperti jumlah dan komposisi penduduk suatu negara, pendapatan nasional, distribusi pendapatan, dan yang lain.

2) Penelitian pasar global (*Global Market Research*)

Perusahaan melakukan penelitian pasar global bertujuan agar perusahaan dapat mengetahui profil pasar di masing-masing negara baik secara regional maupun secara global.

3) Keputusan-keputusan masuk negara asing (*Entry Decisions*)

Adanya pola pikir atau logika, di mana ketika sebuah produk atau jasa berhasil di suatu negara maka akan berhasil juga di negara-negara lain yang memiliki profil pasar serupa dengan negara tersebut.

4) Penetapan Strategi Positioning

Adanya keputusan-keputusan segmentasi produk menjadi dasar perusahaan dalam melakukan penerapan strategi positioning produk. Perusahaan menetapkan target segmen pasar diikuti dengan menentukan strategi positioning untuk merangkul segmen pasar tersebut.

Perusahaan terkadang meninjau ulang strategi positioning ketika terjadi perubahan lingkungan dan pergeseran preferensi-preferensi konsumen.

#### 5) Alokasi Sumber Daya

Segmentasi pasar berguna untuk menentukan alokasi sumber daya perusahaan yang bersifat terbatas untuk masing-masing pasar negara asing. Kotabe dan Helsen dalam Kristanto (2011:93), mengemukakan bahwa untuk penentuan alokasi sumber daya disarankan menggunakan diagram “Daya Tarik Pasar vs Posisi Persaingan”. Daya tarik pasar yang dimaksud adalah konsumsi perkapita, sedangkan posisi persaingan yang dimaksud adalah besarnya pangsa pasar. Dimensi daya tarik pasar dibagi tiga tingkatan yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Posisi persaingan juga dibagi dalam tiga tingkatan, yaitu lemah, sedang, dan kuat.

#### 6) Kebijakan Bauran Pemasaran

Baik dalam pasar domestik maupun pasar global, keputusan – keputusan segmentasi dan positioning akan menentukan kebijakan pemasaran dalam bauran pemasaran perusahaan. Para pemasar internasional menghadapi permasalahan dalam menentukan keseimbangan antara strategi standardisasi dan adaptasi (*customization*). Sulit untuk menentukan kaitan antara segmen-segmen pasar dengan unsur-unsur bauran pemasaran. Pada segmen pasar yang serupa namun terletak di negara-negara yang berbeda, perusahaan dapat menggunakan standardisasi produk, dan menggunakan strategi adaptasi untuk komunikasi pemasaran.

Menurut Kotler dan Keller (2009a:234) terdapat beberapa dasar segmentasi pasar konsumen:

- a) Segmentasi Geografis memerlukan pembagian pasar menjadi berbagai unit geografis seperti negara, negara bagian, wilayah, kabupaten, kota, atau lingkungan sekitar (Kotler dan Keller, 2009a:234)
- b) Segmentasi demografis membagi pasar menjadi beberapa kelompok berdasarkan variabel seperti usia, ukuran keluarga, siklus hidup keluarga, jenis kelamin, penghasilan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras, generasi, kebangsaan, dan kelas sosial (Kotler dan Keller, 2009a:236). Usia dan tahap siklus hidup menandakan bahwa keinginan dan kemampuan konsumen berubah sesuai dengan usia. Misalnya pasta gigi *Colgate* menawarkan tiga lini produk yaitu kepada anak-anak, orang dewasa, dan konsumen tua yang menjadi sasaran. Tahap kehidupan mendefinisikan perhatian utama seseorang, misalnya mengalami perceraian, akan menjalani pernikahan kedua, dan seterusnya. Tahapan ini dijadikan peluang bagi pemasar untuk dapat membantu pemasar dapat membantu masyarakat mengenai masalah utama mereka. Jenis kelamin diidentifikasi sebagai pria dan wanita, yang memiliki sikap dan perilaku yang berbeda, sebagian berdasarkan genetik, dan sebagian karena sosialisasi. Riset mengatakan pria cenderung harus diberi dorongan untuk membeli suatu produk, sedangkan wanita sering membeli suatu produk tanpa dorongan. Perbedaan jenis kelamin membawa beberapa perusahaan membagi produknya ke dalam dua



jenis, yaitu untuk pria dan wanita. Pendapatan merupakan salah satu faktor dimana pemasar menyesuaikan pendapatan masyarakat baik tinggi maupun rendah. Generasi tiap masyarakat dipengaruhi oleh pertumbuhan mereka, baik musik, film, politik dan kejadian di periode tersebut. Hal inilah yang dijadikan acuan oleh pemasar. Kelas sosial memiliki pengaruh yang kuat terhadap preferensi kebutuhan suatu kalangan. Pemasar merancang produk dan jasa untuk kelas sosial tertentu.

- c) Segmentasi psikografis membagi pembeli menjadi berbagai kelompok berdasarkan sifat psikologis/ kepribadian, gaya hidup atau nilai. Orang-orang yang berada di dalam kelompok demografis yang sama bisa memiliki profil psikologis yang berbeda. (Kotler dan Keller, 2009a:241)
- d) Segmentasi perilaku membagi pembeli ke dalam kelompok berdasarkan pengetahuan, sikap, penggunaan, atau respon terhadap suatu produk. (Kotler dan Keller, 2009a:243)

### ***b. Targeting***

*Targeting* biasa juga dikatakan dengan penetapan target segmen pasar internasional. Kotler dan Armstrong dalam Kristanto (2011:100) mengatakan bahwa penetapan target adalah evaluasi setiap daya tarik segmen pasar dan memilih satu atau lebih segmen-segmen pasar untuk dimasuki. Terdapat tiga kriteria untuk penetapan target segmen pasar, yaitu sebagai berikut:

- 1) Ukuran pasar pada saat ini dan potensi pertumbuhannya

Perusahaan perlu mempertimbangkan kriteria ini karena akan kurang menguntungkan bagi perusahaan apabila melayani segmen pasar yang kecil karena potensi penjualannya juga akan kecil. (Keegan dan Green dalam Kristanto, 2011:100)

2) Potensi persaingan

Setiap negara akan memiliki potensi persaingan pasar yang berbeda-beda di mana para pemasar harus menghadapi adanya persaingan tersebut. (Keegan dan Green dalam Kristanto, 2011:100)

3) Kesesuaian dan kelayakan

Para pemasar dituntut untuk dapat menilai kesesuaian antara sumber-sumber daya, sasaran sasaran keseluruhan, dan keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan. (Keegan dan Green dalam Kristanto, 2011:101)

**c. Positioning**

*Positioning* menurut pendapat Kotler dan Amstrong dalam Kristanto (2011:103) terdapat dua yaitu *market positioning* dan juga *product position*. *Market positioning* merupakan penetapan *positioning* yang bersaing untuk produk dan menciptakan sebuah pemasaran yang rinci. *Product positioning* merupakan bagaimana sebuah produk digambarkan oleh kosumen dan berada dalam pemikiran kosumen. *Positioning* merujuk pada manfaat-manfaat dan diferensiasi merk di dalam pikiran-pikiran kosumen. Berbeda dengan pendapat Keegan dan Green dalam Kristanto (2011:103) *positioning* mengacu pada tindakan diferrensiasi

sebuah merk di dalam pikiran para konsumen terhadap produk melebihi para pesaing dalam manfaat-manfaat yang ditawarkan oleh merk.

Terdapat tiga pilihan strategi positioning menurut Keegan dan Green dalam Kristanto (2011:104), yaitu *global consumer culture positioning*, *foreign consumer culture positioning*, *local consumer culture positioning*. *Global consumer culture positioning* mengidentifikasi bahwa merk merupakan simbol dari sebuah segmen atau budaya global tertentu. *Foreign consumer culture positioning* adalah bagaimana sebuah merk diasosiasikan dengan situasi penggunaannya dan asal produksinya dengan sebuah negara atau budaya asing. Contohnya, jins Levi's, McDonald's, atau Kentucky Fried Chicken sebagai produk negara Amerika. *Local consumer culture positioning* merupakan strategi di mana sebuah merk diasosiasikan dengan makna-makna budaya lokal, mencerminkan norma budaya lokal, bagaimana merk dikonsumsi oleh orang-orang lokal dalam budaya nasional, ataupun produk diproduksi untuk konsumen lokal.

### **3. Pemasaran Internasional**

#### **a. Pengertian Pemasaran Internasional**

“Pemasaran internasional adalah kinerja kegiatan-kegiatan bisnis yang didesain untuk merencanakan, menetapkan harga, mempromosikan, dan mengarahkan arus barang jasa sebuah perusahaan kepada konsumen dan para pemakai di lebih dari satu bangsa untuk mendapatkan keuntungan”, (Cateora dan Graham dalam Kristanto, 2011:4). Pemasaran internasional menurut Gitosudarmo (2012: 189) pemasaran internasional

merupakan kegiatan pemasaran yang dilakukan antara negara satu dengan negara yang lain atau oleh perusahaan dari negara yang satu dengan konsumen atau perusahaan di negara yang lain. Di samping itu, pemasaran internasional adalah pelaksanaan aktivitas-aktivitas bisnis yang memperdagangkan barang atau jasa kepada konsumen pada lebih dari satu negara sehingga memperoleh keuntungan (Simamora, 2000a: 4). Berdasarkan beberapa pendapat menurut ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa pemasaran internasional merupakan suatu kegiatan oleh perusahaan dalam menjual barang atau jasa mereka kepada lebih dari satu negara yang bertujuan untuk dapat memperoleh keuntungan.

Berbeda dengan pemasaran global menurut Kotabe dan Helsen dalam Kristanto (2011:5) yang mengacu pada tiga hal, yaitu upaya-upaya standarisasi, koordinasi lintas pasar, dan juga integrasi global. Upaya-upaya standarisasi mengacu pada program-program pemasaran lintas negara khususnya penawaran produk, bauran promosi, harga, dan adanya saluran pemasaran yakni meningkatkan peluang untuk mentransfer produk, merk, ide dan membantu menghadapi munculnya pelanggan global. Koordinasi lintas pasar, yaitu adanya pengurangan inefisiensi biaya dan duplikasi upaya-upaya di antara anak-anak perusahaan nasional dan regional. Integrasi pasar, yaitu berpartisipasi di banyak pasar dunia untuk memperoleh peningkatan kemampuan bersaing dan integrasi yang efektif.

Pemasaran menurut Kotler dan Amstrong (2008a: 5), adalah proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun

hubungan yang kuat dengan pelanggan dengan tujuan untuk mendapatkan nilai dari pelanggan sebagai imbalannya. Pemasaran adalah mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan sosial (Kotler dan Keller, 2009a: 5). Secara luas, pemasaran menurut Kotler (2008a: 6) diartikan sebagai proses sosial atau manajerial di mana pribadi atau organisasi memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran nilai dengan yang lain.

#### **b. Teori Memasuki Pasar**

Kotler dan Keller (2009b: 323) mengemukakan cara memasuki pasar terbaik adalah dengan ekspor tidak langsung, ekspor langsung, melisensikan, *joint venture*, dan investasi langsung. Ekspor merupakan cara normal perusahaan terlibat dalam pasar internasional. Ekspor langsung dan tidak langsung dibedakan dari segi cara kerja yakni melalui perantara independen. Melisensikan disini adalah melalui proses manufaktur, nama dagang, hak paten, rahasia dagang oleh pemilik lisensi menerbitkan lisensi untuk perusahaan asing dengan tujuan memperoleh royalti. *Joint venture* merupakan kegiatan dimana investor asing dan lokal berbagi kepemilikan dan kendali. Investasi langsung merupakan kepemilikan langsung fasilitas perakitan atau manufaktur di luar negeri, di mana perusahaan asing membangun fasilitas sendiri dengan memberi sebagian atau seluruh saham.

Menurut Kristanto (2011: 138), ada beberapa cara memasuki pasar yaitu melalui kegiatan ekspor (*exporting*), melalui aliansi strategis

(*strategic alliances*), dan melalui investasi langsung (*foreign direct investment*). Perusahaan dapat memilih salah satu atau beberapa dari strategi tersebut. Strategi yang paling banyak dipilih oleh kebanyakan perusahaan adalah mengekspor. Terutama yang baru memulai langkahnya untuk memasuki pasar internasional. Berbeda dengan aliansi strategis yang dipilih oleh perusahaan yang sudah menjadi perusahaan internasional. Strategi investasi langsung diambil perusahaan yang memiliki sumber daya yang menunjang.

Menurut UU Nomor 10 Tahun 1995 tentang Kepabeanan, kepabeanan merupakan kegiatan mengeluarkan barang dari daerah pabean. Pengertian ekspor secara umum sendiri adalah kegiatan mengeluarkan atau menjual barang dari dalam negeri ke luar negeri. Griffin dan Michael (2005: 7), memaparkan bahwa ekspor adalah menjual produk-produk yang dibuat di negara sendiri untuk digunakan atau dijual ke negara-negara lain. Ekspor menurut Kotabe dan Helsen dalam Kristanto (2011: 141) merupakan cara paling populer bagi banyak perusahaan untuk masuk ke pasar internasional. Dalam aktivitas ekspor, diperlukan sumber daya yang minimal sementara fleksibilitasnya tinggi. Aktivitas ekspor juga menawarkan keuntungan-keuntungan keuangan, pemasaran, teknologi dan manfaat lainnya bagi perusahaan.

Adanya pembayaran ekspor menentukan suksesnya penjualan ekspor. Perusahaan bergantung pada keuntungan yang masuk dari pembayaran ekspor tersebut. Ball, Wendell, dan Mc Culloch (2007:339)

menyebutkan, pada umumnya jenis pembayaran yang ditawarkan oleh eksportir kepada pembeli asing adalah sebagai berikut: (1) Uang muka, (2) Rekening terbuka (*open account*), (3) Konsinyasi, (4) *Letter of Credit* (L/C), dan (5) Wesel dokumen (*documentay draft*).

Dokumen ekspor penting bagi suksesnya suatu aktivitas ekspor. Bell, Wendell, dan McCulloch(2007: 35) berpendapat bahwa dokumen ekspor dibagi menjadi dua kategori, yaitu dokumen pengiriman dan dokumen penagihan. Kedua dokumen tersebut dipersiapkan oleh eksportir. Dokumen pengiriman meliputi *bill of lading*, *daftar kemasan ekspor*, lisensi ekspor, dan juga sertifikat asuransi. Tiap negara memiliki dokumen penagihan yang berbeda berdasar keperluannya. Secara umum dokumen penagihan yaitu faktur komersial, faktor konsuler, sertifikat asal barang, dan sertifikat pemeriksaan. (Ball, Wendell, dan McCulloch, 2007: 354).

Faktor lain yang mempengaruhi keberhasilan ekspor adalah kemampuan perusahaan, hubungan yang dibina perusahaan, strategi pemasaran, lingkungan pasar, dan kinerja eksor perusahaan (Chandra, Tjiptono, dan Chandra, 2004: 186). Kemampuan perusahaan yang dimaksud adalah dari segi karakteristik manajemen dan inti kompetisinya. Hubungan yang dibina perusahaan saat memberi informasi saat perusahaan akan mengambil keputusan. Strategi pemasaran berdampak positif pada lingkungan pasar. Jika strategi yang mencakup peilihan pasar, segmentasi, dan bauran pemasaran dilakukan degan baik

maka akan beroperasi dengan baik juga di lingkungan pasar. Sedangkan kinerja ekspor perusahaan dapat dinilai dari angka penjualan, pangsa pasar, pertumbuhan, intensitas ekspor, tujuan strategik, dan ekuitas merk (Chandra, Tjiptono, dan Chandra, 2004: 187).

Dalam melakukan kegiatan ekspor, tentu juga akan dihadapi hambatan-hambatan yang membuat kegiatan tersebut berjalan tidak lancar. Terdapat faktor penghambat dalam melakukan kegiatan ekspor, yaitu persaingan yang ketat di pasar asing (baik dari pesaing domestik maupun pesaing asing), tidak mampu menawarkan harga yang mampu bersaing, informasi untuk menganalisis pasar asing terbatas, personel manajemen dan waktu yang terbatas, serta kurangnya bantuan dan insentif dari pemerintah. (Chandra, Tjiptono, dan Chandra, 2004: 193)

Perusahaan memasuki pasar internasional harus memahami secara matang tentang beberapa orientasi bagi manajemen pemasaran internasional:

1. Konsep perluasan pasar domestik.
2. Konsep pasar multidomestik.
3. Konsep pemasaran global. (Simamora, 2000a: 9)

Konsep perluasan pasar domestik digambarkan dengan perusahaan domestik yang melakukan perluasan dari penjualan produk barang atau jasanya ke pasar asing. Hal ini disebabkan adanya kelebihan hasil produksi. Fokus perusahaan tetap pada penjualan domestik, namun perusahaan beranggapan bahwa apabila perusahaan mereka berhasil di negaranya, maka akan berhasil juga bila dilakukan penjualan secara internasional. Penjualan internasional dilakukan untuk sebuah perusahaan mencari tambahan keuntungan. Perusahaan akan mulai mencari pasar



asing yang permintaannya sesuai dengan pasar domestik. Perusahaan yang menggunakan konsep ini disebut dengan perusahaan etnosentris (*ethnocentric*).

Konsep perluasan pasar multidomestik merupakan konsep yaitu perusahaan menganggap pasar internasional juga hal penting bagi mereka. Perusahaan mulai menyadari perbedaan antara pasar asing dengan pasar domestik. Perusahaan memahami bahwa tiap-tiap negara memiliki pasar yang berbeda. Strategi yang digunakan untuk tiap-tiap negara juga tentunya akan berbeda. Adaptasi produk menjadi hal penting bagi perusahaan yang menganut konsep ini. Perusahaan tersebut maka bersifat polisentrik (*polycentric*).

Konsep pemasaran global mencakup pasar dunia. konsep ini biasa diterapkan oleh perusahaan global. Perusahaan akan memaksimalkan pemasaran dengan bahan-bahan pokok yang ada. Perusahaan akan mencari negara yang mau menerima hasil produknya sehingga rela mengeluarkan modal yang besar. Perusahaan global akan mencari pasar-pasar di dunia yang mempunyai permintaan serupa untuk produk yang sama. Pasar-pasar tersebut akan membentuk kesatuan. Perusahaan yang menganut konsep ini disebut dengan geosentrik (*geoscentric*).

Perusahaan melakukan pemasaran internasional dengan tujuan utama yaitu mencari keuntungan. Tujuan lainnya adalah perusahaan dapat mencari tahu kebutuhan pelanggan global sehingga dapat memuaskan pelanggan global secara lebih baik daripada kompetitor,

baik domestik maupun internasional. Perusahaan juga bertujuan untuk mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas pemasaran di dalam kendala-kendala global. Hal ini bertujuan agar perusahaan dapat lebih unggul dibandingkan kompetitornya. (Simamora, 2000a: 11).

Hambatan saat perusahaan akan memasuki pemasaran internasional:

1. Batasan perdagangan dan tarif bea masuk.
2. Perbedaan bahasa, sosial, dan budaya.
3. Kondisi politik dan hukum.
4. Hambatan operasional. (Gitosudarmo, 2012: 200)

Yau dalam Kristanto (2011:5) memaparkan lima faktor yang mendorong sebuah pasar domestik memasuki pasar internasional, yaitu:

a) Kejenuhan pasar domestik (*domestic market saturation*)

Pasar domestik cenderung melirik pasar-pasar baru di luar negeri guna menaikkan volume penjualan mereka.

b) Persaingan (*competition*)

Terdapat persaingan yang semakin ketat, sehingga mendorong perusahaan untuk menerapkan strategi *bypass strategy*. Salah satu bentuknya adalah membuka pasar di luar negeri. Cara tersebut dapat membuat perusahaan-perusahaan mendapat tambahan volume penjualan dan keuntungan, tambahan dana pemasaran, dan penelitian serta pengembangan untuk memenangkan adanya persaingan di pasar dalam negeri.

c) Peluang-peluang pasar (*market opportunities*)

Adanya peluang-peluang pasar di luar negeri merupakan faktor pendorong yang paling kuat bagi perusahaan domestik Indonesia untuk membuka pasar di luar negeri.

d) Kurva pengalaman yang tajam (*sharp experience curve*)

Sebuah perusahaan memiliki keyakinan, bahwa dengan pengalaman yang dimiliki dalam memasarkan produk-produk mereka di pasar domestik juga akan mampu bersaing dengan baik di pasar produk negara lain.

e) Posisi pasar ceruk (*niche market position*)

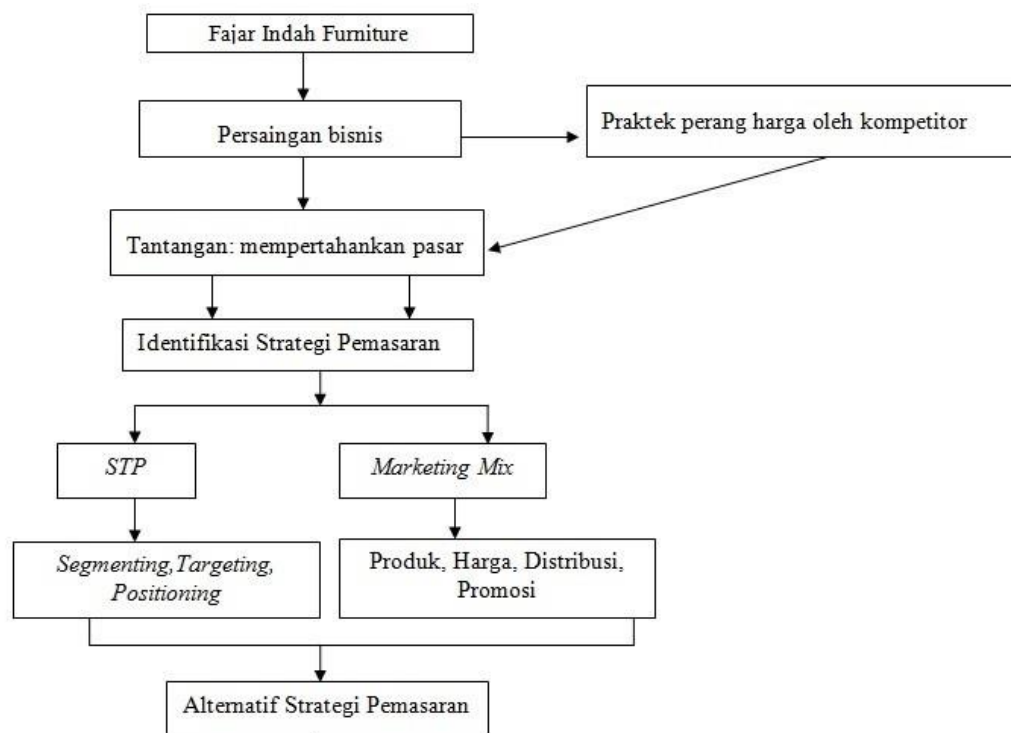
Contohnya adalah Mustika Ratu yang memasuki pasar internasional, karena produk kecantikannya menjadi produk-produk alternatif bagi para konsumen produk kecantikan modern, seperti Lancome, Laurel, dan sebagainya.

### C. Kerangka Pemikiran

Fajar Indah Furniture merupakan perusahaan yang bergerak di bidang *furniture* yang berfokus pada penjualan ekspor. Persaingan dalam pemasaran internasional sangatlah ketat, sehingga perusahaan dituntut untuk dapat lebih berhati-hati dalam melakukan penetapan harga. Kualitas produk juga diperhatikan, di mana dengan adanya persaingan dan perubahan harga maka suatu produk bisa menurun kualitasnya. Perusahaan diharapkan mampu merumuskan strategi pemasaran yang tepat agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Hal utama yang perlu dilakukan adalah dengan mengetahui visi

dan misi serta profil lebih dalam mengenai Fajar Indah *Furniture*. Visi dan misi tersebutlah yang menjadi acuan Fajar Indah Furniture dalam melakukan upaya mempertahankan pangsa pasar, terutama dalam pasar Eropa dan Amerika. Selanjutnya setelah mengetahui visi dan misi yang dilakukan Fajar Indah maka diidentifikasi faktor-faktor penyusun strategi berdasarkan analisis strategi yang digunakan yaitu *STP (Segmenting, Targeting, dan Positioning)* serta *marketing mix* guna mendapatkan tujuan pemasaran yang tepat sehingga mampu mempertahankan pangsa pasar terutama di Pasar Eropa dan Amerika. Faktor-faktor penyusunan strategi perusahaan kemudian dipertimbangkan dan juga dianalisis strateginya sehingga diperoleh alternatif strategi perusahaan yang paling sesuai dengan kondisi yang dihadapi perusahaan. Alternatif strategi tersebut dirasa penting bagi perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka kerangka pemikirannya digambarkan dalam bagan di halaman berikut ini:



**Gambar 2.2: Kerangka Pemikiran.**

Sumber: Diolah Peneliti, 2016

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Berbagai macam metode dapat digunakan untuk memberikan arahan bagi peneliti sehingga mempermudah jalannya suatu penelitian. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif. Pemilihan metode ini dikarenakan penelitian ini bersifat sementara yang akan tetap berkembang ketika peneliti berada di lapangan. “Penelitian deskriptif merupakan jenis penelitian yang memberikan gambaran atau penjelasan atas suatu kejadian dengan jelas tanpa ada perlakuan terhadap objek yang diteliti.” (Kountur, 2004:105). Menurut Nazir (2005:54), “Penelitian deskriptif merupakan suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang.” Penelitian deskriptif dapat disimpulkan menggambarkan secara jelas mengenai fakta atau keadaan yang terjadi pada suatu objek yang diteliti. Penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif karena memaparkan fakta atau keadaan yang terjadi dalam suatu perusahaan. Peneliti juga berusaha mengevaluasi dan mencari solusi dari permasalahan yang ada.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif. “Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan postpositivisme, digunakan untuk meneliti kondisi obyek yang Alamiah” Sugiyono (2012:9). Selain itu, Sugiyono (2012:205) juga memaparkan bahwa akan terjadi tiga

kemungkinan terhadap masalah yang dibawa oleh peneliti dalam penelitian kualitatif. Pertama, bahwa masalah yang akan dibawa peneliti adalah tetap sama dari awal sampe akhir. Hal ini membuat adanya judul proposal dengan judul penelitian akan tetap sama. Kedua, masalah yang diangkat peneliti ketika memasuki lapangan akan berkembang sehingga memperluas masalah yang telah disiapkan. Hal ini mengakibatkan tidak terlalu banyak perubahan dan judul cukup disempurnakan. Ketiga, masalah yang diangkat peneliti setelah ia memasuki lapangan akan berubah total. Judul proposal dan judul penelitian tidaklah sama sehingga harus diganti. Masalah yang akan dibahas oleh peneliti adalah strategi pemasaran, yaitu mengenai analisis strategi pemasaran untuk meningkatkan volume penjualan ekspor. Penelitian ini sifatnya kondisional, yakni akan berkembang ketika peneliti memasuki lapangan. Peneliti bertujuan untuk mengetahui strategi yang digunakan perusahaan untuk memasuki pasar internasional. Di samping itu, peneliti juga ingin mencari alternatif strategi pemasaran untuk perusahaan yang akan memasuki pasar internasional untuk masa mendatang yang memungkinkan adanya perkembangan dalam teori mengenai strategi pemasraan internasional di dalam penelitian.

## **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Strategi *marketing mix* berdasarkan teori Anoraga (2007) untuk mempertahankan pangsa pasar di Eropa dan Amerika, terkait dengan adanya perang harga yang dilakukan oleh kompetitor, yang terdiri dari:
  - a. Produk

- b. Harga
  - c. Distribusi
  - d. Promosi
2. Strategi *STP* (*Segmenting, Targeting, Positioning*) berdasarkan teori Kotler dan Keller (2009) untuk mempertahankan pangsa pasar di Eropa dan Amerika, terkait dengan adanya perang harga yang dilakukan oleh kompetitor, yang terdiri dari:
- a. *Segmenting* (geografis, demografis, psikografis, dan perilaku)
  - b. *Targeting*
  - c. *Positioning*

### **C. Pemilihan Lokasi dan Situs Penelitian**

Lokasi penelitian ini adalah Fajar Indah Furniture, yang terletak di Jalan Kudus-Jepara km.16, Lebuawu, Pecangaan, Jepara. Peneliti memilih perusahaan Fajar Indah Furniture sebagai tempat penelitian karena Fajar Indah Furniture merupakan perusahaan yang berfokus pada pasar internasional yang akhir-akhir ini mengalami permasalahan dalam adanya persaingan harga. Peneliti ingin mengetahui strategi alternatif yang digunakan perusahaan agar tetap dapat mempertahankan pangsa pasar ekspor meski terjadi persaingan harga. Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data pada Fajar Indah Furniture, misalnya literatur, jurnal, artikel, dan catatan serta laporan resmi yang berkaitan dengan strategi pemasaran ekspor dalam memasuki pemasaran internasional.



## D. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari dua macam, yaitu:

### 1. Data Primer

Data primer data yang pertama kali dicatat atau dikumpulkan oleh peneliti (Sanusi, 2011: 104). Sumber data ini diperoleh dari informan di bidang yang bersangkutan dengan penelitian mengenai kondisi perusahaan melalui wawancara secara mendalam kepada:

- a. CEO Fajar Indah Furniture sebagai *key informan*. CEO tersebut mengetahui keadaan perusahaan dalam melakukan pemasaran internasional, berinisial “F”, beliau berjenis laki-laki. Beliau merupakan anak dari owner perusahaan, yang mengelola perusahaan dikarenakan owner sudah tidak aktif.
- b. Informan kedua adalah karyawan divisi *marketing/sales* Fajar Indah Furniture , berinisial “A”, beliau berjenis kelamin perempuan.
- c. Informan ketiga adalah karyawan divisi ekspor Fajar Indah Furniture, berinisial D, beliau berjenis kelamin perempuan.

### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang sudah tersedia dan dikumpulkan oleh pihak lain. Terdapat dua jenis data sekunder, yaitu data sekunder internal dan data sekunder eksternal. Data sekunder berupa data ekspor perusahaan, petikan wawancara, data informasi yang bersangkutan dengan perusahaan, yang mendukung data primer.

## E. Teknik Pengumpulan Data

“Teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data.” (Arikunto, 2010:219). Teknik pengumpulan data mempengaruhi kualitas data yang akhirnya menentukan kualitas dari suatu penelitian. Data yang kualitasnya kurang baik akan menghasilkan penelitian yang kurang baik pula, bahkan dapat memberikan informasi yang salah. Teknik pengumpulan data dirasa penting karena tanpa teknik pengumpulan data peneliti akan mengalami kesulitan dalam melakukan analisis. Oleh karena itu diperlukan suatu teknik pengumpulan data yang tepat agar data yang diperoleh sesuai dengan maksud dan tujuan dari penelitian. Terdapat beberapa teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini, yaitu:

### 1. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tanya jawab secara lisan dengan seorang maupun beberapa informan mengenai permasalahan yang diteliti. Menurut Sanusi (2011:105), wawancara adalah teknik pengumpulan data yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada objek penelitian. Wawancara dilakukan secara langsung dengan responden atau bila tidak memungkinkan dapat dilakukan via pesawat telepon. Tujuannya menggali informasi secara jelas mengenai permasalahan yang diteliti. Dalam penelitian ini wawancara akan dilakukan

melalui tanya jawab dengan karyawan dari Fajar Indah Furniture di bidang yang berkaitan dengan penelitian.

Penelitian ini dilakukan kepada tiga orang informan dari perusahaan Fajar Indah Furniture secara terstruktur. Ketiga informan tersebut adalah CEO Fajar Indah Furniture yaitu Bapak Adrian Fajar, Alfi yang merupakan anggota divisi penjualan dan juga Dona yang merupakan anggota divisi ekspor. Pemilihan ketiga informan tersebut dikarenakan dalam penelitian kualitatif, sampling yang digunakan adalah *purposeful* sampling di mana peneliti memilih lokasi atau informan yang bisa membantu peneliti untuk lebih memahami sebuah kasus dengan memberikan informasi yang mendetail dan mendalam, serta mendapatkan keterangan yang sebelumnya belum pernah didapatkan. Tipe dari *purposeful sampling* yang digunakan adalah *homogenous* sampling, dimana lokasi dan informan dipilih karena memiliki sifat atau karakteristik yang sama. (Creswell, 2011:208). Namun, selain *purposeful sampling* pemilihan informan tersebut juga digunakan *snowball sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data yang pada awalnya jumlahnya sedikit tersebut belum mampu memberikan data yang lengkap, maka harus mencari orang lain yang dapat digunakan sebagai sumber data. (Sugiyono, 2008:300).

## 2. Dokumentasi

Dokumentasi biasanya dilakukan dengan cara mengumpulkan data sekunder dari berbagai sumber baik secara pribadi maupun kelembagaan (Sanusi, 2011:114). Laporan keuangan, rekapitulasi personalia, struktur

organisasi, peraturan, data produksi riwayat perusahaan biasanya sudah tersedia di lokasi penelitian. Data tersebut biasanya disalin oleh peneliti sesuai kebutuhan. Peneliti harus dapat mengatur sistematika data tersebut karena informasi yang ada masih mentah dan diharapkan dapat memahami data tersebut.

### 3. Observasi

Menurut Sanusi (2011:111), observasi merupakan cara pengumpulan data melalui proses pencatatan perilaku subjek (orang), objek (benda), atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi terhadap individu yang diteliti. Observasi dapat dilakukan secara langsung, tidak langsung, diketahui, dan tidak diketahui.

## F. Instrumen Penelitian

“Instrumen penelitian adalah alat pada waktu penelitian menggunakan suatu metode.”(Arikunto, 2010:149). Instrumen penelitian berperan sebagai alat bantu bagi peneliti untuk mengumpulkan data agar data yang diperoleh mudah untuk diolah. Beberapa instrumen yang dapat digunakan peneliti sesuai dengan teknik pengumpulan data yaitu:

### 1. Pedoman Wawancara

Terdapat dua macam pedoman dalam melakukan wawancara, yaitu wawancara berstruktur dan wawancara tidak berstruktur. Wawancara berstruktur adalah wawancara yang pertanyaan-pertanyaannya telah dipersiapkan sebelumnya dalam bentuk tertulis mengenai pokok-pokok persoalan yang akan ditanyakan. Wawancara tidak berstruktur adalah

wawancara yang dilakukan dengan spontan tanpa adanya persiapan tertulis. Peneliti menggunakan wawancara berstruktur yang pertanyaannya sudah disiapkan sebelumnya.

## 2. Pedoman Dokumentasi

Pedoman dokumentasi berisi daftar kebutuhan data yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti sehingga menunjang tercapainya tujuan penelitian dan memudahkan mempelajari dokumen, laporan, maupun catatan mengenai perusahaan yang diteliti. Dokumen yang dibuthkan adalah mengenai data realisasi ekspor perusahaan, kemudian data mengenai laba perusahaan.

## G. Metode Analisis

Sugiyono (2013: 89) mengatakan bahwa:

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data dengan mengorganisasikan, menjabarkannya, ke dalam unit-unit melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih dan membuat kesimpulan data yang diperoleh melalui wawancara catatan lapangan dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.

Peneliti menganalisa data menggunakan teknik analisis yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman dalam Sugiono (2013), dikenal dengan *interactive model*. Analisis data tersebut melalui beberapa tahap setelah adanya pengumpulan data. Tahapan tahapan tersebut adalah sebagai berikut:

### 1. Reduksi Data

Data yang sudah diperoleh dari lapangan dicatat, diuraikan secara rinci, kemudian akan direduksi. “Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting,

kemudian dicari tema dan pola yang muncul dari data yang diperoleh dari lapangan” (Sugiyono, 2013:92). Hasil wawancara dengan Fajar Indah Furniture direduksi, dirangkum, dan dimasukkan ke dalam kategori fokus yang telah dimasukkan mengenai strategi pemasaran, dalam mempertahankan pangsa pasar. Data yang sudah direduksi akan memudahkan peneliti dalam menganalisis data, sehingga tidak tercampur dengan pembahasan lain.

## 2. Penyajian Data (*Display Data*)

Penyajian data adalah tahap yang dilakukan setelah mereduksi data. “Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagian, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya” (Sugiyono, 2013:95). Tahapan ini, data yang diperoleh dari hasil wawancara disajikan dalam bentuk teks naratif dan deskriptif mengenai analisis strategi pemasaran untuk mempertahankan pangsa pasar Fajar Indah Furniture. Data tersebut dianalisis dan dikaji berdasarkan teori yang telah ada di kajian pustaka.

## 3. Menarik Kesimpulan (*Verifying Conclusion*)

Langkah ketiga dalam analisis data adalah menarik kesimpulan. Peneliti menarik kesimpulan dari data yang sudah dianalisis dan diinterpretasikan. Peneliti menganalisis strategi pemasaran Fajar Indah Furniture untuk mempertahankan pangsa pasar Eropa dan Amerika dengan mengacu pada teori *marketing mix* ataupun *STP (Segmenting, Targeting, Positioning)* untuk mempertahankan pangsa pasar dengan adanya persaingan harga.

Adanya kesimpulan didukung dengan adanya bukti dari hasil wawancara yang konsisten. Peneliti juga memberi saran dari permasalahan persaingan harga yang dihadapi Fajar Indah Furniture.

#### **H. Keabsahan Data**

Triangulasi data merupakan metode pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai metode pengumpulan data dan sumber yang telah ada (Sugiyono, 2013:83). Sugiyono juga menambahkan dengan digunakannya triangulasi sebenarnya peneliti mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas data. Menurut Moleong (2012:330-332) triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Data tersebut digunakan untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data tersebut. Triangulasi merupakan cara terbaik untuk menghilangkan perbedaan-perbedaan konstruksi kenyataan yang ada dalam konteks suatu studi sewaktu mengumpulkan data tentang berbagai kejadian dan hubungan dari berbagai pandangan. Dengan kata lain bahwa dengan triangulasi, peneliti dapat melihat ulang temuannya dengan jalan membandingkannya dengan berbagai sumber, metode atau teori. Untuk itu maka peneliti dapat melakukannya dengan jalan:

1. Mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan
2. Mengeceknnya dengan berbagai sumber data
3. Memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan kepercayaan data dapat dilakukan

Penelitian kualitatif memiliki beberapa macam teknik pemeriksaan keabsahan data (triangulasi), yaitu triangulasi sumber, triangulasi metode, triangulasi penyidik, dan triangulasi teori (Moleong, 2007:330-331). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber. Triangulasi sumber merupakan teknik keabsahan data yang dilakukan dengan cara:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu.
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang lain dengan latar belakang yang berbeda.
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Berdasarkan triangulasi sumber, peneliti mendapatkan data dari narasumber atas suatu informasi yang diperoleh. Peneliti pun akan membandingkan data hasil pengamatan dan data hasil wawancara, membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi, membandingkan apa yang dikatakannya sepanjang waktu, membandingkan keadaan dan prefektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang lain yang memilik latar belakang yang berbeda, serta membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Makna Logo



**Gambar 4.1:** *Logo Perusahaan Fajar Indah Furniture*

Fajar Indah Furniture memiliki logo berupa huruf FIF di dalam lingkaran. Makna logo tersebut menggambarkan nama anak bungsu dari pemilik usaha mebel itu sendiri (Fajar), dan Indah sendiri diharapkan bahwa Fajar Indah Furniture dapat menghasikan produk-produk yang indah yang diimnati banyak konsumennya. Lingkaran di bawah huruf FIF sendiri bermakna bahwa Fajar Indah Furniture akan meluaskan pangsa pasarnya sebesar besarnya sebanding dengan sisi yang dimiliki oleh lingkaran itu sendiri yaitu tidak terhingga. Fajar Indah Furniture lebih terfokus dengan pasar ekspornya, selain juga melakukan penjualan lokal.

## 2. Sejarah Perusahaan

Berdirinya Fajar Indah Furniture sendiri berawal dari keinginan pendiri perusahaan yang sekaligus Direktur Utama perusahaan menjalankan usaha rumahan berbasis usaha mikro kecil menengah (UMKM) kerajinan rotan pada tahun 1998. Usahanya dimulai dengan penjualan lokal produk kayu jati ke Jepara dan sekitarnya. Produknya dapat menghasilkan produk furnitur murni seperti meja, lemari, kursi, dan masih banyak yang lain.



**Gambar 4.2:** Contoh Produk Fajar Indah Furniture

Bermula saat perusahaan mendapatkan pesanan dari luar negeri yaitu Belanda. *Buyer* dari Belanda tersebut membeli produk Fajar Indah untuk dijual lagi ke negaranya. Ia memesan sebanyak 6 kontainer, yang dikerjakan Fajar Indah dalam kurun waktu 7 bulan. Berbeda dengan sekarang yang dalam sebulan Fajar Indah mampu mengerjakan 3 sampai 4 kontainer.

*Buyer* di belanda tersebut puas dengan produk furnitur yang dihasilkan Fajar Indah, sehingga merekomendasikan Fajar Indah kepada rekan bisnisnya di Jerman. Lambat laun, nama Fajar Indah mulai dikenal dari mulut ke mulut di lingkungan internasional. Dari titik itulah, Fajar Indah memulai bisnis ekspornya.

Awalnya, Fajar Indah menggunakan faksimile dalam membuat *invoice* dan kontrak dengan pelanggan, karena pada jaman tersebut belum ada internet. Pada 2005, Fajar Indah pertama kalinya mengikuti pameran bertaraf internasional yang diadakan setahun sekali di Jakarta. Hasilnya, Fajar Indah dapat menggaet customer asing baru dari mengikuti pameran tersebut. Fajar Indah juga melakukan promosi produknya lewat website, ataupun dari para *buyers* Fajar Indah Furniture sendiri yang merekomendasikan produk Fajar Indah ke *buyers* lain. Hingga saat ini pelanggannya sudah banyak, meliputi Belanda, Jerman, Taiwan, Inggris, dan lain-lain. Produk yang dihasilkan Fajar Indah pun memuaskan customer karena kualitas bahan bakunya yang tergolong cukup langka di beberapa bagian negara, walaupun produk yang dihasilkan masih tergolong manual dan diproduksi oleh tangan para pengrajin di Jepara dan sekitarnya.

### 3. Lokasi Perusahaan

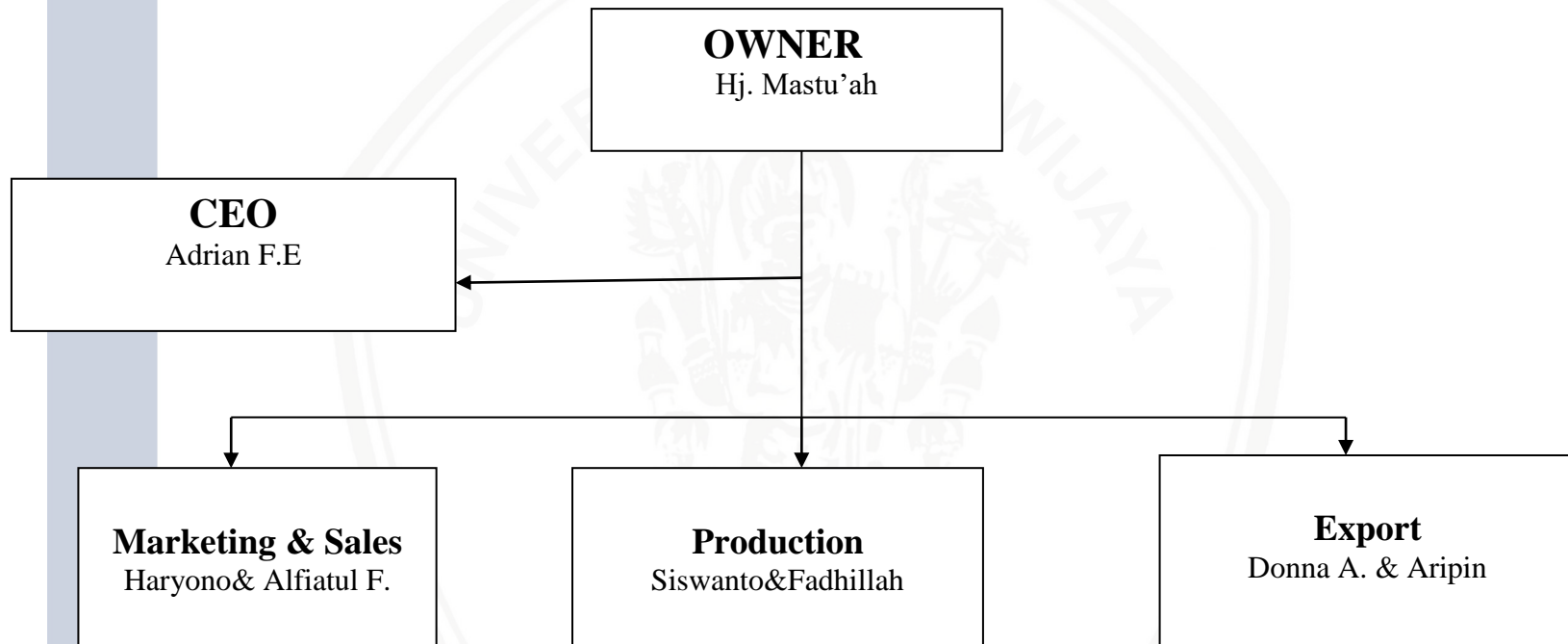
Fajar Indah Furniture beralamat di Jalan Jepara - Kudus km.15 , Lebuawu, Kecamatan Pecangaan, Jepara. Fajar Indah Furniture menempati lahan seluas 3500 m<sup>2</sup> yang merupakan kesatuan dari kantor, gudang, dan tempat produksi. Alasan perusahaan menempatkan perusahaan di lokasi

tersebut, karena bagi Fajar Indah lokasi tersebut strategis sehingga mempermudah untuk mendapatkan peluang keuntungan yang akan diperoleh. Tujuan pemilihan tempat yang tepat adalah untuk menekan biaya produksi serta kemudahan akses perusahaan. Selain alasan tersebut terdapat pertimbangan lain, yaitu:

- a. Merupakan sentra industri rotan.
- b. Merupakan kota tempat tinggal pendiri.
- c. Biaya tenaga kerja murah.
- d. Berdekatan dengan bahan baku.
- e. Sarana transportasi yang memadai.

#### **4. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan hal yang sangat penting untuk Fajar Indah Furniture, yang tujuannya adalah memperjelas fungsi dan tanggung jawab masing-masing yang berpengaruh terhadap aktivitas perusahaan. Hal itu bertujuan agar perusahaan dapat menjalankan strategi perusahaan dan mencapai misi yang diharapkan. Struktur organisasi Fajar Indah Furniture tercantum dalam gambar 4.2 berikut:



**Gambar 4.3 Struktur Organisasi Perusahaan**

*Sumber: Fajar Indah Furniture*

## 5. Visi dan Misi Perusahaan

### Visi

- a. Menjadi perusahaan yang mewadahi pengrajin lokal yang tidak mempunyai fasilitas dalam melakukan penjualan, promosi, dan distribusi.
- b. Mengembangkan potensi kerajinan furnitur warga Jepara ke masyarakat lokal maupun internasional.
- c. Memberikan kontribusi nyata dan memperbaiki citra bagi kemajuan negara dengan sumber daya yang dimiliki.

### Misi

- a. Menjual produk furnitur yang berkualitas tinggi.
- b. Memberi pelayanan tepat waktu untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

## B. Gambaran Umum Informan

Penelitian ini dilaksanakan pada Fajar Indah Furniture. Data dikumpulkan melalui wawancara terstruktur yang dilakukan kepada pihak-pihak yang mengetahui informasi tentang perusahaan. Informan pada penelitian ini merupakan pihak yang dapat memberikan informasi sesuai dengan rumusan masalah dan fokus penelitian. Adapun informan tersebut adalah CEO, divisi penjualan, dan divisi ekspor.

### 1. CEO

Informan pertama adalah CEO yang berada di bawah naungan pemilik perusahaan. CEO merupakan anak kandung dari pemilik perusahaan. CEO disini memimpin departemen yang terdapat divisi penjualan, ekspor, serta mengontrol proses produksi.

## 2. Staf Divisi *Marketing*

Informan kedua adalah Alfiatul yaitu merupakan staf divisi *marketing*. Perannya adalah melaksanakan tugas serta strategi penjualan yang telah ditetapkan sepenuhnya oleh pemilik perusahaan dan CEO perusahaan, di samping itu bertanggung jawab pada laporan penjualan dan berinteraksi langsung dengan para *buyers*. Tujuannya adalah memberikan informasi yang akurat mengenai perkembangan penjualan dari perusahaan.

## 3. Staf Divisi Ekspor

Informan ketiga adalah Donna yaitu merupakan staff ekspor. Perannya adalah mengontrol apapun yang berhubungan dengan administrasi ekspor, mengurus dokumen yang dibutuhkan untuk dikirim, dan mengontrol proses muat barang.

### C. Penyajian Data Fokus Penelitian

Penyajian data penelitian merupakan bentuk penyajian data yang dihasilkan dari dilakukannya penelitian. Peneliti melaksanakan wawancara, dokumentasi, observasi sebagaimana yang telah ditulis di fokus penelitian sebelumnya. Hasil wawancara disajikan dengan sistematis dalam bentuk kalimat yang naratif sesuai pokok bahasan yang ada. Penyajian data dalam bentuk struktur dan tabel oleh peneliti memudahkan untuk dipahami.

#### 1. Strategi Bauran Pemasaran yang Diimplementasikan Fajar Indah

##### a. Produk

Produk memiliki peranan penting dalam menciptakan profit dan laba perusahaan. Fajar Indah memilih bahan baku kayu jati untuk produksi barang mereka. Bahan baku tersebut memiliki jangka waktu yang panjang dan juga keunikan tersendiri yang tidak dijumpai di berbagai negara. Hal tersebut yang membuat pelanggan dari luar negeri tertarik untuk membeli produk yang dihasilkan Fajar Indah.

Fajar Indah memperhatikan dengan baik proses barang dari pengrajin hingga barang selesai diproses dan dikirimkan ke pembeli. Fajar Indah memiliki tenaga ahli untuk melakukan *Quality Control* yang bertujuan untuk menjaga kualitas produk agar tetap dapat bertahan di pasar internasional. Barang yang masuk akan diperiksa oleh tim *Quality Control* dan melalui beberapa tahap pengecekan. Proses pertama adalah pengecekan bahan baku yang masuk, bila sudah memenuhi maka akan memasuki proses ampelas barang. Kemudian barang diinspeksi ke tim *QC finishing* barang, dan setelah selesai maka barang yang sudah mendapat persetujuan dari Bapak Fajar akan dipacking dan dikirimkan kepada *buyers*.

Konsep produk Fajar Indah adalah *vintage* serta modern minimalis, yakni tidak menggunakan ukiran mengikuti tren masa kini. Hal ini yang dicari oleh para *buyer* luar negeri dan yang membedakan dengan pesaingnya. Tak hanya itu, bahan baku yang digunakan pun juga berbeda dengan kompetitor. Bapak Fajar, selaku CEO Fajar Indah mengatakan dalam wawancara yang dilakukan pada 25 September 2017:



“Bahan baku yang kita gunakan yaitu kayu jati lama yang diambil dari bongkahan rumah yang tidak dipakai. Biasanya kita nyebutnya kayu jati recycle. Biasanya kan kompetitor kan ga banyak pake ini, biasanya kan pada pake kayu baru. Nah, kayu jati lama ini kan bahan mentahnya itu udah kering jadi pas dibikin mebel gaperlu dikeringkan atau dioven gitu. Kualitasnya lebih bagus.”

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa Fajar Indah menggunakan bahan kayu jati lama yang dapat disebut juga dengan kayu jati *recycle*. Kayu tersebut didapatkan dari bongkahan rumah yang tidak terpakai, yang dipilih karena kekeringan bahan mentah sehingga dalam proses pengerjaan produk bisa lebih menghemat waktu dan kualitasnya lebih baik. Pendapat tersebut juga diperkuat oleh pendapat Dona, yaitu salah satu karyawan divisi ekspor Fajar Indah Furniture pada wawancara yang dilakukan peneliti tanggal 25 September 2017

“Finishingnya, mbak. Kalo kita kan finishingnya halus, warnanya juga. Finishing itu dari barang mentah diampelas, digrinde, diampelas. Kan kalo kayu lama gitu. Bagusannya kayu lama daripada kayu baru. Kalo kayu baru, kan masih basah. Kalo dioven, kayunya nanti bisa melengkung gitu.”

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa *finishing* produk Fajar Indah Furniture cenderung berbeda apabila dibandingkan dengan pesaing. Bagi Fajar Indah, *finishing* produk cenderung halus baik dari segi tekstur dan juga warna. *Finishing* produk melalui beberapa proses mulai dari pengampelasan bahan baku, hingga terjadi pengampelasan bahan baku. Kecenderungan penggunaan bahan kayu jati lama dibanding dengan kayu jati baru adalah tingkat kekeringan kayu yang didapat. Kayu jati baru tingkat kekeringannya cenderung rendah

sehingga apabila dimasukkan ke dalam oven, kayu dapat melengkung. Tak hanya dari bahan baku dan finishing, bagi Alfi, salah satu karyawan divisi penjualan, memaparkan dalam wawancara tanggal 26 September 2017:

“Kalo ciri khasnya sih kemungkinan hampir sama, tapi kita ga banyak ukiran. Biasanya kalo nyebutnya modern minimalis sama vintage gitu.”

Hasil tersebut menunjukkan bahwa produk Fajar Indah memiliki identitas produk yaitu hasil akhir produk yang dirasa berbeda dengan pesaing. Akhir dari produk tersebut biasanya tidak banyak ukiran sehingga memiliki kesan vintage sekaligus minimalis. Fajar Indah mengerti bahwa minat buyer luar negeri cenderung terhadap desain *vintage* dibandingkan dengan desain trend masa kini.

Kesimpulan yang didapat dari beberapa narasumber menyatakan bahwa produk Fajar Indah memiliki kekuatan atau ciri khusus yang membedakan dengan pesaing. Produknya menggunakan kayu jati lama yang berasal dari bongkahan rumah sehingga tidak mudah melengkung saat dipanaskan di oven. *Finishing* akhir produk Fajar Indah biasanya produknya lebih halus, dan tidak banyak ukiran. Produknya memiliki desain *vintage* dan minimalis. Desain tersebut dirasa lebih sesuai dengan minat dan selera konsumen luar negeri.

Fajar Indah melakukan kiat untuk mengurangi jenuhnya persaingan dengan menciptakan inovasi produk yaitu menggunakan kombinasi bahan kayu jati dan besi. Setiap setahun sekali, Fajar Indah juga

menawarkan desain-desain baru kepada para pelanggan dikarenakan trend di luar negeri tiap tahun pun berubah. Seperti yang diuraikan oleh Bapak Fajar selaku CEO pada wawancara yang dilakukan tanggal 25 September 2017:

“Usaha kita bikin desain gambar baru atau koleksi baru untuk ditawarkan ke konsumen tiap setahun sekali. Karena tiap tahun, desainnya berubah. Di sana kalo musimnya berganti, biasanya desainnya ikut berganti. Jadi ya kita gambarkan desain desain baru kita kirimkan sampai disetujui konsumen disana.”

Dari hasil wawancara tersebut disimpulkan bahwa perubahan desain terjadi tiap tahun. Desain baru ditawarkan kepada konsumen lamanya setiap setahun sekali. Perubahan tersebut seiring dengan adanya perubahan musim yang terjadi di sana. Hal tersebut juga ditambahkan oleh Alfi, selaku karyawan divisi penjualan Fajar Indah Furniture dalam wawancara pada tanggal 26 September 2017:

“Ya biasanya dari trend pasar itu dibikin sampel, nanti kita ajukan ke customer kita yang lama dengan adanya produk baru kita lewat e-mail biasanya.”

Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa desain yang dibuat juga mengacu pada adanya tren pasar masa kini. Fajar Indah berusaha untuk menyesuaikan produknya sesuai minat dan selera konsumen namun juga dengan melihat adanya tren pasar yang ada. Desain tersebut nantinya diajukan kepada konsumen melalui email. Dona, selaku karyawan divisi ekspor juga menambahkan pada tanggal 25 September 2017:

“Biasanya Pak Fajar bikin sketsa, nanti bikin koleksi apa, nanti dibuat pricelist ya nanti dikirim ke buyer. Dan juga kita

biasanya pake katalog, kita liatin mereka barangkali mereka suka.”

Menurut Dona, desain tersebut dibuat oleh Bapak Fajar sendiri, selaku CEO dari Fajar Indah. Fajar Indah juga menyediakan katalog produk untuk para konsumen untuk menarik minat konsumen. Hasil kesimpulan dari beberapa narasumber tersebut adalah desain produk baru dirasa penting dalam strategi pemasaran produk bagi Fajar Indah Furniture. Desain baru tersebut dibuat oleh Bapak Fajar sendiri selaku CEO yang menyesuaikan dengan minat dan selera konsumen dengan melihat tren pasar yang ada. Biasanya cenderung dilakukan setahun sekali terutama apabila di negara konsumen terjadi perubahan musim seperti yang terjadi di daerah Belanda. Saat musim dingin, penduduk di sana cenderung membakar *furnitur* kayunya untuk dijadikan penghangat. Saat musim dingin tersebutlah desain pun berubah. Pengajuan desain tersebut dilakukan melalui email kepada pihak yang bersangkutan, dan Fajar Indah juga biasanya mencetak katalog untuk menarik daya minat konsumen.

Kendala yang dihadapi Fajar Indah yang menjadi kelemahannya adalah keterlambatan datangnya barang oleh pengrajin. Adanya keterlambatan tersebut menuntut para pekerja untuk lembur sehingga barang tetap dikirim ke *buyers* tepat waktu. Alfi, selaku staf divisi penjualan mengatakan pada wawancara tanggal 26 September 2017:

“Kelemahannya adalah kedatangan produk dari supplier itu terlalu lama. Kadang itu sampe mundur batas waktu pengirimannya. Tapi kita biasanya menyiasati dengan bilang

ke supplier jangka waktu pengirimannya 3 minggu padahal sebenarnya masih 4 minggu. Jadi maksud kamiantisipasi supaya nggak berpengaruh kepada pengiriman barang nanti ke konsumen.”

Dari hal itu dapat disimpulkan bahwa Fajar Indah masih menghadapi masalah dalam kedatangan produk dari supplier. Bahan baku yang datang cenderung terlambat dari waktu yang ditargetkan. Hal itu juga dipaparkan oleh Dona, selaku karyawan divisi ekspor dalam wawanacara pada tanggal 25 September 2017:

“Kadang pengrajin itu disuruh nge-service tapi ga nge-servis. Jadi, dia itu biasanya kirim barang, dia dikasi 90% nya. Nah nanti kan barangnya dioven. Setelah dioven itu dia harus nge-service setelah itu baru dikasi 10%nya, tapi dia biasanya ga tepat waktu.”

Menurut Dona, keterlambatan barang supplier juga disebabkan karena kurangnya tanggung jawab dari pihak *supplier* itu sendiri. Layanan servis barang tidak dikerjakan segera oleh para *supplier* sehingga pihak perusahaan menyiasati dengan cara membayar 90% dari biaya seluruhnya. Cara tersebut dilakukan dengan tujuan untuk meggertak para *supplier* untuk dapat memberikan layanan dengan baik agar tidak merugikan banyak pihak. Bapak Fajar, selaku CEO Fajar Indah menambahkan dalam wawancara tanggal 25 September 2017:

“Kelemahannya adalah di QC masih menemukan beberapa barang tidak sesuai standr perusahaan tapi masih diproses dikerjakan gitu. Akhirnya, sampe di packing nggak maksimal.”

Dari jawaban tersebut dipaparkan bahwa Fajar Indah juga mendapati beberapa barang yang tidak sesuai standar produksi, namun masih ditemukan diproses di bagian *quality control*. Ketidaktelitian

tersebut menjadikan barang tidak maksimal ketika sampai di bagian *packing barang*. Pihak Fajar Indah pun lebih awas dalam memeriksa pemrosesan hingga akhirnya siap dikirim ke konsumen.

Kesimpulan dari wawancara ketiga narasumber tersebut adalah kelemahan produk Fajar Indah sebagian besar disebabkan oleh keterlambatan *supplier* dalam upaya pengiriman bahan baku dan layanan yang diberikan. Fajar Indah menyiasati dengan cara mengatakan kepada pihak *supplier* bahwa target bahan baku paling lama sampai adalah tiga minggu padahal, sesungguhnya empat minggu. Hal tersebut dilakukan dengan harapan *supplier* lebih cepat mengerjakan dan mencegah adanya keterlambatan agar tidak menyebabkan kerugian pihak lain yaitu konsumen Fajar Indah sendiri.

Produk yang dihasilkan oleh Fajar Indah sudah mendapat sertifikasi yaitu *Indonesian Legal Wood*, sejak tahun 2014. Sertifikasi tersebut dikeluarkan oleh lembaga legalitas kayu atau produk kepada perusahaan yang berorientasi kayu atau furnitur. Setiap dua tahun, Fajar Indah akan disurvei oleh lembaga tersebut mengenai keadaan perusahaan termasuk di dalamnya polusi udara, air, bahan-bahan baku yang digunakan apakah sudah memenuhi standar produksi. Selain itu, juga terdapat pelaporan bahan baku produksi hingga bahan jadi tiap periode tersebut.

b. Harga

Harga jual Fajar Indah ditentukan dari beberapa faktor, yaitu nilai produk, pelanggan, bahan baku, tingkat kesulitan produksi, pelanggan,

dan adanya pajak yang berlaku. Dari faktor faktor tersebut muncullah harga pokok produksi, yaitu Fajar Indah nantinya menambahkan beberapa persen keuntungannya dan terciptalah harga jual produk suatu barang. Fajar mengatakan dalam wawancara tanggal 25 September 2017:

“Setiap mau menetapkan harga kita ada tim sendiri, tim purchasing itu dia bikin perincian ke saya mengenai harga pokok pembelian barang mentah sampai barang jadi terus ditambahin sama cost produksi sama cost untuk packing juga segala macam, sampe detail hardware, tarikan, pokoknya juga dihitung nanti kita setelah nemu harga HPPnya, kita tambahin keuntungan berapa persen dari perusahaan yang mau diambil.”

Dari wawancara tersebut disimpulkan bahwa penetapan harga dilakukan oleh tim *purchasing* yaitu melakukan perincian barang dari harga pembelian bahan mentah sampai barang jadi yang masih ditanggungkan adanya biaya seperti biaya produksi, biaya pengepakan barang. Perhitungan tersebut menghasilkan adanya harga pokok penjualan yang nantinya ditambah dengan beberapa persen keuntungan perusahaan yang ingin didapat. Dona, selaku karyawan divisi ekspor juga memaparkan hal yang serupa dalam wawancara pada tanggal 25 September 2017:

“Ya nanti dari harga belinya berapa, finishingnya berapa, servis tukang berapa, packingnya berapa, FOBnya berapa, nanti totalnya berapa, nanti diambil berapa persen keuntungannya. Ya itu harga jualnya. Itu dihitungnya per-barang.”

Dari pendapat Dona dapat disimpulkan bahwa penetapan harga dirinci dari harga beli yang masih ditambahkan dengan adanya pengeluaran biaya-biaya lain. Nantinya, total dari perincian tersebut

ditambahkan dengan jumlah keuntungan yang didapatkan. Besar kecilnya keuntungan yang diambil disesuaikan dengan total harga pokok penjualannya. Alfi, selaku karyawan divisi penjualan menambahkan dalam wawancara pada tanggal 26 September 2017:

“Pertama, kubikasi kayu, itu menentukan yaitu jumlah kayu yang digunakan. Kedua, kontruksi barang. Ketiga, finishingnya. Ambil keuntungannya berapa. “

Menurut Alfi, yang menentukan penetapan harga adalah kubikasi kayu, yaitu ketebalan dari kayu jati yang dijadikan barang jadi. Selain itu jumlah kayu yang digunakan, dan bentuk finishing akhirnya. Kesimpulan yang didapat dari ketiga narasumber adalah, penetapan harga diambil dari biaya biaya yang ditanggungkan dari produk dari masih berupa bahan baku hingga barang jadi. Biaya tersebut dinamakan dengan harga pokok penjualan yang masih ditambah dengan jumlah keuntungan yang ingin didapat perusahaan.

Harga jual produk yang diberikan ke tiap-tiap negara cenderung sama. Apabila *buyer* meminta desain khusus di luar katalog yang tersedia, maka baru ada penentuan harga baru. Harga baru tersebut dibentuk dari tingkat kesulitan produksi dari desain yang diminta oleh buyer.

Tujuan perusahaan menentukan harga yang palig utama adalah mengejar volume. Persaingan pasar di Jepara terhadap pasar internasional menuntut perusahaan untuk dapat menciptakan volume produksi yang tinggi agar dapat terus mempertahankan pangsa pasarnya.



Meski begitu, perusahaan tetap saja memperhatikan kualitas tiap satuan produknya. Bagi perusahaan, yang terpenting bukan memaksimalkan laba, tetapi bagaimana perusahaan memiliki pemasukan order barang yang tinggi. Seperti yang disampaikan Bapak Fajar berikut pada tanggal 25 September 2017:

“Kita sebenarnya mengejar harga untuk volume. Jadi semakin banyak volume, harganya semakin bisa di nett kan. Bisa dirinci berapa harga pembeliannya sampai keuntungannya.”

Menurut Bapak Fajar, tujuan dilakukannya penetapan harga adalah mengejar volume penjualan barang. Semakin tinggi volum penjualan yang didapat, bagi perusahaan akan semakin mudah diambil harga bersihnya dan juga dilakukannya perincian harga beli hingga keuntungan yang didapat. Hal tersebut juga dipaparkan oleh Alfi, selaku karyawan divisi penjualan dalam wawancara pada tanggal 26 September 2017:

“Kalo kita itu yang penting volume nya lebih banyak. Untuk profitnya biasa aja ga terlalu tinggi, tapi pemasukan ordernya banyak. Karena pasar Jepara, semuanya seperti itu. Kalo kita ga begitu maka ya akan tertinggal. Cuma itu tadi, kalo harganya terlalu mepet ya kita ga kerjakan, kalo masih bisa ya kita kerjakan.”

Hasil wawancara terhadap Alfi dapat disimpulkan bahwa perusahaan lebih mengejar tingginya volume penjualan barang dibandingkan mengejar profit yang besar. Meskipun begitu, hal tersebut juga masih disesuaikan dengan kemampuan perusahaan dalam memproses produk pesanan dengan harga yang ditawarkan konsumen. Dona, selaku karyawan divisi ekspor juga menambahkan dalam wawancara pada tanggal 25 September 2017:

“Kalo profit kita ga ambil banyak-banyak. Yang penting kualitas barang. Tapi ya kita gamau rugi.”

Bagi Dona, besarnya laba atau profit bukanlah hal utama dicapainya tujuan penetapan harga. Kualitas barang tetap harus dijaga sehingga konsumen bisa merasa puas. Ketiga pendapat narasumber tersebut diraih kesimpulan bahwa tujuan utama dari penetapan harga yang dilakukan oleh Fajar Indah adalah mengejar tingginya volume barang. Semakin tingginya volume barang semakin Fajar Indah tidak dirugikan. Tingginya laba yang didapat bukan merupakan pencapaian utama, namun perusahaan tetap tidak mau rugi dengan memberikan produk yang terjamin kualitasnya. Harga yang ditetapkan oleh Fajar Indah sudah mampu bersaing di pasar domestik maupun pasar internasional. Meskipun barang yang diproduksi merupakan *home industry*, tetapi kualitasnya memuaskan sehingga produknya bisa diterima di pasar asing.

#### c. Distribusi

Fajar Indah memiliki tempat kerajinan tersendiri di Jepara. Berkerja sama dengan kurang lebihnya 30 pengrajin dari beberapa daerah, Fajar Indah melakukan penjualan produk hingga ke taraf internasional. Para pengrajin tersebut berasal dari Kudus, Jepara, Pati, Blora, dan beberapa daerah lainnya. Fajar Indah menjadi wadah bagi para pengrajin yang ingin mengembangkan potensi mereka dalam kerajinan mebel. Mereka dapat memproduksi barang mereka dan menemukannya di Fajar Indah yang kemudian oleh Fajar Indah hasil kerja mereka

disempurnakan untuk nantinya diekspor ke luar negeri. Hal ini menguntungkan banyak pihak, baik pihak pengrajin sendiri dan juga pihak Fajar Indah selaku perusahaan yang mewadahi pengrajin tersebut. Bagi pengrajin, mereka dapat mengembangkan potensi yang mereka miliki, sedangkan bagi Fajar Indah dapat memperluas pangsa pasar mereka.

Bahan baku kayu jati diambil dari bongkahan rumah lama yang bahannya tidak perlu melalui proses pengeringan menggunakan oven dikarenakan kekeringannya sudah cukup baik. Distribusi Fajar Indah memiliki alur pemesanan. Fajar, selaku CEO perusahaan menjelaskan dalam wawancara yang dilakukan pada tanggal 25 September 2017:

“Mulai pembelian bahan baku setengah jadi dari supplier, setelah mereka melakukan pengiriman, maka akan di cek di quality control barang masuk, setelah di acc masuk, masuk ke proses grinding atau pengampelasan, terus assembling yaitu setel pintu, setel laci, pasang kaca, setelah itu masuk ke proses pengecekan barang jadi, setelah itu ada tim QC finishing mengecek barang tersebut layak atau tidak. Kalo layak, maka difinishing. Setelah itu, ada QC packing mengontrol apakah suatu barang layak masuk packing atau tidak. Setelah itu dikirimkan ke konsumen pake container untuk dibawa ke pelabuhan Tanjung Emas di Semarang.”

Menurut Fajar, proses distribusi berawal dari pemesanan bahan baku setengah jadi dari supplier, yang ketika sampai maka akan dilakukan pengecekan oleh tim *Quality Control*. Barang yang memenuhi standar maka akan digrinding untuk pemrosesan lebih lanjut, kemudian assembling hingga barang tersebut jadi. Tim *QC* kemudian melakukan pengecekan kelayakan barang tersebut, apabila layak maka barang

tersebut akan dikirimkan ke konsumen. Hal itu juga disampaikan oleh Alfi selaku karyawan divisi *marketing* pada tanggal 26 September 2017:

“Pertama itu dari SPK, Surat Perintah Kerja dari kita ke supplier. Nanti kalo dari supplier sudah dikerjain, nanti ada QC lapangan lihat barangnya. Kalo QC lapangan sudah oke, maka disuruh kirim ke sini nanti diterima QC check barang. Nanti masuk tempat ampelas dan tempat servis. Kalo sudah jadi, nanti ke QC akhir untuk pengecekan barang yang sudah bagus, lalu biasanya diliat sama Pak Fajar langsung. Kalo sudah di acc maka di pack dan dikirimkan oleh container ke alamat tujuan.”

Seperti yang disampaikan oleh Alfi, barang tersebut berawal dari adanya SPK atau Surat Perintah Kerja oleh perusahaan terhadap supplier sehingga supplier dapat segera mengirimkan bahan baku yang nantinya akan diperiksa oleh tim *Quality Control* melewati beberapa tahap hingga selesai. Dona, selaku pegawai ekspor menambahkan pada 25 September 2017:

“Kalo FOB nya yang bayar sini, kita yang milih MKL nya. Kita biasanya memakai masindo dan ACL, kerjasamanya enak.”

Menurut Dona, apabila FOB (*Free On Board*) dibayarkan oleh perusahaan, maka perusahaan dapat memilih pihak MKL. Perusahaan biasanya menggunakan masindo dan ACL, di mana kerjasamanya dianggap memuaskan. Berdasarkan ketiga pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa distribusi barang produk mengalami proses yang cukup panjang hingga sampai ke tangan konsumen.

*Buyers* di luar negeri mengirim pesanan barang lewat email hingga terjadi negosiasi dari kedua pihak. Barang yang dipesan oleh *buyers*

kemudian diproses oleh Fajar Indah. Fajar Indah mengirimkan SPK (Surat Perintah Kerja) kepada *supplier* atau pengrajin. *Bahan* baku dikirimkan oleh pengrajin ke Fajar Indah sesuai banyaknya pesanan. Bahan baku tersebut diproses oleh pengrajin hingga berbentuk barang setengah jadi. Fajar Indah menyempurnakan barang tersebut dengan bantuan tim *quality control*. Tim *quality control* melakukan pengecekan barang yang masuk. Setelah memenuhi standar produksi perusahaan barang tersebut masuk ke QC (*Quality Control*) *service* yaitu pengampelasan barang, *grinding* barang, dan *assembling*. *Assembling* di sini diartikan bahwa barang setengah jadi tersebut disempurnakan misalnya disetel laci pintu, ataupun kaca hingga menjadi barang jadi. Barang jadi tersebut kemudian diperiksa lagi oleh tim *quality control* hingga setelah layak maka barang tersebut dikirimkan ke *finishing team*.

Barang yang sudah mengalami tahap *finishing* dan mendapat persetujuan oleh manajer maka layak dan siap untuk dikemas. Pengemasan dilakukan oleh tim *quality control* bagian *packing*. Barang yang sudah rapi dikemas, maka akan mulai dimasukkan ke truk kontainer untuk dibawa ke pelabuhan Tanjung Emas di Semarang menggunakan EMKL sesuai dengan tempo yang telah disepakati. EMKL (Ekspedisi Muatan Kapal Laut) mengurus segala hal berkaitan dengan pengiriman barang, yakni biaya pajak, *packaging*, dan pendataan izin ekspor dalam pendistribusian barang. Selama ini Fajar Indah menggunakan EMKL yaitu

ACL dan juga Masindo dalam mendistribusikan barang mereka hingga sampai ke tangan konsumen.

d. Promosi

Promosi memegang peranan penting dalam penyampaian produk kepada pembeli. Fajar Indah Furniture melakukan promosi lewat media, baik web, brosur, email, dan yang terpenting adalah mengikuti pameran. Pameran tersebut bertaraf internasional, dimana mendatangkan calon *buyers* dari luar negeri sehingga benar benar menambah peluang bagi Fajar Indah untuk meningkatkan pangsa pasar. Media tersebut dirasa cukup efektif bagi Fajar Indah dalam melakukan promosi. Fajar memaparkan hal sebagai berikut dalam wawancara yang dilakukan pada tanggal 25 September 2017:

“Biasanya promosi penjualannya lewat website, email, dan ikut pameran pameran bertaraf internasional. Tapi sayangnya sampe sekarang belum keturutan ikut pameran di luar negeri. Biasanya ikut yang di Jakarta. Rencananya sih mau ikut di luar negeri. Kami ditawari oleh, pemerintah Jepara, jadu ada lembaga namanya HIMKI. Ada pameran di singapura, jerman, dan cina. Tapi untuk selama ini kebanyakan promosi via website a karena mudah dan juga biayanya rendah.”

Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan melakukan promosi lewat media website, email, dan mengikuti sejumlah pameran yang ada. Pameran internasional tersebut biasa digelar di Jakarta. Hal itu juga disampaikan oleh Dona pada tanggal 25 September 2017:

“Ikut pameran, dan juga dari web juga. Biasanya bikin sampel-sampel gitu mbak buat di pameran, terus nanti dipajang disini setelah pameran. Biar kalau ada yang lewat, sambil dilihat.”

Menurut Dona, biasanya perusahaan membuat sampel untuk pameran. Selain dari pameran promosi juga dilakukan lewat web. Hasil sampel tersebut kemudian dipajang di *showroom* persahaan di jepara sehingga pengunjung lokal pun dapat melihat. Alfi , selaku karywan divisi penjualan juga menambahkan hal sebagai berikut pada tanggal 26 September 2017:

“Biasanya ya kita ikut pameran dan pasang katalog di website itu sih, mbak.”

Pendapat tersebut juga diperkuat oleh pendapat Alfi, di mana perusahaan selain mengikuti pameran juga memasang katalog di website [www.fajarindahfurniture.com](http://www.fajarindahfurniture.com). Kesimpulan dari tiga narasumber tersebut yaitu mengenai media yang paling sering digunakan perusahaan adalah melalui internet (website) ataupun mengikuti pameran. Salah satu pameran yang diikuti Fajar Indah adalah *IFEX (International Furniture Expo)* yang diadakan di Jakarta awal tahun 2017. Pameran tersebut rupanya diikuti oleh 454 partisipator dari banyak perusahaan di bidang furnitur, dan didatangi oleh 91 negara. Pengunjungnya mencapai angka 11.200 yang mendatangi pameran tersebut. Fajar Indah mendapatkan peluang sangat besar, meski anggaran untuk mengikuti pameran tidak sedikit. Fajar Indah harus membuat *display* furnitur untuk menarik calon *buyers* yang ada. Biasanya dalam pameran, Fajar Indah memberi tawaran khusus kepada calon pembeli baru, misalnya dengan memberi potongan harga 5% untuk pembelian pertama dan memberikan garansi untuk barang yang dipesan. Nantinya para pembeli bila tertarik sebagian besar

akan datang ke galeri Fajar Indah, untuk melihat lebih lanjut produk-produk yang ada. *Buyers* dan Fajar Indah membuat kesepakatan kontrak kerja dan melanjutkan komunikasi mengenai jual-beli mereka lewat e-mail. Terkadang buyer meminta desain khusus untuk barang yang dipesan kemudian Fajar Indah memodifikasi sesuai pesanan *buyer*. Promosi lewat pameran bertaraf internasional memang sangat dirasa berpengaruh besar terhadap perluasan pangsa pasar. Fajar Indah banyak mendapat timbal balik positif, termasuk banyaknya pembeli baru sehingga meskipun anggaran promosi lewat media ini cukup besar tapi hasilnya memuaskan.

## **2. Strategi STP (*Segmenting, Targeting, Positioning*) yang diimplementasikan Fajar Indah**

### **a. *Segmenting***

Fajar Indah melakukan segmentasi pasar bergantung pada tingkat perekonomian yang dicapai suatu negara. Negara yang keadaan perekonomiannya tinggi maka daya belinya otomatis juga tinggi. Rata-rata Fajar Indah memilih segmen pasar yang merupakan negara-negara maju. Pihak Fajar Indah tidak menggunakan data apapun dalam dilakukannya segmentasi pasar. Tidak ada penelitian secara khusus dalam mengetahui tingkat perekonomian penduduk. Biasanya, *buyers* tersebut yang memberi informasi kepada Fajar Indah mengenai keadaan negaranya saat itu. Beberapa negara maju yang merupakan konsumen Fajar Indah adalah Belanda, Jerman, Inggris, Spanyol, dan Amerika.



Produk yang mereka hasilkan dibuat sesuai dengan gaya hidup dan selera produk *buyers* mereka. Fajar Indah mengetahui profil negara masing-masing yaitu dengan mengikuti suatu lembaga di Indonesia yaitu HIMKI (Himpunan Industri dan Mebel Kerajinan Indonesia). Keuntungan dari mengikuti HIMKI salah satunya adalah, adanya pertemuan atau *meeting* dalam beberapa periode, yang membahas penjualan *furniture* ke luar negeri. *Style* produk yang mereka gemari juga dibahas dalam pertemuan tersebut, di mana HIMKI memiliki perwakilan duta besar dari beberapa negara. Selain HIMKI, Fajar Indah juga melakukan survei data dari internet dan terkadang melakukan *sharing* dengan *buyers*.

Fajar Indah dalam melakukan ekspor berperan sebagai *supplier*, yang nantinya *buyers* menjual lagi barang yang mereka pesan di Fajar Indah di negara mereka. Dalam suatu negara, Fajar Indah bisa memiliki lebih dari satu perusahaan yang menjadikannya *supplier*. Hal ini membuat Fajar Indah membatasi sumber dayanya di negara tersebut. Fajar Indah memaparkan pada tanggal 26 September 2017:

“Kadang kita gabisa menjual ke lebih banyak perusahaan karena juga untuk menghindari persaingan yang diminta konsumen dalam suatu negara. Siasat kita, kita memiliki temat produksi yang berbeda untuk tiap perusahaan di satu negara. Misalnya,. tempat produksi ini untuk si A, tempat produksi yang ini untuk si B. Karena mereka sendiri juga melakukan survey. Hampir tiga kali dalam setahun ke pabrik. Ini terjadi di Belanda, karena sementara ini konsumen paling banyak ya Belanda. Perdagangan mebel di sana besar sekali.”

Menurut Bapak Fajar selaku CEO perusahaan memaparkan bahwa untuk membatasi adanya sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan di suatu negara, Fajar Indah melakukan siasat. Apabila dalam suatu negara, terdapat dua konsumen Fajar Indah yang menjadi *reseller* perusahaan, maka Fajar Indah menyiapkan tempat produksi yang berbeda untuk tiap perusahaan. Hal itu dilakukan untuk menghindari konflik antar kedua negara tersebut. Biasanya, perusahaan juga melakukan survey ke Fajar Indah bahkan hingga tiga kali dalam setahun. Pendapat tersebut juga ditambahkan oleh Alfi pada tanggal 26 September 2017:

“Kita kasih maksimal kapasitas produksi 2-3 container tiap konsumen, jadi kita masih bisa layani konsumen yang lain.”

Menurut Alfi, biasanya, Fajar Indah membatasi kapasitas produksi sebanyak 2-3 kontainer per bulan untuk tiap perusahaan di suatu negara. Hal ini bertujuan agar Fajar Indah bisa melayani perusahaan-perusahaan lain sebagaimana adanya pembatasan produksi tersebut juga disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki Fajar Indah. Dona, selaku karyawan divisi ekspor memaparkan hal yang serupa pada tanggal 25 September 2017:

“Kita bagi sih, mbak. Tiap konsumen dapat 2-3 kontainer. Tujuannya ya biar kita masih bisa melayani yang lain, karena sumber daya kita masih terbatas.”

Kesimpulan dari ketiga narasumber tersebut adalah Fajar Indah melakukan pembatasan sumber dayanya terutama bagi negara yang di dalamnya terdapat dua atau lebih perusahaan yang menjadikannya *supplier*. Caranya adalah dengan membatasi sejumlah dua sampai tiga

kontainer tiap bulan. Hal itu juga disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki Fajar Indah sendiri. Target Fajar Indah sendiri mencapai 48 kontainer tiap tahunnya. Namun pada kenyatannya, Fajar Indah baru mampu memproduksi sebanyak 24 sampai kurang lebih 30 kontainer per tahun.

b. *Targeting*

Fajar Indah merujuk targetnya ke pada pasar-pasar yang besar. Bagi pihak Fajar Indah, pasar yang besar maka potensi pembeliannya juga akan cenderung mengikuti besar pula. Negara konsumen yang termasuk memiliki pasar paling besar adalah Belanda, di mana di sana potensi pembeliannya sangat tinggi karena Belanda juga terkenal dengan perdagangan mebel. Selain Belanda, terdapat Jerman yang juga tidak kalah tinggi potesi pembelian oleh konsumen mereka di sana.

Persaingan yang dihadapi oleh Fajar Indah sendiri, selama ini justru sebagian besar yang mereka ketahui dari Jepara sendiri. Pesaing lokal tersebut juga mengirim produknya ke negara yang sama namun menjual produksi mebel dengan harga yang relatif murah. Fajar Indah berusaha memajukan kualitasnya sehingga dapat bertahan di pangsa pasar internasional. Bapak Fajar juga mengemukakan hal sebagai berikut pada tanggal 26 September 2017:

“Kalo persaingan di luar negeri, bahannya sih bagus kita. Tapi mereka di sana itu pakainya sudah tenaga mesin semua. Kita tertinggal jauh, kita masih pakai tenaga manusia atau biasa disebut istilahnya padat karya. Mereka itu kapasitas produksinya besar. Misalnya kita bikin seratus, ya mereka bisa bikin seribu. Dan untuk kerapiannya jauh lebih bagus. Tapi ya

memang kita pake kayu recycle, yang mana kayu recycle memang gabisa ngejar kuantitas yang sebanyak itu. Cuma kualitasnya terjamin sih.”

Dari wawancara Bapak Fajar tersebut disimpulkan bahwa dalam upaya mempertahankan pangsa pasar internasional, perusahaan menjamin kualitas bahan produk yang dimiliki. Namun, perusahaan masih tertinggal dari segi teknologi.. Pesaing mereka dalam era internasional rata-rata sudah menggunakan mesin, di mana Fajar Indah masih menggunakan padat karya yaitu tenaga manusia. Dona, selaku karyawan divisi ekspor menambahkan pada tanggal 26 September 2017 :

“Kita rencananya bikin gudang yang berbeda untuk dua customer kita di negara yang sama. Karena terkadang mereka melakukan QC ke sini, jadi supaya mereka ada tempat gudangnya sendiri-sendiri. Gitu sih mbak, cara kita nyiasatinnya.”

Bagi Dona, dalam menghadapi persaingan perusahaan di negara sasaran, maka perusahaan menyediakan dua gudang yang berbeda untuk dua *customer* di negara yang sama. Hal itu dilakukan untuk mencegah konflik yang terjadi di negara sasaran yang akan berpengaruh terhadap berlangsungnya upaya perusahaan dalam mempertahankan pangsa pasar internasional. Hal tersebut ditambahkan oleh Alfi, selaku karyawan divisi penjualan dalam wawancara yang dilakukan pada tanggal 26 September 2017:

“Kalo dari sesama buyer kita, ya batasi volume-nya tiap customer 2-3 container per-bulan. Kalo pesaing kita di luar negeri, ya ga ngangepnya pesaing yang berat apa gimana, Tapi ya sama-sama jual ajasih. Kalo sama sama dari Jepara, ya tujuannya kan sama memajukan pasar Indonesia. Jadi kita nggak nganggep yang gimana gitu.”

Menurut Alfi, dari kutipan wawancara tersebut ialah Fajar Indah membatasi dua sampai tiga kotainer tiap bulan terutama bagi negara sasaran yang di dalamnya terdapat lebih dari satu *customer*. Alfi juga menambahkan bahwa bagi dia sendiri, peaing di luar negeri bukan merupakan hal yang perlu dikhawatirkan. Baginya, Fajar Indah dan pesang baik di luar negeri bersama-sama melakukan penjualan dan mencari laba. Dari ketiga pendapat tersebut maka disimpulkan bahwa dalam upaya mempertahankan pagsa pasar ekspor, Fajar Indah cenderung masih tertinggal dikarenakan teknologi yang digunakan adalah padat karya, sedangkan pesaing dalam era internasional menggunakan mesin. Kapasitas produksi pesaing cenderung lebih besar dibandingkan perusahaan sendiri. Meski begitu, pihak Fajar Indah percaya, bahwa meskipun harga produknya tidak terlalu murah namun dengan menggunakan kayu *recycle* kualitas yang diberikan sebanding dengan harga yang ditawarkan. Pesaing luar bagi Fajar Indonesia adalah China, di mana China menggunakan teknologi yang lebih maju dibandingkan Fajar Indah sendiri, yang masih menggunakan tenaga manusia dibanding mesin yang sederhana.

c. *Positioning*

*Positioning* merupakan strategi yang dilakukan perusahaan agar suatu produk dapat memiliki posisi di benak konsumen. Fajar Indah mengandalkan *finishing* produk mereka yang membuat konsumen bertahan. *Finishing* produknya bervariasi, di mana Fajar Indah

mengklaim hanya mereka yang memiliki khas *finishing* produk tersebut terutama di kota Jepara tersendiri. Konsumen pun mengingat hal tersebut dan terus mengandalkan Fajar Indah. Hal itu seperti yang disampaikan oleh Alfi, selaku karyawan divisi penjualan dalam wawancara pada tanggal 26 September 2017:

“Dari finishingnya, kita kan ada warna warna tersendiri. Jadi dia mengingat yang bisa finishing kaya gitu ya cyma Fajar Indah. Di Jepara belum ada yang seperti kita. Soanya, tiap pabrik di Jepara punya andalan finishing-nya masing masing.”

Dona juga menambahkan hal sebagai berikut dalam wawancara pada tanggal 25 September 2017:

“Ya kita harus totalitas dalam menjaga kualitas barang untuk tidak mengecewakan konsumen kita. Dan lagi, kita membuat identitas barang, menonjolkan keunggulan produk kita, sehingga konsumen itu memegang identitas kita dan tidak beralih pada produknya kompetitor. Sebagai contohnya, mbak, finishing kita berbeda. Biasanya mebel lain banyak yang ukiran, tapi kalau punya Fajar Indah lebih ke modern minimalis.”

Hasil wawancara tersebut disampaikan bahwa perusahaan harus mengutamakan kualitas barang sehingga tidak mengecewakan konsumen. Perusahaan memiliki identitas barang, sehingga konsumen dapat memegang identitas tersebut dan tidak beralih terhadap produk lain. Perusahaan mengklaim bahwa *finishing*nya cukup berbeda dengan mebel atau perusahaan lain. Sayangnya, Fajar Indah belum dapat menggunakan merk mereka sendiri dalam ekspor ke luar negeri namun Fajar, selaku CEO perusahaan memaparkan pada wawancara yang dilakukan tanggal 26 September 2017:

“Sementara ini belum sampai ke situ sih, tapi kita kalo mau kirim kesana itu biasanya kalo konsumen memerbolehkan “made in Indonesia” atau “made in Fajar Indah”m kta biasanya ngasi itu. Tapi kadang ada konsumen yang gak bolehin kasi merk itu, karena untuk mereka jual lagi jadi malah mereka kadang request merk sendiri kita yang bikinin. Jadi disesuaikan bagaimana konsumen kita.”

Meskipun tdiak menggnuakan *merk* sendiri, hal itu bukan merupakan masalah besar bagi Fajar Indah. Fajar Indah lebih memfokuskan detail produk terutama dalam beberapa bagian yang dianggap penting oleh konsumen. Kerapian dari sebuah produk adalah hal utama yang diperhatikan oleh konsumen. Fungsional barang tersebut pun juga mengikuti, terutama pada produk seperti lemari, atau laci lancar bila dibuka dan tidak mengalami kemacetan. Adanya kecacatan dalam sebuah produk sangat dihindari oleh Fajar Indah, sehingga mereka selalu menguji produk yang mereka hasilkan sebelum nantinya dikirimkan kepada konsumen.

Ketepatan waktu dalam pengiriman merupakan hal yang diutamakan oleh Fajar Indah. Usai terjadinya kesepakatan antara dua pihak, maka barang yang dipesan diproses sesuai standar produk perusahaan. Perusahaan menjamin keutamaan kualitas barang yang diproduksi. Perusahaan juga memberi garansi barang dengan jangka waktu satu sampai dari dua bulan dari barang sampai di tempat.

### **3. Mempertahankan Pangsa Pasar**

Dunia pemasaran di era globalisasi ini, perusahaan dihadapkan dengan persaingan bisnis yang ketat. Pesaing yang ada tidak hanya berasal dari

dalam negeri, tapi juga luar negeri. Peluang ekspor tiap perusahaan semakin besar, terutama bagi perusahaan yang memiliki kelebihan sumber daya yang dimiliki. Kemudahan dalam melakukan ekspor bagi tiap perusahaan menuntut perusahaan tersebut untuk mengetahui bagaimana cara agar dapat bertahan di pangsa pasar internasional.

Fajar Indah Furniture adalah salah satu perusahaan yang melakukan ekspor tersebut. Kegiatan ekspor perusahaan dimulai sejak tahun 2005, berawal dengan diikutinya pameran bertaraf internasional. Ajang pameran bertaraf internasional tersebut membuat Fajar Indah Furniture lebih dikenal dengan pasar internasional, dan mulai mendapat orderan untuk melakukan ekspor. Fajar Indah furniture berpendapat bahwa dengan dilakukannya ekspor, maka secara tidak langsung perusahaan sudah ikut berpartisipasi dalam membantu pemasukan devisa negara. Sisi lainnya adalah beban pajak ekspor hanya 1% dari pendapatan yang berbeda jauh dengan penjualan domestik yang terkena 10%. Usaha untuk memasuki pasar internasional juga disampaikan oleh Fajar, selaku CEO perusahaan dalam wawancara yang dilakukan pada tanggal 26 September 2017:

“Salah satunya bikin web, kemudian dibantu pameran yang bertaraf internasional. Dua itu sangat membantu sih. Pameran taraf internasional aja, biasanya EO-nya ngundang buyer, dan yang diundang juga 100 orang. Semakin banyak yang diundang, justru kita semakin tertarik ya buat dateng. Dan sementara ini pameran yang paling eksis namanya IFEX, di Jakarta. Beberapa kali Fajar Indah ikut pameran IFEX tersebut, terutama tiga tahun terakhir ini. Kita dapat subsidi dari keanggotaan kita di HIMKI, jadi stn-nya kita dapat potongan diskon gitu. Lumayan banget lah ya mbak.”



Menurut pemaparan Fajar Indah, usaha yang dilakukan perusahaan dalam memasuki pasar internasional adalah dengan dibuatnya web untuk diakses secara internasional, serta mengikuti pameran yang bertaraf internasional. Salah satu pameran yang dihadiri oleh Fajar Indah adalah IFEX di Jakarta, yang sudah diikuti oleh Fajar Indah selama tiga tahun terakhir. Dona, selaku karyawan ekspor memaparkan hal yang sama pada tanggal 25 September 2017:

“Ikut pameran internasional, agar buyer-buyer luar lebih mengetahui keberadaan kita. Kita membuat sampel untuk koleksi baru buat jadi display di pameran.”

Bagi Dona, pameran yang diikuti bisa lebih membuat *buyer-buyer* luar negeri mengetahui keberadaan Fajar Indah Furniture. *Buyer-buyer* tersebut datang ke pameran untuk melihat produk Fajar Indah yang ditampilkan di pameran. Fajar Indah biasanya membuat koleksi baru sebagai sampel untuk dipajang di pameran. Alfi, sebagai karyawan divisi penjualan juga menambahkan pada tanggal 26 September 2017:

“Dulu biasanya buyer baru mampir ke sini. Jadi minta alamat. Terus mereka ke sini. Tapi semakin ke sini, jaman semakin maju, dengan ikut pameran ya sudah bisa. Apalagi kan sekarang sudah ada internet, dari situ promosi juga bisa.”

Dari wawancara tersebut, Alfi memaparkan bahwa awalnya *buyer* lah yang datang ke *showroom* dengan mencapai alamat yang dituju. Seiring majunya teknologi, perusahaan memanfaatkan web dan internet karena jangkauannya lebih luas, dan perusahaan mengikuti pameran. Kesimpulan dari wawancara tiga orang tersebut, usaha perusahaan dalam memasuki pasar internasional adalah dengan diikutinya pameran bertaraf internasional yang

diadakan di Jakarta. Perusahaan menyediakan sampel barang dan berusaha menarik konsumen baru dengan cara pemberian diskon untuk *buyer* pada pembelian pertama. Sampel yang dipajang juga biasanya merupakan koleksi baru. Tidak terlepas dari keanggotaan Fajar Indah dalam lembaga HIMKI (Himpunan Industri Mebel dan Kerajinan Indonesia), Fajar Indah justru mendapat diskon potongan untuk registrasi pameran *IFEX* tersebut.

Meski begitu, terdapat hambatan yang dihadapi perusahaan juga beragam dari hambatan internal serta hambatan eksternal. Perusahaan mau tidak mau dituntut untuk terus berkembang agar bisa bertahan di pangsa pasar Internasional. Negara yang menjadi tujuan perusahaan adalah Jerman, Belanda, Taiwan, Amerika Serikat, Spanyol, dan Inggris. Perusahaan tersebut menjadikan Fajar Indah Furniture sebagai *supplier* mereka, yang nantinya perusahaan tersebut menjual lagi barang-barang yang dipesan dari Fajar Indah ke negaranya. Hal-hal yang berkaitan dengan negara perusahaan yang dituju merupakan hal-hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Fajar Indah Furniture harus mengerti keadaan perekonomian negara perusahaan, trend perusahaan, sehingga dapat mempertahankan pangsa pasar tersebut.

## **D. Pembahasan**

### **1. Strategi Bauran Pemasaran**

Strategi bauran dalam melakukan operasional pemasaran tentunya diterapkan oleh Fajar Indah Furniture dalam upaya mempertahankan pangsa

pasar. Strategi bauran pemasaran tersebut mencakup poin-poin penting yang dapat dikendalikan seperti dipaparkan dalam teori Anoraga (2007:191). Poin-poin tersebut adalah *Product* (produk), *Price* (harga), *Place* (distribusi), dan *Promotion* (promosi).

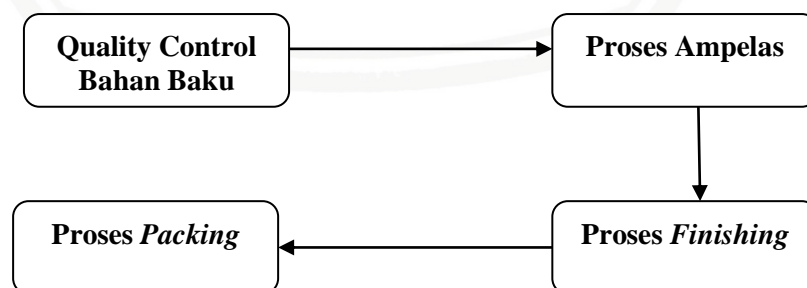
a. Produk

Produk merupakan elemen penting dalam berlangsungnya kegiatan pemasaran suatu perusahaan. Produk merupakan jumlah dari kepuasan fisik dan psikologis yang dinikmati pembeli atas sebuah produk (Simamora 2000a:440). Produk yang dihasilkan oleh Fajar Indah merupakan produk yang berupa barang, yaitu lemari, kursi, meja, dan produk furnitur lainnya.

Fajar Indah menerapkan teori Kotler dan Keller (2009b: 5), yaitu produk yang dihasilkan diklasifikasikan berdasar ketahanan, keberwujudan, dan juga kegunaan (konsumen atau industri). Menurut ketahanan (*durability*) dan keberwujudan (*tangibility*), furnitur merupakan barang yang tahan lama. Bahan baku yang digunakan oleh Fajar Indah adalah bahan kayu jati lama yang diambil dari bongkahan rumah yang sudah tidak terpakai. Kayu jati lama cenderung lebih kering sehingga saat dipanaskan dalam oven tidak melengkung bila dibandingkan bahan kayu jati baru. Kayu jati lama juga tahan lama dan tidak mudah rusak. Barang tahan lama menuntut adanya garansi, yaitu pihak Fajar Indah sendiri memberi garansi kepada konsumennya di luar negeri yaitu selama dua bulan pertama terhitung dari barang sampai di

tempat tujuan. Kerusakan barang tidak perlu mengalami retur, namun pihak Fajar Indah akan mengganti barang yang sama untuk pengiriman pada pemesanan selanjutnya.

Klasifikasi produk berdasar kegunaan dibagi menjadi barang konsumen dan industri. Furnitur yang diproduksi oleh Fajar Indah merupakan barang industri. Barang tersebut diklasifikasi berdasarkan adanya biaya relatif dan bagaimana cara memasuki proses produksi, yaitu menyangkut adanya bahan dan suku cadang, barang modal, serta pasokan dan layanan bisnis. Bahan dan suku cadang tersebut merupakan bahan pokok yang digunakan produsen. Bahan dan suku cadang tersebut dibagi dua, yaitu bahan mentah dan barang manufaktur, yakni bahan mentah tersebut dibagi menjadi produk pertanian dan produk alami. Bahan mentah Fajar Indah Furniture adalah kayu jati dimana masuk dalam jenis produk alami. Kayu jati tersebut didapatkan dari para supplier yang berasal dari beberapa kota seperti Kudus, Pati, Jepara, hingga di Blora. Produk tersebut mengalami adanya proses produksi bahan baku dalam beberapa tahap, seperti yang digambarkan dalam bagan di bawah ini:



**Gambar 4.4: Tahap Proses Produksi Bahan Baku Fajar Indah**  
*Sumber: Fajar Indah Furniture, 2017*

Bahan baku yang masuk dari supplier akan terlebih dahulu dibawa ke bagian *Quality control* untuk mendapat pengecekan, apakah bahan baku mentah tersebut sudah memenuhi standar khusus perusahaan dan layak untuk diproses lebih lanjut. Selanjutnya, bahan baku tersebut dibawa ke bagian ampelas, mengalami proses sebelum akhirnya bahan baku menjadi barang jadi (furniture) dan dibawa ke bagian *finishing*. Kayu jati yang sudah mengalami finishing tersebut dibawa ke tahap akhir yaitu packing, dan dilakukan pengecekan apakah semuanya sudah sesuai pesanan dan standar produksi sebelum akhirnya dikirim ke konsumen atau barang siap dijual.

Penentuan strategi produk internasional memaparkan unsur-unsur yang perlu dipertimbangkan dalam sebuah produk, yaitu desain produk, kualitas produk, penetapan merk (*branding*), merek-merek dagang (*trademarks*), kemasan, garansi/jaminan (Kristianto, 2011:171). Desain produk furnitur yang dibuat oleh Fajar Indah biasanya dibukukan ke dalam sebuah katalog kemudian dilengkapi dengan adanya pricelist dan dikirimkan ke *e-mail* konsumen. Perusahaan di negara-negara yang menjadi konsumen Fajar Indah biasanya juga memiliki permintaan desain tersendiri, yang nantinya Fajar Indah akan membuat sampel, diambil gambarnya, dan dikirimkan ke konsumen negara tersebut melalui *e-mail*. Pihak konsumen biasanya merevisi sampel produk tersebut hingga sesuai dengan yang diinginkan, kemudian baru Fajar Indah memproses pesanan yang sudah ditentukan. Desain yang ada sudah tentu

disesuaikan dengan adanya tren pasar. Salah satu negara tujuan ekspor Fajar Indah, yaitu Belanda, memiliki gaya hidup unik di mana masyarakatnya melakukan pergantian perabotan/furnitur tiap pergantian musim. Kedua pihak yaitu Fajar Indah dan distributor di Belanda sendiri saling bertukar info dan *sharing* mengenai kontinuitas desain produk yang masih dan akan berlaku.

Kualitas suatu produk merupakan komponen penting dalam penentuan strategi produk internasional. Perusahaan bersaing untuk memberikan kualitas terbaik untuk dapat mengambil hati konsumen. Mempertahankan dan terus meningkatkan kualitas produk menjadi hal penting yang dipegang oleh Fajar Indah untuk dapat terus bersaing di pasar internasional. Fajar Indah menyajikan kualitas terbaik yang juga menjadi identitas produk bila dibandingkan dengan pesaing. Bahan kayu yang digunakan oleh Fajar Indah adalah kayu jati *recycle* di mana didapatkan dari bongkahan rumah lama yang tidak dipakai. Kayu jati *recycle* menjadi identitas produk Fajar Indah. Pesaing-pesaing yang ada biasanya menggunakan kayu jati baru yang kualitasnya masih di bawah kayu jati *recycle* atau biasa disebut dengan kayu jati lama. Produk furnitur Fajar Indah sendiri saat ini tidak memiliki banyak ukiran, sehingga lebih *vintage* namun masih meninggalkan adanya kesan modern minimalis. *Finishing*-nya juga halus sehingga kualitas produk tetap terjaga.

Merek menjadi identitas yang membedakan suatu produk dari produk yang dihasilkan oleh para pesaing. Nama dagang menjadi suatu hal yang perlu dilindungi dari penyalahgunaan pihak lain. (Kotabe dan Helsen, 2004:354). Penjualan produk Fajar Indah baik secara domestik maupun internasional memiliki upaya tersendiri dalam mengembangkan merk. Produk yang dijual dalam negeri, biasanya menggunakan merek dagang “Fajar Indah” sesuai dengan nama perusahaan. Berbeda dengan produk yang dijual secara internasional, sebagian besar hanya dicantumkan “*made in Indonesia*” yang berarti produk tersebut dibuat di Indonesia. Hal ini terjadi sesuai dengan permintaan para konsumen Fajar Indah, yang hampir semua bisa disebut merupakan distributor di negaranya masing-masing. Merek yang dicantumkan justru merek perusahaan mereka sendiri. Tujuan dari hal tersebut adalah menghindari pesaing mengetahui dimana dibuatnya produk yang dijual mereka.

Merek menuntut adanya suatu diferensiasi produk yang membedakan suatu produk dengan produk milik pesaing. Kotler dan Keller (2009b:8) memaparkan bahwa penjual menghadapi sejumlah kemungkinan diferensiasi, termasuk bentuk, fitur, penyesuaian (*customization*), kualitas kinerja, kualitas kesesuaian, ketahanan, keandalan, kemudahan perbaikan dan gaya. Diferensiasi berdasarkan bentuk menyangkut ukuran, bentuk, atau struktur fisik suatu produk. Ukuran produk Fajar Indah bermacam-macam tergantung jenis produknya. Produk *table* (*dinning table, small table, side table, coffee*

*table, tv stand*) berukuran panjang dan lebar dari 40 cm hingga 260 cm dengan tinggi kaki meja dari 42 cm hingga 89 cm. Produk *board* (*vitrin cabinet, side board, book rack, book case, tv cabinet, desk, chest draw*) berukuran dari panjang dan lebar 30 cm hingga 250 cm dengan berkisar antara 50 cm hingga 230 cm. Bentuknya biasanya disesuaikan dengan jenis barang yang diproduksi.

Produk yang dideferensiasikan berdasarkan variasi fitur melengkapi fungsi dasar suatu produk. Terdapat beberapa barang Fajar Indah memiliki fitur sebagai fungsi dasar suatu produk. Misalnya *coffee table* yang tidak hanya dapat dijadikan sebagai meja namun juga ada fungsi lain yaitu sebagai penyimpanan barang. Di samping itu juga terdapat *TV Stand*, di mana selain untuk bersanggarnya sebuah televisi juga ada fungsi lain yaitu penyimpanan barang. Lemarinya pun bermacam-macam fiturnya, ada yang menggunakan pintu *sliding*, ada yang menggunakan engsel, atau ada yang ditarik dan dorong untuk menggunakannya. Ukurannya pun beragam disesuaikan dengan desain yang ada, bahkan di sisi lain hal-hal tersebut bisa berubah apabila ada keinginan khusus dari pelanggan baik perorangan ataupun mitra bisnis.

Kualitas adalah dimensi penting dalam adanya diferensiasi, yaitu saat perusahaan memberi kualitas yang lebih tinggi dengan uang yang lebih rendah. Di samping adanya kualitas sebagai pertimbangan unsur sebuah produk, kualitas suatu barang dapat membentuk suatu identitas produk. Berbahan baku kayu jati lama dengan kualitas tinggi, produk



Fajar Indah bisa dipastikan lebih awet dan tahan lama. Selain kemudahan untuk mendapatkan bahan baku, proses yang dilalui untuk mengubahnya menjadi barang jadi juga lebih mudah daripada menggunakan kayu jati baru. Kualitas produk oleh Fajar Indah selalu diutamakan. Produknya sendiri telah mendapat sertifikasi yaitu *Indonesian Legal Wood (ILW)* yang didapatkan sejak tahun 2014. Lembaga yang menaungi sertifikasi produk tersebut memang berfokus pada perusahaan yang berorientasi kayu (*furniture*). Fajar Indah menggunakan lembaga Sucofindo. Adanya sertifikasi produk tersebut menandakan bahwa kayu dari Fajar Indah sudah diakui legalitasnya. Setiap dua tahun sekali, perusahaan disurvei oleh lembaga tersebut. Survei tersebut menyangkut pemeriksaan mengenai keadaan polusi dan udara ruang produksi perusahaan serta adanya pelaporan bahan baku hingga produk jadi dari Fajar Indah.

b. Harga

Adanya penetapan harga merupakan hal yang sangat penting dalam berlangsungnya sebuah strategi pemasaran. Harga dalam artian luas merupakan jumlah semua nilai yang diberikan pelanggan untuk mendapatkan keuntungan dari memiliki suatu produk ataupun jasa (Kotler, 2008: 345). Fajar Indah telah menggunakan beberapa metode untuk pengembangannya. Tujuan penetapan harga oleh Fajar Indah berorientasi pada volume. Hal ini sesuai dengan teori Tjiptono (2008:152) yang menyatakan bahwa tujuan penetapan harga ada empat, yaitu tujuan berorientasi laba, tujuan berorientasi volume, tujuan berorientasi pada

citra, dan juga tujuan stabilisasi harga. Tingkat volume penjualan yang tinggi adalah hal yang dikejar oleh perusahaan. Fajar Indah tidak berfokus pada profit yang tinggi namun lebih kepada banyaknya pesanan yang masuk

Fajar Indah mempertimbangkan beberapa hal dalam melakukan penetapan harga baik secara internal maupun eksternal. Secara internal yaitu perusahaan menetapkan tujuan dari pemasaran perusahaan. Fajar Indah memasarkan produk perusahaannya dari domestik menjadi internasional dengan tujuan menciptakan pangsa pasar lebih besar. Target pasarnya adalah konsumen luar negeri yang sebagian besar menjadikan Fajar Indah sebagai tangan pertama mereka. Harga yang akan ditentukan disesuaikan dengan beberapa komponen lain yaitu produk, distribusi, dan juga konsumsi. Segala aspek biaya juga diperhitungkan dalam penetapan harga. Biasanya Fajar Indah melakukan perincian biaya dari bahan mentah sampai barang jadi, kemudian ditambah adanya biaya produksi dan biaya pengepakan barang. Biaya yang dikeluarkan tersebut dihitung sebagai HPP (Harga Pokok Pembelian). HPP tersebut kemudian ditambahkan dengan jumlah persen keuntungan yang ingin diambil oleh perusahaan. Hal ini bertujuan agar perusahaan tidak mengalami adanya kerugian dari biaya biaya yang sudah dibebankan.

Faktor eksternal perusahaan juga menjadi pertimbangan oleh perusahaan dalam melakukan penetapan harga. Hal-hal yang

dipertimbangkan adalah adanya sifat pasar, permintaan yang dihadapi, dan adanya persaingan. Pasarnya bersifat homogen, dimana pesaing Fajar Indah juga menjual barang yang serupa. Persaingan harga tersebut terjadi dalam satu industri yang terdiri dari beberapa perusahaan. Fajar Indah menyesuaikan harga produknya dengan harga yang ditetapkan oleh pemimpin Industri. Upaya Fajar Indah dalam menghadapi persaingan harga adalah dengan mengurangi kubikasi kayu, sehingga harganya masih bisa diterima oleh pangsa pasar luar negeri. Pengurangan kubikasi kayu ini contohnya dengan ditawarkannya produk yang ketebalan kayunya lebih tipis dari sebelumnya sehingga harga jualnya bisa lebih murah. Contohnya, dari ketebalan meja yang semula berukuran 7 cm menjadi 5 cm. Fajar Indah sudah dapat memastikan bahwa trik ini sama sekali tidak mengurangi kekuatan dan kualitas produk, namun sangat efektif dalam mengikuti adanya persaingan harga sehingga harga jualnya bisa turun dan diterima di pangsa pasar Internasional. Pemilihan strategi penetapan harga produk pada Fajar Indah tersebut sesuai dengan adanya beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli. Strategi harga yang ditetapkan diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mencapai visinya dan juga diterima oleh para konsumen.

c. Distribusi

Strategi tempat berkaitan dengan penentuan jumlah perantara yang digunakan untuk memudahkan pendistribusian barang dari produsen ke konsumen. Saluran distribusi merupakan suatu jaringan organisasi yang

melaksanakan fungsi yang menautkan produsen dan pelanggan (Simamora, 2000: 661). Fungsi pokoknya bervariasi, yaitu yang pertama adalah mempermudah proses pertukaran. Bahan baku kayu yang setengah jadi biasanya diambil dari supplier Fajar Indah. Supplier tersebut berasal dari berbagai daerah di Indonesia, yaitu Kudus, Jepara, Pati, dan Blora. Namun, terdapat kendala yang masih dihadapi Fajar Indah saat ini adalah terlambatnya datangnya bahan baku dari supplier yang menyebabkan Fajar Indah harus lembur saat bahan baku datang tidak tepat waktu. Siasat lain yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan cara memproduksi lebih stok-stok barang yang sering dibeli, sehingga apabila terjadi keterlambatan digunakanlah stok tersebut.

Selama ini, konsumen Fajar Indah dalam pemasaran ekspor adalah supplier di mana barang Fajar Indah akan dijual lagi di negaranya. Negara yang menjadi tujuan pemasaran produk tersebut adalah Belanda, Spanyol, Jerman, Taiwan, dan UK. Barang tersebut dijual lagi oleh *reseller* tersebut hingga pada akhirnya sampai ke konsumen akhir. Layanan distribusi Fajar Indah berkaitan dengan kendala-kendala yang diterima oleh konsumen. Pertama, apabila barang yang diterima konsumen rusak, maka Fajar Indah akan meminta bukti kerusakan dalam bentuk foto. Nantinya, foto tersebut dikirimkan ke email Fajar Indah. Perusahaan akan memantau kerusakan dari foto yang dikirimkan oleh konsumen. Biasanya, untuk kerusakan dalam bentuk barang patah merupakan kesalahan container. *Buyer* lama sudah memahami akan hal ini, berbeda halnya dengan *buyer* baru yang meminta ganti atas kerusakan barang tersebut. Perusahaan biasanya mengganti barang yang rusak tersebut dengan barang baru yang akan diselipkan pada kontainer pesanan konsumen selanjutnya.

Tentunya aktivitas Fajar Indah dalam pendistribusikan produknya dibantu beberapa lembaga. Lembaga tersebut merupakan eksternal perusahaan yang ikut campur dalam distribusi produk. Beberapa lembaga tersebut adalah Bank untuk membantu proses pembayaran, Asuransi untuk menjamin terjadinya resiko dalam pengiriman, juga tentunya EMKL untuk membantu proses pengiriman produk. Hal ini dilakukan demi lancarnya proses ekspor.

Strategi yang digunakan oleh Fajar Indah adalah strategi distribusi internasional. Berdasarkan teori Kristanto (2011:224), strategi distribusi internasional digunakan oleh perusahaan tipe internasional yang banyak melakukan ekspor, yaitu adanya pengiriman bahan-bahan mentah, produk setengah jadi atau produk jadi antara negara negara produsen dan negara-negara konsumsi. Kekurangan dari penggunaan strategi ini adalah perusahaan tidak memiliki kendali dalam penyaluran barang kepada konsumen akhir. Semua resiko berada di tangan *reseller*, mulai produk di atas kapal. Dapat disimpulkan bahwa kontrol Fajar Indah terhadap konsumen lebih rendah dibandingkan oleh *reseller*. Hal ini menjadi hambatan perusahaan yang mempercayakan sepenuhnya kepada *reseller*, sehingga perusahaan tidak mengenal dengan baik konsumen akhir. *Reseller* di sini merupakan distributor untuk mencapai konsumen akhir.

#### d. Promosi

Strategi promosi merupakan hal yang penting dalam melakukan pemasaran produk Promosi juga berperan sebagai penentu keberhasilan

sebuah produk yang dipasarkan oleh Fajar Indah. Kualitas produk yang baik dan harga yang murah tentunya akan sia-sia jika tidak melakukan strategi promosi. Media promosi beragam, yaitu televisi, brosur, spanduk, web, dan sebagainya.

Berdasarkan teori Yau dalam Kristanto (2011:242), terdapat beberapa unsur pertimbangan yang dilakukan dalam menentukan strategi promosi. Fajar Indah meneliti daya minat konsumen untuk dapat memberi desain produk sesuai minat dan selera mereka. Modifikasi produk juga terkadang dilakukan oleh Fajar Indah sehingga dapat menarik minat konsumen dan menaikkan citra produk. Kondisi perusahaan di negara sasaran juga merupakan hal penting dalam Fajar Indah melakukan promosi. Tingkat perekonomian yang rendah di negara sasaran tidak efektif untuk melakukan promosi. Media promosi yang dilakukan oleh Fajar Indah adalah internet, brosur, spanduk, dan terkadang Fajar Indah mengikuti pameran Internasional yang diadakan di Jakarta. Pameran tersebut adalah pameran khusus *furniture* yang dihadiri oleh banyak *buyer* dari seluruh dunia. Partisipasi Fajar Indah dalam pameran tersebut dapat menghasilkan *buyer* baru, di samping itu dengan adanya pameran tersebut Fajar Indah dapat menawarkan banyak produk dengan kualitas dan desain-desain baru. Meski biaya promosi via pameran cenderung lebih mahal, namun Fajar Indah merasa cara tersebut efektif dalam mendapatkan *buyer* baru sehingga dirasa sebanding.

Melalui internet, Fajar Indah menggunakan beberapa channel seperti *whatsapp*, memaksimalkan *search engine*, serta website pribadi. Alamat *website* pribadinya yaitu [www.fajarindahfurniture.com](http://www.fajarindahfurniture.com) di mana tercantum katalog produk dan profil perusahaan. Biasanya, *buyer* melihat katalog dari website tersebut kemudian mengontak perusahaan di e-mail yang tersedia pada website. Bagi Fajar Indah, promosi melalui website merupakan promosi yang efektif karena anggaran biaya yang dikeluarkan cenderung rendah. Pihak perusahaan juga memberi potongan diskon bagi *buyer* melakukan pesanan kontainer pertama, namun harga normal untuk pembelian selanjutnya. Diskon yang diberikan biasanya sebesar 5%.. Selain adanya potongan harga, Fajar Indah juga memberikan garansi yaitu biasanya selama 2 bulan dari barang sampai di tempat tujuan. Media selain internet juga dimaksimalkan oleh Fajar Indah, yaitu penyebaran brosur serta pemasangan poster atau spanduk iklan. Hal itu bertujuan untuk mencapai adanya audience yang lebih besar.

Fajar Indah juga melakukan *personal selling* terutama untuk penjualan produk domestik. Penjual dan pembeli bertemu langsung untuk berinteraksi dalam melakukan kegiatan jual beli. Terdapat beberapa sampel produk yang disediakan oleh Fajar Indah sebagai stok dalam *personal selling*. Tentunya berbeda dengan penjualan internasional di mana Fajar Indah dan *buyers* berkomunikasi via *e-mail* ataupun *whatsapp*. *Buyers* tersebut berasal dari beberapa negara, yaitu Belanda, Jerman, Inggris, Spanyol, dan Amerika. Negara tersebut yang menjadi

*reseller* Fajar Indah Furniture dalam pemasaran internasionalnya. Tujuan utamanya adalah agar dapat menjangkau pembeli dari berbagai tempat. Fajar Indah menggunakan jasa distributor dalam melakukan perannya sebagai *supplier* untuk menghubungkan komunikasi dengan pembeli akhir.

## 2. Strategi STP

### a. *Segmenting*

Adanya segmentasi pasar sangat diperlukan oleh pihak yang akan melakukan kegiatan pemasaran. Menurut Kotler dalam Kristanto, (2011:92) segmentasi pasar adalah pembagian pasar ke dalam kelompok-kelompok kecil dari para pembeli dengan kebutuhan, karakteristik, atau perilaku yang berbeda yang memerlukan produk atau bauran pemasaran yang terpisah. Segmentasi pasar dilakukan untuk memnggolongkan manusia (heterogen) yang memiliki sifat-sifat seerupa (homogen) ke dalam beberapa segmen. Penentuan segmen pasar oleh Fajar Indah didasarkan beberapa segmen.

Pertama, adalah segmen demografis dimana keadaan ekonomi *buyer* yang dituju menjadi patokan perusahaan dalam melakukan penjualan. Rendahnya keadaan perekonomian suatu negara,, maka sejalan dengan redahnya dilakukan penawaran produk terhadap negara tersebut. Hal tersebut dikarenakan dengan rendahnya perekonomian tersebut, maka kemampuan daya beli pun ikut menurun. Kedua, dasar segmen pasar Fajar Indah adalah segmentasi psikografis di mana pasar dikelompokkan



berdasarkan adanya gaya hidup. Setiap negara tujuan ekspor perusahaan, bisa memiliki gaya hidup yang berbeda beda dalam menggunakan *furniture*. Contohnya, di Belanda masyarakatnya terbiasa mengganti perabotannya setiap pergantian musim. Biasanya terjadi setiap 6 bulan sekali. Antara pihak penjual dan pihak pembeli melakukan komunikasi mengenai adanya perubahan model perabotan tersebut.

Penerapan segmentasi pasar Internasional semestinya diikuti dengan dilakukannya beberapa hal. Pertama adalah penyaringan negara. Umumnya, analisis pasar mengindikasikan data sekunder seperti jumlah dan komposisi penduduk suatu negara, pendapatan nasional, distribusi pendapatan, dan yang lain. Sayangnya, Fajar Indah tidak melakukan pengambilan data sekunder tersebut. Fajar Indah biasanya hanya melakukan survey dari internet terkait hal-hal seperti pendapatan nasional, distribusi pendapatan, serta jumlah dan komposisi penduduk suatu negara tersebut.

Kedua, biasanya perusahaan melakukan penelitian pasar global (*global market research*). Di tahap ini, perusahaan melakukan penelitian pasar global untuk dapat mengetahui profil pasar di masing-masing negara baik secara regional maupun secara global. Fajar Indah tidak terjun sendiri dalam melakukan penelitian global tersebut. Info tersebut didapatkan dari partisipasi perusahaan sebagai anggota asosiasi HIMKI (Himpunan Industri Mebel dan Kerajinan Indonesia). Asosiasi tersebut dihadiri oleh perwakilan duta besar beberapa negara tujuan ekspor.

Setiap periode tertentu, perusahaan melakukan *meeting* tentang pembahasan mengenai penjualan furniture. Perusahaan bisa mengetahui profil suatu negara, dan juga bahkan bisa mengathui *style* apa yang biasanya digemari tiap-tiap negara. Biasanya, apabila terdapat negara yang memiliki profil negara serupa dengan negara lain, maka penjualan produk juga cenderung berhasil dilakukan di negara lain tersebut.

Adanya segmentasi pasar juga berguna dalam menentukan adanya alokasi sumber daya perusahaan yang terbatas untuk amsing-masing negara. Menurut teori Kotabe dan Helsen dalam Kristanto (2011:93), mengemukakan bahwa untuk penentuan alokasi sumber daya disarankan menggunakan diagram “Daya Tarik Pasar vs Posisi Persaingan”. Daya tarik pasar yang dimaksud adalah konsumsi perkapita, sedangkan posisi persaingan yang dimaksud adalah besarnya pangsa pasar. Sayangnya, Fajar Indah tidak menerapkan cara ini. Perusahaan biasanya membatasi alokasi sumber daya perusahaan untuk masing-masing negara dengan cara memberi kapasitas produksi 2-3 container tiap konsumen. Posisi Fajar Indah di sini sebagai *supplier* sekaligus produsen, dan konsumen sebagai *reseller*, di mana produk yang dibeli dijual lagi di negaranya. Dasar itulah yang menjadikan alasan untuk menghindari persaingan yang diminta konsumen di negaranya. Perusahaan menyiasati hal ini dengan cara memberi tempat produksi yang berbeda untuk satu negara yang konsumennya lebih dari satu. Hal ini dilakukan, karena biasanya pihak

konsumen melakukan survey ke perusahaan hampir setiap tahunnya, sebanyak tiga kali.

*b. Targeting*

Penentuan target pasar didasarkan pada adanya segmentasi pasar yang sudah ditentukan. Kotler dan Armstrong dalam Kristanto (2011:100) mengatakan bahwa penetapan target adalah evaluasi setiap daya tarik segmen pasar dan memilih satu atau lebih segmen-segmen pasar untuk dimasuki. Keegan dan Green dalam Kristanto (2001:100) mengemukakan adanya tiga kriteria segmen pasar tersebut adalah (1) ukuran pasar saat ini dan potensi pertumbuhannya, (2) potensi persaingan, dan (3) kesesuaian dan kelayakan.

Ukuran potensi pasar saat ini mengacu pada besar kecilnya segmen pasar yang menentukan tinggi rendahnya permintaan yang ada. Semakin besar segmen pasarnya, maka permintaan yang ada juga semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah segmen pasarnya, permintaan yang muncul juga semakin rendah. Targetnya diperuntukkan untuk pengusaha ekonomi menengah ke atas baik secara perseorangan maupun dalam bentuk perusahaan. Tentunya produknya ditargetkan pada perusahaan yang memiliki segmen pasar yang tinggi. Sebagian besar perusahaan-perusahaan tersebut menjual kembali barang dari Fajar Indah di negaranya. Contohnya perusahaan perusahaan di Belanda, Inggris dan Jerman yang daya beli masyarakatnya tinggi.

Potensi persaingan merujuk pada adanya potensi persaingan pasar yang berbeda-beda di setiap negara di mana para pemasar harus menghadapi adanya persaingan tersebut. Pesaing di pasar internasional sebagian besar sudah menggunakan teknologi mesin yang jauh lebih memadai dibandingkan dengan tenaga mesin yang perusahaan miliki. Perusahaan masih menggunakan padat karya, yakni proses produksinya masih dibantu dengan tenaga manusia. Kapasitas produksi pesaing jelas cenderung lebih besar dibandingkan kapasitas produksi Fajar Indah yang masih terbatas. Namun, meski begitu perusahaan menjamin kualitas kayu yang digunakan, yaitu kayu *recycle*.

Kesesuaian dan kelayakan mengacu pada tuntutan para pemasar untuk dapat menilai kesesuaian antara sumber-sumber daya, sasaran sasaran keseluruhan, dan keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan. Berdasarkan keterbatasan sumber daya yang dimiliki perusahaan, perusahaan juga cenderung membatasi pesanan untuk tiap perusahaan dalam suatu negara maksimal yaitu tiga kontainer tiap bulan. Hal ini bertujuan agar Fajar Indah bisa melayani perusahaan-perusahaan lain sebagaimana adanya pembatasan produksi tersebut juga disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki Fajar Indah. Terkadang, dalam satu negara terdapat lebih dari satu *customer* yang menggunakan layanan Fajar Indah. Fajar Indah pun menyediakan dua tempat produksi yang berbeda. Pihak *buyer* biasanya melakukan *survey* langsung ke perusahaan untuk mengontrol kinerja perusahaan serta untuk memastikan

bahwa produknya berbeda dengan para pesaing di negaranya. Fajar Indah memiliki target pemesanan empat kontainer untuk tiap perusahaan, namun saat ini yang terealisasi masih dua sampai tiga berdasarkan daya produksi yang dimiliki perusahaan.

c. *Positioning*

*Positioning* dalam pemasaran merupakan hal salah satu hal yang dianggap penting. Keegan dan Green dalam Kristanto (2011:103) *positioning* mengacu pada tindakan diferensiasi sebuah merk di dalam pikiran para konsumen terhadap produk melebihi para pesaing dalam manfaat-manfaat yang ditawarkan oleh merk. Hal ini mengacu kepada bagaimana produk mendapatkan tempat di benak konsumen dibanding produk pesaing. Fajar Indah melakukan diferensiasi produk mereka, sebagaimana bertujuan agar produk diingat oleh konsumen. Produk Fajar Indah mempunyai *finishing* yang berbeda dengan *finishing* produk pesaing, di mana produknya cenderung menggunakan gaya modern minimalis. Berbeda pesaing yang sebagian besar masih menggunakan ukiran. Diferensiasi produk tersebut dilakukan agar konsumen dapat memposisikan produk perusahaan di benak mereka dibandingkan produk pesaing.

Tiga pilihan strategi menurut teori Keegan dan Green dalam Kristanto (2011:104), yaitu *global consumer culture positioning*, *foreign consumer culture positioning*, *local consumer culture positioning*. Namun sayangnya, Fajar Indah belum mampu menggunakan beberapa

pilihan strategi tersebut dikarenakan sebagian besar konsumen global membeli produk Fajar Indah untuk kemudian dicantumkan merk mereka sendiri. *Buyer* tersebut membeli untuk dijual lagi di negaranya, sehingga mereka mencantumkan merk mereka sendiri pada produk Fajar Indah.

### 3. Mempertahankan Pangsa Pasar

Masuknya Fajar Indah ke dalam pasar global, tentunya juga harus diimbangi dalam kemampuan perusahaan memahami adanya strategi pemasaran. Tingkat persaingan dalam lingkup global cenderung tinggi, oleh karenanya apabila perusahaan tidak memiliki strategi pemasaran, maka perusahaan tidak akan mampu mempertahankan pangsa pasarnya. Sebagian pangsa pasar Fajar Indah adalah negara-negara di Eropa, seperti Belanda, Inggris, Spanyol dan juga Jerman.

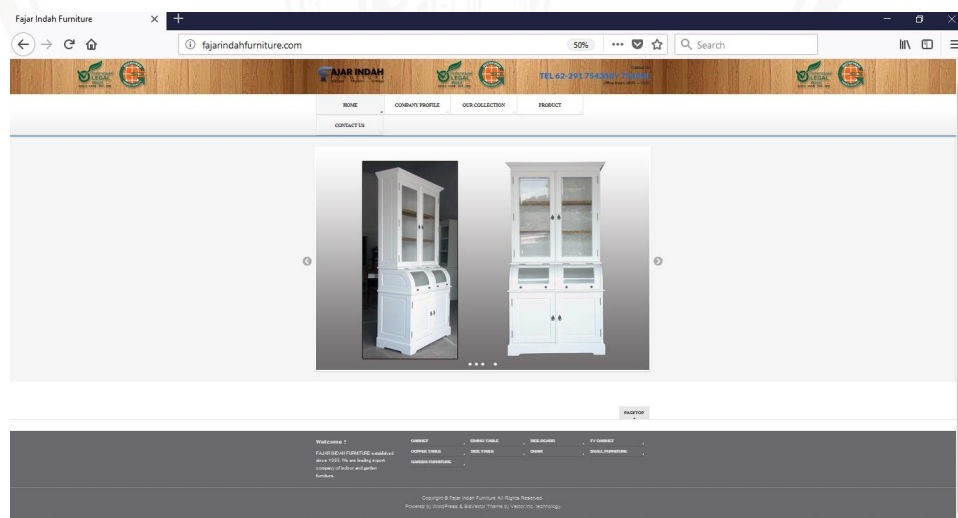
Perusahaan memasuki pasar internasional harus memahami secara matang tentang beberapa orientasi bagi manajemen pemasaran internasional (Simamora, 2000a: 9). Fajar Indah Furniture yang awalnya hanya melakukan penjualan domestik mulai menyadari bahwa keberadaan pasar internasional juga penting bagi mereka. Perusahaan menggunakan konsep pemasaran multidomestik, di mana perusahaan menyadari bahwa tiap negara memiliki pasar yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut juga menjadikan strategi yang digunakan perusahaan ke setiap negara juga akan berbeda-beda. Tentunya, tujuan utama dari dilakukannya pemasaran internasional oleh perusahaan adalah mencari keuntungan. Hal utama yang perlu dilakukan oleh perusahaan adalah mencari tahu kebutuhan pelanggan.

Keadaan ekonomi, preferensi selera masyarakat, gaya hidup, budaya atau tren masa kini, dan faktor alam tiap negara tentu berbeda-beda, Adaptasi pun menjadi hal penting untuk dilakukan oleh perusahaan, menyesuaikan kondisi masing-masing negara tersebut.

Sebagai contoh, pada negara Belanda, perdagangan mebelnya cenderung besar. Penggunaan furnitur sudah menjadi budaya atau tren yang berlaku. Pergantian musim yang dialami negara Belanda, juga membawa pengaruh terhadap gaya hidup masyarakatnya. Masyarakat di sana cenderung mengganti furniturnya saat musim dingin tiba, setidaknya setiap enam bulan sekali. Permintaan pun ikut meningkat yang dipesan oleh perusahaan-perusahaan di sana yang menjadikan Fajar Indah sebagai supplier mereka. Di sana, hasil produk Fajar Indah dijual kembali untuk dibeli masyarakat setempat. Beberapa perusahaan Belanda yang menggunakan produk Fajar Indah adalah Tower Living dan Quicken house.

Cara memasuki pasar tersebut ada beberapa cara menurut Kotler dan Keller (2009b:323), yaitu ekspor tidak langsung, ekspor langsung, melisensikan, *joint venture*, dan investasi langsung. Fajar Indah melakukan cara yang paling banyak digunakan oleh perusahaan lain, yaitu ekspor. Ekspor dilakukan sebagai upaya pertama dalam memasuki pasar internasional. Griffin dan Michael (2005: 7), memaparkan bahwa ekspor adalah menjual produk-produk yang dibuat di negara sendiri untuk digunakan atau dijual ke negara-negara lain. Awalnya, Fajar Indah hanya melakukan penjualan lokal, hingga pada suatu saat ada buyer dari Jerman

yang datang ke *showroom* dan kemudian melakukan pemesanan dalam jumlah yang relatif lebih besar dibanding pembeli lokal. Buyer luar negeri tersebut rupanya membeli produk Fajar Indah untuk dijual kembali di negaranya. Titik inilah yang membuat Fajar Indah mulai memasuki pasar internasional dengan melakukan ekspor. Perusahaan pun mulai membuat web yaitu [www.fajarindahfurniture.com](http://www.fajarindahfurniture.com) yang berisi katalog-katalog produk sehingga memudahkan calon *buyer* untuk memilih produk. Web tersebut berisikan fitur-fitur seperti *company profile* yang berisikan profil perusahaan, kemudian sejumlah gambaran desain produk, serta galeri yang berisi koleksi koleksi produk. Produknya dikelompokkan lewat beberapa macam kategori lengkap dengan adanya detail produk, yaitu *cabinet*, *coffee table*, *garden furniture*, *dining table*, *side table*, *side board*, *chair*, *tv cabinet*, dan *small furniture*. Produknya kemudian juga ditawarkan melalui web web internasional, seperti [www.globalbuyer.com](http://www.globalbuyer.com). Tampilan web perusahaan sendiri dapat dilihat seperti gambar berikut:



**Gambar 4: Tampilan Web Fajar Indah Furniture**



Selain dengan web tersebut, Fajar Indah mengikuti adanya pameran mebel internasional. Tujuannya adalah agar *buyer-buyer* internasional mengetahui keberadaannya dan dalam rangka memperkenalkan produk Fajar Indah secara luas kepada *buyer* tersebut. Hasilnya tidak sia-sia, Fajar Indah banyak mendapat *buyer* baru sehingga pesanan produk Fajar Indah pun meningkat. Usaha perusahaan dalam mempertahankan pangsa pasar, tentunya juga dibentuk dari sisi layanan yang diberikan oleh perusahaan kepada *buyer*. Perusahaan sudah pasti dituntut untuk menyelesaikan orderan yang ada dengan tepat waktu. Sayangnya, terdapat hambatan dalam penyelesaian pemesanan, di mana hambatan tersebut datang dari para pengrajin/*supplier*. Keterlambatan waktu bahan baku sampai di pihak perusahaan, menjadikan perusahaan harus melakukan lembur dalam proses produksi. Perusahaan juga menetapkan bahwa target waktu suatu produk seminggu lebih maju daripada target waktu yang diinfokan kepada *buyer*. Hal ini bertujuan untuk mencegah adanya hal-hal yang datang di luar rencana yang menghambat proses pengerjaan produksi.

Tidak hanya dari sisi *supplier*, tapi hambatan tersebut juga berasal dari perubahan musim di Indonesia. Misalnya, saat musim hujan sudah dapat dipastikan pengerjaan akan cenderung terlambat dari waktu yang sudah ditentukan. Perusahaan biasanya memberi informasi kepada *buyer* menangani adanya kemungkinan keterlambatan tersebut, dan biasanya sebagian besar *buyer* dapat memahami terutama apabila penyebabnya faktor alam yang tidak dapat dihindari. Komunikasi antara dua pihak penjual dan

*buyer* sangatlah penting bagi perusahaan dalam upaya mempertahankan pangsa pasar. Hubungan antara kedua pihak tersebut harus dijaga dengan baik untuk mempertahankan pangsa pasar. Fajar Indah sendiri melakukan beberapa hal dalam menjaga hubungannya dengan *buyer*, yaitu secara berkala menghubungi pembeli menanyakan apabila ada komplain ataupun juga menawarkan model produk terbaru. Dari sisi *buyer* pun, biasanya juga menginfokan keadaan ekonomi mereka yang mempengaruhi dalam permintaan produk perusahaan. *Buyer* juga biasanya melakukan inovasi pemesanan produk sesuai yang mereka inginkan terhadap Fajar Indah. Media yang mereka gunakan untuk menjaga komunikasi satu sama lain adalah *e-mail* atau *whatsapp*.

#### **E. Alternatif Strategi Fajar Indah Furniture**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dan data yang didapat tersebut maka dapat diketahui beberapa alternatif strategi pemasaran yang dapat dilakukan oleh perusahaan, yaitu sebagai berikut:

##### **1. Melakukan Perluasan Pasar Ekspor**

Fajar Indah Furniture merupakan perusahaan yang berpotensi untuk melakukan pengembangan produk pada pasar luar negeri. Bahan bakunya memiliki nilai sendiri di mata *buyers* tetap, yakni berasal dari kayu jati *recycle* sehingga lebih awet dan tahan lama. Persaingan dalam pasar luar negeri saat ini semakin ketat, karenanya perusahaan diharapkan dapat mempertahankan pangsa pasarnya. Caranya dengan melakukan promosi

yang lebih aktif baik secara *online* ataupun mengikuti pameran bertaraf internasional. Di sisi lain, perusahaan diharapkan untuk dapat melakukan kerja sama dengan pengusaha bisnis lokal ataupun dengan perusahaan luar negeri yang sejenis.

Terjalannya komunikasi yang baik antara pelaku usaha kecil menengah dengan pemerintah atau lembaga yang bersangkutan juga dirasa penting, untuk tercapainya perkembangan pasar luar negeri yang diinginkan. Perusahaan juga sebaiknya menciptakan sumber daya dan produk yang baik sehingga dapat mempertahankan pangsa pasar terutama di ranah internasional.

## **2. Mempertahankan Kualitas Produk**

Upaya untuk mempertahankan pangsa pasar, perusahaan harus dapat mempertahankan kualitas produk. Kualitas produk yang tinggi juga akan menarik konsumen sehingga tingkat volume penjualan juga ikut naik. Inovasi produk perlu dikembangkan, tidak hanya inovasi sesuai pemesanan *buyers* tetapi juga dalam membentuk suatu identitas produk agar dapat membedakan dan menjadi ciri produk bila dibandingkan dengan kompetitor. Perusahaan juga diharapkan dapat mengevaluasi produknya sehingga *buyers* bisa loyal terhadap perusahaan dan mencapai tingkat kepuasan yang tinggi. Meningkatnya kepuasan *buyers* akan membuat *buyers* tetap memilih produk Fajar Indah. Semakin tinggi tingkat kepuasan *buyers* maka semakin tinggi pula daya minat *buyers* terhadap produk yang dihasilkan oleh Fajar Indah Furniture.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan dalam mengetahui penerapan strategi bauran pemasaran 4P (*Product, Price, Promotion, dan Place*) dan juga STP (*Segmenting, Targeting, dan Positioning*) pada perusahaan Fajar Indah Furniture. Penelitian yang dilakukan Fajar Indah Furniture merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Berdasarkan pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti melalui metode wawancara, observasi, dan dokumentasi maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Fajar Indah Furniture telah menerapkan strategi bauran pemasaran baik dalam skala domestik maupun skala internasional. Strategi pemasaran tersebut terdiri dari berbagai sisi, yaitu produk, harga, distribusi, dan promosi. Keunggulan produknya diangkat dari sisi promosi, Fajar Indah melakukan promosinya baik secara *online* maupun *offline*. Media *online* yaitu melalui penggunaan *website* pribadi, [www.fajarindahfurniture.com](http://www.fajarindahfurniture.com). Berbeda dengan media *offline* yaitu dengan diikutinya pameran furniture berskala internasional dan dibukanya *store* pribadi yang terletak di Jepara. Dari segi produknya, Fajar Indah menggunakan bahan kayu jati *recycle* yang sudah memiliki sertifikasi produk sehingga diakui legalisasinya. Kelemahan yang dihadapi oleh Fajar Indah adalah masalah distribusi, yaitu *supplier* cenderung terlambat dalam mengirimkan bahan baku,

sehingga Fajar Indah harus bekerja lebih ekstra sehingga barang masih dapat selesai tepat waktu. Hambatan lainya yaitu terjadinya persaingan harga dalam satu industri yang terdiri dari beberapa perusahaan yang juga melakukan ekspor. Fajar Indah cenderung melakukan pengurangan kubikasi kayu, dibanding dengan melakukan pengurangan harga. Hal ini yang menjadikan perusahaan harus giat lagi dalam mempertahankan pangsa pasar karena banyak konsumen yang lebih tertarik dengan turunnya harga.

2. Fajar Indah juga menerapkan strategi STP (*Segmenting, Targeting, Positioning*) dalam menerapkan strategi pemasaran pada perusahaan. Berdasarkan segmentasi, Fajar Indah mengelompokkannya berdasarkan demografi dan psikografis. Demografisnya yaitu di mana pendapatan ekonomi negara yang dituju merupakan faktor penting agar pasar tersebut bisa dimasuki dan psikografis merupakan adanya gaya hidup negara tujuan yang juga perlu diperhatikan. Fajar Indah juga tidak terjun penelitian pasar global secara langsung terhadap profil negara yang dituju, namun dilakukan dengan partisipasi dalam suatu lembaga yaitu HIMKI (Himpunan Industri Mebel dan Kerajinan Indonesia). Kelemahannya, dalam menentukan alokasi sumber daya yang terbatas untuk masing-masing negara, Fajar Indah belum menggunakan diagram “Daya Tarik Pasar vs Posisi Persaingan. Daya tarik pasar mengacu pada konsumsi perkapita penduduk dan posisi persaingan mengacu pada pangsa pasar. Target pasarnya merujuk kepada pengusaha dalam ekonomi secara menengah ke atas baik dalam bentuk perseorangan maupun perusahaan.

Positioning perusahaan mengacu pada inovasi produk dan diferensiasi produk yang dilakukan perusahaan untuk mengambil posisi di benak konsumen.

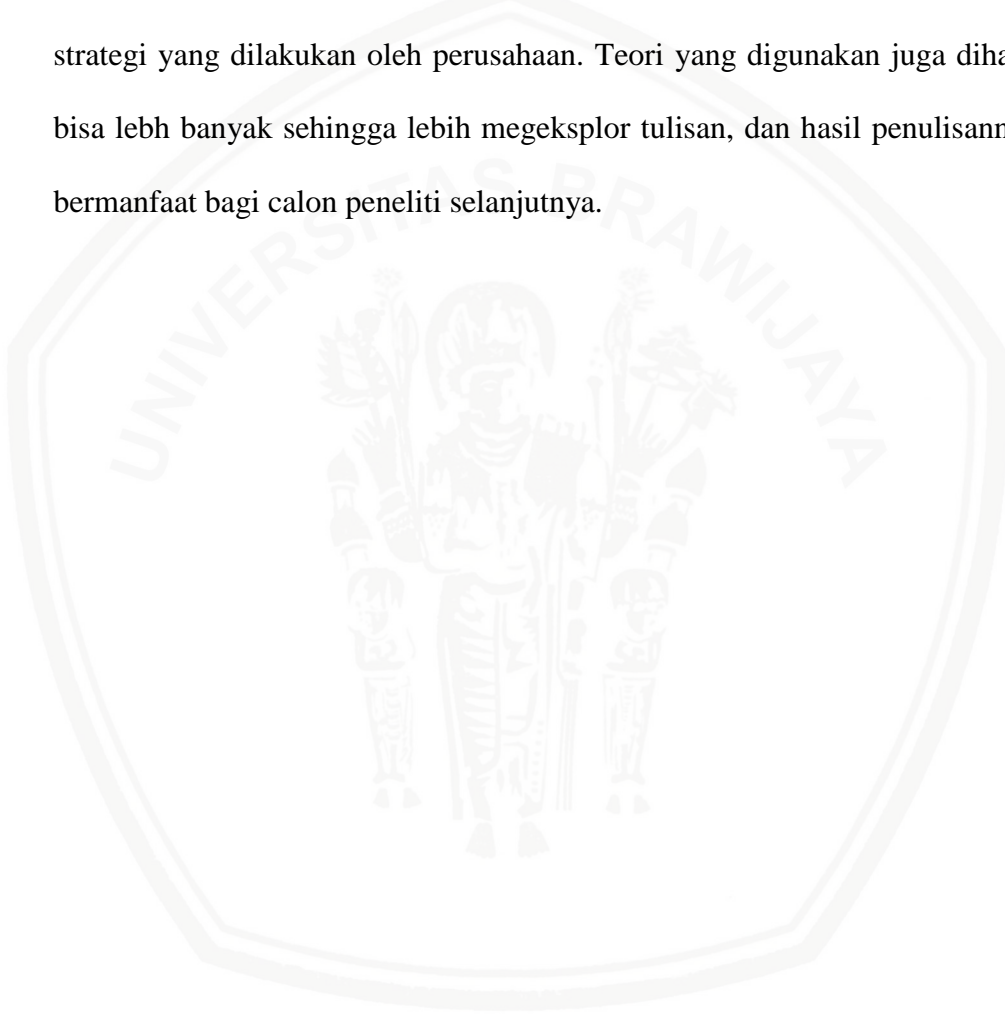
3. Fajar Indah juga melakukan upaya dalam mempertahankan pangsa pasar terutama dalam lingkup internasional. Awalnya Fajar Indah hanya melakukan penjualan domestik, namun justru saat ini lebih berfokus pada penjualan ekspor. Konsep pasarnya multidomestik, negara yang dituju sangat beragam, oleh karenanya untuk dapat bertahan di pangsa pasar yang ada, Fajar Indah menggunakan strategi perusahaan yang berbeda ke tiap negara menyesuaikan profil negara tersebut.

#### **B. Saran**

1. Bagi pemerintah, diperlukan campur tangan pemerintah dalam mengedukasi para pelaku bisnis terutama dalam bidang ekspor ke ranah internasional.
2. Bagi perusahaan, diharapkan perusahaan dapat terus meningkatkan inovasi produknya sesuai minat pasar. Kualitas produk juga perlu ditingkatkan meski terjadi persaingan harga di pasar. Kerjasama antara *supplier* dan perusahaan juga perlu ditinjau lebih lanjut agar tidak terjadi keterlambatan dalam pengiriman bahan baku sehingga ketepatan waktu barang sampai ke tangan *buyer* bisa lebih terjamin. Segmen pasar luar negeri juga perlu ditingkatkan dengan memaksimalkan media promosi serta ikut serta dalam adanya pameran yang bertaraf internasional. Bisa juga dengan dilakukannya kerjasama dengan perusahaan sejenis. Di sisi lain, perusahaan juga dianjurkan untuk meningkatkan sumber daya dalam produksi produk sehingga tercapai hasil yang maksimal.

Perusahaan juga sebaiknya melakukan riset pasar lebih mendalam untuk dapat menempatkan produknya di benak konsumen.

3. Bagi peneliti selanjutnya, yang ingin melakukan penelitian sejenis diharapkan lebih inovatif dalam menggunakan metode-metode terbaru untuk meneliti strategi yang dilakukan oleh perusahaan. Teori yang digunakan juga diharapkan bisa lebih banyak sehingga lebih mengeksplor tulisan, dan hasil penulisannya pun bermanfaat bagi calon peneliti selanjutnya.





## DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji. 2007. *Pengantar Bisnis: Pengelolaan Bisnis dalam Era Globalisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ball, Donald A dan Wendell M. Chulloch. 2007. *Bisnis Internasional: Tantangan Persaingan Global*. Dialihbahasakan oleh Chriswan Sungkono. Edisi kesembilan. Buku 2. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Chandra, Grogerius, Fandy Tjiptono&Yanto Chandra. 2004. *Pemasaran Global: Internasionalisasi dan internetisasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Creswell, John W. 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, Mixed Methods Approaches*. Singapore: SAGE.
- Griffin, Ricky W & Michael W. Pustay. 2005. *Bisnis Internasional: Perspektif Manajerial*. Edisi 4. Jilid 1. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Kotabe, M. dan Helsen, K. 2004. *Global Marketing Management*. USA: John Wiley, and Sons, Inc.
- Kotler, Philip dan Gary Amstrong. 2008a. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Dialihbahasakan oleh Bob Sabran, MM. Edisi 12. Jilid II. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Philip, dan Kevin Lane Keller. 2009a. *Manajemen Pemasaran*. Dialihbahasakan oleh Bob Sabran, MM. Edisi 13. Jilid I. Jakarta: Erlangga.
- \_\_\_\_\_. 2009b. *Manajemen Pemasaran*. Dialihbahasakan oleh Bob Sabran, MM. Edisi 13. Jilid II. Jakarta: Erlangga.
- Kountur, Ronny. 2004. *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Jakarta: PPM.
- Kristanto, Jajat. 2011. *Manajemen Pemasaran Internasional: Sebuah Pendekatan Strategi*. Jakarta: Erlangga.
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta. Bandung Remaja Rosdakarya.
- Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Sanusi, Anwar. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, Henry. 2000a. *Manajemen Pemasaran Internasional*. Jilid I. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- \_\_\_\_\_, 2013. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Tjiptono, Fandy. 2008. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: ANDI.
- Tjiptono, Gregorius, dan Dedi Adriana. 2008. *Pemasaran Strategik*. Yogyakarta: ANDI.

### **Jurnal**

- Darmayani, Ade Ismi. 2014. *Strategi pemasaran Kerajinan Buah Kering untuk Meningkatkan Nilai Ekspor pada UD. Indo Nature, Lombok-Nusa Tenggara Barat*. JAB. Vol. 11 No.1.
- Fawaid, Alvian. 2016. *Analisis Strategi Pemasaran Perusahaan yang Berorientasi Ekspor dalam Peningkatan Volume Penjualan pada PT. Kharisma Rotan Mandiri*.
- Ichwanda, Fitriyah Inayah. 2015. *Analisis Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Volume Penjualan Ekspor (Studi pada PT. Petrokimia Gresik)*. JAB. Vol. 24 No. 1.
- Pratiwi, Annisa Hanum. 2009. *Strategi Pemasaran Asuransi JP-Astor pada PT. Jasaraharja Putera Surakarta*.
- Supriatna, Soni. 2013. *Analisis Strategi Pengembangan Usaha Kopi Luwak (Studi Kasus UMKM Careuh Coffee Rancabali-Ciwidey, Bandung)*.

### **Undang-undang dan Peraturan Pemerintah**

- Republik Indonesia. 1995. *Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1995 tentang Kepabeanan Pasal 1 Butir 1*. Sekretariat Kabinet RI: Jakarta.

## Website

Kemendag. 2015. *Kemendag Dorong Ekspor Kerajinan Berkualitas*, diakses pada tanggal 2 Agustus 2016 dari <http://www.kemendag.go.id/id/news/2015/12/15/-kemendag-dorong-ekspor-kerajinan-berkualitas>.

Kemenperin. 2012. *Industri Mebel optimis kuasai ASEAN*, diakses pada tanggal 2 Agustus 2016 dari <http://www.kemenperin.go.id/artikel/9642/IndustriMebel-Optimis-Kuasai-ASEAN>.

World Bank. 2014. *Improving Export Competitiveness Key to Southeast Asia's Future Economic Success*, diakses pada 29 Juli 2016 dari [www.worldbank.org/en/news/opinion/2014/12/03/improvingexportcompetitiveness-key-to-southeast-asias-future-economic-success](http://www.worldbank.org/en/news/opinion/2014/12/03/improvingexportcompetitiveness-key-to-southeast-asias-future-economic-success).

