

**PENGEMBANGAN *VALUE PROPOSITION*  
DALAM PENETAPAN STRATEGI  
*SEGMENTING, TARGETING, DAN*  
*POSITIONING***

(Studi pada PT. Bali Pasadena Rattan)

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**EGY SALMA MARETRA PUTRI  
NIM. 145030300111018**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI BISNIS INTERNASIONAL  
MALANG  
2018**

## MOTTO

***“DO THE BEST, LET ALLAH DO THE REST”***



**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu

Administrasi, Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 19 Desember 2018

Jam : 09.00

Skripsi atas nama : Egy Salma Maretra Putri

Judul : Pengembangan *Value Proposition* pada Penetapan Strategi *Segmenting, Targeting, dan Positioning* (Studi pada PT. Bali Pasadena Rattan)

dan dinyatakan

**LULUS**

**MAJELIS PENGUJI**

Ketua,

**Dr. Drs. Wilopo, M.A.B**  
NIP. 19660430 199303 1 002

Anggota,

**Inggang Perwangsa N, SE, M.BA**  
NIP. 201405 840411 1 001

Anggota,

**Brillyanes Sanawiri, S.AB., M.BA**  
NIP.201201 831228 1 001

Anggota,

**Lusv Deasyana Rahma D, S.AB, M.AB**  
NIP. 201309 861215 2 001

**TANDA PERSETUJUAN SKIRPSI**

Judul : Pengembangan *Value Proposition* terhadap Penetapan Strategi *Segmenting, Targeting, dan Positioning* (Studi pada PT. Bali Pasadena Rattan)

Disusun oleh : Egy Salma Maretra Putri

NIM : 145030300111018

Fakultas : Ilmu Administrasi

Minat Khusus : Bisnis Internasional

Konsentrasi : Pemasaran

Malang, 07 November 2018

Komisi Pembimbing,  
Ketua

Anggota



**Dr. Drs. Wilopo, M.A.B**  
NIP. 196604301993031002



**Inggang Pewangsa Nuralam, SE, MBA**  
NIP. 2014058404111001



### 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, 01 November 2018



Egy Salma Maretra Putri  
NIM: 145030300111018

## CURRICULUM VITAE



Nama : Egy Salma Maretra Putri  
NIM : 145030300111018  
Tempat dan Tanggal Lahir : Malang, 13 Maret 1996  
Jenis Kelamin : Wanita  
Email : egysalmamp@gmail.com

### **Latar Belakang Pendidikan**

- 2002-2008 : SD Islam Sabilillah Malang
- 2008-2011 : SMP Negeri 6 Malang
- 2011-2014 : SMA Negeri 8 Malang
- 2014-sekarang : Bisnis Internasional, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

### **Pengalaman Kepanitiaan**

- Olimpiade Brawijaya pada divisi PIT (2016)
- October Project pada divisi Sponsorship (2016)

### **Pengalaman Kerja**

- Magang pada divisi *customer service (marketing)* di PT. Aerofood Indonesia



## RINGKASAN

Egy Salma Maretra Putri, 2018, “**Pengembangan *Value Proposition* dalam Penetapan Strategi Segmenting, Targeting, dan Positioning (Studi pada PT. Bali Pasadena Rattan)**”, Dr. Drs. Wilopo, M.AB dan Inggang Pewangsa Nuralam, SE, MBA, 187 Hal + xiv

---

Penelitian ini dilakukan dengan mengingat pentingnya pemahaman perusahaan dalam menyusun dan membentuk *value proposition* yang tepat agar nilai yang ditawarkan dapat tersampaikan kepada konsumen. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pembentukan *value proposition* pada PT. Bali Pasadena Rattan dapat membantu perusahaan dalam menetapkan strategi *segmenting*, *targeting*, dan *positioning*. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan wawancara kepada pengelola PT. Bali Pasadena Rattan di Malang dan Bali, serta konsumen yang menggunakan produk PT. Bali Pasadena Rattan. Fokus penelitian pada penelitian ini meliputi: 1) *value proposition* yang ditawarkan perusahaan terhadap persepsi konsumen; dan 2) pengembangan *value proposition* sebagai rumusan dalam merumuskan strategi pemasaran *segmenting*, *positioning*, dan *targeting* pada perusahaan PT. Bali Pasadena Rattan.

Hasil penelitian terkait pembentukan *value proposition* ditemukan bahwa PT. Bali Pasadena Rattan telah mengembangkan 11 elemen *value proposition* sesuai dengan teori yang diungkapkan Osterwalder dan Pigneur. Namun persepsi konsumen menunjukkan bahwa hanya 8 elemen yang mampu memberikan kepuasan, yaitu elemen sifat baru, penyesuaian, menyelesaikan pekerjaan, desain, merek/status, harga, pengurangan risiko, dan kenyamanan/kegunaan. Sedangkan, elemen lain yang dinilai kurang memberikan kepuasan konsumen diantaranya adalah elemen kinerja, elemen pengurangan biaya, dan kemampuan dalam mengakses. Pembentukan *value proposition* tersebut untuk membantu penetapan strategi *segmenting*, *targeting*, dan *positioning*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan pada elemen harga dan penyesuaian dipilih untuk menciptakan nilai pada strategi *segmenting*. Pendekatan pada elemen harga dan desain dipilih untuk menciptakan nilai pada strategi *targeting*. Pendekatan pada elemen merek/status, kinerja, dan desain dipilih untuk menciptakan nilai pada strategi *positioning*.

Kata Kunci: *Value Proposition*, Strategi Pemasaran, *Segmenting*, *Targeting*, *Positioning*

## SUMMARY

Egy Salma Maretra Putri, 2018, **Development of Value Proposition In Segmenting, Targeting, and Positioning Strategy Determination (Case at PT. Bali Pasadena Rattan)**, Dr. Drs. Wilopo, M.AB and Inggang Pewangsa Nuralam, SE, MBA, 187 pages + xiv.

---

This research is conducted by considering the importance of understanding the company in compiling and forming the right value proposition so that the value offered can be conveyed to consumers. The purpose of this study was to find out how the value proposition was formed at PT. Bali Pasadena Rattan can assist companies in establishing strategies for segmenting, targeting, and positioning. This research is a descriptive study with a qualitative approach with interviews with managers of PT. Bali Pasadena Rattan in Malang and Bali, as well as consumers who use PT. Bali Pasadena Rattan. The focus of the research in this study includes: 1) the value proposition offered by the company towards consumer perceptions; and 2) the development of the value proposition as a consideration in formulating marketing strategies for segmenting, positioning, and targeting in PT. Bali Pasadena Rattan.

The results of the research related to the formation of the value proposition found that PT. Bali Pasadena Rattan has developed eleven elements of the value proposition in accordance with the theory expressed by Osterwalder and Pigneur. However, consumer perceptions show that only eight elements are able to provide satisfaction, namely elements of new nature, adjustment, completing work, design, brand / status, price, risk reduction, and comfort / usability. Meanwhile, other elements that are considered to provide less customer satisfaction include performance elements, cost reduction elements, and ability to access. The formation of the value proposition is to help determine the strategy of segmenting, targeting, and positioning. The results of the study indicate that the approach to the price and adjustment element was chosen to create value in the segmenting strategy. The approach to price and design elements was chosen to create value in the targeting strategy. The approach to brand elements / status, performance, and design was chosen to create value in the positioning strategy.

Keywords: Value Proposition, Marketing Strategy, Segmenting, Targeting, Positioning



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengembangan *Value Proposition* dalam Penetapan Strategi Segmenting, Targeting, dan Positioning (Studi pada PT. Bali Pasadena Rattan)”**. Skripsi ini bertujuan untuk memenuhi tugas akhir yang harus ditempuh oleh mahasiswa sebagai syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Penulis menyadari bahwa penyusunan 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. Orang tuaku tercinta Bapak Bachrul Ulum, Ibu Mufarida Niamah, beserta saudara-saudaraku Octy Nilasari, Rissa Nur Dinasari, Yusvica Fatma, Mohammad Reza, Reva Hasna dan Mohammad Wildan yang tak henti memberikan arahan, motivasi, dan doa kepada penulis dalam proses pengerjaan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
4. Ibu Nila Firdausi Nuzula, S.Sos., M.Si., PhD selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang

5. Bapak Dr. Drs. Wilopo, M.AB selaku Ketua Dosen Pembimbing Skripsi dan Bapak Inggang Pewangsa Nuralam, SE, MBA selaku Anggota Dosen Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktu dan tenaganya untuk memberikan bimbingan, dorongan, arahan, kritik, saran, serta sumbangsih pemikiran yang bermanfaat bagi penulis hingga terselesaikannya skripsi ini.
6. Seluruh Dosen Pengajar beserta Staff Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan ilmu dan pelajaran berharga bagi penulis.
7. Bapak Aang Santoso dan Mas Sultan Pasyah selaku narasumber perusahaan dari PT. Bali Pasadena Rattan, serta kepada Ibu Hendarso, Ibu Ratna Dewi, dan Bapak Ridho Prasetyo selaku narasumber konsumen dari PT. Bali Pasadena Rattan yang telah meluangkan waktu dan bersedia untuk penulis repotkan terkait pengumpulan data penelitian.
8. Aulia Rosyidah, Nur Latifatuz, Devi Sri, Reza Ananda, Narendra Gitaramadhan, Dwiko Rahmada, Rizaldi Arief, Mega Febri, Tiska Widianti, Khansa Sanchia, Adasiha Arwan, Syahra Ariesta, Fira Katilla, Ratna Dewi selaku kawan dekat yang selalu memberikan semangat, masukan dan sebagai penghibur penulis dalam proses pengerjaan skripsi ini.
9. Keluarga besar sekaligus teman-teman Bisnis Internasional FIA UB 2014 yang telah menjadi wadah bagi penulis untuk pengembangan ilmu dan memberikan dukungan dari awal hingga akhir perkuliahan sampai pada akhir perjuangan terselesaikannya skripsi ini.

10. Serta pihak-pihak lain yang telah turut membantu penulis dalam pengerjaan tugas akhir skripsi.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan yang setimpal dari Tuhan YME. Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya tulis skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Malang, 01 November 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b><u>MOTTO</u></b> .....	i
<b><u>LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI</u></b> .....	ii
<b><u>TANDA PENGESAHAN</u></b> .....	iii
<b><u>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</u></b> .....	iv
<b><u>RINGKASAN</u></b> .....	v
<b><u>SUMMARY</u></b> .....	vi
<b><u>KATA PENGANTAR</u></b> .....	vii
<b><u>DAFTAR ISI</u></b> .....	x
<b><u>DAFTAR TABEL</u></b> .....	xii
<b><u>DAFTAR GAMBAR</u></b> .....	xiii
<b><u>DAFTAR LAMPIRAN</u></b> .....	xiv
<b><u>BAB I PENDAHULUAN</u></b>	
<u>Latar Belakang</u> .....	1
<u>Rumusan Masalah</u> .....	7
<u>Tujuan Penelitian</u> .....	7
<u>Kontribusi Penelitian</u> .....	8
<u>Sistematika Pembahasan</u> .....	9
<b><u>BAB II KAJIAN PUSTAKA</u></b>	
A. Tinjauan Empiris .....	11
1. Bramantyo Aji (2017) .....	11
2. Diah Puspa Indah (2017) .....	12
3. Aisy Nurmanisa (2016) .....	13
4. Payne dan Frow (2014) .....	14
B. Pemetaan Penelitian Terdahulu .....	16
C. Tinjauan Teori .....	18
1. <i>Business Model</i> .....	18
2. <i>Value Proposition</i> .....	23
a) Pengertian <i>Value Proposition</i> .....	23
b) Elemen-Elemen <i>Value Proposition</i> .....	26
c) <i>Value Proposition Canvas</i> .....	30
3. Strategi Pemasaran .....	34
a) Pengertian Strategi Pemasaran .....	34
b) Strategi <i>Segmenting, Targeting, dan Positioning</i> .....	35

**BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	40
B. Fokus Penelitian .....	41
C. Lokasi Penelitian .....	44
D. Jenis dan Sumber Data .....	45
E. Teknik Pengumpulan Data .....	46
F. Instrumen Penelitian .....	48
G. Teknik Analisis Data.....	50
H. Uji Keabsahan Data .....	53
I. Alur Pikir Penelitian .....	56

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. <u>Gambaran Umum Lokasi Penelitian</u> .....	57
1. Sejarah Perusahaan .....	57
2. Lokasi Perusahaan .....	58
3. <u>Struktur Organisasi Perusahaan</u> .....	59
4. <u>Visi dan Misi Perusahaan</u> .....	60
B. <u>Penyajian Data Penelitian</u> .....	60
1. <i>Value Proposition</i> PT. Bali Pasadena Rattan .....	61
2. Strategi Pemasaran PT. Bali Pasadena Rattan .....	69
C. <u>Pembahasan Hasil Penelitian</u> .....	111
1. <u>Potret <i>Value Proposition</i> PT. Bali Pasadena Rattan</u> .....	113
2. Rumusan <u><i>Value Proposition Canvas</i></u> .....	136
3. Pengembangan <i>Value Proposition</i> dalam Penetapan Strategi <i>Segmenting, Targeting</i> dan <i>Positioning</i> .....	144

**BAB V PENUTUP**

A. <u>Kesimpulan</u> .....	151
B. <u>Saran</u> .....	152

**DAFTAR PUSTAKA** ..... 154

**LAMPIRAN-LAMPIRAN** ..... 156

## DAFTAR TABEL

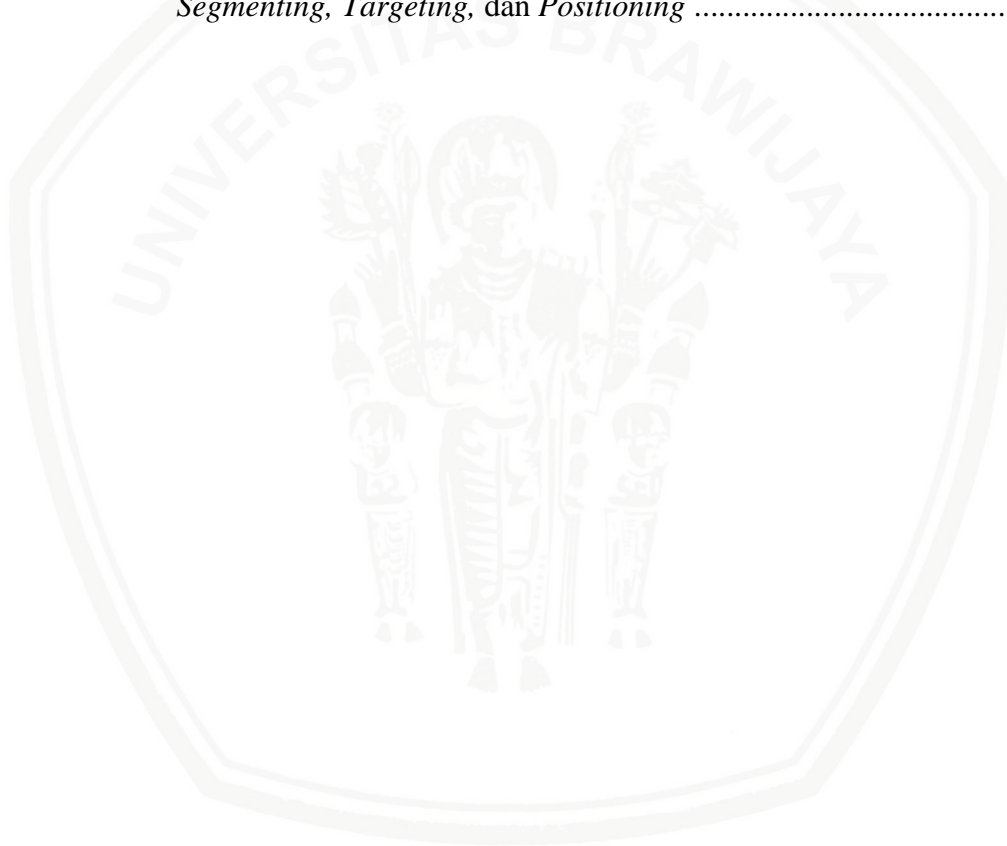
	<b>Halaman</b>
Tabel 2.1 Pemetaan Penelitian Terdahulu .....	16
Tabel 4.1 Kesesuaian <i>Value Proposition</i> yang ditawarkan PT. Bali Pasadena Rattan dengan Persepsi Konsumen .....	129



## DAFTAR GAMBAR

## Halaman

Gambar 1.1 Nilai Ekspor Produk Hasil Hutan Indonesia Tahun 2012 – 2017.....	2
Gambar 2.1 <i>Building Blocks Business Model Canvas</i> .....	19
Gambar 2.2 <i>Value Proposition Canvas</i> .....	30
Gambar 3.1 Model Analisis Data Interaktif .....	51
Gambar 3.2 Alur Pikir Penelitian .....	56
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bali Pasadena Rattan .....	59
Gambar 4.2 Koding dari Hasil Wawancara .....	111
Gambar 4.3 <i>Value Proposition Canvas</i> PT. Bali Pasadena Rattan .....	138
Gambar 4.4 Pengembangan <i>Value Proposition</i> dalam Penetapan Strategi <i>Segmenting, Targeting, dan Positioning</i> .....	145



## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
1. Hasil Observasi .....	156
2. Pedoman Wawancara Perusahaan dan Konsumen.....	160
3. Hasil Wawancara Narasumber Perusahaan dan Konsumen .....	165
4. <i>Curriculum Vitae</i> .....	187







## **BAB I**

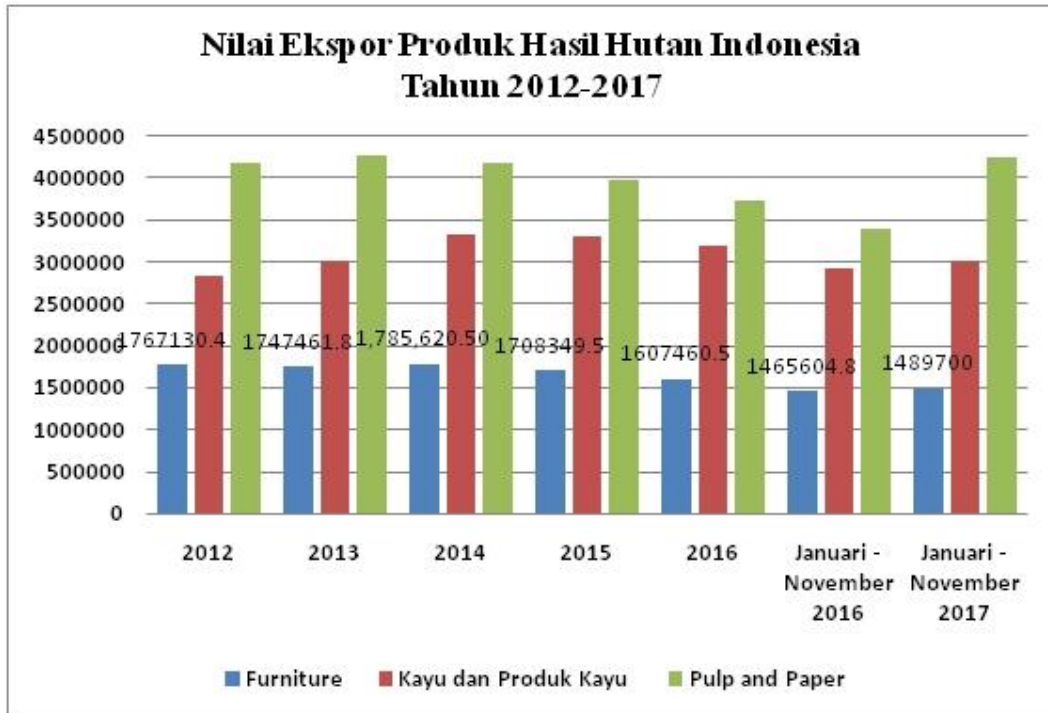
### **PENDAHULUAN**

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

Globalisasi memberikan dorongan terciptanya peluang pasar di negara lain sehingga perusahaan domestik dapat memasarkan produknya melalui kegiatan ekspor. Indonesia memiliki peluang dalam melakukan pemasaran di pasar global dengan di dukung oleh kekayaan sumber daya alam Indonesia yang melimpah, serta memiliki keanekaragaman budaya yang tidak kalah dengan pesaing bisnis di negara lainnya. Menteri Perindustrian, Airlangga Hartarto menilai peningkatan daya saing Indonesia di kancah global menunjukkan bahwa produk-produk industri nasional semakin kompetitif baik di pasar domestik maupun ekspor. Laporan World Economic Forum (WEF) terkait Global Competitiveness Index 2017, menunjukkan bahwa daya saing Indonesia secara global tahun 2017 meningkat pada posisi ke-36 dari 137 negara atau naik lima peringkat dibandingkan tahun sebelumnya yang menduduki posisi ke-41. Sedangkan, tahun 2013 posisi ke-38 dari 148 negara, tahun 2014 posisi ke-34 dari 144 negara, dan tahun 2015 posisi ke-37 dari 140 negara (Kementrian Perindustrian, 2017).

Daya saing Indonesia di kancah global yang semakin meningkat ditandai dengan adanya keberagaman komoditas ekspor Indonesia. Salah satu dari 10 komoditas utama ekspor di Indonesia pada periode 2012-2017 (Januari-November)

adalah komoditas produk hasil hutan. Berdasarkan data yang diambil dari Kementerian Perdagangan, hasil ekspor produk hasil hutan pada tahun 2012 -2014 menunjukkan peningkatan, yaitu nilai ekspor yang dihasilkan di tahun 2012 mencapai 8,7 Miliar US\$ dan terus meningkat hingga mencapai 9,2 Miliar US\$. Namun, sejak tahun 2014, ekspor produk hasil hutan terus menurun hingga tahun 2016, yaitu hanya mencapai 8,54 Miliar US\$. Tren ekspor produk hasil hutan dari tahun 2012 hingga tahun 2016 menunjukkan penurunan sebesar 0,63 persen. Di sisi lain, peningkatan terjadi pada ekspor produk hasil hutan di tahun 2017 periode Januari-November yang menunjukkan kenaikan hasil ekspor sebesar 12,46 persen bila dibandingkan dengan hasil ekspor di tahun 2016 pada periode yang sama. Peningkatan nilai ekspor yang dicapai pada periode Januari-November di tahun 2017 adalah sebesar 8,7 Miliar US\$, sedangkan pada periode yang sama di tahun 2016 sebesar 7,8 Miliar US\$ (Kementerian Perdagangan, 2018).



**Gambar 1.1 Nilai Ekspor Produk Hasil Hutan Indonesia Tahun 2012 – 2017**  
 Sumber: Data Olahan Penulis (Kementerian Perdagangan, 2018)

Komoditas utama ekspor produk hasil hutan di Indonesia dibagi menjadi tiga produk. Produk yang dimaksud adalah *furniture*, kayu dan produk kayu, serta *pulp and paper*. Tren ekspor pada komoditas *furniture* di tahun 2012-2016 mengalami penurunan sebesar 2,10 persen dengan pencapaian nilai ekspor di tahun 2016 mencapai 1,60 Miliar US\$. Di sisi lain, saat ini perentase nilai ekspor komoditas *furniture* sepanjang periode Januari-November 2017 jika dibandingkan dengan periode Januari-November 2016 mengalami kenaikan sebesar 1,64 persen dengan pencapaian nilai ekspor komoditas *furniture* senilai 1,49 Miliar US\$ (Kementerian Perdagangan, 2018).

Komoditas ekspor *furniture* di Indonesia berpotensi besar dalam perdagangan di pasar Internasional dilihat dari peningkatan ekspor *furniture* dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Ketatnya persaingan pada komoditas *furniture*, mendorong perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif perusahaannya untuk menarik minat konsumen dan memenangkan pasar potensial. Salah satu perusahaan yang berkembang pada komoditas *furniture* saat ini adalah PT. Bali Pasadena Rattan. Produk yang dihasilkan oleh PT. Bali Pasadena Rattan adalah dengan mengolah bahan baku rotan menjadi meja, kursi, lemari, bale-bale dan sebagainya. PT. Bali Pasadena Rattan melakukan penjualan dengan menawarkan produk kepada masyarakat umum, hotel, *resort*, villa, serta *cafe* maupun *restaurant* ([www.pasadenabali.wixsite.com](http://www.pasadenabali.wixsite.com), 2017).

Menurut data pada Forsil Institute (2017) dijelaskan bahwa Indonesia merupakan negara yang mampu memasok hingga 80% kebutuhan rotan dunia, sehingga Indonesia dapat dikatakan sebagai negara *supplier* rotan terbesar di dunia. Sehingga, PT. Bali Pasadena Rattan menawarkan produk tidak hanya pada pasar dalam negeri saja, melainkan juga mengambil peluang pasar hingga pasar luar negeri. Peluang pasar di luar negeri diperlukan karena banyaknya pesaing di pasar *furniture* rotan Indonesia, yaitu pasar yang memiliki segmentasi produk *furniture* dengan menggunakan hasil bumi yang lebih unggul dibanding bahan rotan alami dan rotan sintesis. PT. Bali Pasadena Rattan telah berhasil merambah jaringan pemasarannya dalam melakukan segmentasi pasar hingga ke berbagai belahan dunia tidak hanya di Asia saja, namun juga Amerika Serikat, Australia, dan Eropa. Produk yang dihasilkan

oleh perusahaan rotan di Indonesia dapat menarik para konsumen luar negeri karena bahan baku rotan yang cukup susah didapatkan di beberapa bagian negara lainnya.

Melimpahnya bahan baku rotan di Indonesia harusnya dapat dijadikan sebagai peluang yang baik oleh para pengusaha *furniture* rotan dalam negeri karena terjaminnya pasokan rotan dalam negeri. Namun, pada kenyataannya penjualan *furniture* rotan di PT. Bali Pasadena Rattan sedang mengalami penurunan, baik pada penjualan di pasar domestik maupun pasar luar negeri. Sehingga, Bali Pasadena Rattan dalam menghadapi menurunnya penjualan *furniture* rotan dituntut untuk dapat merumuskan strategi pemasaran dengan cermat agar dapat menciptakan keunggulan kompetitif di pasar domestik dan pasar global. Pearce dan Robinson (2013: 4) mengartikan strategi sebagai rencana skala besar yang berorientasi jangka panjang untuk berorientasi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan, pengertian strategi pemasaran menurut Kotler & Armstrong dalam Grohn (2017: 3-4) diartikan bahwa:

*“Marketing is the process by which companies create value for customers and build strong customer relationships in order to capture value from customers in return. Marketing strategy is the logic by which businesses hope to create customer value and build relationships.”*

Definisi tersebut menjelaskan bahwa perusahaan memerlukan strategi pemasaran untuk menciptakan nilai serta membangun hubungan yang erat dengan konsumen agar mendapatkan nilai dari konsumen sebagai gantinya. Sehingga hal inilah yang seharusnya dilakukan oleh PT. Bali Pasadena Rattan dalam merumuskan

strategi pemasarannya dalam upaya membangun nilai dan hubungan baik dengan konsumen yang nantinya diharapkan dapat meningkatkan penjualan perusahaan.

Strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT. Bali Pasadena Rattan dilakukan melalui berbagai cara seperti strategi penjualan dengan mengutamakan kualitas produk sehingga dapat menarik dan mempertahankan konsumen. Senantiasa PT. Bali Pasadena Rattan menggunakan bahan baku rotan dengan kualitas terbaik, yaitu bahan baku rotan alami maupun rotan sintesis dengan menjamin kualitas produknya. Agar perusahaan berhasil dalam memposisikan produknya pada benak konsumen, perusahaan dapat menyusun strategi pemasaran melalui strategi *segmenting*, *targeting*, dan *positioning* sehingga diharapkan nantinya perusahaan mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (Tjiptono dan Chandra, 2012: 149). Dengan penerapan strategi tersebut secara tepat, diharapkan kebutuhan konsumen akan terpenuhi dengan adanya produk yang dihasilkan oleh PT. Bali Pasadena Rattan, dan juga nilai produk yang ditawarkan perusahaan dapat tersampaikan ke konsumen sesuai ekspektasi yang konsumen inginkan yang nantinya akan memberikan kepuasan konsumen dalam penggunaan produk tersebut.

Penerapan strategi *segmenting*, *targeting*, dan *positioning* dapat terlaksana dengan baik apabila perusahaan mampu mengembangkan *value proposition* / proporsi nilai perusahaan dengan tepat. *Value proposition* merupakan salah satu bagian blok dari *business model* / model bisnis yang dapat memudahkan perusahaan dalam perencanaan atau pengambilan keputusan agar menghasilkan nilai bagi konsumen dan perusahaan. Menurut Ostewalder dan Pigneur (2014:22) *value*

*proposition* adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Setiap *value proposition* terdiri dari gabungan produk dan/atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan spesifik yang manfaatnya dapat ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Sehingga, *value proposition* merupakan nilai yang ditawarkan perusahaan untuk menarik konsumen untuk menggunakan produk/jasa yang dihasilkannya.

Perusahaan perlu untuk mengembangkan *value proposition* perusahaan, karena *value proposition* dapat membantu menyelesaikan permasalahan dan memenuhi kebutuhan konsumen. Nilai yang ditawarkan tentu sesuatu yang berbeda serta tidak dimiliki oleh kompetitor dan produk/jasa tersebut memiliki keunggulan tersendiri bagi perusahaan dibanding dengan perusahaan pesaing. Untuk menciptakan dan membentuk nilai tersebut dibutuhkan *value proposition* dan strategi pemasaran yang tepat. PT. Bali Pasadena Rattan telah berhasil dalam memasuki pasar Internasional dengan memiliki berbagai konsumen di berbagai belahan dunia. Sehingga, penulis menilai bahwa perusahaan perusahaan ini telah menerapkan strategi pemasaran dengan menawarkan *value proposition* yang menarik bagi para konsumennya. Penelitian ini dimaksudkan untuk mereformulasi strategi *segmenting*, *targeting*, dan *positioning* melalui *value proposition*. Dengan demikian, peneliti berharap analisis dengan pendekatan *value proposition* dapat memberikan rumusan strategi *segmenting*, *targeting*, dan *positioning* yang baru bagi PT. Bali Pasadena Rattan. Berdasarkan masalah diatas, penulis mengambil judul “**Pengembangan**



## ***Value Proposition* dalam Penetapan Strategi Segmenting, Targeting, dan Positioning (Studi pada Bali Pasadena Rattan)”.**

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengembangan *value proposition* yang ditawarkan oleh PT. Bali Pasadena Rattan terhadap persepsi konsumen pada penggunaan produk yang dihasilkan oleh PT. Bali Pasadena Rattan?
2. Bagaimana pengembangan *value proposition* dapat menjadi rumusan dalam menetapkan strategi *segmenting*, *targeting*, dan *positioning* yang diterapkan oleh PT. Bali Pasadena Rattan?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijelaskan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengembangan *value proposition* yang ditawarkan oleh PT. Bali Pasadena Rattan terhadap persepsi konsumen pada penggunaan produk yang dihasilkan oleh PT. Bali Pasadena Rattan.
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengembangan *value proposition* dapat menjadi rumusan dalam menetapkan strategi *segmenting*, *targeting*, dan *positioning* yang diterapkan oleh PT. Bali Pasadena Rattan.

#### D. Kontribusi Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai berikut:

##### 1. Kontribusi Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi akademis untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan masalah *value proposition* dalam penetapan strategi *segmenting, targeting, dan positioning*.
- b. Hasil penelitian ini sebagai pembanding bagi penelitian terdahulu dan referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berminat pada pemasaran, khususnya pada masalah *value proposition* dalam penetapan strategi *segmenting, targeting, dan positioning*.

##### 2. Kontribusi Praktis

- a. Bagi peneliti, penelitian ini melatih cara berfikir kritis serta dapat memperluas pengetahuan tentang penerapan ilmu yang didapat selama masa perkuliahan dengan keadaan di lapangan.
- b. Bagi perusahaan, sebagai bahan evaluasi dan rumusan dalam penetapan strategi *segmenting, targeting, dan positioning* yang terkait dengan *value*

*proposition* bagi PT. Bali Pasadena Rattan dalam menghadapi dunia pemasaran internasional.

## **E. Sistematika Penulisan**

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini membahas mengenai latar belakang masalah yang mendasari dilakukannya penelitian ini, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, kontribusi penelitian yang dapat diperoleh dari hasil penelitian, serta sistematika penelitian yang memberikan gambaran umum penelitian.

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini membahas mengenai uraian penelitian terdahulu dan berbagai teori sebagai landasan ilmiah yang relevan dengan permasalahan, yaitu *value proposition* dan strategi *segmenting, targeting, dan positioning*.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

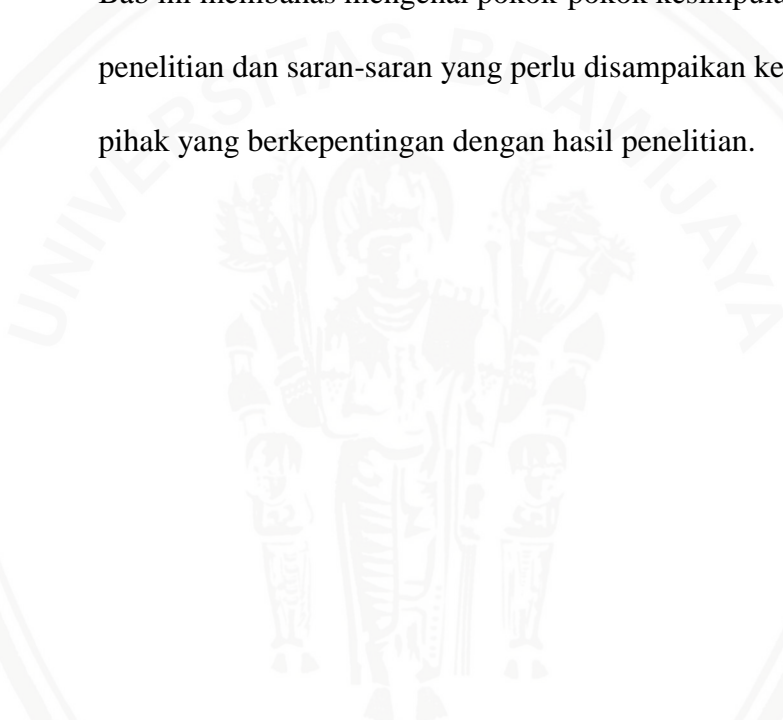
Bab ini membahas mengenai metode yang digunakan dalam penelitian meliputi jenis penelitian, lokasi penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data yang digunakan dalam penelitian, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, teknik analisis data, uji keabsahan data, dan alur penelitian.

### **BAB IV : PEMBAHASAN**

Bab ini membahas mengenai hasil dan pembahasan permasalahan yang diperoleh selama mengadakan penelitian yang meliputi penyajian data berupa gambaran umum perusahaan, hasil wawancara, dan analisis data.

## **BAB V : PENUTUP**

Bab ini membahas mengenai pokok-pokok kesimpulan dari hasil penelitian dan saran-saran yang perlu disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan hasil penelitian.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Empiris

##### 1. Bramantyo Aji (2017)

Penelitian yang berjudul “*Implementasi Value Proposition dalam Penetapan Strategi Pemasaran*” bertujuan untuk mengetahui bagaimana penciptaan dan implementasi *value proposition* dapat menjadi pertimbangan dalam menetapkan strategi pemasaran pada produk TabunganKu di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif melalui wawancara dengan kepala bagian pemasaran Bank Jatim KC. Malang, bagian pemasaran Bank Jatim KC. Malang, dan 2 nasabah Bank Jatim KC. Malang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 11 elemen *value proposition*, hanya 8 elemen yang diimplementasikan oleh Bank Jatim dalam penciptaan produk TabunganKu yaitu kinerja, penyesuaian, penyelesaian pekerjaan, desain, merek/status, harga, kemudahan dalam mengakses, dan keamanan/kenyamanan. Namun, dari 8 elemen tersebut, terdapat 2 elemen yang kurang memberikan kepuasan konsumen yaitu elemen kemudahan dalam mengakses dan elemen keamanan/kenyamanan.

Bank Jatim tidak menerapkan strategi khusus dalam pemasaran produk TabunganKu. Pertimbangan dilakukan dengan menggunakan strategi bauran pemasaran yaitu *product, price, place, dan promotion*. Bank Jatim melakukan kegiatan promosi yang tergolong umum seperti *face to face, door to door, gathering* dan *influencer*.

## 2. Diah Puspa Indah (2017)

Penelitian yang berjudul “*Pengembangan Value Proposition Dalam Pembentukan Strategi Pemasaran*” bertujuan untuk mengetahui *value proposition* yang dibangun dan ditawarkan oleh PT. Suryaraya Nusatama Surabaya, mengetahui persepsi konsumen mengenai *value proposition* pada produk yang dihasilkan oleh PT. Suryaraya Nusatama Surabaya dan mengetahui pengembangan *value proposition* dalam pembentukan strategi pemasaran. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif melalui wawancara kepada *General Manager, Factory Manager* dan Manajemen Representatif PT. Suryaraya Nusatama Surabaya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Suryaraya Nusatama Surabaya menerapkan 10 elemen *value proposition* yaitu sifat baru, kinerja, penyesuaian, menyelesaikan pekerjaan, desain, merek/status, harga, pengurangan risiko, kemampuan dalam mengakses, serta kenyamanan dan kegunaan. Terdapat 8 elemen *value proposition* yang memberikan kepuasan konsumen, yaitu sifat baru, kinerja,

penyesuaian, menyelesaikan pekerjaan, desain, harga, pengurangan risiko, dan kenyamanan/kegunaan. Hasil penelitian menunjukkan *value proposition* utama PT. Suryaraya Nusatama Surabaya, yaitu elemen penyesuaian, desain dan harga. *Value proposition* yang telah dianalisis dapat membantu perusahaan untuk pembentukan strategi pemasaran yang dilakukan melalui strategi *segmenting, targeting* dan *positioning*.

### 3. Aisy Nurmanisa (2016)

Penelitian ini berjudul “*Analisis Customer Segment, Channels, dan Customer Relationship dalam Pembentukan Value Proposition Di Starbucks Coffee*”. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan *value proposition* yang dibangun dan ditawarkan oleh Starbucks Coffee terhadap konsumennya, *customer segment* yang dibidik Starbucks Coffee untuk menjadi *target market* yang mendorong terbentuknya *value proposition*, saluran yang digunakan Starbucks Coffee dalam menjangkau konsumen dan melakukan aktivitas bisnisnya, serta strategi Starbucks Coffee dalam menjalin hubungan dengan konsumennya dalam pembentukan *value proposition*. Penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif fenomenologi, melalui wawancara pada *Management Board* dan *Store Manager* Starbucks Coffee cabang Jakarta dan Surabaya, serta konsumen pada Starbucks Coffee Universitas Indonesia, Tunjungan Plaza Surabaya, dan Bandara Soekarno Hatta.

Hasil penelitian yang dilakukan pada Starbucks Coffee di Indonesia menunjukkan bahwa *customer segment* yang diterapkan berdasarkan tipe komunitas premium. Pemilihan *customer segment* yang tepat akan mempengaruhi pembentukan *value proposition*, yaitu memperlakukan konsumen dengan hormat dan bermartabat. Saluran Starbucks dalam menjangkau konsumen dengan media gerai kopi, menimbulkan kepuasan pelanggan terciptanya *value proposition*, yaitu *starbucks experience*. Elemen *customer relationship* dilakukan dengan menjaga hubungan secara jangka panjang pada konsumen Starbucks Coffee di Indonesia, seperti adanya *starbucks card*, dan forum komunitas Starbucks *online* maupun *offline*.

#### 4. Payne dan Frow (2014)

Penelitian yang berjudul “*Developing Superior Value Propositions : A Strategic Marketing Imperative*” dilakukan dengan tujuan menyelidiki proses yang dilakukan pada perusahaan terkemuka dalam mengembangkan *value proposition* mereka. Penelitian menunjukkan kurang dari 10 persen perusahaan yang mengembangkan *value proposition*, sedangkan pada kenyataannya *value proposition* memiliki peranan penting dalam merumuskan strategi dan prinsip pengorganisasian perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif, yaitu dilakukan



dengan mengembangkan *value proposition* pada perusahaan *business-to-business* (B2B) dan *business-to-customer* (B2C).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penelitian ini berkontribusi terhadap pemasaran dengan menganalisis bagaimana 2 perusahaan jasa berskala besar telah mengadaptasi proses yang terstruktur untuk mengembangkan *value proposition* yang inovatif melalui B2B dan B2C. *British Telecommunications* sebagai perusahaan B2B asal Inggris menggunakan cara baru dan inovatif dalam memastikan konsumennya untuk lebih memilih produknya dibanding produk pesaing lainnya. Model bisnis tradisional melalui jual-beli telah digantikan dengan negosiasi berbasis nilai. Pengembangan dan penggunaan *value proposition British Telecommunications* disusun dengan menyesuaikan konsumennya, sehingga perusahaan dapat memberikan nilai yang lebih tinggi untuk konsumen tersebut. Sedangkan, *Zurich Financial Service* sebagai perusahaan B2C mengembangkan *value proposition* dengan menargetkan persyaratan spesifik pada *customer segment* tertentu, dan menekankan nilai-nilai yang dapat disesuaikan, ditambah, dan ditingkatkan. *Value proposition* yang dikembangkan memiliki peranan penting, karena *value proposition* tersebut merupakan penawaran nilai yang ditujukan untuk membangun *customer relationship* dalam jangka panjang. Pemasaran harus mengambil peranan penting dalam mengembangkan *superior value proposition* sebagai strategi inti organisasi, karena perusahaan yang

menerapkan *value proposition* dengan menarik akan memiliki kinerja organisasi yang terbaik.

## B. Pemetaan Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 : Pemetaan Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Bramantyo Aji (2017)	Implementasi <i>Value Proposition</i> dalam Penetapan Strategi Pemasaran	Penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif.	Dari 11 elemen <i>value proposition</i> , hanya 8 elemen yang diimplementasikan oleh Bank Jatim dalam penciptaan produk TabunganKu yaitu kinerja, penyesuaian, penyelesaian pekerjaan, desain, merek/status, harga, kemudahan dalam mengakses, dan keamanan/kenyamanan. 2 elemen yang kurang memberikan kepuasan konsumen yaitu elemen kemudahan dalam mengakses dan elemen keamanan/kenyamanan. Bank Jatim tidak menerapkan strategi khusus dalam pemasaran produk TabunganKu. Pertimbangan dengan strategi bauran pemasaran, yaitu <i>product, price, place, dan promotion</i> .
2.	Diah Puspa Indah (2017)	Pengembangan <i>Value Proposition</i> Dalam Pembentukan Strategi Pemasaran	Penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif.	PT. Suryaraya Nusatama Surabaya menerapkan 10 elemen <i>value proposition</i> yaitu sifat baru, kinerja, penyesuaian, menyelesaikan pekerjaan, desain, merek/status, harga, pengurangan risiko, kemampuan dalam mengakses, serta kenyamanan dan kegunaan. 2

				elemen yang kurang memberikan kepuasan konsumen yaitu merek/status kemampuan dalam mengakses. <i>Value proposition</i> utamanya yaitu elemen penyesuaian, desain dan harga. <i>Value proposition</i> membantu perusahaan untuk pembentukan strategi <i>segmentating</i> , <i>targeting</i> dan <i>positioning</i> .
3.	Nurmanisa (2016)	Analisis <i>Customer Segment</i> , <i>Channels</i> , dan <i>Customer Relationship</i> dalam Pembentukan <i>Value Proposition</i> Di Starbucks Coffee	Penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif fenomenologi.	<i>Customer segment</i> yang diterapkan berdasarkan tipe komunitas premium. Pemilihan <i>customer segment</i> yang tepat akan mempengaruhi pembentukan <i>value proposition</i> , yaitu memperlakukan konsumen dengan hormat dan bermartabat. Saluran Starbucks dalam menjangkau konsumen dengan media gerai kopi, menimbulkan kepuasan pelanggan terciptanya <i>value proposition</i> , yaitu <i>starbucks experience</i> . Elemen <i>customer relationship</i> dilakukan dengan menjaga hubungan secara jangka panjang pada konsumen Starbucks Coffee di Indonesia, seperti adanya <i>starbucks card</i> , dan forum komunitas Starbucks <i>online</i> maupun <i>offline</i> .
4.	Payne dan Frow (2014)	<i>Developing Superior Value Propositions : A Strategic Marketing Imperative</i>	Penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif.	<i>British Telecommunications</i> (B2B) dan <i>Zurich Financial Service</i> (B2C) telah mengadaptasi proses yang terstruktur untuk mengembangkan <i>value proposition</i> yang inovatif. <i>Value proposition</i> tersebut merupakan penawaran nilai yang ditujukan

				untuk membangun <i>customer relationship</i> dalam jangka panjang. Strategi pemasaran berperan penting dalam mengembangkan <i>superior value proposition</i> perusahaan guna terciptanya kinerja organisasi yang terbaik.
--	--	--	--	---

### C. Tinjauan Teori

Tinjauan teori berisi tentang teori-teori yang bersangkutan dan menunjang dilakukannya penelitian ini. Teori yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah teori mengenai *business model*, karena *value proposition* merupakan bagian dari komponen *business model* tersebut. Tentu saja, teori mengenai *value proposition* juga akan dijelaskan lebih mendalam, karena *value proposition* merupakan variabel dari judul penelitian yang akan dibahas. Selain itu, teori mengenai strategi pemasaran juga akan dibahas dengan fokus pada strategi *segmenting*, *targeting*, dan *positioning*, dimana strategi tersebut juga merupakan variabel judul penelitian.

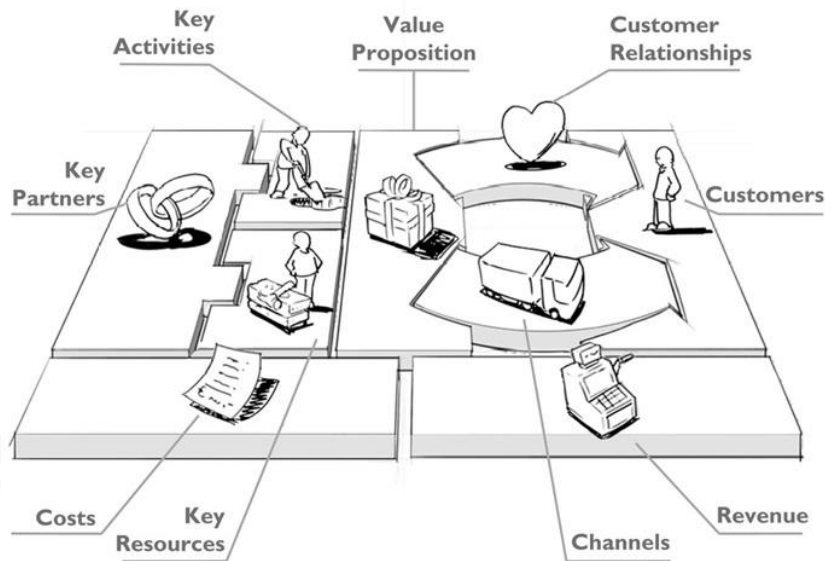
#### 1. *Business Model*

*Business model* merupakan istilah baru yang menjadi topik menarik dalam dunia bisnis saat ini. Model bisnis yang dikemukakan oleh Chernev (2017) “*the master plan that charts the way in which a company can reach its goals. It streamlines the process by which a company identifies its target*

*market, defines value proposition in this market, and develop offering that creates value for its target customers, collaborators, and stakeholders.”*

Model bisnis merupakan rencana perusahaan dalam mencapai tujuannya, yaitu dilakukan melalui identifikasi target pasar, menentukan *value proposition* pada pasar, serta mengembangkan penawaran yang menciptakan nilai bagi konsumen, rekan bisnis, dan para pemangku kepentingan. Sedangkan, menurut Osterwalder dan Pigneur (2014:14), suatu *business model* menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Dilihat dari 2 definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *business model* merupakan gambaran organisasi dalam membentuk nilai dengan langkah-langkah strategis yang dapat menguntungkan organisasi tersebut.

Osterwalder dan Pigneur dalam bukunya yang berjudul “*Business Model Generation*” menciptakan sebuah alat model bisnis baru, yaitu *Business Model Canvas* (BMC) yang dapat mempermudah para pebisnis untuk menentukan ataupun merubah model bisnisnya dalam melakukan kegiatan bisnis. BMC menggambarkan suatu bisnis ke dalam beberapa komponen penting, yaitu sembilan blok bangunan (*nine building blocks*) yang meliputi (Osterwalder dan Pigneur, 2014:16):



**Gambar 2.1 : Building Blocks Business Model Canvas**

Sumber: Business Model Generation (Osterwalder dan Pigneur, 2017: 18-19)

**a) Customer Segments**

Perencanaan kegiatan bisnis memerlukan penentuan *customer segments* secara spesifik, agar target sasaran organisasi lebih jelas dan perusahaan dapat bertahan dalam jangka panjang. *Customer segments* dilakukan dengan mengelompokkan konsumen ke dalam segmen-segmen yang berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku, ataupun atribut lainnya. Perusahaan harus dapat memahami tiap-tiap segmen yang ada, sehingga perusahaan dapat memutuskan segmen yang harus dituju ataupun segmen yang harus diabaikan secara tepat.

**b) Value Proposition**

*Value proposition* merupakan gabungan dari manfaat-manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada konsumennya. Dengan menawarkan *value proposition* yang menarik, konsumen dapat beralih dari suatu perusahaan ke perusahaan lain. *Value proposition* dapat membantu konsumen dalam memenuhi kebutuhannya, serta dapat menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi konsumen. Sehingga, suatu perusahaan harus mengetahui *value proposition* dari produk/jasa apa yang ditawarkan kepada *customer segment* secara jelas agar target pasar tepat sasaran. Penawaran yang diberikan harus memberikan nilai baru yang berbeda dengan pesaingnya dalam mengembangkan pasar yang telah ada.

c) ***Channels***

*Channels* merupakan penghubung antara konsumen dan perusahaan. Perusahaan harus dapat merancang saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan dengan tepat agar *value proposition* yang ditawarkan oleh perusahaan dapat tersalurkan kepada *customer segment* dengan baik. Sehingga *channels* dapat berfungsi untuk meningkatkan kesadaran konsumen atas produk/jasa perusahaan, membantu konsumen dalam menilai kembali *value proposition* perusahaan, memungkinkan konsumen untuk melakukan pembelian atas produk/jasa perusahaan,

menyampaikan *value proposition*, serta memberikan dukungan purnajual kepada konsumen.

**d) *Customer Relationships***

Dalam mempertahankan konsumen yang ada ataupun mendapatkan konsumen-konsumen baru yang berpotensi, perusahaan harus memahami jenis hubungan apa yang harus dibangun ataupun dipertahankan oleh perusahaan. Hal tersebut direalisasikan dengan memahami harapan/kebutuhan yang diinginkan oleh masing-masing *customer segment*. Maka, *customer segment* menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. *Customer relationships* dapat dibangun dengan melakukan akuisisi konsumen, retensi konsumen, ataupun melakukan *upselling*.

**e) *Revenue Streams***

Perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila perusahaan mampu menciptakan *revenue streams* dengan baik yang dihasilkan dari penyampaian *value proposition* yang ditawarkan perusahaan kepada masing-masing *customer segment*. Masing-masing *revenue streams* mungkin memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda, seperti daftar harga yang tetap, penawaran, pelelangan, kebergantungan pasar, kebergantungan volume, dan manajemen hasil. Jenis mekanisme



penetapan harga yang dipilih dapat membedakan pendapatan yang dihasilkan.

**f) *Key Resources***

*Key resources* memungkinkan perusahaan menciptakan dan menawarkan *value proposition*, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan *customer segment*, dan memperoleh pendapatan. Kebutuhan *key resources* berbeda-beda disesuaikan dengan jenis model bisnis yang dijalankan perusahaan. *Key resources* dapat diproduksi sendiri maupun dapat dibantu oleh *key partner*. *Key resources* dapat berbentuk fisik, finansial, intelektual, ataupun manusia.

**g) *Key Activities***

Kegiatan bisnis perusahaan agar dapat berjalan dengan lancar, maka perusahaan perlu menentukan *key activities* perusahaan, yaitu dengan menentukan tindakan-tindakan terpenting yang harus perusahaan lakukan sesuai dengan jenis model bisnis yang dijalankan. *Key activities* diperlukan untuk mendukung *value proposition*, menjangkau pasar, menjalin *customer relationship* dengan baik, sehingga bisnis model yang diterapkan dapat bersaing dan memberikan keuntungan bagi perusahaan.

**h) *Key Partnerships***

Perusahaan perlu untuk menentukan *key partnersips* dalam melakukan *key activities* perusahaan, karena kebanyakan perusahaan tidak dapat memiliki sumber daya atau mengerjakan aktivitasnya secara sendiri.

Perusahaan dalam melakukan kegiatan bisnisnya, tentu memerlukan bantuan dari pihak lain. Perusahaan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi resiko, atau memperoleh sumber daya mereka.

**i) *Cost Structure***

*Cost structure* menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam mengoperasikan model bisnis. Perhitungan *cost structure* akan lebih mudah diketahui setelah *key resources*, *key activities*, dan *key partnerships* telah ditentukan.

**2. *Value Proposition***

**a) *Pengertian Value Proposition***

Salah satu komponen dari *nine building blocks* adalah *value proposition*. Banyak definisi *value proposition* yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2014:22) *value proposition* adalah kesatuan dari manfaat-manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen. Hal ini mengarah kepada penyelesaian masalah dan kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan pelanggan dari suatu produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Beberapa *value proposition* menjadi inovatif dan memberikan penawaran baru atau bahkan dapat mengubah penawaran yang ada. *Value proposition* yang lain dapat dimungkinkan sama dengan penawaran pasar yang sudah ada, tetapi dengan fitur dan atribut tambahan.

*Value proposition* yang dikemukakan Osterwalder sebanding dengan yang dikemukakan oleh Cindy Barnes, Helen Blake, dan Tamara Howard dalam bukunya yang berjudul “*Selling Your Value Proposition: How to Transform Your Business into a Selling Organization*”. *Value proposition* menurut Barnes, Blake, dan Howard (2017:33) didefinisikan bahwa:

*“The value proposition is a blueprint for the whole organization, market entity, or business unit, which enables the business to deliver genuine value to customer. The value proposition helps company to become more customer-centric. A company's value proposition provides the foundation for creating powerful sales proposition : sales stories and commercial offering directed right at the heart of customer issues. In most instances, these will be aimed at individuals within the prospective customer who have issues to be resolved and needs to be met. Often, value proposition work will mean deploying a different sales approach as well as a new, underlying marketing strategy.”*

*Value proposition* dalam keseluruhan organisasi, entitas pasar, maupun unit bisnis memungkinkan bisnis untuk memberikan nilai kepada konsumen. *Value proposition* membantu perusahaan untuk menjadi *customer-centric*, yaitu lebih terfokus pada konsumennya. Penerapan *value proposition* perusahaan dapat menciptakan proposisi penjualan yang menguntungkan. *Value proposition* dilakukan dengan membantu konsumen dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapinya serta membantu konsumen dalam memenuhi kebutuhannya. Pelaksanaan *value proposition* seringkali memberikan pendekatan penjualan yang berbeda

yang mendasari strategi pemasaran perusahaan. Sedangkan Chernev (2017) mengemukakan bahwa:

*“Value proposition defines the value that the company aims to create in the target. Creating a meaningful value proposition is central to the development of a viable business model and is the key to market success”.*

Perusahaan ingin mencapai nilai dari pembentukan *value proposition* sesuai target atau tujuan yang telah perusahaan tentukan. Perusahaan perlu untuk menciptakan *value proposition* dengan baik, sehingga pengembangan *business model* yang layak dapat terealisasi oleh perusahaan. Selain itu, *value proposition* merupakan kunci keberhasilan pasar, sehingga penerapan *value proposition* sangat penting untuk diperhatikan perusahaan.

Dilihat dari beberapa definisi *value proposition* yang telah dipaparkan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *value proposition* adalah keseluruhan nilai yang menjadi daya tarik pada suatu produk/jasa yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen dengan tujuan untuk membantu konsumen dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapinya dan memenuhi kebutuhannya. Apabila perusahaan mampu memenuhi kebutuhan dan memuaskan konsumen melalui produk/jasa yang dihasilkan perusahaan, maka konsumen tersebut akan semakin loyal terhadap produk tersebut. Penerapan *value proposition* penting untuk diperhatikan perusahaan agar dapat bersaing dengan perusahaan

kompetitor, oleh karena itu perusahaan harus mampu merumuskan strategi pemasaran yang tepat.

#### **b) Elemen-Elemen *Value Proposition***

Dalam pengembangan *value proposition*, perusahaan perlu memperhatikan elemen-elemen *value proposition* dalam upaya untuk menciptakan suatu *value proposition* yang tepat, sehingga perusahaan dapat bertahan dalam jangka panjang. Elemen-elemen *value proposition* yang akan dibahas pada penelitian ini dikemukakan oleh Osterwalder dan Pigneur (2014: 23-25), yaitu meliputi:

##### **1) Sifat Baru**

Perusahaan dapat berjalan secara berkelanjutan (*sustainable*) apabila perusahaan menawarkan *value proposition* yang dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen. Untuk merealisasikannya, salah satu cara perusahaan adalah melakukan inovasi dengan menanamkan sifat-sifat baru guna memenuhi kebutuhan konsumen yang belum pernah diterima sebelumnya dengan melihat peluang yang ada pada pasar, sehingga produk/jasa yang diberikan memiliki perbedaan dengan para pesaingnya.

##### **2) Kinerja**

Dalam menciptakan nilai produk/jasa, perusahaan perlu untuk meningkatkan kinerjanya agar *value proposition* yang ditawarkan kepada konsumen dapat tersampaikan dengan baik. Konsumen

tentunya mengharapkan alat kerja yang dapat mempermudah setiap aktivitasnya yang didukung kinerja produk yang baik.

### 3) Penyesuaian / Kustomisasi

Perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, maka perusahaan perlu untuk menyesuaikan produk dan jasanya yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan spesifik konsumen. Karena, tiap *customer segment* memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Melakukan penyesuaian produk/jasa tentunya dapat menciptakan nilai.

### 4) Menyelesaikan Pekerjaan

Nilai dapat tercipta karena nilai membantu konsumen dalam menyelesaikan pekerjaannya. Tiap perusahaan harus mampu memahami konsep ini dengan baik. Konsumen dan perusahaan tentunya saling berhubungan dalam memenuhi kebutuhannya, hal itu dapat dilihat dalam penyelesaian pekerjaan konsumen yang didukung penyelesaiannya melalui penggunaan produk/jasa yang ditawarkan perusahaan.

### 5) Desain

Desain merupakan salah satu elemen penting yang harus perusahaan berikan untuk mencapai *value proposition* yang diharapkan konsumen. Akan tetapi, desain merupakan elemen yang susah diukur. Sebuah produk dapat terlihat menonjol / menarik keinginan konsumen

karena produk tersebut memiliki desain yang superior. Sehingga, desain dapat mempengaruhi tingkat ketertarikan calon konsumen dalam membeli produk/jasa yang ditawarkan perusahaan.

#### **6) Merek/Status**

Konsumen dapat menemukan nilai dalam sebuah tindakan yang sederhana karena menggunakan atau memasang merek tertentu. Perusahaan perlu untuk menciptakan *value proposition* merek/status yang menarik, karena merek/status pada produk/jasa yang digunakan oleh konsumen juga dapat menggambarkan nilai konsumen tersebut.

#### **7) Harga**

Perusahaan seringkali memberikan penawaran nilai yang sama pada harga yang lebih rendah untuk memuaskan kebutuhan *customer segment*, terutama pada konsumen yang sensitif terhadap harga. Namun, *value proposition* harga murah memberi implikasi penting bagi seluruh *business model* perusahaan.

#### **8) Pengurangan Biaya**

Membantu konsumen mengurangi biaya merupakan cara penting untuk menciptakan nilai. Konsumen akan lebih tertarik dengan adanya pengurangan biaya pada produk/jasa yang ditawarkan.

#### **9) Pengurangan Risiko**

Pengurangan risiko merupakan elemen penting yang dibutuhkan konsumen dalam menciptakan nilai. Konsumen

menghargai pengurangan risiko yang muncul ketika mereka membeli suatu produk/jasa. Dengan pengurangan risiko, konsumen akan lebih merasa aman dalam menggunakan produk/jasa yang ditawarkan perusahaan.

#### **10) Kemampuan dalam Mengakses**

Menyediakan produk/jasa bagi konsumen yang sebelumnya sulit mengakses produk/jasa tersebut merupakan cara lain dalam menciptakan nilai. Produk/jasa tersebut dapat dihasilkan dari inovasi *business model*, teknologi baru, maupun kombinasi keduanya.

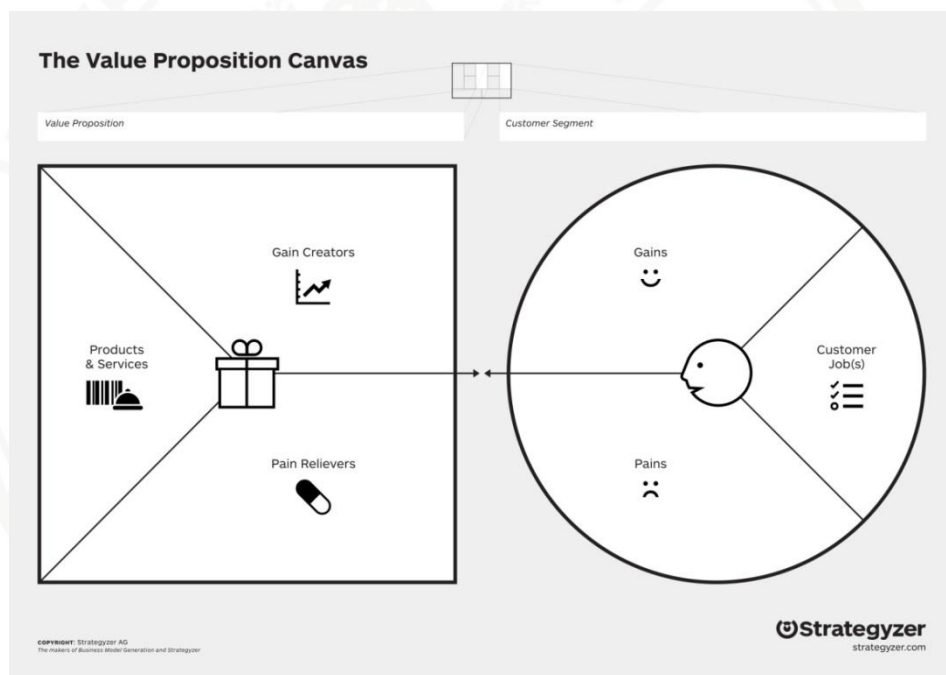
#### **11) Kenyamanan/Kegunaan**

Kenyamanan/kegunaan merupakan elemen penting yang menarik minat konsumen dalam menggunakan produk/jasa yang ditawarkan perusahaan. Menjadikan segala sesuatunya lebih nyaman dan lebih mudah digunakan dapat menciptakan nilai yang sangat berarti.

#### **c) Value Proposition Canvas**



*Value proposition canvas* menurut Osterwalder *et al.* (2015:85) memiliki 2 sisi, yaitu sisi pertama adalah profil konsumen (*customer profile*), sisi ini digunakan untuk mengklarifikasi pemahaman konsumen. Sedangkan sisi lainnya adalah peta nilai (*value map*), pada sisi ini dijelaskan mengenai bagaimana cara kita untuk menciptakan nilai bagi konsumen. Kemudian setelah mengetahui aspek *customer profile* dan *value map*, maka dapat timbul kecocokan (*fit*) yang dapat muncul ketika kedua aspek tersebut saling bertemu.



**Gambar 2.2 : Value Proposition Canvas**

Sumber: Strategyzer (2017)

### 1) *Customer Profile*

Osterwalder *et al.* (2014:9) mendefinisikan *customer profile* dengan menggambarkan *customer segment* yang spesifik pada *business model* yang lebih terstruktur dan terperinci. *Customer profile*

membagikan konsumen ke dalam 3 bagian, yaitu tugas konsumen (customer jobs), rasa sakit konsumen (customer pains), dan sesuatu yang didapatkan konsumen (customer gains).

**a. *Customer Jobs***

Osterwalder *et al.* (2014:12) menjelaskan bahwa *customer jobs* merupakan sesuatu yang ingin diselesaikan oleh konsumen di dalam hidupnya. Setiap konsumen memiliki berbagai tugas yang harus dipenuhi, masalah yang harus diselesaikan, ataupun memenuhi kebutuhan yang harus dipuaskan guna memastikan kehidupannya berjalan dengan lancar.

**b. *Customer Pains***

*Customer pains* menggambarkan situasi yang tidak diinginkan, hambatan-hambatan maupun resiko-resiko yang dihadapi, serta hal-hal negatif lainnya yang mengganggu konsumen ketika sebelum, selama, maupun setelah konsumen menggunakan produk/jasa yang ditawarkan perusahaan. Untuk mempermudah perusahaan dalam menganalisis *customer pains*, maka perusahaan dapat melakukan pengukuran tingkat kekecewaan konsumen dengan melihat permasalahan-permasalahan yang dihadapi konsumen ketika menggunakan produk/jasa perusahaan.

**c. *Customer Gains***

Ketika konsumen menggunakan produk/jasa yang ditawarkan perusahaan, terdapat keinginan ataupun harapan yang diinginkan konsumen yang sesuai dengan kebutuhannya. *Customer gains* menggambarkan manfaat/keuntungan yang diharapkan maupun hasil yang ingin dicapai oleh konsumen.

## 2) *Value Proposition Map*

Setelah mengidentifikasi *customer profile* perusahaan, maka perusahaan dapat menentukan *value proposition map* yang digunakan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh konsumen. Osterwalder *et al.* (2014:8) membagi *Value Proposition Map* menjadi 3 aspek, yaitu:

### a. *Product & Services*

Osterwalder *et al.* (2014:29) menjelaskan bahwa aspek ini merupakan keseluruhan produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan. Pada aspek ini, perusahaan memberikan daftar semua produk dan jasa yang ingin dibangun dari *value proposition* yang ditawarkan perusahaan sesuai dengan kebutuhan konsumen. Produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan harus dapat membantu untuk memenuhi kebutuhan fungsional, sosial, emosional dan memuaskan konsumen dalam memenuhi kebutuhan dasarnya.

### b. *Pain Relievers*

Setelah menetapkan *customer pains*, kita perlu untuk menentukan *pain relievers* sebagai tindakan solusi untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi konsumen. Secara singkat, *pain relievers* menggambarkan bagaimana produk dan jasa dapat meringankan/mengatasi *customer pains* secara spesifik. Dengan menetapkan *pain relievers*, perusahaan dapat memberikan kepuasan konsumen dengan mengurangi/menghilangkan hal-hal negatif ataupun resiko yang muncul. Perusahaan harus mampu menyusun *pain relievers* dengan baik agar *value proposition* yang ditawarkan perusahaan dapat diserap konsumen dengan baik.

**c. *Gain Creators***

*Gain creators* menggambarkan bagaimana produk dan jasa dapat menciptakan *customer gains*. Sehingga, perusahaan dalam menetapkan *gain creators* harus mampu menciptakan manfaat/keuntungan kepada konsumen sesuai dengan harapan dan keinginan konsumen, seperti memberikan manfaat fungsional, keuntungan sosial, emosi yang positif, serta penghematan biaya. *Gain creators* membantu konsumen dalam memenuhi kebutuhannya, dan menjawab permasalahan yang dihadapi konsumen. Dalam menetapkan *gain creators*, fokus yang perusahaan harus perhatikan adalah fokus terhadap konsumen,

serta produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan harus memiliki perbedaan yang membedakannya dari pesaing lainnya.

### 3. Strategi Pemasaran

#### a) Pengertian Strategi Pemasaran

Lesser Robert Bittel dalam Manap (2016:89) menyatakan bahwa *“definition of strategy is a fundamental plan of action that is intended to accomplish the company’s objective”*. Strategi diartikan sebagai suatu rencana fundamental yang dilakukan guna mencapai tujuan perusahaan. Pengertian strategi pemasaran menurut Kotler & Armstrong dalam Grohn (2017: 3-4) mengartikan bahwa *“Marketing is the process by which companies create value for customers and build strong customer relationships in order to capture value from customers in return. Marketing strategy is the logic by which businesses hope to create customer value and build relationships.”* Dari definisi tersebut, maka perusahaan memerlukan strategi pemasaran untuk menciptakan nilai serta membangun hubungan yang erat dengan konsumen agar mendapatkan nilai dari konsumen sebagai gantinya. Sedangkan, Manap (2016:89) mengemukakan bahwa strategi pemasaran yang baik harus dibangun dengan pemahaman bisnis yang kuat dalam dinamika pasar, dikombinasikan dengan pemahaman kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*), kompetitor, kemampuan sumber daya manusia, dan pemasok.

Ditinjau dari beberapa definisi strategi pemasaran yang telah dipaparkan diatas, maka strategi pemasaran adalah rencana perusahaan dalam menciptakan dan membangun nilai dengan konsumen melalui pemahaman dinamika pasar sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

**b) Strategi *Segmenting, Targeting, dan Positioning***

Perusahaan dalam menciptakan dan membangun nilai konsumen, maka perusahaan dapat menerapkan strategi *segmenting, targeting, dan positioning* agar target pemasaran yang dituju perusahaan dapat tercapai dan tepat sasaran. *Segmenting, targeting, dan positioning* merupakan salah satu elemen penting dalam melakukan kegiatan pemasaran. Manap (2016:89) mengungkapkan bahwa apabila perusahaan dapat menyusun *segmenting, targeting, dan positioning* dengan tepat, maka hal tersebut dapat membantu perusahaan dalam memenangkan persaingan bisnis. Penjelasan lain diperjelas oleh Tjiptono dan Chandra (2012:149) mengungkapkan bahwa tujuan pokok strategi *segmenting, targeting, dan positioning* adalah untuk memposisikan suatu merek dalam benak konsumen sedemikian rupa hingga merek tersebut memiliki keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Keunggulan kompetitif sebuah produk akan tercipta apabila produk tersebut memberikan penawaran atribut-atribut yang dinilai penting dan unik oleh para konsumen. Berikut adalah penjelasan mengenai strategi *segmenting, targeting, dan positioning*:

### 1) *Segmenting*

Kotler dan Armstrong (2008:225) mendefinisikan segmentasi pasar sebagai suatu proses untuk membagi pasar menjadi beberapa kelompok kecil dengan kebutuhan, karakteristik, atau perilaku berbeda yang memungkinkan memerlukan produk atau bauran pemasaran tersendiri. Definisi segmentasi pasar tersebut sebanding dengan pengertian yang dikemukakan oleh Tjiptono dan Chandra (2012:150) mengartikan segmentasi pasar sebagai proses mengelompokkan pasar keseluruhan yang heterogen menjadi beberapa kelompok atau segmen yang memiliki kesamaan dalam hal kebutuhan, keinginan, perilaku dan/atau respon terhadap program pemasaran yang lebih spesifik. Dalam menetapkan segmen pasar konsumen, Kotler dan Armstrong (2008: 225) membagi segmentasi pasar ke dalam variabel-variabel, yaitu:

- a. Segmentasi Geografis, yaitu dengan membagi pasar menjadi beberapa unit geografis yang berbeda seperti negara, negara bagian, wilayah, kabupaten, kota, atau lingkungan sekitar.
- b. Segmentasi Demografis, yaitu dengan membagi pasar menjadi beberapa kelompok berdasarkan variabel seperti usia, jenis kelamin, ukuran keluarga, siklus hidup keluarga, pendapatan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras, generasi, dan kebangsaan.

- c. Segmentasi Psikografis, yaitu dengan membagi pasar menjadi beberapa kelompok berbeda berdasarkan kelas sosial, gaya hidup, atau karakteristik kepribadian.
- d. Segmentasi Perilaku, yaitu dengan membagi pasar menjadi beberapa kelompok berdasarkan pengetahuan, sikap, penggunaan, atau respons konsumen terhadap sebuah produk.

## 2) *Targeting*

Setelah perusahaan mengidentifikasi peluang segmentasi pasar yang akan dituju, maka perusahaan dapat mengevaluasi dan memutuskan target pasar yang akan dibidik. Manap (2016:76) mendefinisikan *targeting* dengan memilih satu atau lebih segmen pasar untuk dimasuki atau cara perusahaan mengoptimalkan suatu pasar. Pernyataan tersebut sebanding dengan yang penjelasan Kotler dan Armstrong (2008:225) penetapan target pasar dilakukan dengan mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen pasar dan memilih satu atau lebih segmen untuk dimasuki. Kotler dan Armstrong (2008:237) mengungkapkan bahwa perusahaan dalam mengevaluasi segmen pasar yang berbeda dilakukan dengan melihat beberapa faktor, yaitu ukuran dan pertumbuhan segmen, daya tarik struktural segmen, serta tujuan dan sumber daya perusahaan.



### 3) *Positioning*

Setelah menentukan segmen pasar mana yang akan dituju, perusahaan perlu memutuskan proposisi nilai (*value proposition*) melalui *positioning*. Kotler dan Armstrong (2008:224) mengartikan *positioning* sebagai pengaturan produk untuk menduduki tempat yang jelas, berbeda, dan diinginkan dibandingkan produk pesaing dalam pikiran konsumen sasaran. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh Manap (2016:77) *positioning* adalah usaha yang dilakukan perusahaan dalam mendesain produk-produk yang dihasilkan sehingga dapat menciptakan kesan dan *image* tersendiri dalam pikiran konsumen sesuai yang diharapkan. Dalam menghadapi dunia persaingan yang semakin ketat, perusahaan perlu untuk memperhatikan posisinya agar persepsi yang ditanamkan dalam pikiran konsumen tetap terjaga. Adapun strategi penentuan *positioning* dalam menghadapi dunia persaingan dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Penentuan posisi menurut atribut, yaitu perusahaan memposisikan dirinya berdasarkan atribut seperti ukuran, lama keberadaan, dan sebagainya.
- b. Penentuan posisi menurut manfaat, yaitu produk yang dihasilkan perusahaan diposisikan sebagai pemimpin dalam manfaat tertentu.

- c. Penentuan posisi menurut penggunaan atau penerapan, yaitu produk yang dihasilkan perusahaan diposisikan sebagai pilihan terbaik untuk sejumlah penggunaan atau penerapan.
- d. Penentuan posisi menurut pemakai, yaitu produk yang dihasilkan perusahaan diposisikan sebagai pilihan terbaik untuk sejumlah kelompok pemakai.
- e. Penentuan posisi menurut pesaing, yaitu memposisikan diri lebih baik dari pesaing melalui produk yang dihasilkan perusahaan.
- f. Penentuan posisi menurut kategori produk, yaitu produk yang dihasilkan perusahaan diposisikan sebagai pemimpin dalam suatu kategori produk.
- g. Penentuan posisi kualitas atau harga, produk yang dihasilkan perusahaan diposisikan sebagai produk yang menawarkan nilai terbaik pada kualitas dan harga yang ditawarkan.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Peneliti dalam melakukan suatu penelitian, perlu untuk memahami metode penelitian yang akan digunakan. Metode penelitian tersebut akan dijadikan sebagai pedoman atau landasan dalam melakukan riset, sehingga arah kerja penelitian ini dapat tersusun dengan jelas. Melihat dari permasalahan yang dibahas, jenis penelitian yang akan digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2014: 4) dijelaskan bahwa penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Hal ini diperkuat dengan penjelasan yang dikemukakan oleh Creswell (2016:4) memaparkan mengenai definisi pendekatan kualitatif sebagai metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna dari sejumlah individu atau sekelompok orang yang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan.

Moleong (2014:11) penelitian deskriptif merupakan data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Hal itu disebabkan oleh adanya penerapan metode kualitatif. Sehingga, penyajian

laporan dalam penelitian ini digambarkan melalui kutipan-kutipan yang berasal dari hasil wawancara, catatan lapangan, foto, dokumen pribadi, catatan atau memo, ataupun dokumen lainnya.

Ditinjau dari pemahaman mengenai jenis dan pendekatan penelitian yang telah dipaparkan, maka peneliti memilih penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif ini sebagai metode yang paling cocok dengan penelitian ini. Peneliti beranggapan bahwa melalui pendekatan kualitatif, peneliti dapat terlibat dan berinteraksi langsung dengan objek yang diteliti, lingkungan sosial disekitarnya, serta fenomena sosial yang terjadi pada saat diadakannya penelitian pada PT. Bali Pasadena Rattan. Selain itu, peneliti dapat melakukan observasi secara mendalam yang terjadi dalam proses penetapan *value propositions* yang dikaitkan dengan pengembangan strategi *segmenting, targeting, dan positioning*.

## **B. Fokus Penelitian**

Dalam melakukan kegiatan penelitian, sangat penting untuk menentukan fokus penelitian guna mencegah penelitian yang terlalu luas yang dapat membingungkan penulis dalam melakukan penelitian. Moleong (2014:97) mengartikan bahwa fokus penelitian pada dasarnya adalah sebuah masalah pokok yang bersumber dari pengalaman peneliti atau melalui pengetahuan yang diperolehnya melalui kepustakaan ilmiah ataupun kepustakaan lainnya. Apabila penelitian dilakukan tanpa menentukan fokus

penelitian, maka penelitian akan berpotensi dalam memberikan hasil ataupun kesimpulan yang bias. Hal itu terjadi karena tidak adanya batasan yang jelas mengenai penelitian secara keseluruhan. Dengan menetapkan fokus penelitian, maka penelitian dapat memiliki titik fokus utama dan tidak melebar baik saat pra penelitian, penelitian yang sedang dilakukan, maupun pasca penelitian. Oleh karena itu, penulis menentukan fokus penelitian pada penelitian ini meliputi:

1. *Value Proposition* yang ditawarkan pada produk yang dihasilkan Bali Pasadena Rattan terhadap persepsi konsumen dilihat dari elemen-elemen *value proposition*, yaitu:
  - a. Sifat baru, yaitu keunikan atau ciri khas tertentu yang Perusahaan Bali Pasadena Rattan tawarkan kepada konsumen dalam penciptaan nilai.
  - b. Kinerja, yaitu keseluruhan aktifitas yang PT. Bali Pasadena Rattan terapkan dalam pemenuhan kebutuhan konsumen.
  - c. Penyesuaian, yaitu dalam menciptakan produk PT. Bali Pasadena Rattan perlu melakukan penyesuaian produknya untuk dapat memenuhi kebutuhan spesifik konsumen dengan mengikuti perkembangan tren yang ada.
  - d. Menyelesaikan pekerjaan, yaitu produk yang dihasilkan PT. Bali Pasadena Rattan yang dapat membantu konsumen atau mempermudah konsumen dalam menyelesaikan pekerjaannya.

- e. Desain, yaitu penciptaan nilai dari produk yang ditawarkan PT. Bali Pasadena Rattan dalam menarik konsumen melalui rancangan desain yang merupakan ciri khas produk yang dihasilkan oleh PT. Bali Pasadena Rattan.
- f. Merek/status, yaitu produk yang dihasilkan PT. Bali Pasadena Rattan dapat menciptakan nilai sehingga konsumen akan tertarik untuk menggunakan produknya.
- g. Harga, yaitu harga yang ditawarkan PT. Bali Pasadena Rattan untuk memberikan kepuasan konsumen sehingga konsumen tersebut bersedia untuk mengeluarkan sejumlah biaya untuk mendapatkan produk yang dihasilkan perusahaan.
- h. Pengurangan Biaya, yaitu kebijakan perusahaan dalam memberikan pengurangan biaya sebagai salah satu bentuk usaha PT. Bali Pasadena Rattan dalam menciptakan nilai kepada konsumen melalui promo harga khusus dalam periode tertentu.
- i. Pengurangan Risiko, yaitu pelayanan yang dilakukan oleh PT. Bali Pasadena Rattan dapat mengurangi resiko sehingga dapat menciptakan nilai perusahaan, seperti pada layanan jaminan pengiriman barang sampai ke konsumen seperti layanan asuransi yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen.
- j. Kemampuan dalam Mengakses, yaitu PT. Bali Pasadena Rattan memberikan kemudahan bagi para konsumen untuk mendapatkan

- informasi mengenai produk perusahaan, yaitu dengan menggunakan website yang dimiliki perusahaan untuk menciptakan nilai perusahaan.
- k. Kenyamanan dan Kegunaan, yaitu produk yang ditawarkan PT. Bali Pasadena Rattan dapat memberikan kenyamanan dan kegunaan yang bermanfaat dalam merancang produknya yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen.
2. Pengembangan *value proposition* sebagai rumusan dalam merumuskan strategi pemasaran *segmenting*, *positioning*, dan *targeting* pada PT. Bali Pasadena Rattan
- a. Strategi pemasaran yang telah digunakan oleh PT. Bali Pasadena Rattan.
  - b. Segmen pasar utama yang menjadi segmentasi dalam memasarkan produk yang dihasilkan PT. Bali Pasadena Rattan dan kriteria dalam pemilihan segmentasi pasar.
  - c. Target pemasaran produk yang dihasilkan PT. Bali Pasadena Rattan hal ini terkait dengan pemilihan daerah ataupun negara tujuan pemasaran.
  - d. *Positioning* yang dilakukan PT. Bali Pasadena Rattan dalam menempatkan produk yang dihasilkan ke dalam benak konsumen, sehingga konsumen akan tertarik untuk menggunakan produknya.

### C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang akan dipilih penulis dalam mendapatkan pemahaman terkait permasalahan pada penelitian ini adalah pada PT. Bali Pasadena Rattan. Perusahaan ini merupakan usaha dagang yang bergerak dalam ekspor kerajinan *furniture*. Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data secara deskriptif, sehingga pengumpulan data yang dilakukan dapat memberikan analisis mengenai penentuan *value proposition* yang tepat dalam strategi pemasaran melalui *segmenting, targeting, dan positioning* pada PT. Bali Pasadena Rattan. Lokasi ini dipilih karena :

1. PT. Bali Pasadena Rattan dalam melakukan pemasaran produk *furniture* yang dihasilkannya telah berhasil melakukan kegiatan ekspor ke berbagai negara Eropa, Asia, dan Australia, Afrika dan Amerika.
2. PT. Bali Pasadena Rattan telah berhasil dalam melakukan penjualan domestik maupun ekspor hingga memiliki anak cabang di Bali.

#### **D. Jenis dan Sumber Data**

Sumber data merupakan tempat dimana peneliti memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan penelitian. Menurut Lofland dalam Moleong (2014:157) menjelaskan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, tindakan, dan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Data Primer



Menurut Sugiyono (2013:225) sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dengan kata lain bahwa data primer merupakan data utama yang didapatkan dari kata-kata ataupun tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai. Sumber data primer didapatkan melalui tulisan, perekaman video atau *audio tape* maupun pengambilan foto atau film. Data primer merupakan data yang diperoleh dari narasumber secara langsung yang memahami perihal permasalahan atau fenomena pada bidang tersebut. Data tersebut didapat dari hasil wawancara dan observasi langsung dengan pihak PT. Bali Pasadena Rattan dan konsumennya.

## 2. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2013:225) sumber data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain, ataupun melalui dokumen. Data sekunder memberikan informasi yang mendukung peneliti dalam melakukan riset yang diantaranya melalui data-data statistik, karya ilmiah, dan lain-lain.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Langkah-langkah pengumpulan data yang dikemukakan oleh Creswell (2016:253), meliputi usaha untuk membatasi penelitian, mengumpulkan informasi melalui observasi dan wawancara, baik secara terstruktur maupun

tidak, dokumentasi, materi-materi visual, serta usaha merancang protokol untuk merekam / mencatat informasi. Teknik pengumpulan data merupakan metode yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data dan diolah sehingga disajikan dengan bentuk yang lebih mudah dipahami. Pengumpulan data ini diharapkan dapat digunakan untuk menjawab dan memecahkan permasalahan. Sehingga, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, baik data primer maupun data sekunder, yaitu:

1. Teknik Observasi

Creswell (2016:254) menyatakan bahwa observasi dengan metode kualitatif merupakan observasi yang di dalamnya peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian. Peneliti pada penelitian ini melakukan observasi dengan mengamati keadaan dan situasi pada PT. Bali Pasadena Rattan dengan merekam/mencatat, baik secara terstruktur ataupun tidak pada aktivitas-aktivitas di lokasi penelitian terutama pada aktivitas pemasaran dan dalam menghasilkan produk.

2. Teknik Wawancara

Peneliti dalam melakukan wawancara kualitatif dapat dilakukan dengan *face-to-face interview* dengan partisipan, wawancara narasumber melalui telepon, ataupun terlibat dalam *focus group interview* yang terdiri dari enam sampai delapan partisipan per kelompok (Creswell, 2016:254). Teknik wawancara terbagi menjadi dua pihak, yaitu *interviewer* sebagai

yang mengajukan pertanyaan dan *interviewee* sebagai yang memberikan jawaban atas pertanyaan interviewer tersebut. Pada penelitian ini, peneliti sebagai *interviewer* mewawancarai informan atau *interviewee* dengan membuat pertanyaan mengenai hal-hal yang ingin diketahui peneliti yang bersangkutan dengan PT. Bali Pasadena Rattan. Informan yang dimaksud adalah beberapa karyawan dan beberapa konsumen pada PT. Bali Pasadena Rattan. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu memperhatikan fokus penelitian agar pembicaraan yang dilakukan tidak keluar dari topik pembahasan yang ingin diteliti.

### 3. Dokumentasi

Menurut Creswell (2016:255) dokumentasi yang dilakukan peneliti dapat berupa dokumen publik seperti makalah atau koran ataupun dokumen privat seperti diary, buku harian, ataupun surat. Dokumen yang dikumpulkan berguna sebagai pendukung hasil observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti. Pengumpulan data berupa dokumentasi yang ada pada penelitian ini adalah berupa artikel media cetak, penelitian terdahulu arsip dari PT. Bali Pasadena Rattan, dan dokumentasi pribadi.

## **F. Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian adalah sebagai berikut:

### 1. Peneliti

Peneliti sebagai instrumen penelitian pada penelitian kualitatif mengumpulkan sendiri data melalui dokumentasi, observasi perilaku, atau wawancara dengan para partisipan (Creswell, 2016:248). Pada penelitian ini, peneliti sebagai instrumen utama melakukan pengamatan untuk mendapatkan hasil penelitian dengan menggunakan panca indra melalui observasi maupun wawancara yang dilakukan di lapangan.

## 2. Pedoman Wawancara

Pedoman wawancara berguna untuk membatasi dan mengarahkan peneliti dalam memperoleh informasi dari narasumber, sehingga penelitian yang dilakukan tidak melewati batas atau tetap pada fokus penelitian. Pedoman wawancara yang dilakukan yaitu berupa daftar pertanyaan yang berguna sebagai acuan dan petunjuk untuk mendapatkan data yang diinginkan. Daftar pertanyaan tersebut sifatnya terbuka dan untuk mendapatkan jawaban yang mendalam mengenai suatu permasalahan yang mendasari peneliti dalam melakukan penelitian.

## 3. Catatan Lapangan (*Field Notes*)

Catatan lapangan merupakan catatan yang didapatkan dari hasil pengamatan di lapangan, hasil wawancara, maupun hasil dokumentasi. Hasil pengamatan tersebut didapatkan melalui penggunaan panca indra, yaitu hasil penelitian yang didengar, dilihat, dan dipikirkan dalam rangka pengumpulan data penelitian.

#### 4. Perangkat Penunjang

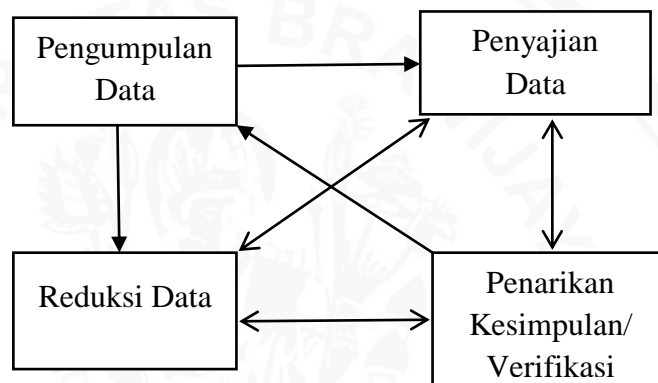
Perangkat penunjang yang berupa alat perekam suara maupun kamera yang berguna untuk membantu dokumentasi penelitian. Instrumen ini membantu peneliti dalam mempermudah mengolah penelitian yang sedang dilakukan.

#### **G. Teknik Analisis Data**

Menurut Creswell (2016: 260) analisis data dalam penelitian kualitatif akan berlangsung bersamaan dengan bagian-bagian lain dari pengembangan penelitian kualitatif, yaitu pengumpulan data dan penulisan temuan. Analisis data merupakan proses berkelanjutan yang membutuhkan refleksi terus-menerus terhadap data, mengajukan pertanyaan-pertanyaan analitis, dan menulis catatan singkat sepanjang penelitian. Analisis data tersebut terkait dengan pengumpulan data yang berasal dari pertanyaan-pertanyaan umum dan analisis informasi dari para partisipan. Sedangkan Sugiyono (2013:244) mengemukakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi. Analisis data tersebut dilakukan dengan melakukan pengorganisasian data ke dalam kategori, penjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, penyusunan ke dalam pola, memilih mana yang penting

dan akan dipelajari, serta membuat kesimpulan agar penelitian tersebut dapat dipahami oleh peneliti dan orang lain.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data yang digunakan oleh Miles, Huberman, dan Saldana, yaitu analisis data tersebut merupakan analisis data interaktif. Miles *et al.* (2014:12) membagi analisis data interaktif menjadi tiga tahapan analisis, yaitu meliputi:



**Gambar 3.1 Model Analisis Data Interaktif**

Sumber: Miles *et al.* (2014:14)

#### 1. *Data Condensation* (Kondensasi Data)

Kondensasi data mengarah pada proses menentukan pilihan, menentukan fokus, menyederhanakan, mengabstraksikan dan/atau mengubah data yang muncul dari sumber di lapangan, catatan wawancara, dokumen, atau data empiris lainnya. Data yang diperoleh akan semakin kuat dengan dilakukannya kondensasi data ini. Kondensasi data terjadi secara berkelanjutan pada rancangan yang berorientasi kualitatif. Bahkan sebelum data yang dibutuhkan benar-

benar didapatkan, kondensasi data membantu peneliti dalam memberikan keputusan pada penentuan kerangka kerja, penentuan kasus, penentuan pertanyaan dalam penelitian, serta penentuan pendekatan pengumpulan data apa yang akan dipilih. Proses kondensasi data terjadi secara terus-menerus seiring dengan selesainya pengumpulan data hingga penyelesaian laporan akhir. Kondensasi data merupakan bagian dari analisis, sebab kondensasi data membantu membuat data lebih tajam, membantu memilih data, menentukan fokus dan mengatur sedemikian rupa sehingga dapat memberikan penentuan kesimpulan akhir.

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

Tahap kedua kegiatan analisis data setelah melakukan kondensasi data adalah melakukan penyajian data. Penyajian data merupakan sekumpulan informasi yang tersusun dan memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data membantu peneliti dalam memahami suatu peristiwa yang sedang terjadi dan tindakan apa yang seharusnya diambil. Penyajian data biasa dilakukan dalam bentuk teks naratif. Selain penyajian data bentuk teks naratif, penyajian data berupa matrik, grafik, bagan, dan *network* juga dapat dilakukan.

## 3. *Drawing and Verifying Conclusions* (Menggambarkan dan Memverifikasi Kesimpulan)

Analisis data pada tahap ke tiga adalah dengan menggambarkan dan memverifikasi kesimpulan. Tahap ini merupakan tahap penarikan kesimpulan dari keseluruhan data yang diperoleh sebagai hasil dari kesimpulan. Menggambarkan dan memverifikasi kesimpulan merupakan proses perumusan dari hasil penelitian yang disampaikan dengan kalimat yang singkat, padat dan jelas sehingga mudah dipahami. Proses menggambarkan dan memverifikasi kesimpulan merupakan sebuah pengujian terhadap data yang telah didapatkan, adapun pengujian tersebut dilakukan untuk mengoreksi ulang data hingga diperoleh data yang dapat diuji kebenarannya dan validitasnya.

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

Moleong (2014: 320) menyatakan bahwa agar hasil upaya penelitian benar-benar dapat dipertanggungjawabkan, maka diperlukan pemeriksaan keabsahan data. Data yang sudah terkumpul merupakan modal awal yang sangat berharga dalam penelitian, dari data terkumpul dapat dilakukan analisis yang digunakan sebagai bahan masukan untuk penarikan kesimpulan. Dalam penelitian ini, keabsahan data diperiksa dengan beberapa metode pengujian, yaitu diantaranya adalah dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Perpanjangan Keikutsertaan



Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pelaksanaan pengumpulan data. Moleong (2014:327) menyatakan bahwa perpanjangan keikutsertaan berarti peneliti tinggal di lapangan penelitian hingga kejenuhan pengumpulan data tercapai. Hal ini dilakukan untuk semakin menguatkan data yang diperoleh, karena dapat membatasi kekeliruan yang mungkin terjadi dalam pengumpulan data.

## 2. Ketekunan/Keajegan Pengamatan

Moleong (2014:327) menyatakan bahwa keajegan pengamatan berarti mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentatif. Ketekunan/keajegan pengamatan dimaksudkan untuk melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan dengan melakukan pengecekan kembali apakah data yang telah ditemukan itu salah atau tidak.

## 3. Pemeriksaan Sejawat melalui Diskusi

Moleong (2014:334) mengartikan bahwa pemeriksaan sejawat merupakan pemeriksaan yang dilakukan dengan jalan mengumpulkan rekan-rekan sebaya, yang memiliki pengetahuan umum yang sama tentang apa yang diteliti. Dengan memanfaatkan rekan sejawat, peneliti dapat *review* persepsi, pandangan, dan analisis yang sedang dilakukan.

## 4. Uraian rinci

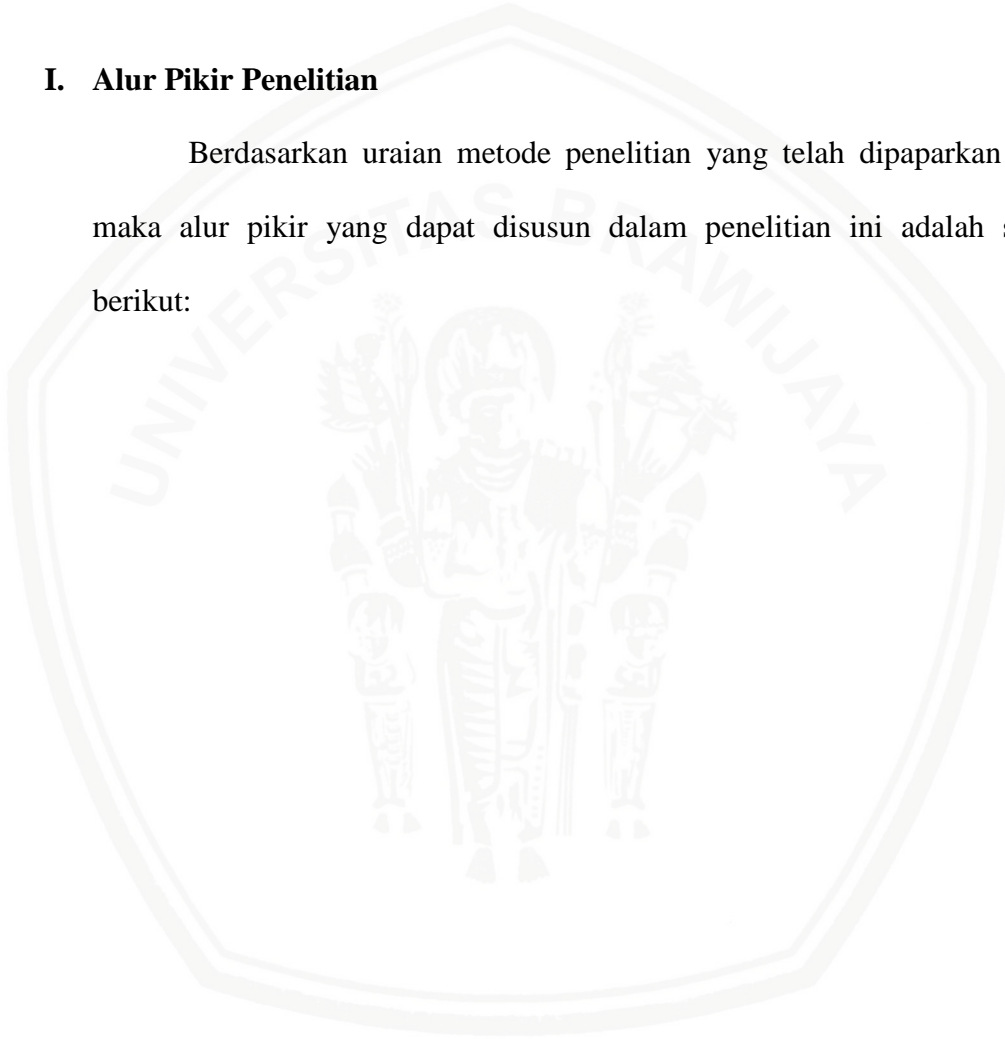
Moleong (2014:338) menyatakan bahwa teknik ini menuntut peneliti untuk melaporkan hasil penelitian dengan teliti dan rinci sehingga mampu menggambarkan konteks tempat penelitian dilakukan dan sesuai dengan fokus penelitian. Uraian rinci ini akan membantu pihak lain di luar peneliti dalam memahami konteks penelitian yang dilakukan.

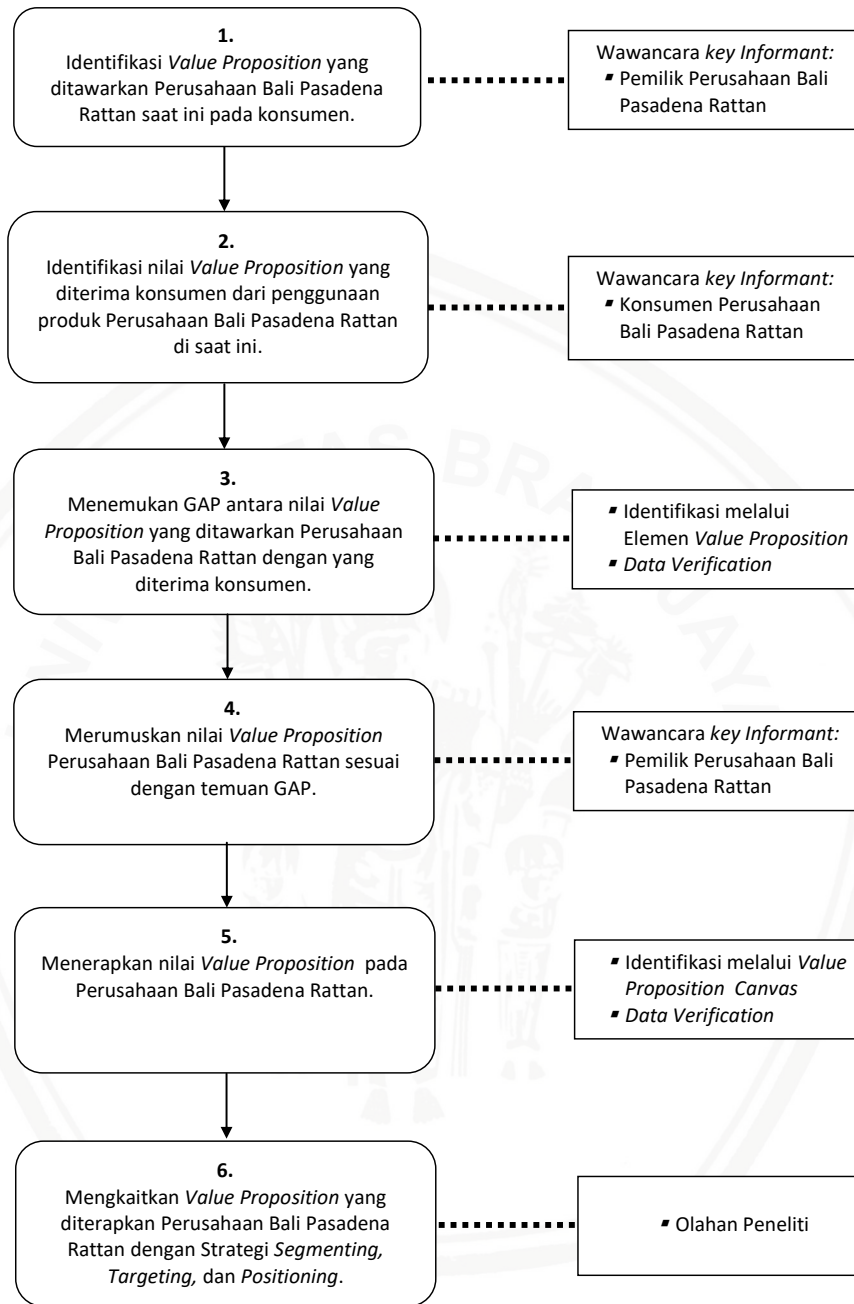
#### 5. Triangulasi Data

Moleong (2014: 330) mendefinisikan bahwa triangulasi data adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain yang digunakan untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data tersebut. Triangulasi berarti 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. Sehingga, peneliti dengan melakukan triangulasi dapat memeriksa kembali temuannya dengan membandingkan berbagai sumber, metode, ataupun teori yang digunakan. Penelitian ini menggunakan triangulasi dengan teknik pengumpulan data wawancara mendalam yang diperoleh dari pihak PT. Bali Pasadena Rattan dan konsumen yang menggunakan produk perusahaan tersebut.

## **I. Alur Pikir Penelitian**

Berdasarkan uraian metode penelitian yang telah dipaparkan diatas, maka alur pikir yang dapat disusun dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:





**Gambar 3.2 Alur Pikir Penelitian**  
 Sumber: Data Olahan Penulis (2018)

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 1. Sejarah Perusahaan

PT. Bali Pasadena Rattan merupakan bisnis keluarga yang berdiri pada tahun 1982 di Kota Malang. Awalnya, perusahaan ini memiliki nama “Balai Pasadena Arjosari” karena perusahaan ini bermula berdiri di daerah Bale Arjosari Kota Malang. Namun, pada tahun 1998 perusahaan ini mulai memasuki dan berkembang dengan baik dalam melakukan aktivitas usahanya di daerah Bali, sehingga perusahaan memutuskan untuk mengganti nama usaha dagangnya menjadi ”Bali Pasadena Rattan”. Usaha dagang yang berjalan selama lebih dari 30 tahun ini, bergerak dalam industri *furniture* yang menggunakan bahan baku utama berupa rotan alami berkualitas dengan memasok bahan baku dari beberapa daerah seperti Jawa, Kalimantan, maupun Sulawesi. Pada tahun 2000, perusahaan mulai menambah variasi bahan baku dengan tidak hanya memproduksi bahan baku dari rotan alami saja, namun perusahaan mulai memproduksi dengan bahan baku rotan sintetik dan bahan kayu. Bahan baku rotan alami dan kayu berasal dari hutan tropis di Indonesia, dan bahan baku sintetik berasal dari daur ulang limbah plastik. Bali Pasadena Rattan hanya menggunakan bahan baku rotan dengan kualitas terbaik saja,

yaitu bahan baku rotan alami maupun rotan sintesis. Rotan sintesis memiliki kualitas yang tidak kalah bagusnya dengan rotan alami, sehingga produk yang dihasilkan oleh Bali Pasadena Rattan tetap terjamin kualitasnya.

Aktivitas utama PT. Bali Pasadena Rattan adalah menghasilkan *handicraft* dengan dalam mengolah bahan baku rotan menjadi barang jadi yang disesuaikan dengan *standard* pesanan konsumen. Produk yang dihasilkan perusahaan adalah produk *indoor* maupun *outdoor* seperti meja, kursi, almari, bale-bale, *sunbed*, dan sebagainya. Proses produksi Bali Pasadena Rattan masih dilakukan dengan cara manual, yaitu dengan memperkerjakan warga setempat yang dibekali ilmu mengolah bahan baku yang disesuaikan permintaan konsumen. Saat ini, Bali Pasadena Rattan memiliki 14 *home industry* beberapa diantaranya berlokasi di Malang, Bali, Jakarta, Bandung, dan Cirebon. Usaha dagang yang dilakukan di Bali berkembang dengan sangat baik, hingga perusahaan mampu melakukan ekspor dengan pangsa pasar yang cukup luas, yaitu Eropa, Asia, Australia, dan Amerika.

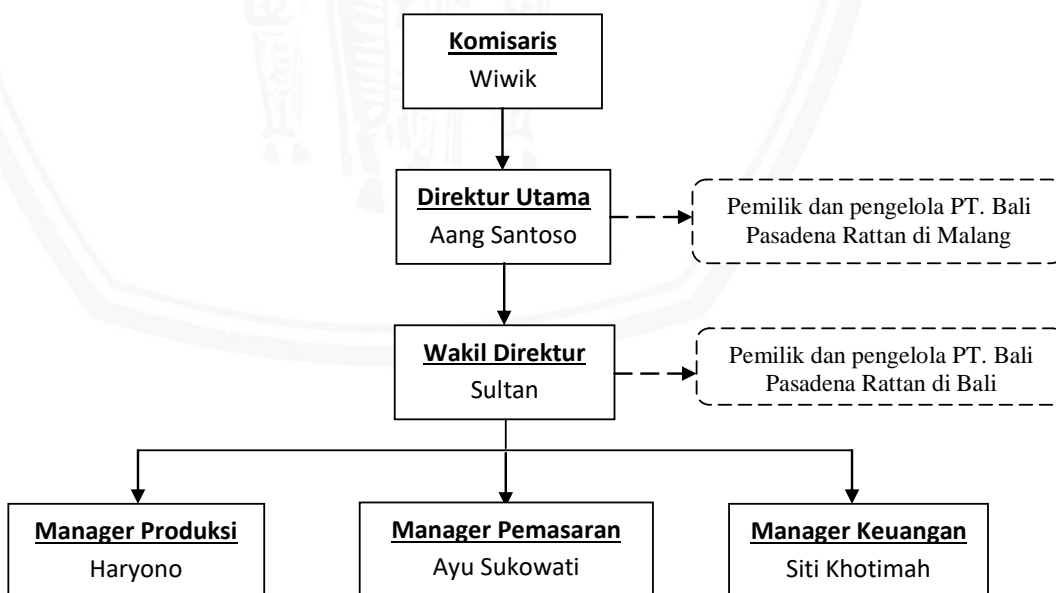
## 2. Lokasi Perusahaan

Pusat PT. Bali Pasadena Rattan : Kantor pemasaran berlokasi di JL. Raya Bale Arjosari 17 Malang, Jawa Timur. Pusat produksi perusahaan berlokasi di Jl. Satria Barat 658, Bale Arjosari, Malang, Jawa Timur. Nomor Telepon: 087859000919. Email: balipasadena.furniture@gmail.com.

Cabang PT. Bali Pasadena Rattan : Kantor pemasaran dan pusat produksi berlokasi di Jl. Baypass Ngurah Rai No. 8x, Kelan, Tuban, Bali. Nomor Telepon : 087850404484. Email: balipasadena.furniture@gmail.com.

### 3. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi merupakan perangkat penting bagi PT. Bali Pasadena Rattan. Struktur organisasi disusun sedemikian rupa agar masing-masing posisi jabatan dapat menjalankan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya secara maksimal di dalam perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas, setiap anggota organisasi dapat saling mendukung dan bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Berikut adalah struktur organisasi PT. Bali Pasadena Rattan:



**Gambar 4.1: Struktur Organisasi PT. Bali Pasadena Rattan**

Sumber Data: Data Perusahaan (2018)

#### 4. Visi dan Misi Perusahaan

PT. Bali Pasadena Rattan dalam menjalankan kegiatan usahanya, diarahkan oleh visi dan misi yang telah disusun sebagai berikut:

##### a. Visi

- 1) Memajukan dan mengembangkan potensi kerajinan rotan ke masyarakat lokal dan masyarakat internasional.
- 2) Mewadahi setiap pengrajin rotan yang tidak memiliki fasilitas dalam penjualan, promosi, dan distribusi.

##### b. Misi

- 1) Menjadikan produk kerajinan rotan menjadi produk unggul dan semakin didepan.
- 2) Menjadikan produk kerajinan rotan lebih berkualitas.
- 3) Mengenalkan produk *home industri* untuk lebih unggul di kalangan masyarakat.

#### B. Penyajian Data Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti melakukan penyajian data penelitian melalui pemaparan hasil data yang diperoleh peneliti dari hasil wawancara mendalam dengan para narasumber, observasi, dan dokumentasi. Data tersebut disajikan sesuai dengan fokus penelitian yang telah dibahas sebelumnya. Penyajian data penelitian ini dilakukan dengan membahas elemen-elemen dalam *value proposition* dan strategi pemasaran yang



digunakan Bali Pasadena Rattan. Peneliti mengambil bahasan tersebut agar penelitian tidak menyimpang dari fokus penelitian yang ada.

### 1. *Value Proposition* PT. Bali Pasadena Rattan

*Value proposition* adalah nilai yang diberikan Bali Pasadena Rattan selaku pelaku bisnis terhadap konsumen dalam produk yang dihasilkannya. Bali Pasadena Rattan menerapkan *value proposition* dengan memberikan kualitas bahan baku terbaik serta desain produk yang unik sehingga dapat menarik minat konsumen. *Value proposition* tersebut sesuai dengan penjelasan Bapak Aang selaku pemilik dan pengelola Bali Pasadena Rattan di Malang, yaitu:

*”Kita memberikan nilai melalui ”Quality, Quantity, Desain Jepang, Harga China, Sistem jual Hitachi”. Jadi perusahaan menggunakan kualitas terbaik dengan high quality, quantity dengan pasar yang luas, desainnya diibaratkan kayak desain Jepang sehingga menarik dan terkesan cerdas gitu. Nah, harganya harga china, artinya harganya tidak mahal kan. Dan yang jual gayanya atau sistem jualnya hitachi yaitu hitam tapi china, china kan pinter bisnis, kayak pepatah “belajarlah ke negeri china”. Perusahaan kita ini menghasilkan desain interior, made to order yaitu menerima pesanan sesuai jamannya, dan Pasadena menjadi trendsetter karena Bali Pasadena memberikan desain-desain terbaru yang unik dan menarik”.*

Hal yang sama disampaikan Mas Sultan sebagai pengelola Bali Pasadena Rattan di Bali yang menyatakan bahwa menjaga kualitas produk dan pelayanan merupakan *value proposition* yang selama ini perusahaan tawarkan kepada konsumennya. Berikut adalah penjelasan Mas Sultan mengenai *value proposition* perusahaannya:

*“Jadi Bali Pasadena merupakan salah satu perusahaan furniture yang sudah berpengalaman dalam bidang rotan*

*natural dan sintesis. Kurang lebih selama 50 tahun, dan sudah tidak diragukan lagi tentang kualitas produk dan pelayanannya. Kira-kira dari tahun 1970an."*

Berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan oleh Bapak Aang selaku Pengelola PT. Bali Pasadena Rattan di Malang dan Mas Sultan selaku Pengelola PT. Bali Pasadena Rattan di Bali menjelaskan bahwa Bali Pasadena Rattan yang sudah berpengalaman dalam usaha *furniture* rotan selama puluhan tahun selama ini menerapkan *value proposition* dengan menghasilkan produk dan memberikan pelayanan yang terbaik untuk konsumen. Hal itu dilakukan dengan memberikan kualitas terbaik, desain unik dan menarik, serta harga bersaing dengan sistem jual yang cerdas sehingga perusahaan bisa menjangkau pasar yang luas. *Value proposition* yang selama ini menjadi fokus perusahaan memberikan 11 elemen *value proposition* lain yang diberikan kepada konsumennya. Adapun 11 elemen *value proposition* menurut Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur yang diterapkan oleh Bali Pasadena Rattan adalah sebagai berikut:

a. Sifat Baru

Sifat baru diberikan kepada konsumen terkait dengan pengalaman yang baru atau tidak pernah diterima sebelumnya. Pada elemen ini, produk/jasa yang dihasilkan perusahaan memiliki ciri khas yang berbeda dengan para pesaingnya. Elemen sifat baru berguna untuk memperkuat daya saing perusahaan dengan melihat peluang yang ada di pasar. Sifat baru yang diterapkan Bali

Pasadena Rattan meliputi merancang desain terbaru setiap bulannya, penciptaan produk *all season*, dan menerima orderan produk sesuai pesanan konsumen (*custom*). Hal tersebut sesuai dengan yang dijelaskan oleh Bapak Aang, yaitu:

*"Kita mengeluarkan desain yang terbaru setiap bulannya. Contoh produknya misalnya gini, dulu kita pertama hanya pakai rotan saja, kemudian kayu dan rotan, habis itu ada kayu eceng gondok, kemudian kayu seagrass atau pandan laut, lalu rotan banana atau pisang, dan saat ini kita juga menggunakan rotan sintetik. Ya jadi kita mengikuti perkembangan jaman. Kita memproduksi produk yang di desain all season dari segala musim. Produk all season itu misalnya kursi kayu atau rotan itu hanya bisa di dalam ruangan tapi tidak bisa di luar ruangan atau hanya bisa indoor gak bisa outdoor gitu ya. Nah perkembangan desain itu akhirnya ada rotan yg dibikin dari alumunium dan ada rotan yg dibikin dari sintetik. Akhirnya jadilah framenya itu alumunium dan anyamannya sintetik. Kursinya ditaruh hujan panas gapapa, di luar atau dalam ruangan juga gapapa, contohnya seperti yang kalian lihat di showroom itu ya. Selain itu konsumen juga bisa memesan produk custom. Jadi konsumen kita tawarin desain kita, kalau dia punya desain khusus kita juga bisa bikinin."*

Sedangkan Mas Sultan menyatakan hal yang sama bahwa produknya juga ada yang produk *All Season*, yaitu dengan adanya produk sintesis untuk all weather yang bisa ditaruh di mana saja. Selain itu, Bali Pasadena Rattan juga memiliki desain tersendiri yang membedakannya dari pesaing lainnya. Mas Sultan menyatakan bahwa produk yang dihasilkan Bali Pasadena Rattan merupakan produk dengan kualitas yang baik, yaitu produk kuat dan tahan lama. Penjelasan terkait sifat baru yang diberikan oleh

Mas Sultan selaku pengelola Bali Pasadena Rattan di Bali adalah sebagai berikut:

*“Ciri khasnya Bali Pasadena adalah kuat dan tahan lama. Produk Bali Pasadena memiliki ketahanan yang lebih lama dari yang lain. Jadi pasadena intinya kualitasnya lebih bagus dari yang lain. Dari segi bahannya juga lebih awet, kalau perusahaan lain kan biasanya bahannya diganti yang murah, jadi cepat rusak. Desain Bali Pasadena punya desain tersendiri, punya unguulan produk sendiri yang gak ada di toko lain. Contoh produknya ada seperti kursi peacock. Jadi kayak kursi burung merak gitu. Kita juga ada produk all season ya jadi kita ada dua kan, kalau misalnya natural itu buat di indoor, kalau sintesis buat di luar yang all season- all weather, jadi mau ditaruh dimana aja kuat. Kalau sintetis itu kan dari plastik, jadi rotan ini plastik, dia tahan panas, tahan hujan, bisa ditaruh dimana aja”.*

Sifat baru yang dirasakan oleh konsumen Bali Pasadena Rattan adalah adanya sifat baru yang belum pernah dirasakan konsumen sebelumnya. Sifat baru tersebut yaitu konsumen merasa perusahaan telah memberikan kualitas produk dan pengerjaan/pengolahan produk yang bagus. Selain itu, konsumen juga merasa bahwa Bali Pasadena Rattan memiliki variasi desain yang bermacam-macam yang ditawarkan kepada konsumen. Adanya sifat baru tersebut telah memberikan kepuasan konsumen. Ketiga informan merasa puas dengan penggunaan produk yang dihasilkan perusahaan. Adapun kepuasan adanya sifat baru yang dirasakan Ibu Hendarso selaku pemilik Hotel Waringin Anom, yaitu:

*“Senang aja, karna dia produknya halus, dulu awalnya model etnik-etnik itu ada di pasadena, terus banyak perusahaan lain yang meniru. Untuk harganya memang*

*sangat berbeda, tapi ya kualitasnya juga beda. Tapi ya beda, saya lihat dari dulu beda, punya kualitas. Ciri khasnya yang bedain sama lainnya ya mungkin buatannya lebih halus dan lebih kuat.”*

Hal yang serupa dirasakan oleh Ibu Ratna yang merasa puas dengan sifat baru pada produk yang dihasilkan Bali Pasadena

Rattan, yaitu:

*“Puas dengan hasil produknya. Dari kualitasnya, dari teksturnya, dari hasilnya pokoknya bagus sih. Modelnya unik sih, lucu lucu. Kayak ada yang kursi yang bisa diayun kayak sangkar burung itu lho dek. Terus dari kualitasnya bagus juga sih. Pas itu saya juga lihat di beberapa tempat yang jual rotan disekitar sana, tapi kualitasnya gatau kenapa saya suka yang ini. Hasilnya halus gitu. Dan desainnya juga bagus sih kalau kata saya, sesuai dengan pesanan yang saya inginkan. Jadi saya itu juga ikut buat desain produknya. Produknya dari rotan gitu kan, jadi kelihatan lebih mewah. Ya terbukti lah dek sampai sekarang masih awet produknya.”*

Bapak Ridho juga merasakan kepuasan terhadap pengalaman baru yang diberikan perusahaan, yaitu:

*“Ya seneng aja sih barangnya bagus, hasilnya rapi, kualitasnya bagus juga, ya sesuai permintaan saya. Ciri khasnya yang saya lihat sih, tokonya paling menarik. Dari luar warnanya warna-warni, produknya inovatif, dia punya produk yang gak ada di lainnya, jadi menarik perhatian saya. Dari kualitasnya juga awet gitu sih, jadi saya beli di sana.”*

Berdasarkan wawancara yang telah peneliti lakukan, penerapan sifat baru yang diterapkan PT. Bali Pasadena Rattan adalah dengan memberikan desain unggulan dan desain terbaru tiap bulannya dan terdapat produk *all season* yang dapat digunakan

di segala musim. Desain produk yang ditawarkan perusahaan mampu menarik minat konsumen dalam menggunakan produk tersebut. Para konsumen menilai produk yang ditawarkan perusahaan modelnya inovatif dan unik, serta konsumen juga dapat berpartisipasi dalam memberikan desainnya sendiri melalui *custom order*. Selain itu, PT. Bali Pasadena Rattan tentunya juga memberikan produk dengan kualitas terbaik yang berbeda dengan pesaing lainnya. Hal itu dirasakan oleh konsumen melalui hasil produk dengan pengerjaan rapi, bertekstur halus, kuat dan tahan lama. Penerapan sifat baru tersebut sangat penting dilakukan guna memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen yang belum diterima sebelumnya dan sifat baru tersebut tentunya berbeda dengan para pesaing lainnya yang kian hari semakin banyak.

b. Kinerja

Kinerja merupakan salah satu elemen penting dalam menjalankan perusahaan, yaitu perusahaan perlu meningkatkan kinerjanya agar *value proposition* yang ditawarkan kepada konsumen dapat tersampaikan dengan baik. Konsumen tentunya mengharapkan alat kerja yang dapat mempermudah aktivitasnya yang didukung dengan kinerja produk yang baik. Semakin baik kinerja yang diberikan perusahaan, maka akan semakin puas konsumen dalam menggunakan produknya dan sebaliknya. Kinerja yang diterapkan Bali Pasadena Rattan adalah dengan

pemberian fasilitas berupa sorum di beberapa kota, dan perekrutan tenaga kerja yang profesional. Kinerja tersebut seperti yang dijelaskan oleh Bapak Aang, yaitu:

*"Kita bikin showroom di kota-kota, yaitu di Malang, Bali, Jakarta, Cirebon, dan Jawa Barat di Bandung. Salah satu showroom kita ada yang 2 hektar, yaitu di Bali, tepatnya di Jl. Baypass Ngurah Rai. Itu ada yang bentuknya showroom ada yang cuma kantor pemasarannya aja. Kemudian kinerja lain yang kita lakukan adalah merekrut pekerja profesional dan mengajari masyarakat sekitar. Jadi produksinya itu dikerjakan oleh tenaga-tenaga ahli. Ada yang bagian membuat frame atau membuat kerangkanya, kemudian setelah itu ada bagian menganyam, dan yang terakhir finishing. Jadi dengan tenaga ahli itu kita bisa menghasilkan produk yang berkualitas".*

Sedangkan Mas Sultan menyatakan hal yang berbeda mengenai kinerja yang diberikan PT. Bali Pasadena Rattan. Berikut adalah penjelasan yang diberikan Mas Sultan mengenai kinerja yang ditawarkan perusahaan:

*"Dari segi pelayanan, pelayanan punya motto "unlimited satisfaction". Jadi kepuasan yang gak ada batasnya, jadi kita memberikan konsumen apa pun yang mereka mau itu kita buat dalam bidang furniture gitu dari rotan, jadi kalau misal mereka punya custom atau desain sendiri, jadi kita bisa buatin sesuai dengan apa yang mereka mau. Jadi dari segi pelayanan kita juga menjaga komitmen sama customer, komitmen waktu, pengerjaan ordernya itu. Jadi kalau misalnya dapet order ada komitmennya 2 minggu selesai, ya 2 minggu itu selesai udah kelar. Terus kita juga jaga komunikasi sama customer. Ada repeat order lah, ada order lagi ke kita, jadi gak ada tamu datang terus di lepas jadi tamu gak hanya 1x beli di pasadena, jadi bisa balik lagi. Dari segi produk, yaitu pasadena punya banyak contoh desain produk untuk dapat memuaskan konsumen. Jadi kita ada katalog, katalognya juga banyak pilihannya, jadi mereka bisa pilih sesuka hati mereka. Dari website juga,*

*nanti saya kirim linknya. Pekerjaannya sesuai bidangnya, tukang-tukangnya tukang-tukang yang jago, salah satu kinerjanya lah.”*

Kinerja yang baik akan memberikan kepuasan konsumen. Namun salah satu konsumen Bali Pasadena Rattan, yaitu Ibu Hendarso merasa kurang puas dengan kinerja layanan yang diberikan perusahaan. Meskipun kurang puas dengan kinerja layanannya, Ibu Hendarso merasa senang dengan hasil produknya. Adapun penjelasan yang diberikan Ibu Hendarso adalah sebagai berikut:

*”Saya kira iya, bagus kok, berkelas. Saya baru sekali, tapi kayaknya layanannya kurang, namun pelayannya kurang. “Disitu ada yang jaga, Yang jaga itu bingung sendiri, ini kira-kira harganya segitu”. Kan gak lucu, kira-kira, kan gak profesional. “Eh mas kamu kok gak profesional sekali sih, harganya sekitar segitu”. “Bentar dulu ya bu,saya telfonkan dulu”. Mungkin dia memang pegawai baru. Orang jual kan gak bisa bilang “sekian” ataupun “sekitar”. Saya sempat koreksi dia, tapi ya saya tetap beli, memang saya suka produknya. Karna dia memang orang baru, Seharusnya menaruh orang itu sedikitnya, kalau orang tanya tidak boleh tidak tahu harga. Pegawainya harus lebih disiapkan. Harus teges, pakemnya harga sekian, untuk pengurangan harga urusan nanti. Naruh orang di depan, ibaratnya sebagai teller, harus yang betul-betul menguasai harga. Tapi dari dulu memang saya sama Pasadena jatuh hati. Kalau saya kan outsider, jadi ya apa yang saya lihat dari luar modelnya bagus, dan kualitasnya juga bagus kekar gitu kan, beda lah, dan bisa mleyat-mleyot. Mungkin tahan lama, saya kan baru make sebulan. Tapi punya anak saya di Jakarta masih tahan lama.Yang mahal, 5 jt untuk di taman. Saya lihat memang mereka ada touch an art-nya, jadi ya saya kira terus saja dia berinovasi. Pasadena kan memang sudah inovatif sekali, banyak memang produknya dari rotan yang bagus. Tapi pasadena ini kualitasnya sudah kualitas impor ya, kemasannya juga bagus,segi kualitas bagus, segi inovasinya bagus, sudah kreatif, kayak saya lihat mirip-mirip di Belanda.”*



Bapak Ridho selaku konsumen merasa bahwa Bali Pasadena Rattan perlu meningkatkan kinerja. Salah satu kinerja yang perlu ditingkatkan adalah adalah layanan pengiriman produk. Adapun penjelasan yang diberikan Bapak Ridho, yaitu:

*"Produknya sesuai kebutuhan dan keinginan saya. Kinerjanya sih fine-fine aja. Cuma mereka waktu itu pengiriman barangnya agak telat. Tapi saya puas sih dengan kualitasnya. Telatnya itu jadi misalnya mereka harusnya kirim barang pagi ini ya, nah tapi mereka baru kirim malemnya. Sedangkan saya bisanya emang paginya. Tapi emang sebelumnya mereka udah bilang dulu sih beberapa hari sebelumnya. Jadi ya nggak terlalu jadi masalah buat saya. Karena kendaraannya baru bisa nganter malem gitu katanya. Lumayan puas dengan kinerjanya. Kinerja yang saya harapkan kualitasnya semakin baik kedepannya, dan pelayanan pengiriman barangnya sesuai tepat waktu. Overall, semuanya sudah bagus. Ya kinerjanya lebih ditingkatkan aja."*

Sedangkan Ibu Ratna menyatakan bahwa kinerja layanan yang ditawarkan perusahaan adalah standar pada umumnya. Sedangkan untuk kinerja produknya, Ibu Ratna merasa puas karena produknya sesuai dengan yang diharapkannya. Penjelasan yang diberikan Ibu Ratna adalah sebagai berikut:

*"Produknya sesuai sama yang saya minta. Kinerjanya ya biasa-biasa saja sih layanannya, kayak pada umumnya. Ya, puas-puas aja. Yang penting barangnya masih awet kan. Kualitasnya sih di pertahankan. Soalnya awet gitu lho saya suka. Pengerjaannya juga rapi."*

Hasil wawancara kepada para informan menunjukkan bahwa dalam kaitannya dengan elemen kinerja, perusahaan memberikan nilai dengan menawarkan pelayanan dengan *"unlimited satisfaction"* yang dilakukan dengan menjaga

komunikasi dengan para konsumennya sehingga nantinya ada *repeat order* dari konsumen. Serta perusahaan juga membentuk komitmen dan dengan konsumen sehingga pengerjaan produk dapat terselesaikan dengan tepat waktu. Namun, pada kenyataannya terdapat konsumen yang merasakan adanya pengiriman barang yang kurang tepat waktu, meskipun pengerjaan produknya sudah terselesaikan sebelumnya. Tentunya merekrut tenaga kerja profesional menjadi nilai penting dalam mencapai kinerja perusahaan yang baik. Namun, salah satu narasumber yang merasakan adanya tenaga kerja di bidang pemasaran yang kurang berpengalaman. Perusahaan perlu merekrut tenaga kerja profesional tidak hanya di bidang produksi saja, namun juga di bidang pemasaran dan bidang-bidang lainnya.

Kinerja yang diberikan perusahaan kepada konsumen dilihat dari segi produk dilakukan dengan memberikan desain yang variatif yang dapat dilihat di katalog dan website perusahaan. Perusahaan juga menyediakan *custom order* bagi konsumen yang ingin memberikan desainnya sendiri. Perusahaan merekrut tenaga kerja ahli dalam memproduksi suatu produk, sehingga para narasumber telah mendapatkan produk dengan hasil yang bagus dengan kualitas yang baik sesuai dengan yang diinginkan dan dibutuhkan konsumen.

c. Penyesuaian

Melakukan penyesuaian terhadap produk/jasa dapat menciptakan nilai perusahaan. Tentunya tiap konsumen memiliki keinginan dan kebutuhan yang berbeda-beda, sehingga elemen penyesuaian dapat dilakukan agar perusahaan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan spesifik konsumen tersebut. Bentuk penyesuaian yang dilakukan Bali Pasadena Rattan dalam memenuhi kebutuhan spesifik konsumennya adalah dengan menghasilkan produk dengan *custom order* sesuai yang diinginkan dan dibutuhkan konsumen. Bali Pasadena Rattan juga menyediakan sorum di Bali yang notabene banyak pendatang asing. Sesuai dengan yang dijelaskan Bapak Aang, yaitu:

*"Kita mengikuti produk yang diinginkan konsumen, make to order dalam menerima pesanan. Customer kan tau perkembangan jaman, dia kan ingin produk yang berbeda-beda terus kan, nah ingin beda inilah yang menjadikan produk baru. Nah customer-nya itu bisa dari customer dunia juga. Jadi kita mengikuti desain sesuai kemauan customer. Tapi kita juga biasanya bikin desain kita sendiri. Selain itu, kita bikin showroom di pulau Bali, karna pulau Bali itu dunia datang ke bali. Dan dari masuknya orang-orang sedunia yg datang ke Bali, kita bisa mengerti desain yang diinginkan orang Asia, Eropa, dan sedunia. Jadi, showroom di Bali membantu banget biar Pasadena ini go internasional".*

Penjelasan yang disampaikan oleh Bapak Aang sesuai dengan penjelasan Mas Sultan bahwa elemen penyesuaian yang diterapkan selama ini adalah dengan memberikan kebebasan konsumen dalam memberikan desain tersendiri dalam melakukan pemesanan.

Perusahaan juga menghasilkan produk dengan desain unik dan beda dari pesaing lainnya yang disesuaikan dengan tren yang ada. Penjelasan Mas Sultan terkait elemen penyesuaian yang diterapkan Bali Pasadena Rattan adalah sebagai berikut:

*”Untuk penyesuaian itu bali pasadena ini juga mengikuti tren furniture yang ada sekarang. Dengan menerima custom produk dari customer, jadi kita nyari trennya itu dari banyaknya permintaan customer, jadi kita lihat banyaknya mintanya customer itu modelnya gimana, jadi kita buat kayak model gitu dalam customer besar untuk di jual lagi ke customer yang lain. Jadi kita lebih minta nerima custom desainnya dari customer itu, biasanya mereka udah ada gambar desainnya, terus kita buat. Penyesuaiannya dengan mengeluarkan desain yang beda itu kayak kursi peacock tadi itu, nah itu ya yang paling laris, jadi mengeluarkan desain yang unik lah yang gak ada di toko lain biar menarik perhatian konsumen. Pembuatan showroom nggak begitu pengaruh, yang penting sih cara kita gimana bisa menyampaikan produk ke customer”.*

Ibu Hendarso selaku konsumen Bali Pasadena Rattan menilai bahwa produk yang dihasilkan perusahaan merupakan produk yang inovatif, kreatif, serta mengikuti perkembangan tren. Adapun penjelasan Ibu Hendarso tersebut adalah sebagai berikut:

*“Produknya inovatif dan kreatif. Ya, mengikuti tren, bagus soal model. Saya orang awam, jadi secara kasat mata produknya pasadena menarik. Memang mahal, tapi bagus banget. Tapi memang kalau dibanding kayu kuatan kayu. Kalau rotan makin lama makin dimakan usia. Tapi mungkin pengolahannya sudah bagus. Mungkin dia sudah hebat di segi pengolahan, saya seneng warna-warnanya.”*

Hal yang sama disampaikan Ibu Ratna bahwa produk yang dihasilkan Bali Pasadena Rattan sesuai tren yang berkembang dan menjadi trendsetter dengan produk-produk yang bervariasi. Selain

itu, dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan spesifiknya, Ibu Ratna selaku konsumen juga bisa memesan produk dengan desainnya sendiri. Penjelasan Ibu Ratna mengenai penyesuaian adalah sebagai berikut:

*“Saya kalau yang sekarang-sekarang ini kurang tahu ya. Tapi sih kalau dibanding yang lain, Bali Pasadena Rattan ini lebih bervariasi lah ya, selangkah lebih maju dibanding yang lain. Yang lain belum ada, dia sudah ngeluarin. Pesenannya itu bisa disesuaikan sama pesanan yang saya mau juga Untuk tren, iyasih, trendsetter kayaknya dia dek kalau disini. Saya sempet ke tokonya kan, nah dia itu modelnya macem-macem, bagus-bagus. Saya lihat ada yang kursi yang bisa di ayun-ayun tadi lho dek, yang bentuknya kayak sangkar burung gitu. Bagus banget. Di yang lain nggak ada tuh yang jual kayak gitu. Terus dia juga bisa pesen mengikuti kemauan kita gitu, kayak saya kan pesennya seperti yang di display tapi saya modif lagi biar beda dari yang lain. Jadi menurut saya, kalau dibilang mengikuti tren sih, iya pasti.”*

Bapak Ridho juga berpendapat yang sama dengan narasumber lainnya. Menurutnya produk yang dihasilkan Bali Pasadena Rattan kekinian dan inovatif. Penjelasan Bapak Ridho mengenai penyesuaian tersebut adalah sebagai berikut:

*”Ya setau saya sih, barangnya update gitu dan mengikuti tren furniture sekarang. Kebetulan saya tiap pulang kerja saya lewat pasadena. Ya perhatikan dia inovasinya ada. Contohnya kayak ada ayunan bentuk kayak telur gitu. Modelnya kekinian sih kalau kata saya. Model jaman now lah yaaa.”*

Berdasarkan wawancara yang telah peneliti lakukan, penyesuaian yang PT. Bali Pasadena Rattan terapkan adalah dengan mengikuti perkembangan tren yang ada saat ini dengan menghasilkan produk yang didesain unik dan beda dari pesaing

lainnya. Tentunya hal tersebut menarik perhatian konsumen dalam menggunakan produk tersebut. Bahkan beberapa narasumber yang peneliti wawancara berpendapat bahwa produk yang dihasilkan Bali Pasadena Rattan tidak hanya mengikuti tren yang ada, namun perusahaan sudah menjadi trendsetter di usaha furnitur rotan.

Para narasumber konsumen berpendapat bahwa perusahaan memproduksi produk yang bervariasi, kreatif, dan inovatif dengan desain yang menarik dan beda dari yang lain. Konsumen juga dapat mencurahkan ide dalam membuat desain produknya sendiri yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhannya. Adanya *custom order* yang perusahaan tawarkan tersebut tentunya dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan spesifik konsumen yang berbeda-beda.

d. Menyelesaikan Pekerjaan

Penciptaan nilai pada elemen penyelesaian pekerjaan ini dilakukan untuk membantu memenuhi kebutuhan konsumen dalam menyelesaikan pekerjaannya melalui penggunaan produk/jasa yang ditawarkan perusahaan. PT. Bali Pasadena Rattan membantu konsumen dalam menyelesaikan pekerjaan dengan menciptakan produk yang memiliki nilai kegunaan dan keindahan bagi konsumen. Produk yang dihasilkan Bali Pasadena Rattan adalah lemari, meja, kursi, rak, hiasan taman, dan sebagainya. Penyelesaian pekerjaan yang diterapkan Bali Pasadena Rattan tersebut sesuai dengan yang dijelaskan oleh Bapak Aang, yaitu:

*"Agar sesuai pesannya harus ada dialog interaktif dengan ketemu customer, yaitu mau beli rak berapa? Shafnya berapa? Fungsinya untuk apa? Suka desain yang gimana? Mau yang kecil apa besar? Secara psikologi bicara kesukaan customer. Fungsinya pasadena mengerjakan desain interior misalnya kursi teras, kursi tamu, bedroom, interior perlengkapan rumah, kursi makan dan kitchen set juga. Jadi produk yg dihasilkan ya furniture dan handicraft. Kita membuat produk supaya berguna membantu konsumen memenuhi kebutuhannya. Produk disini kegunaanya untuk memenuhi kebutuhan bukan pokok, tapi sudah kebutuhan barang mewah, berarti tersier ya. Kalau pokok kan makan dan minum. Jadi tersier kan kebutuhan mewah kayak untuk ruang tamu, teras, untuk kamar dalam, dining chair. Karena produknya termasuk art, kita juga berguna untuk memenuhi seni keindahan."*

Berbeda dengan pendapat yang disampaikan oleh Bapak Aang, elemen menyelesaikan pekerjaan yang dijelaskan oleh Mas Sultan adalah sebagai berikut:

*"Kita produksi produk yang tentunya berguna atau bermanfaat ya buat konsumen, jadi kita produksi itu buat membantu konsumen menyelesaikan pekerjaannya. Produk yang kita hasilkan itu seperti meja, kursi, kitchen set, sunbed, dan sebagainya. Jadi ya mereka beli produk di kita pasti karna perlu produk itu buat memenuhi kebutuhannya kan. Gitu sih."*

Produk yang dihasilkan Bali Pasadena Rattan dalam menyelesaikan pekerjaan memiliki nilai kegunaan, kenyamanan ataupun keindahan bagi ketiga narasumber yang merupakan konsumen Bali Pasadena Rattan. Ibu Hendarso yang membeli 1 set meja dan kursi di Bali Pasadena Rattan merasakan manfaat produk dalam membantu mempermudah menyelesaikan pekerjaannya.

Penjelasan Ibu Hendarso mengenai menyelesaikan pekerjaan adalah sebagai berikut:

*"Manfaatnya ya untuk duduk, untuk keindahan rumah. Indah, nyaman, berguna. Bisa kita gunakan dengan duduk nyaman, dilhatya indah, dipakai nyaman. Untuk kesulitannya, tidak ada, untuk sudah duduk ya nyaman, karena masih baru, saya kan menggunakan masih baru. Di anak saya juga kuat kok yang di Jakarta, kira-kira tiga tahun masih bagus."*

Penggunaan produk Bali Pasadena Rattan juga mampu menyelesaikan pekerjaan bagi Ibu Ratna yang membeli *dining set*.

Penjelasannya Ibu Ratna terkait menyelesaikan pekerjaan adalah sebagai berikut:

*"Manfaatnya ya berguna sebagai tempat makan dek. Saya beli karna saya perlu 1 set meja makan sebagai tempat makan bersama keluarga gitu kan."*

Begitu pula dengan Bapak Ridho yang membeli 1 set sofa di Bali Pasadena Rattan juga merasakan bahwa produk tersebut dapat membantu menyelesaikan pekerjaannya. Penjelasannya adalah sebagai berikut:

*"Ya saya beli tentu untuk membantu saya memenuhi kebutuhan saya, jadi ya tentu mempermudah sih. Ya manfaatnya buat duduk santai sofa dan sunbednya, dan dia membuat dekorasi rumah saya jadi terlihat lebih bagus. Ada nilai guna dan nilai keindahan"*

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan peneliti, Bali Pasadena Rattan sebagai perusahaan di bidang furniture dan handicraft membantu konsumen dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan memproduksi produk desain interior seperti



meja, kursi, *kitchen set*, dan sebagainya. Perusahaan menerapkan dialog interaktif untuk mengetahui produk yang diinginkan dan dibutuhkan konsumen. Pemenuhan kebutuhan konsumen tersebut termasuk dalam kebutuhan tersier, yaitu kebutuhan mewah seperti untuk ruang tamu, teras, kamar, *dining chair*. Karena produknya termasuk *art*, PT. Bali Pasadena Rattan juga berguna untuk memenuhi seni keindahan. Terkait dengan elemen menyelesaikan pekerjaan, ketiga narasumber konsumen merasakan manfaat dari produk yang dibelinya dapat membantu untuk memenuhi kebutuhan ataupun keinginan konsumen. Produk yang dihasilkan PT. Bali Pasadena Rattan mampu memberikan nilai guna dan nilai keindahan melalui penggunaan produk yang ditawarkan perusahaan kepada ketiga narasumber konsumen tersebut.

e. Desain

Produk dengan desain yang superior tentunya dapat menarik minat konsumen dalam menggunakan produk tersebut. Sehingga desain merupakan salah satu elemen yang dapat menciptakan nilai perusahaan. PT. Bali Pasadena Rattan memberikan kebebasan konsumen dalam memberikan desain sendiri sesuai produk yang diinginkan dan dibutuhkan konsumen.

Hal tersebut sesuai yang dijelaskan oleh Bapak Aang, yaitu:

*"Dia melihat desain kita baru dia mengembangkan seperti maunya dia. Dasarnya dari lihat produk kita dulu. Jadi disesuaikan dengan keinginan konsumen. Kita mengikuti tren mode 2019 kalau kita ngomong sekarang. Kita*

*mengikuti tren mode dari majalah dan internet juga. Perusahaan kita lihat perkembangan negara lain juga, karena kita jadi trendsetter. Kita bikin desain yang bagus, yang mengandung estetika dan produk yang berkualitas. Estetika itu barang yang mengandung nilai seni”.*

Pendapat yang sama disampaikan oleh Mas Sultan bahwa terkait elemen desain, perusahaan memberikan *custom order* untuk konsumen yang ingin mengembangkan desain produknya sendiri. Selain itu, Mas Sultan memberikan inovasi desain dengan melihat pesaing yang ada. Berikut adalah peenjelasan dari Mas Sultan terkait desain yang ditawarkan perusahaaan.

*”Untuk desain sih kita ya buat sesimple mungkin, yang kita buat sih yang simple simple gak yang gak terlalu aneh-aneh. Kita sih kebanyakan custom dari customer. Untuk desain kita ya contohnya disitu. Desainnya yang buat biasanya dari tukangnya ngajuin bentuknya kayak gimana, terus kita review kalau misal bagus ya boleh kita produksi kalau misalnya terlalu ribet atau aneh ya kita gak produksi. Jadi kita kita misalnya buat desain simple, terus mereka minta tambah ini itu kurang miring dikit kurang gimana nanti nanti kita kreasikan lagi. Inovasi sih kita juga lihat trennya yang laris di yang lain. Kita bikin juga biar barang kita juga lengkap. Kalau misalnya dari mereka masing-masing sih kayaknya gak begitu deh. Kita lebih ke desain kita sendiri, kita gak terlalu menyesuaikan dengan negara lain. Jadi mereka yang cari culture. Di negara lain kan juga gaada kursi rotan.”*

Desain produk yang dihasilkan Bali Pasadena Rattan mampu menarik minat ketiga narasumber dalam melakukan pembelian produk dan menggunakannya. Ibu Hendarso menilai bahwa desain produknya menarik, inovatif, dan bervariasi. Ibu Hendarso juga bisa memesan sesuai desain yang diinginkannya. Berikut adalah

penjelasan Ibu Hendarso mengenai desain produk Bali Pasadena

Rattan:

*"Ya saya lihat desain produk pasadena menarik dan inovatif. Disana modelnya banyak macamnya, kayak dulu banyak motif etnik gitu. Terus warnanya juga bisa pesan warna-warni. Baru ini saya beli untuk teras, dekat dengan kolam ikan. Saya pesan dengan kasih warna-warni, karna saya suka warna yang nano-nano, jadi saya kasih warna pink sama biru. Saya suka sih"*

Hal yang sama juga dirasakan Ibu Ratna terkait desain Bali Pasadena Rattan yang menarik dan desain bisa sesuai keinginan konsumen. Selain itu, Ibu Ratna menilai bahwa desain produknya mengikuti perkembangan jaman. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

*"Ya bagus dan menarik. Bisa pesen sesuai yang saya pinginin, bisa custom gitu lah ya istilahnya. Jadi konsumen bisa ikut ngasih ide desain produk yang dimau dek. Itu nilai plus-nya juga sih. Terus, desainnya juga mengikuti perkembangan jaman seperti yang dibidang tadi kalau. Saya suka kok sama desain-desainnya."*

Bapak Ridho juga berpendapat yang sama dengan kedua narasumber konsumen lainnya. Penjelasan Bapak Ridho mengenai desain Bali Pasadena Rattan adalah sebagai berikut:

*"Ya desainnya unik, elegan gitu sih. Desainnya modern, menarik, kekinian lah ya. Sesuai dengan jamannya."*

Berdasarkan wawancara yang telah peneliti lakukan, PT.

Bali Pasadena Rattan menjadi *trendsetter* di usaha furnitur rotan dengan memberikan desain yang simple, estetika, dan berkualitas.

Untuk menjadi *trendsetter*, perusahaan melakukan inovasi dengan

melihat pesaing lainnya dan melihat desain di negara lain melalui *custom order* yang konsumen luar negeri biasa pesan. Perusahaan juga mengikuti tren yang ada dengan melihat di majalah dan internet untuk mendapatkan produk yang unik dan berbeda dari pesaing lainnya. Para narasumber berpendapat bahwa desain yang ditawarkan perusahaan dapat menarik minat para narasumber untuk membeli produk tersebut. Konsumen menilai desain produk yang ditawarkan perusahaan variatif, inovatif, unik, elegan dan modern sesuai dengan zamannya. Selain itu, konsumen juga dapat mengkreasikan desain yang diinginkan sesuai yang konsumen inginkan melalui *custom order* yang ditawarkan perusahaan.

f. Merk / Status

Perusahaan perlu menciptakan merk/status yang menarik agar perusahaan dapat mencapai *value proposition* yang diinginkan. Produk yang digunakan oleh konsumen dapat menggambarkan nilai konsumen, sehingga merk/status juga merupakan elemen penting yang perusahaan harus perhatikan. Semakin baik merk/status yang diberikan perusahaan, konsumen akan semakin mengenal produk-produk yang dihasilkan perusahaan. Merk/status yang diciptakan PT. Bali Pasadena Rattan yang sudah cukup dikenal hingga kancah Internasional adalah dengan menciptakan merk yang mudah diingat, mempunyai historis perusahaan yang baik, dan disukai banyak orang. Seperti

yang disampaikan oleh Bapak Aang, merk yang diterapkan Bali Pasadena Rattan yaitu:

*"Bali Pasadena merupakan kerajinan rotan pertama di Malang dengan aset terbesar dan usaha dagang unggulan di kota Malang. Jadi merk&status sudah cukup terkenal di dunia internasional. Dan kita bikin brand, brandnya ya yang gampang diingat, punya historis yang bagus, dengan nama yang kita sukai dan disukai banyak orang, yaitu Bali Pasadena Rattan. Kenapa Bali pasadena? Padahal saya lahirnya di malang. Soalnya bali semua orang tahu, jaringannya lebih luas. Orang paling suka Bali. Kenapa Pasadena? Orang tau Pasadena diambil dr bahasa Amerika. Jd ada lomba bunga tiap tahun di Amerika, nah yang ngadain nama kotanya itu Pasadena. Kan lebih menarik kan namanya. Dan produk kita juga sudah jadi leader, dan produknya sudah terkenal juga".*

Sedangkan menurut Mas Sultan, elemen merk/status yang ditawarkan Bali Pasadena Rattan kepada konsumen adalah sebagai berikut:

*"Merk sih kita imperkot namanya dengan kualitas, itu dengan yang bagus, jadi kan dari mulut ke mulut customer kan pasti mereka juga ngomongin "pasadena itu kualitasnya bagus" dan kebetulan kita udah lama dalam mebel ni. Nah dari situ kita bisa dapat nama pasadena ini juga kuat sampai sekarang. Intinya sih kualitas sih. Dari segi kualitas konsumen bisa nilai, misalnya sekarang dia beli di pasadena, misal mungkin tahun depan dia beli di toko lain kan dia bisa bedain ini barangnya yang awet/ yg cepet rusak yang mana. Dengan dia tau kualitas barangnya pasadena yang awet, dia kan pasti bisa balik lagi tahun depannya. Nah dari situ kita dapat nama yg bagus. Na dari situ juga kan dia cerita ke temennya kalau pasadena kan bagus."*

Merk/status yang diberikan PT. Bali Pasadena Rattan mampu mengenalkan produk-produknya kepada konsumen. Ketiga narasumber konsumen yang telah diwawancarai menilai

merk/status perusahaan sudah baik dan terkenal hingga penjualannya ke berbagai negara atau ekspor produk. Dengan merk/status tersebut, produk yang dihasilkan Bali Pasadena Rattan mampu menarik minat para konsumen dalam melakukan pembelian dan penggunaan produk. Penjelasan tersebut sesuai dengan pendapat Ibu Ratna, yaitu:

*“Dia udah terkenal gitu sih kayaknya. Dan setahu saya dia buka cabang di bali. Nah, disana katanya dia sampai ekspor gitu, kan kalau di bali kan banyak banget turis disana yang dateng dari luar negeri gitu ya. Mungkin dia bisa ekspor ya karna itu.”*

Pendapat tersebut juga sesuai dengan pendapat Bapak Ridho yang telah menggunakan produk Bali Pasadena Rattan selama tiga tahun, yaitu:

*”Ya terkenal sih, banyak temen saya yang beli di Bali Pasadena juga. Dia berdiri udah lama sih setau saya. Jadi ya dia pastinya terkenal sih ya. Terus setau saya dia penjualan sampai ekspor kemana-mana gitu kan. Jadi ya bisa dibilang bagus lah ya perusahaannya.”*

Sedangkan Ibu Hendarso menyatakan bahwa merk/status yang dimiliki Bali Pasadena Rattan sudah terkenal baik dan ada dimana-mana. Adapun penjelasan tersebut adalah sebagai berikut:

*”Karena saya lihat, kalau yang bagus gak di Bali, gak yang di mana dia buka cabangnya dimana-mana. Kayaknya coca-cola ya, dimana-mana ada gitu. Pasadena kayaknya udah merek yang kayaknya sudah bagus, saya lihat sih bagus. Saya menggunakan kan baru ini, tapi saya selalu dari-dulu bermimpi mau kalau di bali ngirimnya susah, eh disini ada, saya mau beli kan tapi gak sempet-sempet. Saya baru bisa sempet beli, bukan karna saya gaada duit, cuma saya baru sempet beli. karna baru sempetnya karna kadang-kadang lewat blm jadi. Ya Kebetulan pada saat itu*

*saya baru sempet, Tapi kok pas model-modelnya kok pas habis modelnya, Dulu modelnya bagus-bagus, tapi saya belum sempet beli. Saya lewat, eh kelewatan, terus lupa. Kebetulan disitu kursinya sudah rusak, bagus dikasih itu. Pada bilang “bagus lho”. Penataan semua dari saya. Saya suka yang natural, yang alami. Hotelnya dengan harga yang murah.”*

Berdasarkan hasil wawancara dengan para narasumber, PT.

Bali Pasadena Rattan menjadi leader di usaha furnitur rotan yang telah berdiri sejak lama dan sudah dikenal di kancah internasional.

Perusahaan memberikan *brand* yang mudah diingat dan memberikan historis yang bagus dengan menjaga nama baik perusahaan. Perusahaan memperkuat nama dengan memberikan kualitas produk yang bagus, sehingga perusahaan dapat menghasilkan produk yang bermutu tinggi dan diminati oleh konsumen. Konsumen yang telah peneliti wawancarai mengakui bahwa merk/status yang perusahaan ciptakan sudah bagus dan terkenal yang dibuktikan dengan banyaknya cabang perusahaan dan penjualan produk hingga luar negeri melalui ekspor. Terciptanya merk/status yang perusahaan ciptakan mampu menggambarkan nilai konsumen yang menggunakan pula.

g. Harga

Harga adalah biaya yang dikeluarkan konsumen untuk mendapatkan produk/jasa yang dibutuhkan. Harga merupakan elemen *value proposition* yang perlu perusahaan perhatikan. Tingkat tinggi rendahnya biaya yang ditawarkan perusahaan tentu

merupakan nilai yang sensitif bagi konsumen. Penetapan harga dengan biaya rendah pada produk yang sama akan cenderung lebih menarik bagi konsumen. Adapun harga yang ditawarkan PT. Bali Pasadena Rattan sesuai dengan penjelasan Bapak Aang, yaitu:

*"Untuk harga kita punya standar harga yang untuk lokal bisa ditawar atau negotiable, dan harga ekspor dengan pemberian harga tetap. Karena kita art, yang melihat harga pasar ya buyer, jadi perusahaan melakukan riset pasar. Karena kita kerajinan tangan dan hasil karya seni, jadi harga tetap kita bisa tentukan. Jadi harga handmade itu sakarepe dewe. Jadi terserah kita. Jadi kita ambil untung X %. Jadi rotan perkilo berapa, bahan anyam rotan berapa, yg anyam ongkosnya berapa, finishingnya berapa, nah itu harga HPP ditambah X% itu untungnya kita. Jadi orang Asia dan Eropa beli kita ambilnya tetep kurang lebih X% itu. Harga produknya disesuaikan dengan jenis produk, desain dan warna. Harga lokal bisa dinego. Harga luar pakai harga dolar. Tergantung quantity, kalau quantity banyak bisa berkurang harganya."*

Hal yang sama disampaikan oleh Mas Sultan bahwa perusahaan merupakan penentu harga dengan membedakan harga lokal dan harga luar. Menurutnya, harga dapat disesuaikan dengan budget konsumen, dan terdapat diskon yang tergantung dari kuantitas produk yang di beli konsumen tersebut. Penjelasan mengenai harga yang disampaikan oleh Mas Sultan adalah sebagai berikut:

*"Untuk harga kita ada pricelistnya, Cuma kita juga menyesuaikan sama keinginan customer budget mereka berapa. Jadi misalnya kita udah ada pricelist, terus misalnya dalam kelompok belanjanya banyak, kita kasih diskon. Jadi untuk harga ya bali pasadena memiliki harga di agak bawah pasaran sedikit sih, harga yang lebih murah. Dan ada potongan harga tiap minimum pembelian. Ya kala misalnya dia belanja banyak ya kita kasih*



*potongan, Kalau belinya Cuma satu sih ya harga kita turuin sedikit. Ya potongannya gak sebanyak yang beli banyak. Untuk customer luar negeri emang harganya beda, kita agak mahalin ya, karna mata uang mereka kan juga lebih besar yaa. Jadi kalau misalnya disana harga lokal kan juga ya nggak dalam which is ya kita menyesuaikan tamunya dari mana, kalau misalnya tamunya dari luar ya kita pasang harga luar. Untuk setiap negara sih nggak kita bedain, kita bedanya lokal sama orang luar. Jadi misal lokal ya harga lokal ya emang di pasaran ditoko-toko luar, kalau misalnya dari luar ya kita kasih harga luar diluar, itu luar untuk semua negara kecuali Indonesia. Di negara lain gak ada yang jual rotan ya, jadi kita survey nya itu di toko-tokolain yang ada di Indonesia. Karna di luar negeri kan belinya di Indonesia, karna di negara lain kan gak jual rotan. Pokoknya diluar indonesia sama, jadi harga lokal dan harga ekspor. Kalau GDP nya sih gasampe situ ya, jadi kalau misalnya tamu luar ya kita kasih harga ekspor. Jadi ya secara umum, gak terlalu ribet. Kita kan perusahaan yang gak gede-gede b gitu. Harganya ditentukan dari sini, soalnya kan namanya kerajinan tangan kan, kan kerajinan tangan gak ada nilainya. Ekspor sekarang kebanyakan bayarnya sih udah di rupiah, nggak dollar.”*

Pemberian harga yang murah akan semakin menarik minat konsumen. Namun, menurut para narasumber konsumen menilai bahwa harga yang ditawarkan perusahaan sesuai dengan kualitas yang diberikan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Ibu Ratna yang menilai harga yang ditawarkan PT. Bali Pasadena Rattan sesuai dengan kualitas produknya, meskipun harganya cenderung mahal. Adapun penjelasan Ibu Ratna tersebut adalah sebagai berikut:

*“Waduh, harganya saya lupa ya. Sekitar tiga juta seingat saya. Itu hitungannya lumayan mahal sih, tapi ya hasil jadinya kan bagus, kualitasnya juga bagus. Jadi ya gapapa. Kan ada uang, ada barang kan ya dek. Jadi harga sesuai*

*kualitas. Awet nih sampai sekarang. Ya puas sih dengan hasilnya”*

Ibu Ratna memiliki pendapat yang sama dengan Ibu Hendarso, penjelasan tersebut adalah sebagai berikut:

*”Mungkin kualitasnya memang bagus, dan ada aluminiumnya itu. Saya kan baru menggunakan, Tapi saya lihat memang dia itu berkualitas, entah mengenai model, mengenai kualitasnya kelihatannya bagus, ketahannannya, kekuatannya memang bagus. Memang ada opsi kalau dari rotan lebih murah, tapi saya ambil yang aluminium, karna lebih kuat, lebih mahal, kalau dari rotan selisihnya selisihnya hampir 1 juta sendiri. Saya beli gak mau yang asal. Jadi mungkin harga sesuai kualitas. Maaf mbak ya, saya kurang tau harga lainnya. Mungkin dibanding, ya untuk harga-harga rotan lainnya lebih twice ya, 2x lipat atau 3x lipat, tapi memang kualitasnya beda.”*

Sedangkan Bapak Ridho menyatakan bahwa harga yang ditawarkan Bali Pasadena Rattan adalah standar dan sesuai kualitas. Penjelasan Bapak Ridho adalah sebagai berikut:

*”Ya standar sih kalau kata saya. Sebanding sama kualitasnya.”*

Berdasarkan hasil wawancara kepada kedua narasumber perusahaan yaitu Bapak Aang dan Mas Sultan selaku pengelola Bali Pasadena Rattan, harga yang ditawarkan perusahaan dibagi menjadi harga lokal untuk konsumen dalam negeri dan harga ekspor untuk konsumen luar negeri. Karena PT. Bali Pasadena Rattan merupakan perusahaan yang bergerak di bidang kerajinan tangan, maka penetapan harga ditentukan oleh pihak perusahaan yang dapat disesuaikan oleh budget yang dimiliki konsumen.

Penetapan harga tersebut tentunya disesuaikan dengan jenis produk, desain, serta warna produk yang di pesan konsumen. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Hendarso selaku konsumen Bali Pasadena Rattan yang menilai bahwa harga yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan kualitas produk yaitu dengan model/desain yang bagus, produk kuat dan tahan lama. Hal yang sama disampaikan oleh kedua narasumber konsumen yaitu Ibu Ratna dan Bapak Ridho yang menilai bahwa harga yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan kualitas produk yang konsumen dapatkan.

#### h. Pengurangan Biaya

Pengurangan biaya merupakan elemen *value proposition* dengan pemberian promo harga khusus atau diskon terhadap produk yang dihasilkan perusahaan. Konsumen akan lebih tertarik dengan dengan adanya pengurangan biaya pada produk tersebut. PT. Bali Pasadena Rattan memberikan pengurangan biaya kepada konsumen lokal dengan sistem tawar-menawar perusahaan, sedangkan untuk konsumen asing harga telah ditetapkan perusahaan. Perusahaan memberikan harga dengan disesuaikan dengan produk yang diinginkan konsumen. Penjelasan pengurangan biaya yang dijelaskan Bapak Aang yaitu:

*"Kita memberi diskon dari harga pasar. Harga tergantung model dan kualitas. Kalau beli banyak dia pasti dapat diskon. Biasanya kita naikan Y% dan keuntungannya X%". Harga lokal bisa dinego. Harga luar pakai harga dolar.*

*Tergantung quantity, kalau quantity banyak bisa berkurang harganya”.*

Hal yang sama disampaikan oleh Mas Sultan bahwa perusahaan memberikan pengurangan biaya yang merupakan salah satu usaha perusahaan untuk menciptakan nilai kepada konsumen agar konsumen tetap loyal kepada perusahaan. Berikut adalah penjelasan mengenai pengurangan harga yang disampaikan oleh

Mas Sultan:

*“Pengurangan biaya untuk setiap konsumen baru jadi kita itu kasih diskon A%. Kalau untuk pelanggan lama kita kasih diskon sampai B%. Pelanggan baru walau beli 1 tetep dapet diskon. Jadi itu usaha kita biar customer kita masuk dan gak pergi. Jadi kita bikin seneng customer itu sih.”*

Adanya pengurangan biaya akan tentunya akan lebih menarik minat konsumen dalam membeli sebuah produk. Namun, ketiga narasumber tidak merasakan adanya pengurangan biaya dari pembelian produk di Bali Pasadena Rattan. Seperti yang dialami oleh Ibu Hendarso yang tidak mendapatkan diskon harga, namun beliau tetap merasa senang dengan hasil produk yang dibelinya.

Penjelasan tersebut adalah sebagai berikut:

*”Tidak ada, tapi saya tawar. “lho kok mahal”, tadinya maunya Rp. 2.500.000, saya tawar Rp. 2.000.000 gaboleh, Mungkin saya buru-buru nawarnya, mungkin Rp. 2.000.000 dilepas. Tapi saya buru-buru ada tamu, mau pakai kursi itu. Mungkin Rp. 2.000.000 dilepas, tapi ya, pokoknya saya senang gitu ya.”*

Ibu Ratna juga menyatakan bahwa tidak mendapatkan pengurangan biaya pada pembelian produk di Bali Pasadena Rattan. Namun

sebelum melakukan pembelian, Ibu Ratna melakukan survey harga dan harga produk yang ditawarkan Bali Pasadena Rattan tidak jauh dari harga pesaing sejenis lainnya. Penjelasan Ibu Ratna mengenai pengurangan biaya adalah sebagai berikut:

*“Nggak ada sih, seinget saya. Nggak ada diskon. Sebelumnya saya juga sempet survey ke toko-toko lainnya. Dan harganya juga gak beda-beda jauh. Jadi ya saya pilih tetep di Bali Pasadena. Untung aja tapi barangnya awet.”*

Berbeda halnya dengan Bapak Ridho yang merasakan adanya pengurangan biaya dari pembelian produk di Bali Pasadena Rattan. Pernyataan Bapak Ridho terkait pengurangan biaya adalah sebagai berikut:

*“Ada potongan sedikit sih, soalnya kan saya beli dua produk juga kan. Tapi saya lupa potongannya berapa..”*

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada Bapak Aang dan Mas Sultan sebagai narasumber dari pihak perusahaan menyatakan bahwa perusahaan dalam usahanya menciptakan nilai kepada konsumen, perusahaan memberikan diskon atau pengurangan biaya kepada konsumen. Pengurangan harga yang diberikan tergantung dengan *quantity* produk yang dibeli konsumen. Semakin banyak produk yang dibeli, semakin banyak pengurangan harga yang diberikan perusahaan. Namun, pada kenyataannya terdapat dua narasumber konsumen yang peneliti wawancara tidak mendapatkan pengurangan harga dari perusahaan. Para narasumber tersebut melakukan pembelian produk dalam

jumlah yang tidak banyak atau *quantity* produk yang kecil. Meskipun tidak mendapatkan pengurangan harga, para narasumber konsumen merasa bahwa harga yang diberikan sudah sesuai dengan kualitas produk yang diinginkan dan dibutuhkannya. Pengurangan harga tentunya menjadi cara penting yang harus perusahaan lakukan dalam menciptakan nilai kepada konsumen.

i. Pengurangan Risiko

Pengurangan risiko merupakan elemen *value proposition* penting yang perlu perusahaan ciptakan agar konsumen merasa aman ketika menggunakan produk yang ditawarkan perusahaan. Semakin kecil risiko, konsumen akan lebih tertarik untuk menggunakan produk tersebut. Pengurangan risiko pada PT. Bali Pasadena Rattan yang dijelaskan oleh Bapak Aang yaitu:

*"Kita ada garansi servis gratis selama 1 tahun. Tapi sejauh ini belum ada sih customer yang menggunakan garansi. Garansinya itu dilihat dari kerusakannya, misalnya kalau kerusakan dari konsumen berarti tidak bisa, kayak kalau dari bencana alam atau banjir ya nggak bisa. Tapi kalau kerusakan dari kualitas kita, garansi baru bisa dipakai. Kemudian kita juga ada jaminan pengiriman sampai ke konsumen pastinya, kalau dalam kota ya gratis, kalau luar kota kita kena charge biaya sesuai kotanya. Kalau ekspor kita ada master simple, begitu oke kita produksi dengan standar quality, mereka kontrak kerja bayar 50%, kemudian kalau udah jadi, terus di cek atau QC, terus dilunasi, baru di kirim ke negaranya. Pengirimannya pakai cargo. Dengan 20 feet container atau 40 feet container. Ukurannya kubikasi. Untuk ekspor juga ada jaminan pengiriman. Jadi kalau kita kirim karena sudah ke luar negeri, jadi standar packaging-nya beda. Jadi ada kotak pengamannya. Untuk asuransi pengiriman tergantung pembelinya, kalau minta diasuransi ya diasuransikan. Kalau nggak, ya nggak. Cargo yang menawarkan asuransi.*

*Kita beli putus. Jadi ada pihak ketiga. Jadi, harga produk tidak termasuk harga pengiriman. Pengiriman cargo yang mengurus. Biasanya membentuk kepercayaan ekspedisi yang kerjasama dengan buyer-nya, sesuai negaranya.”*

Hal yang sama disampaikan oleh Mas Sultan bahwa perusahaan memberikan garansi servis kepada konsumen selama satu tahun.

Penjelasan Mas Sultan terkait pengurangan risiko adalah sebagai berikut:

*“Untuk jaminan sih balik lagi ke tadi kalau misal kesalahan dari sini ya kita ganti semua. Yang garansi servis satu tahun. Untuk layanan pengiriman barang, asuransi udah ditanggung cargonya. Jadi barang kita normal, terus di cargo jd tanggung jawab cargo.”*

Berisiko atau tidaknya produk menjadi salah satu pertimbangan konsumen dalam melakukan pembelian produk. Para narasumber konsumen yang telah peneliti wawancarai tidak merasakan adanya resiko negatif. Para konsumen mendapatkan gratis pengiriman barang, karena harga produk sudah *include* dengan harga pengiriman apabila pembelian di dalam kota. Pendapat Ibu Hendarso mengenai pengurangan risiko adalah sebagai berikut:

*”Belum, karna saya juga masih baru. Layanan pengiriman produk dari sana, karna saya tidak mau bayar ongkos kirim lagi. Biasanya gaada tambahan, saya beli kan sampai ditempat, apalagi harga sudah diatas dua juta itu tidak ada ongkos kirim. Karna umumnya beli diatas satu juta, jarang diminta ongkos kirim. Mereka kirimnya pakai motor gitu, ditumpuk-tumpuk gitu. Layanan pengirimannya sampai ditempat, ini buktinya sampai.”*

Ibu Ratna memiliki pendapat yang sama dengan Ibu Hendarso. Penjelasan mengenai pengurangan risiko menurut Ibu Ratna adalah sebagai berikut:

*“Nggak sih dek, baik-baik aja, gak ada masalah. Pengiriman produk ya dari sana, saya gak bayar biaya pengiriman lagi. Itu udah termasuk harga beli produknya dek. Udah deal diawal kalau gratis pengiriman. Untuk asuransi, ya pokoknya barangnya nyampe lah ya di rumah saya. Kalau dikirim rusak, saya nggak mau lah. Dan ada garansi selama 1 tahun dari perusahaan”*

Sedangkan menurut Bapak Ridho, layanan pengiriman produk perlu diperbaiki, yaitu dengan pengiriman produk secara tepat waktu. Penjelasan Bapak Ridho terkait elemen pengurangan risiko adalah sebagai berikut:

*“Nggak ada kok, nggak ada risiko negatif. Pengirimannya gratis kok, udah include sama biaya produknya Layanan pengirimannya harusnya lebih tepat waktu sih ya. Jadi bilangannya dikirim pagi ini, ya harus sampe pagi ini. Tapi ya. bukan masalah besar sih buat saya. Yang penting barangnya bisa sampai di rumah. Jaminan asuransinya ya pokok barang sampai rumah dengan kondisi baik dan ada garansi pembelian dari perusahaan juga. Gitu aja sih dek.”*

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti, Bapak Aang dan Mas Sultan selaku pengelola perusahaan menyatakan bahwa perusahaan tentunya menerapkan elemen pengurangan risiko melalui pemberian garansi servis selama satu tahun kepada tiap konsumen yang membeli produk di Bali Pasadena Rattan. Garansi servis tersebut dapat digunakan apabila terdapat kerusakan produk yang disebabkan dari kesalahan produksi perusahaan. Selain itu, perusahaan memberikan jaminan



pengiriman barang sampai konsumen dengan kondisi yang baik sesuai dengan hasil produk perusahaan.

Perusahaan memerlukan pihak ketiga sebagai perantara pengiriman barang sampai ke konsumen luar negeri, yaitu melalui cargo. Pihak cargo tentunya menawarkan standar packaging yang berbeda agar produk yang dikirim tidak rusak dan sesuai dengan produk aslinya. Pihak cargo juga menawarkan asuransi pengiriman barang kepada konsumen. Jaminan pengiriman barang ke luar negeri sudah menjadi tanggung jawab pihak cargo. Perusahaan hanya memberikan rekomendasi cargo kepada konsumen untuk membantu dalam pengiriman barang sampai di luar negeri.

Perusahaan memberikan jaminan pengiriman barang sampai tujuan dengan kondisi baik kepada konsumen yang melakukan pembelian dalam negeri. Untuk pengiriman dalam kota, perusahaan memberikan bebas biaya kirim kepada konsumen tersebut. Sesuai dengan yang disampaikan oleh ketiga narasumber konsumen, yaitu Ibu Hendarso, Ibu Ratna, dan Bapak Ridho yang menyatakan bahwa mereka tidak dipungut biaya lagi karena harga produk sudah termasuk harga pengiriman barang. Barang yang dikirim pun juga sampai tujuan dalam kondisi yang sesuai dengan produk yang dipesannya. Namun, Bapak Ridho sedikit menyayangkan bahwa pengiriman produknya sedikit terlambat dari waktu yang sebelumnya direncanakan. Perusahaan sangat penting

untuk menciptakan nilai melalui pengurangan risiko seperti adanya garansi servis dan jaminan pengiriman barang yang dilakukan PT. Bali Pasadena Rattan tersebut, sehingga konsumen merasa aman dalam menggunakan produk yang dihasilkan perusahaan.

j. Kemampuan dalam Mengakses

Kemampuan dalam mengakses merupakan cara yang digunakan perusahaan untuk menciptakan nilai. Kemampuan dalam mengakses dilakukan dengan menyediakan produk bagi konsumen yang sebelumnya sulit mengakses produk tersebut. PT. Bali Pasadena Rattan memanfaatkan teknologi yang ada pada saat ini, yaitu dengan menggunakan *website* dan beberapa media sosial lainnya agar memudahkan konsumen dalam mendapatkan informasi mengenai perusahaan. Hal tersebut seperti yang dijelaskan oleh Bapak Aang, yaitu:

*"Kita ada website, dan segala macam media seperti FB, tokopedia, instagram, dsb. Pokoknya disitu ada pemasaran produknya. Website-nya lagi dikembangkan. Jadi melalui customer luar negeri, mereka juga bisa lihat lewat online. Dan mereka juga biasa kontak melalui WA (whatsapp). Kalau jaman dulu kan belum ada. Dan biar memperluas pasar juga"*.

Sependapat dengan Bapak Aang, penjelasan yang disampaikan Mas Sultan terkait elemen kemampuan dalam mengakses adalah sebagai berikut:

*"Jadi pasadena itu ada facebook, ada instagramnya, dan ada websitenya. Jadi untuk facebooknya ada bali pasadena furniture. Untuk instagramnya juga bali pasadena furniture. Ya dari media sosial ya 3 itu. Sisanya dari*

*pelanggan lama. Whatsapp pasti juga, kan di instagram kan dikasih nomer whatsapp buat hubungi ke kitanya. Untuk website blm update lagi. Masih update an yang lama.”*

Untuk mempermudah dalam mengakses, perusahaan menggunakan *website* dan media sosial sebagai perantara dengan konsumen dalam melakukan penjualan. Bapak Ridho mengetahui adanya *website* yang dikelola perusahaan, namun belum pernah mengaksesnya. Menurutnya, adanya *showroom* mempermudah konsumen dalam mendapatkan informasi perusahaan secara langsung. Selain itu, adanya whatsapp juga mempermudah komunikasi antara kedua belah pihak. Penjelasan Bapak Ridho tersebut adalah sebagai berikut:

*”Setau saya ada websitenya, tapi saya nggak pakai websitenya. Saya lihat ada di kartu namanya. Tapi ada show room itu sih. Kita bisa lihat langsung produknya. Terus saya bisa telfon kapan aja pakai whatsapp biasanya.”*

Sedangkan Ibu Hendarso kurang mengetahui mengenai *website* yang dikelola PT. Bali Pasadena Rattan. Namun, Ibu Hendarso berkomunikasi melalui *whatsapp* sebagai salah media sosial perantara perusahaan dan konsumen. Ibu Hendarso juga sependapat dengan Bapak Ridho bahwa adanya *showroom* dapat mempermudahnya dalam mengakses perusahaan. Adapun penjelasan Ibu Hendarso adalah sebagai berikut:

*”Saya belum tahu kalau ada website, paling-paling dia itu WA (whatsapp), saya itu kan gaptek, saya dikasih website saya kan juga tidak tahu. Jadi langsung ke showroomnya.*

*Saya punya handphone lima canggih-canggih. Cuma main WA, sama facebook aja. Dia bilang, nanti saya lihat di pabrik, jadi saya belum pernah lihat di rumah produksinya dalam pembuatan langsung, jadi saya tahunya di showroom-nya saja. Jadi saya tidak mengetahui detail, cuma bagus.”*

Ibu Ratna menyatakan hal yang sama dengan Ibu Hendarso bahwa Ibu Ratna tidak mengetahui *website* perusahaan, namun langsung melakukan pembelian di *showroom*-nya. Penjelasan Ibu Ratna mengenai kemudahan dalam mengakses adalah sebagai berikut:

*“Saya belum pernah tau websitenya sih. Saya langsung ke tokonya aja. Terus langsung pesen.”*

Berdasarkan wawancara yang telah peneliti lakukan, usaha yang dilakukan PT. Bali Pasadena Rattan dalam menciptakan nilai untuk mempermudah konsumen dalam mengakses produk perusahaan adalah dengan membuat *website* perusahaan. Tentu saja perusahaan penggunaan *website* perusahaan berguna untuk membantu konsumen dalam mendapatkan informasi-informasi perusahaan. Media sosial lain yang perusahaan gunakan adalah media sosial seperti facebook, instagram, dan whatsapp. Bapak Ridho selaku konsumen Bali Pasadena Rattan mengetahui adanya *website* perusahaan, namun Bapak Ridho tidak memanfaatkan akses *website* tersebut. Sedangkan Ibu Hendarso dan Ibu Ratna kurang mengetahui *website* yang digunakan perusahaan. Ketiga narasumber konsumen tersebut memilih untuk langsung datang ke *showroom* perusahaan untuk mendapatkan informasi perusahaan.

Media whatsapp juga membantu Ibu Hendarso dalam berkomunikasi dengan perusahaan. Dengan adanya teknologi yang berkembang terus-menerus, perusahaan tentunya perlu memanfaatkan teknologi seperti website dan media sosial lainnya untuk mempermudah konsumen dalam mengakses informasi perusahaan.

k. Kenyaman dan Kegunaan

Perusahaan perlu memberikan produk yang nyaman dan mudah digunakan agar tercipta *value proposition* yang diinginkan. Adanya produk yang nyaman dan mudah digunakan akan lebih menarik minat konsumen dalam menggunakan produk yang perusahaan hasilkan. Adapun elemen kenyamanan dan kegunaan yang diterapkan perusahaan sesuai yang dijelaskan Bapak Aang yaitu:

*"Kita bikin event pameran dengan menerima masukan dan respon dari customer. Kita punya standar quality sesuai produk yang dimau customer yang berkaitan dengan kenyamanan itu. "Oh ini enak, oh ini nggak." Jadi riset pasar lah kita. Berikan "best of the best". Kita dengan pameran itu dia akan touch disitu, kita akan adakan interaksi dengan konsumen, disitu kita menerima masukan-masukan. Standar kualitas kita otomatis di Malang kita semakin lama kita semakin senior ya, jadi kita berikan best of the best dengan memperbaiki kualitas. Dan menjalin komunikasi yang baik."*

Hal lain terkait kenyamanan dan kegunaan yang dikemukakan oleh

Mas Sultan adalah sebagai berikut:

*"Ya makainya ya sesuai kebutuhan aja. Kayak misalnya kursi buat indoor ya dibuat indoor, jangan ditaruh di luar."*

*Kita jelasin juga kan kalau yg natural buat indoor, yg sintesis bisa di luar. Terus kita jelasin juga perawatannya gimana, jadi setiap bulan itu dijemur biar gak jamur kursinya. Apalagi buat yang natural kursi ya. Jadi kita jelasin cara perawatannya. Ya dari produk bentuknya biar nyaman ya kita sesuaikan dengan ukuran badan mereka, biasanya mereka udah minta. Kalau misalnya bule ya kita sesuaikan dengan ukuran badan bule. Nyaman kan itu ditentukan dengan bentuk kursi itu kan, biar didudukinnya nyaman, sama balik lagi ke kualitas produknya.”*

Kenyaman merupakan salah satu hal yang mendasarkan konsumen dalam melakukan pembelian suatu produk. Kegunaan dan kenyamanan yang dirasakan oleh Ibu Hendarso adalah sebagai berikut:

*”Enak duduk nyaman, orang yang biasa aja itu rotan juga nyaman sudah lima tahun. Kalau rotan kan makan rusak. Punya anak saya masih bagus, tidak berubah. Disesuaikan penggunaan. Next kalau saya perlu mau beli apa lagi gitu saya beli kesana lagi.”*

Ibu Ratna juga merasakan hal yang sama dari penggunaan *dining set* yang dihasilkan oleh PT. Bali Pasadena Rattan. Berikut adalah pernyataan Ibu Ratna mengenai kegunaan dan kenyamanan:

*“Hm iya nyaman. Kursinya nyaman, mejanya nyaman, ya sesuai dengan yang saya inginkan lah pokoknya.”*

Begitu pula dengan Bapak Ridho yang juga merasakan kenyamanan dalam penggunaan sofa dan sunbed, pernyataan tersebut adalah sebagai berikut:

*”Ya nyaman lah, sampe saya sering ketiduran di sofa. Sunbednya juga nyaman.”*

Berdasarkan penjelasan dari hasil wawancara yang telah peneliti lakukan, PT. Bali Pasadena Rattan telah menciptakan nilai

melalui penerapan elemen kenyamanan dan kegunaan dengan memiliki standar quality produk yang disesuaikan dengan produk yang diinginkan dan dibutuhkan konsumen. Sehingga perusahaan memproduksi produk dengan menggunakan kualitas produk yang baik dan tentunya disesuaikan dengan ukuran badan konsumen tersebut agar produk tersebut dapat memberikan kenyamanan dalam penggunaannya. Selain itu, perusahaan juga memberikan edukasi kepada konsumen dalam melakukan perawatan terhadap produk yang dibelinya sehingga produk yang digunakannya dapat tahan lama. Perusahaan juga melakukan riset pasar dengan adanya event atau pameran, perusahaan berinteraksi dengan konsumen dan melihat respon ataupun masukan dari para konsumen terhadap produknya. Perusahaan terus menjalin komunikasi yang baik dengan para konsumennya. Ketiga narasumber konsumen merasakan kenyamanan dalam penggunaan produk sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen tersebut. Bahkan salah satu konsumen, yaitu Ibu Hendarso menyatakan bahwa keinginannya untuk memesan kembali produk yang dihasilkan PT. Bali Pasadena Rattan.

## **2. Strategi Pemasaran PT. Bali Pasadena Rattan**

Perusahaan dalam melakukan pengelolaan usahanya diperlukan strategi pemasaran yang tepat agar kegiatan perusahaan dapat berjalan

dengan baik. Setiap perusahaan tentunya memiliki strategi yang berbeda-beda dalam menentukan pemasaran produk tersebut. Dengan melakukan strategi pemasaran, perusahaan dapat meningkatkan daya saing perusahaannya sehingga produk yang dihasilkan perusahaan dapat dikenal oleh konsumen dan perusahaan dapat memperluas pangsa pasarnya. PT. Bali Pasadena Rattan merupakan salah satu perusahaan yang memperhatikan strategi pemasarannya dalam melakukan kegiatan usahanya. PT. Bali Pasadena Rattan sadar bahwa pasar berkembang ke dunia, sehingga penentuan strategi pemasaran perusahaan dilakukan tidak hanya berfokus dalam pemasaran di dalam negeri saja, namun juga melihat adanya peluang pasar di negara lain.

Terdapat beberapa strategi pemasaran yang dilakukan oleh Bali Pasadena Rattan dalam mengembangkan usahanya, yaitu diantaranya adalah melalui strategi *word of mouth*, strategi *anti-marketing*, penggunaan *website* perusahaan, mengikuti beberapa *event/pameran*, dan pendirian *showroom*. Strategi *word of mouth* merupakan strategi yang dilakukan secara tidak langsung oleh konsumen dengan cara memberikan informasi mengenai perusahaan kepada konsumen lain agar konsumen tersebut tertarik dengan produk yang dihasilkan perusahaan. Strategi *anti-marketing* dilakukan dengan melakukan penjualan dengan sistem kekeluargaan, sehingga konsumen merasa akrab/dekat dengan pihak perusahaan. Penggunaan *website* perusahaan dilakukan agar konsumen lebih mudah dalam mencari informasi mengenai perusahaan, seperti sejarah perusahaan, visi-misi



perusahaan, variasi produk yang dijual perusahaan, dsb. Pendirian *showroom* perusahaan saat ini berada di beberapa kota di Indonesia, yaitu Malang dan Bali. Perusahaan telah melakukan beberapa pameran di dalam maupun luar negeri, salah satu pameran yang diikutinya PT. Bali Pasadena Rattan adalah pameran Inacraft dan berhasil meraih penghargaan sebagai juara Inacraft dengan desain terbaik pada tahun 2007 lalu. Strategi pemasaran tersebut sesuai dengan penjelasan Bapak Aang, yaitu:

*"Pemasaran kita ya dengan adanya showroom itu orang datang, dan juga pameran di JCC (Jakarta Convention Centre) di Jakarta. Kita juara inacraft tahun 2007 sebagai design terbaik. Ya semua furniture di Indonesia. Dari pameran tersebut kita juga bisa riset pasar apa yang dimau konsumen. Strategi pemasaran kita standar aja. Jadi kita pakai brosur, website, sekarang ada FB (facebook), twitter. Media online saat ini sangat penting ya. Kita memilih strategi tersebut karena kita sadar pasar harus berkembang ke dunia kalau ekspor. Sehingga yang bicara itu adalah produk, dengan produk yang bagus dia sudah bicara ya. Kemudian pasadena dipakai anti-marketing, pakai jaringan. Dengan kualitas yang bagus, kita dekati jaringan yang mendukung. Anti-marketing itu gini intinya marketing kekeluargaan, jadi saya dan konsumen ketemu pertama langsung akrab."*

Sedangkan menurut Mas Sultan selaku pengelola PT. Bali Pasadena Rattan di Bali, strategi pemasaran yang dilakukan perusahaan sebagai berikut:

*"Strategi pemasarannya kita ya dari itu, media sosial, terus pemasarannya kita kan juga buka showroom kan, dengan buka showroom kan kita buka pasar kan, jadi orang bisa dateng dan lihat sample produk kita. Jadi yang lebih besar sih ya dr showroom sama website. Kalau dari mulut ke mulut juga kan dari kualitas yang bagus mereka kan pasti omongannya kan dari mulut ke mulut. Anti marketing itu kan jadi setiap pelanggan yg dateng ke toko, kan ada marketing kita kan, jadi orang beli itu biar gak lihat barangnya, tapi ngelihat dari cara kita, dari penyampaian kita. Jadi orang beli itu karna kita, bukan karna barangnya, jadi itu yg*

*namanya anti marketing. Jadi pelayanan kita bagus, orang senang, orang beli.”*

Peneliti menanyakan hal serupa kepada Mas Sultan selaku pengelola Bali Pasadena Rattan di Bali dalam wawancara kedua. Beliau menyatakan:

*“Strategi pemasaran kita pake iklan, pake brosur, kartu nama perusahaan, website. Kalau iklan kita di depan toko ada pamflet. Kalau brosur kita nyuruh orang biasanya, pokoknya kita serahin seratus. Mereka nyeberan dimana, bisa di lampu merah, bisa di hotel, cafe, bisa door to door ke rumah-rumah. Di bali udah dari 95 kalau gak salah, tahun 90-an. Terus strategi pemasaran kita meloby tamu yang lama gitu, menjaga tamu langganan. Jadi kita email lg tiap bulan. Kemudian dari mulut ke mulut, kemudian lewat showroom, kemudian anti-marketing, website kita nyebarin website kita di instagram, di facebook, kalau di instagram kita pakai endorse-endorse gitu. Instagram, facebook, kalau IG update foto tiap harinya, tapi kita sekarang masih vacum, belum update lagi.”*

Penjelasan yang dikemukakan oleh Bapak Aang dan Mas Sultan diatas menunjukkan bahwa PT. Bali Pasadena Rattan memiliki strategi pemasaran yang pada umumnya suatu usaha/bisnis terapkan, yaitu diantaranya melalui penyebaran brosur; pembukaan *showroom*, pemasaran secara tidak langsung melalui *word of mouth*; pemanfaatan media online seperti website, facebook, dan instagram; serta melalui pameran. Mas Sultan menyatakan bahwa strategi melalui pembukaan showroom dan media online seperti website memiliki dampak yang besar untuk usahanya dalam memperluas pasar. Sesuai yang diungkapkan oleh Bapak Aang, PT. Bali Pasadena Rattan sadar bahwa pasar berkembang ke dunia yaitu dapat dilakukan melalui kegiatan ekspor. Selain strategi tersebut, PT. Bali Pasadena Rattan juga menerapkan strategi pemasaran yang unik dan berbeda dari pesaing lainnya, yaitu penerapan strategi *anti-marketing* yang

belum banyak diterapkan pada usaha/bisnis lainnya. Seperti yang dijelaskan oleh kedua narasumber yang peneliti wawancara, strategi *anti-marketing* dilakukan secara kreatif yaitu melalui cara penyampaian dalam usahanya menawarkan produk ke konsumen. Sehingga konsumen membeli karena cara penyampaian *marketer* dengan penyampaian yang kreatif dan langsung akrab dengan konsumen, dibanding karena melihat produk yang dijualnya. Strategi-strategi pemasaran tersebut adalah usaha yang biasa perusahaan lakukan untuk dapat mendapatkan posisi di benak konsumen.

Strategi pemasaran melalui strategi *segmenting*, *targeting*, dan *positioning* menurut Tjiptono dan Chandra (2012:193) dilakukan dengan tujuan agar perusahaan dapat memposisikan suatu merek dalam benak konsumen, sehingga merek tersebut memiliki keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Dengan kata lain, strategi *segmenting*, *targeting*, dan *positioning* dilakukan perusahaan dengan menciptakan nilai serta menyampaikan nilai tersebut kepada konsumen. Dalam mengembangkan *value proposition*, PT. Bali Pasadena Rattan melakukan penetapan strategi *segmenting*, *targeting*, dan *positioning* yang dijelaskan sebagai berikut:

a. *Segmenting*

Perusahaan menetapkan strategi *segmenting* dengan membagi pasar menjadi kelompok kecil sesuai keinginan, kebutuhan, ataupun perilaku yang spesifik dari konsumen. PT. Bali Pasadena Rattan menerapkan strategi ini dengan membagi berdasarkan wilayahnya, yaitu domestik dan internasional. Perusahaan merasa tidak kesulitan dengan

penetapan segmen tersebut, karena pada umumnya konsumen yang datang ke perusahaan. Adanya *home industry* dan *showroom* di Bali yang notabene banyak pendatang asing yang masuk ke Indonesia menjadikan peluang bagi Bali Pasadena Rattan dalam menerapkan strategi pemasarannya tersebut. Sebelum tahun 2000 belum banyak pesaing sejenis yang berada di segmen yang sama, kebanyakan dari mereka hanya melakukan pemasaran pada pasar domestik saja. Namun, pada saat ini mulai banyak pesaing sejenis lainnya muncul yang disebabkan adanya AFTA yang mempermudah pedagang dalam melakukan perdagangan internasional. Perusahaan menetapkan segmen tersebut melalui pembagian kelas harga, yaitu domestik dengan harga lokal yang bisa dinegosiasi dan internasional melalui harga ekspor dengan pemberian harga tetap. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan Bapak Aang, yaitu sebagai berikut:

*"Segmen kita untuk lokal ke 34 provinsi, dan ekspor ke seluruh dunia. Karena di Bali memungkinkan bule datang sendiri. Dari harganya ada low, middle, high ya dari lokal dan ekspor tadi. Jadi segmen pasarnya dari geografis. Kita bebas tidak spesifik wilayah tertentu, karena konsumen yang datang ke kita. Kan di Bali mereka yang datang ke kita. Pemasarannya itu pada dasarnya banyak orang tau, banyak yang minat. Untuk pesaing, dulu tahun diatas 90-an atau 2000 lah, itu tidak banyak. Sekarang sudah ada AFTA, jadi banyak pesaing. Untuk kesalahan dalam segmen pasar sih tidak, karena kita sudah banyak pesanan. Kita belajar dari PHRI (Perhimpunan Hotel dan Restauraion Indonesia) dimana ada hotel disitu ada pariwisatanya."*

Sedangkan pernyataan yang diungkapkan Mas Sultan selaku pengelola PT. Bali Pasadena Rattan di Bali terkait penerapan strategi *segmenting* perusahaan adalah sebagai berikut:

*"Segmentasi geografis ke semua wilayah. Karena mebel ini dapat diterima semua wilayah, karna mebel itu tidak ada batasan wilayah. Karna kalau ada batasan wilayah, kita juga terbatas dalam mencari keuntungan kan. Karna mebel itu untuk semua orang, orang pasti punya rumah butuh furniture. Ada pesaing, jadi di Bali ada kayak didu, pokoknya ada pesaing. Banyak pesaing. Nggak pernah salah segmen. Riset pasti ada, misalnya kalau dari tempat aku cari di daerah kelan karna itu jalur utama dr airport mau ke nusa dua. Jadi aku cari tempat yang strategis, bertempat di jalan utama. Kemudian untuk menyesuaikan tubuhnya orang bule, kita udah punya ukurannya masing-masing. Jadi kita ada ukuran luar dan ukuran orang Indonesia. Kita punya ukuran asia dan luar asia. Jadi pasar lokal dan pasar internasional. Jadi segmentasi kita kita bagi barang kita kita bagi pasar lokal dan pasar ekspor beda lagi. Jadi membaginya dari wilayah. Kalau misalnya di malang kan harga lebih murah, kalau di bali kan lebih tinggi."*

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan, PT. Bali Pasadena Rattan memasarkan produknya dengan segmentasi pasar ke semua wilayah, tidak spesifik ke negara-negara tertentu. Sehingga perusahaan menentukan segmentasi pasar melalui segmentasi geografis ke dalam dua kategori, yaitu pasar lokal dengan memasarkan ke 34 provinsi di Indonesia dan pasar ekspor dengan memasarkan ke seluruh negara. PT. Bali Pasadena Rattan memilih segmentasi pasar tersebut karena perusahaan menilai bahwa perusahaan yang bergerak di bidang furnitur atau mebel tidak memiliki batasan wilayah untuk mencari pasar konsumen, karena apabila ada batasan wilayah maka hal tersebut akan membatasi keuntungan

perusahaan pula. Perusahaan memberikan penetapan harga melalui *low, medium, atau high*. Penentuan itu diberikan karena pasar lokal dan ekspor memiliki penentuan harga yang berbeda disesuaikan kelasnya. Perusahaan tentunya memiliki pesaing pada segmen pasar tersebut, namun perusahaan yakin dengan segmen pasarnya karena terbukti dengan banyaknya pesanan yang didapat. Sesuai penjelasan Mas Sultan, perusahaan juga melakukan riset pasar untuk meraih pasar yang diinginkan dengan menentukan letak strategis untuk memasarkan produk melalui pembukaan showroom, yaitu berada di jalan utama. Selain itu, perusahaan dapat menyesuaikan spesifikasi produk konsumen dengan membagi produk menjadi ukuran Asia dan luar asia.

b. *Targeting*

Perusahaan menetapkan strategi *targeting* dengan memilih segmen untuk dimasuki dan mengoptimalkan pasar tersebut. Strategi *targeting* yang ditetapkan PT. Bali Pasadena Rattan adalah target segmen pasar dengan memasuki daerah-daerah wisata. PT. Bali Pasadena Rattan melakukan riset pasar agar target yang dituju dapat tepat sasaran. Adapun penjelasan mengenai strategi *targeting* yang dijelaskan oleh Bapak Aang adalah sebagai berikut:

*"Targetnya 34 provinsi yg ada daerah wisatanya, disitu kita masuk. Target pasar itu sebenarnya bisa tercapai kalau quality kita sudah bisa diterima pasar. Yaitu dengan quality yang berkualitas. Pasar sasaran tidak berubah sebelumnya. Konsumen kita sesuai yg perusahaan targetkan. Di pasar kita sudah jadi trendsetter. Kalau di luar negeri kita lumayan*

*dipertimbangkan karena kita menggunakan standar ISO. Pokoknya pasadena hebat deh. Kita biasanya memberi ke pasar itu berarti kita sudah tau di pasar itu apa yang dicari. Kita harus mengetahui permintaan pasar itu berarti kita masuk pasar. Jadi tidak bisa kalau kita masuk tapi tidak mengetahui apa yang di mau pasar. Jadi riset pasar dulu. Target pasar kita itu perhotelan, restoran, perumahan, perkantoran. Kita pilih target pasarnya itu karena di wisata sadar desain dan sadar gaya. Disana ada orang-orang bergaya hidup”.*

Sedangkan penjelasan Mas Sultan selaku pengelola PT. Bali Pasadena

Rattan di Bali terkait penerapan strategi *targeting* perusahaan adalah sebagai berikut:

*“Target pasarnya untuk kalangan menengah keatas dan kebawah. Target pasarnya ke daerah wisata ke hotel, restoran, perumahan villa. Pertimbangannya dari kebutuhan mereka yang begitu banyak, kayak restoran kan butuh kursinya banyak, kayak hotel kan kamarnya banyak, jadi butuh furniturnya banyak. Pasarnya sih masih tetap, blm berubah. Sesuai target sasaran. Menghadapinya dengan mempertahankan kualitas, menjaga kualitas produk barang tetap bagus, menekan promosi dan memberikan promo-promo memberikan tawaran menarik seperti promo diskon setiap ada acara tertentu. Menjaga komunikasi dengan konsumen juga. Kalau target pasar gak merespon, kita coba lagi ntar, kita tawari terus.”*

Berdasarkan pernyataan para narasumber perusahaan yang telah peneliti wawancara, target pasar yang dituju PT. Bali Pasadena Rattan adalah ke daerah wisata dengan sasaran ke hotel, restoran, cafe, villa, perumahan, dan sebagainya. Perusahaan memilih target pasar tersebut karena perusahaan menilai bahwa di daerah wisata sadar desain dan bergaya hidup. Target pasar yang dituju sesuai yang perusahaan inginkan dan belum berubah. Pasar sasaran yang dituju perusahaan pun untuk kalangan menengah keatas maupun menengah kebawah,

sehingga semua kalangan dapat menjangkau produk yang perusahaan tawarkan. PT. Bali Pasadena Rattan sudah menjadi trendsetter di pasar lokal, begitu pula di pasar internasional juga cukup dipertimbangkan karena kualitas produk perusahaan dengan standar ISO. Untuk dapat mencapai target pasar, perusahaan tentunya memproduksi produk dengan kualitas yang baik, sehingga produk yang ditawarkan dapat diterima oleh pasar. Hal lain yang dilakukan perusahaan dalam mencapai target pasar adalah dengan melakukan riset pasar melalui observasi permintaan pasar yang ada sehingga perusahaan dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen. Selain itu, perusahaan juga memberikan promo-promo menarik dan menjaga komunikasi yang baik dengan konsumen.

c. *Positioning*

Perusahaan menetapkan strategi positioning agar perusahaan dapat menciptakan kesan atau *image* tersendiri dalam benak konsumen yang membedakan dengan para pesaing lainnya. Usaha yang dilakukan PT. Bali Pasadena Rattan dalam mencapai strategi tersebut adalah tetap menjaga kualitas produk dan selalu *update* produk dengan desain-desain terbaru dan menarik. Selain itu, Bali Pasadena Rattan juga sadar akan pentingnya komunikasi yang baik dengan para konsumen tersebut. Penjelasan tersebut sesuai dengan penjelasan yang dipaparkan oleh Bapak Aang, yaitu:

*"Kita menjalin hubungan yang family atau kekeluargaan. Kita tahu ulang tahun perusahaannya ya kita halo, ulang tahunnya*



*dia ya halo. Kita menjalin komunikasi yg continue melalui WA, facebook, dan lain-lain. Untuk pesaing pasti ada, ya biasanya samaisasi, misalnya kalau ada laku toyota avanza, dia akan mengeluarkan xenia daihatsu, ikut-ikutan gitu. Jadi untuk menghadapinya kita mengeluarkan desain terbaru. Untuk meningkatkan kepercayaan konsumen kita menjaga kualitas dengan harga yang standar. Dan anti-marketing ya. Jadi kita harus jadi orang baik, mereka akan ingat terus. Intinya Anti-marketing itu kekeluargaan, jadi saya dan konsumen ketemu pertama langsung bisa akrab. Misalnya orang duduk di produk kita orang rematik bisa sembuh, kalau beli. Tapi kalau gak sembuh ya silahkan hubungi dokter. Jadi komunikasi bahasa juga penting. Saya ke bule juga bilang kayak gitu, kalau dia beli produk kita, terus dijual dan lancar, dia kan beli lagi. Saya bilang duduk disini kanker sembuh. Oh ya? Iya kantong kering tapi.”*

Hal lain yang disampaikan Bapak Aang terkait *positioning* pada wawancara lanjutan adalah sebagai berikut:

*“Kita bikin desain yang bagus dan ada mengandung estetika dan produk yang berkualitas. Estetika itu barang yang mengandung nilai seni. Persaingan kita hadapi dengan cara kita jaga quality dan pemberian harga diskon. Kita memberi good customer service, kita harus ada public relation biar bikin kita positif, menarik, dan mencuri perhatian sehingga bisa menjaga nama baik kita.”*

Sedangkan penjelasan Mas Sultan terkait strategi *positioning* perusahaan adalah sebagai berikut:

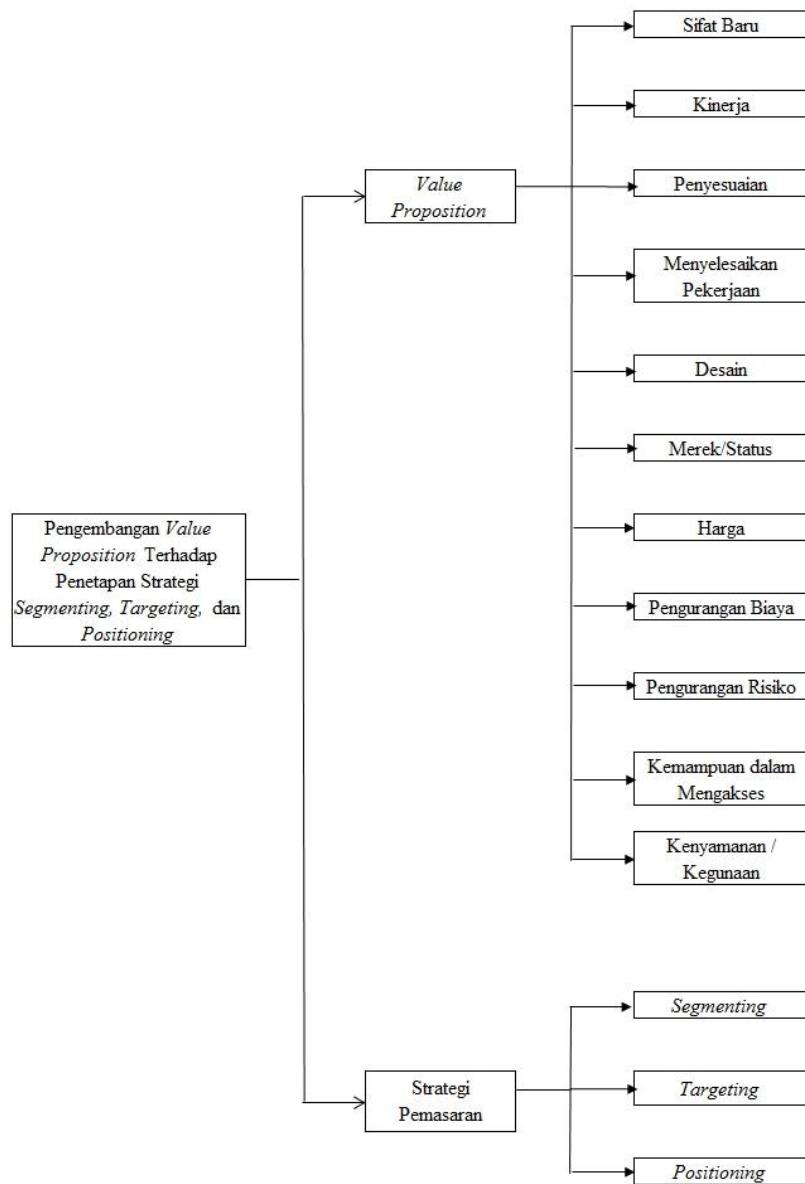
*“Ya dengan jaga komunikasi aja sih, sering tiap bulannya wajib email, kasih promo-promo terbaru, kasih kemudahan buat konsumen dari segi pembayaran mau dicicil atau gimana. Dari lama perusahaan juga, jadi bali pasadena punya brand positioning yang bagus. Iya kita leader, sebagai pemimpin di bidang furnitur rotan. Dengan cara memberikan yang terbaik untuk konsumen. Intinya kita punya produk yang ada hanya di bali pasadena. Jaga kualitas juga. Dalam menghadapi pesaing dengan menjaga kualitas, komunikasi, menjaga produk dan pelayanannya. Desainnya ada dengan desain tersendiri. Meningkatkan kepercayaan konsumen dengan menjaga*

*komitmen jual beli, jd misalnya ordernya sebulan waktunya, kita selesaikan dgn tepat waktu. Misalnya ada kesalahan atau keterlambatan, kita kasih kompesasi, dan menjaga kualitasnya”.*

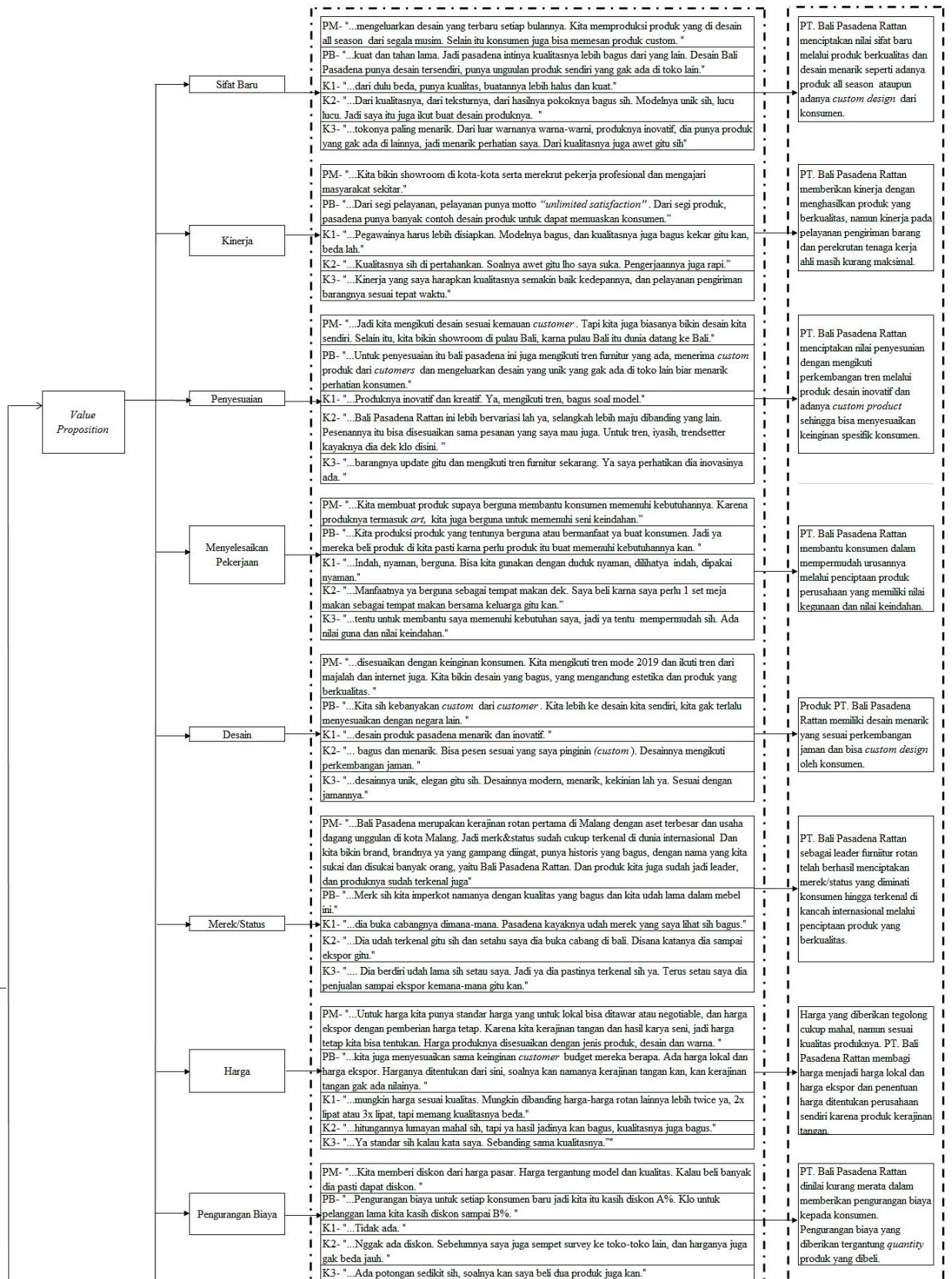
Berdasarkan wawancara yang telah peneliti lakukan, dapat disimpulkan bahwa PT. Bali Pasadena Rattan sudah menjadi *leader* di furnitur rotan yang sudah lama berdiri, sehingga memiliki *brand positioning* yang bagus. Perusahaan melakukan strategi *positioning* dengan memberikan *good customer service* yang terbaik untuk konsumen dengan peningkatkan kepercayaan, komitmen, dan menjalin komunikasi yang baik melalui hubungan kekeluargaan atau hubungan secara berkelanjutan. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan memberikan kualitas produk yang terbaik agar menghasilkan produk berkualitas serta memberikan desain produk yang inovatif dan menarik yang berbeda dengan pesaing lainnya.

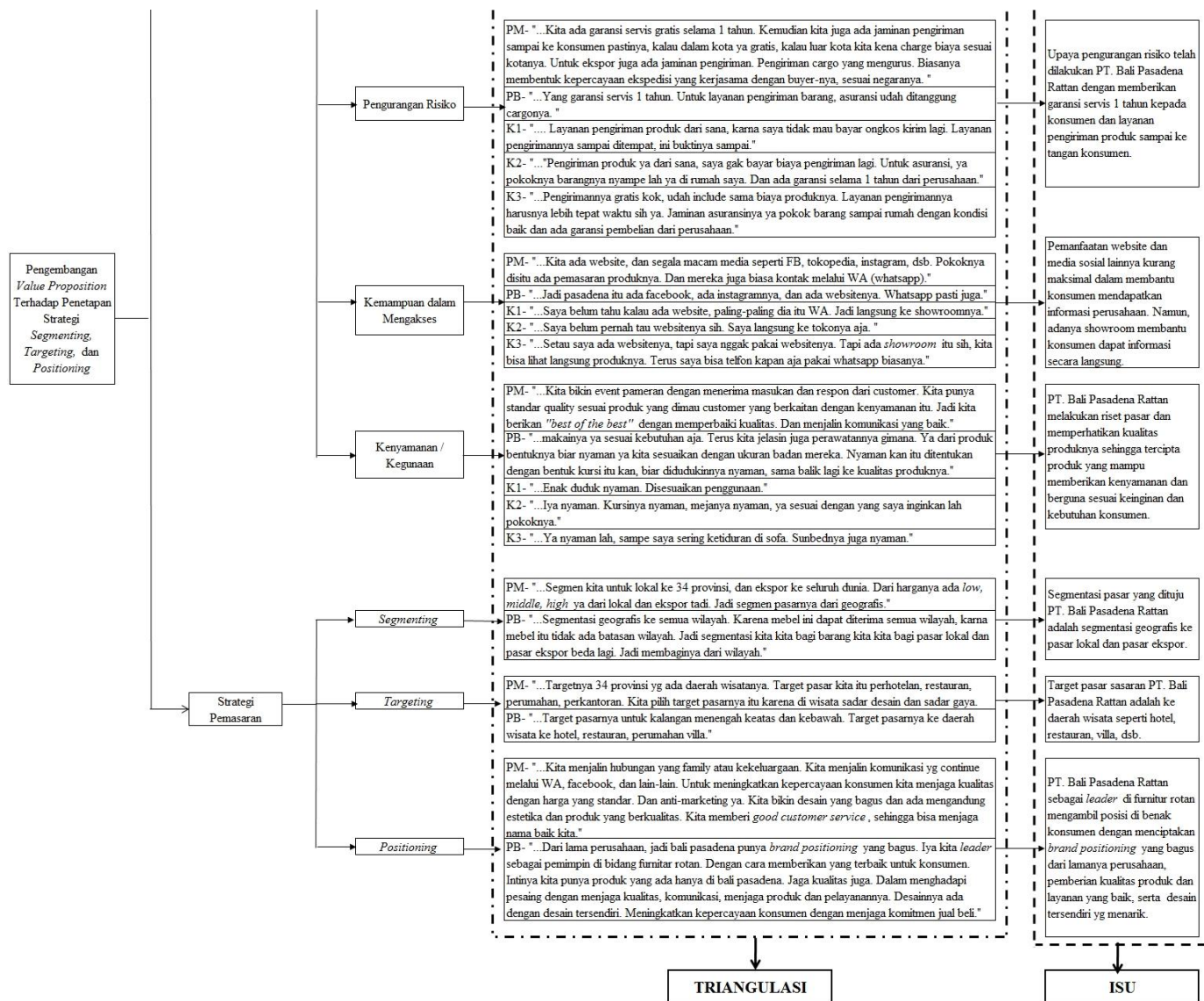
### C. Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan hasil penelitian dilakukan guna memberikan data hasil penelitian yang didapatkan dari hasil observasi dan hasil wawancara secara mendalam dengan para narasumber yang telah peneliti lakukan sebelumnya. Adapun penjelasan pembahasan hasil penelitian yang didapatkan adalah sebagai berikut:



Pengembangan Value Proposition Terhadap Penetapan Strategi Segmenting, Targeting, dan Positioning





**Gambar 4.2 : Koding, Triangulasi, dan Penemuan Isu Masalah dari Hasil Wawancara**  
 Sumber Data: Data diolah (2018)

**1. Potret Value Proposition PT. Bali Pasadena Rattan**

PT. Bali Pasadena Rattan merupakan perusahaan yang bergerak di bidang furnitur dengan bahan baku utamanya adalah rotan. Perusahaan ini memproduksi produk kerajinan furnitur untuk produk indoor maupun outdoor seperti meja, kursi, almari, sunbed, dan



sebagainya. PT. Bali Pasadena Rattan memiliki visi yang salah satunya adalah untuk memajukan dan mengembangkan potensi kerajinan rotan ke masyarakat lokal dan masyarakat internasional. Hal tersebut diimplementasikan dengan memproduksi produk furnitur rotan yang berkualitas yang saat ini produknya sudah banyak tersebar dan digunakan oleh masyarakat lokal maupun masyarakat internasional melalui kegiatan ekspor

PT. Bali Pasadena Rattan dalam menghasilkan produk tentunya ingin memberikan nilai tersendiri untuk konsumen dalam upaya memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan dapat menerapkan *value proposition* sebagai upaya mewujudkan nilai yang ingin disampaikan kepada konsumen tersebut. Sesuai pernyataan yang dikemukakan oleh Osterwalder dan Pigneur (2014: 22) *value proposition* adalah kesatuan dari manfaat-manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen. Perusahaan dalam menyampaikan manfaat-manfaat tersebut diwujudkan dengan memberikan nilai kepada konsumen melalui penciptaan produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan. *Value proposition* tentunya mampu memberikan kepuasan konsumen dengan membantu konsumen dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi serta pemenuhan keinginan dan kebutuhannya melalui penggunaan produk atau jasa perusahaan. Hal ini sesuai dengan yang dilakukan oleh PT. Bali Pasadena Rattan dengan memberikan kualitas produk dan pelayanan yang terbaik

kepada konsumen agar *value proposition* yang ditawarkan perusahaan dapat tersampaikan dengan baik. Penyampaian *value proposition* tersebut dapat terwujud melalui penerapan elemen-elemen *value proposition*. Osterwalder dan Pigneur (2014: 23-25) menyatakan bahwa terdapat 11 elemen *value proposition* yang dapat perusahaan terapkan dalam upaya menciptakan suatu *value proposition* yang tepat, yaitu meliputi sifat baru, kinerja, penyesuaian, menyelesaikan pekerjaan, desain, merek/status, harga, pengurangan biaya, pengurangan risiko, kemampuan dalam mengakses, dan kenyamanan/kegunaan. Adapun elemen-elemen *value proposition* yang diterapkan oleh PT. Bali Pasadena Rattan adalah sebagai berikut:

a. Sifat Baru

Elemen sifat baru diterapkan perusahaan dengan menghasilkan produk yang memiliki ciri khas yang berbeda dengan pesaing lainnya kepada konsumen, sehingga dengan penggunaan produk tersebut konsumen mendapatkan pengalaman yang baru atau tidak pernah diterima sebelumnya (Osterwalder dan Pigneur, 2014). PT. Bali Pasadena Rattan telah menciptakan nilai pada elemen sifat baru dengan menawarkan *good quality product*, *innovative design*, *all season product*, dan *custom order*. *Good quality product* dirasakan konsumen yang menilai bahwa sifat baru yang didapatkan dari penggunaan produk PT. Bali Pasadena Rattan adalah perusahaan menghasilkan produk dengan kualitas terbaik

yang dinilai lebih tahan lama dan berbeda dengan pesaing lainnya. Perusahaan terus-menerus memperbaiki kualitas produknya dari waktu ke waktu. Selain itu, elemen sifat baru yang dirasakan konsumen adalah adanya desain produk yang dihasilkan PT. Bali Pasadena Rattan lebih inovatif karena tiap bulannya perusahaan selalu mengeluarkan desain-desain terbarunya. Perusahaan juga memiliki produk *all season* yang bisa digunakan di segala musim, sehingga hal ini tentunya membedakannya dengan pesaing-pesaing sejenis lainnya. Hal lain yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan nilai pada elemen sifat baru adalah dengan menerima orderan produk sesuai pesanan konsumen, sehingga konsumen dapat memberikan ide desainnya sendiri melalui *custom order*. Penerapan hal-hal tersebut pada elemen sifat baru ini tentunya berguna dalam memperkuat daya saing perusahaan dengan melihat peluang yang ada di pasar.

b. Kinerja

Elemen kinerja tentunya dapat memberikan nilai kepada konsumennya melalui penciptaan produk/jasa dengan kinerja yang baik. Perusahaan perlu meningkatkan kinerja perusahaan agar *value proposition* yang ditawarkan perusahaan dapat diserap dengan baik oleh konsumen (Osterwalder dan Pigneur, 2014). Penerapan elemen kinerja pada PT. Bali Pasadena Rattan dilakukan dengan memberikan pelayanan terbaik dan mempekerjakan tenaga



kerja yang profesional. Namun, pada kenyataannya kinerja tersebut belum terlaksana dengan baik. Pelayanan yang diberikan PT. Bali Pasadena Rattan kepada konsumen adalah sesuai motto "*unlimited satisfaction*" dengan menjaga komunikasi dan membentuk komitmen dengan konsumennya. Namun, terdapat konsumen yang kurang puas karena komitmen dalam pengiriman barangnya kurang tepat waktu. Selanjutnya, terkait kinerja dalam perekrutan tenaga kerja yang profesional pun juga belum terlaksana dengan baik, karena terdapat konsumen yang kurang puas dengan tenaga kerja perusahaan yang kurang mengerti *jobdesk* yang harus dikerjakannya. Tenaga kerja yang profesional tentunya sangat diperlukan perusahaan, karena dengan tenaga kerja yang baik maka perusahaan dapat menghasilkan produk yang baik pula. Kinerja produk yang dihasilkan perusahaan adalah dengan adanya desain yang bervariasi, serta adanya *custom order* dengan memberikan kebebasan konsumen untuk memberikan desain produk. PT. Bali Pasadena Rattan belum menerapkan elemen kinerja dengan maksimal, sehingga perusahaan tentunya perlu memperbaiki kinerja perusahaan agar *value proposition* yang ditawarkan ke konsumen dapat tersampaikan dengan baik. Semakin baik kinerja yang diberikan perusahaan, maka konsumen juga akan semakin merasa puas dengan kinerja perusahaan.

c. Penyesuaian

Elemen penyesuaian diterapkan perusahaan dengan menyesuaikan kebutuhan dan keinginan spesifik konsumen dalam menghasilkan suatu produk/jasa. Tiap konsumen tentunya memiliki keinginan dan kebutuhan yang tidak sama, sehingga elemen penyesuaian ini dinilai penting untuk diterapkan perusahaan (Osterwalder dan Pigneur, 2014). Penciptaan nilai dari elemen penyesuaian yang dilakukan oleh PT. Bali Pasadena Rattan adalah dengan menciptakan produk yang mengikuti perkembangan tren dengan desain yang unik yang membedakannya dari pesaing lainnya. Bahkan, perusahaan ini dinilai sebagai *trendsetter* dengan menghasilkan produk yang variatif, inovatif, dan kreatif sehingga konsumen tertarik dalam menggunakan produknya. Selain itu, untuk memenuhi kebutuhan spesifik konsumen, PT. Bali Pasadena Rattan memberi kebebasan kepada konsumen untuk memberikan desain produknya sendiri melalui *custom order*. Hal lain yang dilakukan perusahaan dalam menerapkan elemen penyesuaian adalah dengan menyediakan *showroom* di Bali yang notabene banyak pendatang asing, sehingga perusahaan dapat mengikuti tren yang ada. Sehingga dapat disimpulkan bahwa PT. Bali Pasadena Rattan telah menerapkan elemen penyesuaian dengan mengikuti tren yang berkembang dalam menghasilkan produk perusahaan (desain menarik dan *custom product*) dan penyesuaian dalam

menciptakan *showroom* perusahaan. Penerapan elemen penyesuaian dinilai penting dalam menciptakan nilai kepada konsumen untuk mendapatkan keunggulan bersaing.

d. Menyelesaikan Pekerjaan

Elemen menyelesaikan pekerjaan menjadi bagian dari *value proposition* yang perlu perusahaan terapkan guna memberikan nilai kepada konsumen yang tercipta dengan membantu konsumen dalam menyelesaikan pekerjaannya. Tentunya penggunaan produk yang dihasilkan perusahaan akan membantu konsumen dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga perusahaan dan konsumen saling berhubungan dalam memenuhi kebutuhannya (Osterwalder dan Pigneur, 2014). Elemen menyelesaikan pekerjaan yang diterapkan PT. Bali Pasadena Rattan adalah dengan menciptakan produk yang memiliki nilai kegunaan dan keindahan bagi konsumen. PT. Bali Pasadena Rattan sebagai perusahaan yang bergerak di bidang furnitur dan handicraft, perusahaan memproduksi desain interior misalnya kursi teras, kursi tamu, bedroom, interior perlengkapan rumah, kursi makan, kitchen set dan sebagainya untuk membantu konsumen dalam menyelesaikan pekerjaan dan memenuhi kebutuhannya. PT. Bali Pasadena Rattan untuk mengetahui produk yang diinginkan dan dibutuhkan konsumen, maka perusahaan melakukan dialog interaktif kepada konsumen agar produk yang dihasilkan dapat benar-benar

membantu konsumen dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai nilai kegunaannya. Selain itu, karena PT. Bali Pasadena Rattan merupakan perusahaan yang menghasilkan produk *art*, maka perusahaan juga membantu konsumen untuk memenuhi seni keindahan. PT. Bali Pasadena Rattan telah menciptakan nilai pada elemen menyelesaikan pekerjaan dengan memberikan nilai kegunaan dan keindahan kepada konsumen melalui penggunaan produk perusahaan yang membantunya memenuhi kebutuhannya dalam menyelesaikan pekerjaan.

e. Desain

Elemen desain tentunya menjadi salah satu *value proposition* yang harus perusahaan terapkan melalui penciptaan produk dengan desain superior sehingga produk tersebut menarik keinginan konsumen untuk menggunakan produk yang dihasilkan perusahaan (Osterwalder dan Pigneur, 2014). PT. Bali Pasadena Rattan menciptakan nilai pada elemen desain dengan menjadi *trendsetter* di usaha furnitur rotan melalui penciptaan produk yang memiliki desain inovatif, unik, estetika, dan berkualitas yang disesuaikan dengan tren yang ada. Perusahaan untuk mengikuti perkembangan tren, perusahaan melihat majalah, internet, dan melihat permintaan pasar untuk mendapatkan produk yang unik dan berbeda dari pesaing lainnya. Selain itu, perusahaan memberi kebebasan konsumen dalam mengembangkan desain produknya

sendiri sesuai yang diinginkan dan dibutuhkan konsumen tersebut melalui *custom order*. Tentunya konsumen PT. Bali Pasadena Rattan menjadi tertarik dengan produk perusahaan yang memiliki desain superior dan dapat disesuaikan dengan keinginan konsumen tersebut, sehingga dapat dikatakan bahwa PT. Bali Pasadena Rattan telah menerapkan elemen desain ini kepada konsumennya.

f. Merek / Status

Elemen merek/status merupakan elemen penting yang harus perusahaan perhatikan yaitu dengan memasang merek/status yang menarik sehingga dapat tercipta *value proposition* yang diinginkan perusahaan (Osterwalder dan Pigneur, 2014). Tentunya konsumen akan semakin mengenal produk yang dihasilkan perusahaan apabila perusahaan tersebut berhasil memasang merek yang menarik kepada konsumen. PT. Bali Pasadena Rattan menerapkan elemen merek/status dengan menciptakan merek yang mudah diingat, mempunyai historis perusahaan yang baik dengan menjaga nama baik perusahaan, dan merek yang disukai banyak orang. Selain itu, perusahaan memperkuat nama dengan memberikan kualitas produk yang bagus, sehingga perusahaan dapat menghasilkan produk yang bermutu tinggi dan diminati oleh konsumen. PT. Bali Pasadena Rattan telah menciptakan elemen merek/status sebagai *leader* di usaha furnitur rotan yang telah berdiri sejak lama dan sudah dikenal di kancah internasional

mampu mengenalkan produk-produknya kepada konsumen. Maka dari itu, konsumen lebih tertarik untuk melakukan pembelian produk yang dihasilkan PT. Bali Pasadena Rattan, karena terciptanya merk/status yang baik sehingga mampu menggambarkan nilai yang baik kepada konsumen yang menggunakannya pula.

g. Harga

Elemen harga merupakan elemen *value proposition* penting pada seluruh model bisnis perusahaan. Harga diartikan sebagai biaya yang dikeluarkan konsumen untuk mendapatkan produk/jasa yang dibutuhkan. Tentunya elemen harga akan lebih menarik dengan penawaran nilai kepada konsumen melalui pemberian harga yang lebih rendah untuk memenuhi kebutuhan *customer segment*, terutama pada konsumen yang sensitif terhadap harga (Osterwalder dan Pigneur, 2014). Penetapan harga dengan biaya rendah pada produk yang sama akan cenderung lebih menarik bagi konsumen. PT. Bali Pasadena Rattan memberikan penawaran harga dengan membagi harga menjadi harga lokal untuk konsumen dalam negeri dan harga ekspor untuk konsumen luar negeri. Penetapan harga ditentukan oleh pihak perusahaan dan perusahaan dapat menyesuaikan dengan *budget* yang dimiliki konsumen, karena produk yang dihasilkan PT. Bali Pasadena Rattan merupakan produk di bidang kerajinan tangan yang memiliki nilai

seni (*art*). Harga yang diberikan ditentukan dari jenis produk, desain, maupun warna produk yang di pesan konsumen. Selain itu, konsumen bisa memperoleh diskon yang didapatkannya tergantung dari kuantitas produk yang di beli konsumen tersebut. Harga yang ditawarkan perusahaan kepada narasumber konsumen yang telah peneliti wawancara dinilai sudah sesuai dengan kualitas yang didapatkan yaitu dengan desain yang menarik, produk kuat dan tahan lama. Namun, beberapa konsumen menilai harga yang diberikan perusahaan cenderung lebih mahal meskipun produk yang didapatkan memiliki kualitas yang baik. Maka dapat disimpulkan bahwa PT. Bali Pasadena Rattan belum memberikan elemen harga yang murah kepada konsumen, namun memberikan kepuasan dalam segi kualitasnya. Hal ini menjadi nilai penting PT. Bali Pasadena Rattan untuk memperhatikan penetapan harganya dengan memberikan harga bersaing melalui pemberian harga yang murah sehingga konsumen akan semakin tertarik dengan produk perusahaan.

#### h. Pengurangan Biaya

Elemen pengurangan biaya merupakan nilai yang ditawarkan kepada konsumen melalui pemberian diskon atau promo harga khusus terhadap produk yang dihasilkan perusahaan. Adanya pengurangan biaya tentunya akan cenderung memberikan ketertarikan konsumen untuk melakukan pembelian suatu produk

perusahaan (Osterwalder dan Pigneur, 2014). Elemen pengurangan harga yang ditawarkan PT. Bali Pasadena Rattan dalam usahanya menciptakan *value proposition* dinilai tidak merata kepada semua konsumen. Perusahaan memberikan pengurangan biaya dengan menyesuaikan dengan *quantity* produk yang dibeli konsumen, sehingga semakin banyak produk yang dibeli, semakin banyak pengurangan harga yang didapatkan konsumen. Namun, pada kenyataannya beberapa konsumen tidak merasakan pengurangan biaya meskipun harga yang diberikan sudah sesuai dengan kualitas produk yang diinginkan dan dibutuhkannya, karena perusahaan menetapkan harga dengan menyesuaikan kualifikasi produk yang dipesan konsumen. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perusahaan belum memberikan elemen pengurangan biaya kepada konsumen secara merata. PT. Bali Pasadena Rattan tentunya perlu memperhatikan elemen pengurangan biaya yang menjadi cara penting perusahaan dalam menciptakan nilai kepada konsumen.

i. Pengurangan Risiko

Elemen pengurangan risiko merupakan *value proposition* penting yang perusahaan ciptakan dalam upaya mengurangi bahkan menghilangkan risiko sehingga konsumen merasa aman ketika menggunakan produk yang dihasilkan perusahaan (Osterwalder dan Pigneur, 2014). Tingkat tinggi rendahnya risiko menjadi pertimbangan konsumen dalam ketertarikannya



menggunakan produk tersebut. PT. Bali Pasadena Rattan tentunya menerapkan elemen pengurangan risiko ini dalam upaya menciptakan *value proposition* perusahaan. Perusahaan memberikan nilai dengan mengurangi risiko negatif kepada konsumen melalui pemberian garansi servis selama satu tahun kepada setiap konsumen yang membeli produk perusahaan. Garansi tersebut berlaku apabila terjadi kesalahan pada produksi perusahaan.

Pengurangan risiko lain yang diberikan perusahaan adalah dengan memberikan jaminan pengiriman barang sampai konsumen dengan kondisi yang baik sesuai dengan hasil produk perusahaan. Jaminan pengiriman diberikan kepada konsumen yang melakukan pembelian dalam kota, sehingga konsumen tidak dipungut biaya dalam melakukan pengiriman barang. Sedangkan, jaminan pengiriman barang ke luar negeri (ekspor) sudah menjadi tanggung jawab pihak cargo. Perusahaan hanya memberikan rekomendasi cargo kepada konsumen untuk membantunya ekspor produk perusahaan. Pihak cargo tentunya menawarkan asuransi pengiriman barang kepada konsumen serta standar *packaging* yang berbeda agar produk yang dikirim tidak rusak dan sesuai dengan produk aslinya. Maka dapat disimpulkan bahwa PT. Bali Pasadena Rattan telah menerapkan elemen pengurangan risiko seperti adanya garansi servis dan jaminan pengiriman barang, sehingga konsumen

merasa aman dalam menggunakan produk yang dihasilkan perusahaan.

j. Kemampuan dalam Mengakses

Elemen kemampuan dalam mengakses diciptakan dengan memberikan nilai melalui penyediaan produk/jasa bagi konsumen yang sebelumnya sulit mengakses produk/jasa tersebut. Kemudahan dalam mengakses dapat dihasilkan dari inovasi model bisnis, teknologi baru, maupun kombinasi keduanya (Osterwalder dan Pigneur, 2014). PT. Bali Pasadena Rattan tentunya memanfaatkan adanya perkembangan teknologi dengan menggunakan *website* dan beberapa media online lainnya dalam upaya mempermudah konsumen dalam mendapatkan informasi mengenai perusahaan.

*Website* yang digunakan oleh perusahaan adalah <http://pasadenabali.wixsite.com/pasadenabali>. Tujuan PT. Bali Pasadena Rattan menggunakan *website* perusahaan adalah untuk membantu konsumen dalam mendapatkan informasi perusahaan seperti melihat desain produk, jenis produk, bahan baku yang digunakan, sejarah perusahaan, dan informasi-informasi perusahaan lainnya. Selain itu, media online lain yang perusahaan gunakan adalah media online seperti facebook, instagram, dan whatsapp. Tentu saja perusahaan mengikuti perkembangan teknologi yang ada, sehingga komunikasi antara kosumen dan

perusahaan dapat terjalin dengan baik. Namun, pada kenyataannya perusahaan kurang memaksimalkan dalam mempermudah konsumen mengakses media *online* perusahaan sebagai sarana untuk mendapatkan informasi perusahaan. Beberapa konsumen lebih memilih langsung datang ke *showroom* perusahaan tanpa mengakses media *online* yang dimiliki perusahaan. Kini adanya teknologi yang terus-menerus berkembang pesat, perusahaan tentunya perlu meningkatkan pemanfaatan teknologi seperti *website* dan media *online* lainnya untuk mempermudah konsumen dalam mengakses informasi perusahaan.

k. Kenyamanan/Kegunaan

Elemen kenyamanan/kegunaan merupakan elemen penting yang perlu perusahaan terapkan sehingga konsumen akan lebih tertarik dalam penggunaan produk/jasa yang ditawarkan perusahaan (Osterwalder dan Pigneur, 2014). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu menghasilkan produk yang nyaman dan mudah digunakan agar tercipta *value proposition* sesuai yang diinginkan perusahaan. Tentunya kenyamanan/kegunaan merupakan salah satu hal yang mendasarkan konsumen dalam melakukan pembelian suatu produk. Elemen kenyamanan/kegunaan telah PT. Bali Pasadena Rattan terapkan dengan memberikan standar *quality* produk yang disesuaikan dengan produk yang diinginkan dan dibutuhkan konsumen. Perusahaan menghasilkan produk dengan

menggunakan kualitas produk yang baik dan tentunya disesuaikan dengan spesifikasi yang diinginkan konsumen seperti ukuran badan konsumen yang berbeda-beda, sehingga dapat tercipta produk yang memberikan kenyamanan dalam penggunaannya.

Selain itu, perusahaan dalam upayanya menghasilkan produk yang mampu memberikan kenyamanan/kegunaan, perusahaan memberikan edukasi kepada konsumen dalam melakukan perawatan terhadap produk yang dibelinya sehingga produknya akan tahan lama dan penggunaannya sesuai sesuai fungsi. Perusahaan juga melakukan riset pasar dengan memanfaatkan adanya event/pameran, perusahaan berinteraksi dengan konsumen dan melihat respon ataupun masukan dari para konsumen terhadap produknya, sehingga perusahaan dapat menghasilkan produk yang memberikan nilai kenyamanan/kegunaan. PT. Bali Pasadena Rattan telah menerapkan elemen nyaman/kegunaan dengan memberikan standar *quality* produk, memberikan edukasi perawatan produk sesuai fungsinya, dan memanfaatkan event/pameran sebagai riset pasar untuk mengetahui produk yang diinginkan dan dibutuhkan konsumen. Tentunya penciptaan elemen ini penting untuk dilakukan perusahaan karena adanya produk yang nyaman dan mudah digunakan akan lebih menarik minat konsumen dalam menggunakan produk dihasilkan perusahaan.

**Tabel 4.1: Kesesuaian Value Proposition yang ditawarkan PT. Bali Pasadena Rattan dengan Persepsi Konsumen**

No.	Value Proposition	Bapak Aang (Owner)	Mas Sultan (Owner)	Ibu Hendarso (Konsumen)	Ibu Ratna (Konsumen)	Bapak Ridho (Konsumen)	Kesesuaian (Fit)
1.	<b>Sifat baru</b> , hal ini terkait ciri khas / hal baru yang diberikan PT. Bali Pasadena Rattan kepada konsumen.	"...mengeluarkan desain yang terbaru setiap bulannya. Kita memproduksi produk yang di desain <i>all season</i> dari segala musim. Selain itu konsumen juga bisa memesan produk <i>custom</i> ."	"...kuat dan tahan lama. Jadi pasadena intinya kualitasnya lebih bagus dari yang lain. Desain Bali Pasadena punya desain tersendiri, punya unguulan produk sendiri yang gak ada di toko lain."	"...dari dulu beda, punya kualitas, buatannya lebih halus dan kuat."	"...dari kualitasnya, dari teksturnya, dari hasilnya pokoknya bagus sih. Modelnya unik sih, lucu lucu. Jadi saya itu juga ikut buat desain produknya. "	"...tokonya paling menarik. Dari luar warnanya warna-warni, produknya inovatif, dia punya produk yang gak ada di lainnya, jadi menarik perhatian saya. Dari kualitasnya juga awet gitu sih"	Kesesuaian antara persepsi perusahaan dan persepsi konsumen terkait sifat baru produk yang berkualitas dan desain inovatif.
2.	<b>Kinerja</b> , hal ini terkait keseluruhan aktifitas yang dilakukan PT. Bali Pasadena Rattan secara maksimal untuk memenuhi kebutuhan	"...kita bikin showroom di kota-kota serta merekrut pekerja profesional dan mengajari masyarakat sekitar."	"...dari segi pelayanan, pelayanan punya motto "unlimited satisfaction". Dari segi produk, pasadena punya banyak contoh desain produk untuk dapat memuaskan	"...pegawainya harus lebih disiapkan. Modelnya bagus, dan kualitasnya juga bagus kekar gitu kan, beda lah."	"...kualitasnya sih di pertahankan. Soalnya awet gitu lho saya suka. Pengerjaannya juga rapi."	"...kinerja yang saya harapkan kualitasnya semakin baik kedepannya, dan pelayanan pengiriman barangnya sesuai tepat waktu."	Tidak sesuai antara persepsi perusahaan dan konsumen terkait kinerja pelayanan yang ditawarkan perusahaan.

	konsumen.		konsumen.”				
3.	<b>Penyesuaian</b> , hal ini terkait usaha PT. Bali Pasadena Rattan dalam meniptakan produk dengan mengikuti tren berkembang untuk memenuhi kebutuhan spesifik konsumen.	"...jadi kita mengikuti desain sesuai kemauan customer. Tapi kita juga biasanya bikin desain kita sendiri. Selain itu, kita bikin showroom di pulau Bali, karna pulau Bali itu dunia datang ke Bali."	"...dari segi pelayanan, pelayanan punya motto "unlimited satisfaction". Dari segi produk, pasadena punya banyak contoh desain produk untuk dapat memuaskan konsumen."	"...pegawainya harus lebih disiapkan. Modelnya bagus, dan kualitasnya juga bagus kekar gitu kan, beda lah."	"...kualitasnya sih di pertahankan. Soalnya awet gitu lho saya suka. Pengerjaannya juga rapi."	"...kinerja yang saya harapkan kualitasnya semakin baik kedepannya, dan pelayanan pengiriman barangnya sesuai tepat waktu."	Kesesuaian antara persepsi perusahaan dan persepsi konsumen terkait penyesuaian dengan mengikuti perkembangan tren melalui produk desain inovatif dan adanya custom product.
4.	<b>Menyelesaikan pekerjaan</b> , hal ini terkait usaha perusahaan dalam mempermudah urusan konsumen melalui produk yang ditawarkan oleh perusahaan.	"...kita membuat produk supaya berguna membantu konsumen memenuhi kebutuhannya. Karena produknya termasuk art, kita juga berguna untuk memenuhi seni keindahan."	"...kita produksi produk yang tentunya berguna atau bermanfaat ya buat konsumen. Jadi ya mereka beli produk di kita pasti karna perlu produk itu buat memenuhi kebutuhannya kan."	"...indah, nyaman, berguna. Bisa kita gunakan dengan duduk nyaman, dilihatnya indah, dipakai nyaman."	"...manfaatnya ya berguna sebagai tempat makan dek. Saya beli karna saya perlu 1 set meja makan sebagai tempat makan bersama keluarga gitu	"...tentu untuk membantu saya memenuhi kebutuhan saya, jadi ya tentu mempermudah sih. Ada nilai guna dan nilai keindahan."	Kesesuaian antara persepsi perusahaan dan konsumen terkait usaha perusahaan membantu konsumen dalam mempermudah urusannya melalui

					kan.”		penciptaan produk perusahaan yang memiliki nilai kegunaan dan nilai keindahan.
5.	<b>Desain</b> , hal ini terkait penciptaan produk PT. Bali Pasadena Rattan dengan merancang desain yang menarik.	"...disesuaikan dengan keinginan konsumen. Kita mengikuti tren mode 2019 dan ikuti tren dari majalah dan internet juga. Kita bikin desain yang bagus, yang mengandung estetika dan produk yang berkualitas. "	"...kita sih kebanyakan <i>custom</i> dari <i>customer</i> . Kita lebih ke desain kita sendiri, kita gak terlalu menyesuaikan dengan negara lain. "	"...desain produk pasadena menarik dan inovatif. "	"... bagus dan menarik. Bisa pesen sesuai yang saya pinginin ( <i>custom</i> ). Desainnya mengikuti perkembangan jaman. "	"...desainnya unik, elegan gitu sih. Desainnya modern, menarik, kekinian lah ya. Sesuai dengan jamannya."	Kesesuaian antara persepsi perusahaan dan konsumen terkait Penciptaan produk dengan desain menarik yang sesuai perkembangan jaman dan bisa custom design oleh konsumen.
6.	<b>Merek/status</b> , hal ini terkait merek produk yang dibangun PT. Bali Pasadena	"...Bali Pasadena merupakan kerajinan rotan pertama di Malang dengan aset terbesar dan usaha dagang	PB- "...Merk sih kita imperkot namanya dengan kualitas yang bagus dan kita udah lama dalam mebel ini."	"...dia buka cabangnya dimana-mana. Pasadena kayaknya udah merek yang	"...Dia udah terkenal gitu sih dan setahu saya dia buka cabang di bali. Disana	".... Dia berdiri udah lama sih setau saya. Jadi ya dia pastinya terkenal sih ya. Terus setau saya	Kesesuaian antara persepsi perusahaan dan konsumen terkait merek/status

	Rattan dapat menarik perhatian atau menjadi diminati oleh konsumen.	unggulan. Jadi merk&status sudah cukup terkenal di dunia internasional, dan kita bikin brand yang gampang diingat, punya historis yang bagus, dengan nama yang kita sukai dan disukai banyak orang, yaitu Bali Pasadena Rattan. Dan produk kita juga sudah jadi leader, dan produknya sudah terkenal juga"		saya lihat sih bagus."	katanya dia sampai ekspor gitu."	dia penjualan sampai ekspor kemana-mana gitu kan."	yang dibangun oleh PT. Bali Pasadena Rattan sebagai leader furniitur rotanyang yang diminati konsumen hingga terkenal di kancah internasional melalui penciptaan produk yang berkualitas.
7.	<b>Harga</b> , hal ini terkait biaya yang ditawarkan PT. Bali Pasadena Rattan untuk memeberikan kesan yang terbaik kepada konsumen.	"...untuk harga kita punya standar harga yang untuk lokal bisa ditawar atau negotiable, dan harga ekspor dengan pemberian harga tetap. Karena kita kerajinan tangan dan hasil	"...kita juga menyesuaikan sama keinginan customer budget mereka berapa. Ada harga lokal dan harga ekspor. Harganya ditentukan dari sini, soalnya kan namanya kerajinan tangan kan,	"...mungkin harga sesuai kualitas. Mungkin dibanding harga-harga rotan lainnya lebih twice ya, 2x lipat atau 3x lipat, tapi	"...hitungannya lumayan mahal sih, tapi ya hasil jadinya kan bagus, kualitasnya juga bagus."	"...ya standar sih kalau kata saya. Sebanding sama kualitasnya.""	Kesesuaian antara persepsi perusahaan dan konsumen terkait harga yang diberikan PT. Bali Pasadena Rattan sesuai dengan



		karya seni, jadi harga tetap kita bisa tentukan. Harga produknya disesuaikan dengan jenis produk, desain dan warna. "	kan kerajinan tangan gak ada nilainya. "	memang kualitasnya beda."			kualitas produknya.
8.	<b>Pengurangan biaya</b> hal ini terkait usaha PT. Bali Pasadena Rattan dalam memberikan nilai kepada konsumen melalui promo harga khusus dalam periode tertentu.	"...kita memberi diskon dari harga pasar. Harga tergantung model dan kualitas. Kalau beli banyak dia pasti dapat diskon. "	"...pengurangan biaya untuk setiap konsumen baru jadi kita itu kasih diskon A%. Klo untuk pelanggan lama kita kasih diskon sampai B%. "	"...tidak ada. "	"...nggak ada diskon. Sebelumnya saya juga sempet survey ke toko-toko lain, dan harganya juga gak beda jauh. "	"...ada potongan sedikit sih, soalnya kan saya beli dua produk juga kan."	Tidak kesesuaian antara persepsi perusahaan dan konsumen terkait pengurangan biaya yang diberikan PT. Bali Pasadena Rattan dinilai kurang merata.
9.	<b>Pengurangan risiko</b> , hal ini terkait usaha PT. Bali Pasaena Rattan dalam memberi konsumen rasa aman dalam	"...kita ada garansi servis gratis selama 1 tahun. Kemudian kita juga ada jaminan pengiriman sampai ke konsumen pastinya, kalau dalam kota ya	"...yang garansi servis 1 tahun. Untuk layanan pengiriman barang, asuransi udah ditanggung cargonnya. "	"....layanan pengiriman produk dari sana, karna saya tidak mau bayar ongkos kirim lagi. Layanan	"...pengiriman produk ya dari sana, saya gak bayar biaya pengiriman lagi. Untuk asuransi, ya pokoknya	"...pengirimannya gratis kok, udah include sama biaya produknya. Layanan pengirimannya harusnya lebih tepat waktu sih	Kesesuaian antara persepsi perusahaan dan konsumen terkait usaha PT. Bali Pasadena Rattan dalam

	<p>penggunaan produk perusahaan.</p>	<p>gratis, kalau luar kota kita kena charge biaya sesuai kotanya. Untuk ekspor juga ada jaminan pengiriman. Pengiriman cargo yang mengurus. Biasanya membentuk kepercayaan ekspedisi yang kerjasama dengan buyer-nya, sesuai negaranya. "</p>		<p>pengirimannya sampai ditempat, ini buktinya sampai."</p>	<p>barangnya nyampe lah ya di rumah saya. Dan ada garansi selama 1 tahun dari perusahaan."</p>	<p>ya. Jaminan asuransinya ya pokok barang sampai rumah dengan kondisi baik dan ada garansi pembelian dari perusahaan."</p>	<p>mengurangi risiko telah melalui pemberian garansi servis 1 tahun dan layanan pengiriman produk sampai ke tangan konsumen.</p>
10.	<p><b>Kemampuan dalam mengakses</b>, hal ini terkait usaha PT. Bali Pasadena Rattan dalam memberikan kemudahan konsumen mendapatkan informasi</p>	<p>"...kita ada website, dan segala macam media seperti FB, tokopedia, instagram, dsb. Pokoknya disitu ada pemasaran produknya. Dan mereka juga biasa kontak melalui WA (whatsapp)."</p>	<p>"...jadi pasadena itu ada facebook, ada instagramnya, dan ada websitenya. Whatsapp pasti juga."</p>	<p>"...saya belum tahu kalau ada website, paling-paling dia itu WA. Jadi langsung ke showroomnya."</p>	<p>"...saya belum pernah tau websitenya sih. Saya langsung ke tokonya aja. "</p>	<p>"...setau saya ada websitenya, tapi saya nggak pakai websitenya. Tapi ada <i>showroom</i> itu sih, kita bisa lihat langsung produknya. Terus saya bisa telfon kapan aja pakai whatsapp biasanya."</p>	<p>Tidak kesesuaian antara persepsi perusahaan dan konsumen terkait pemanfaatan website yang kurang maksimal.</p>

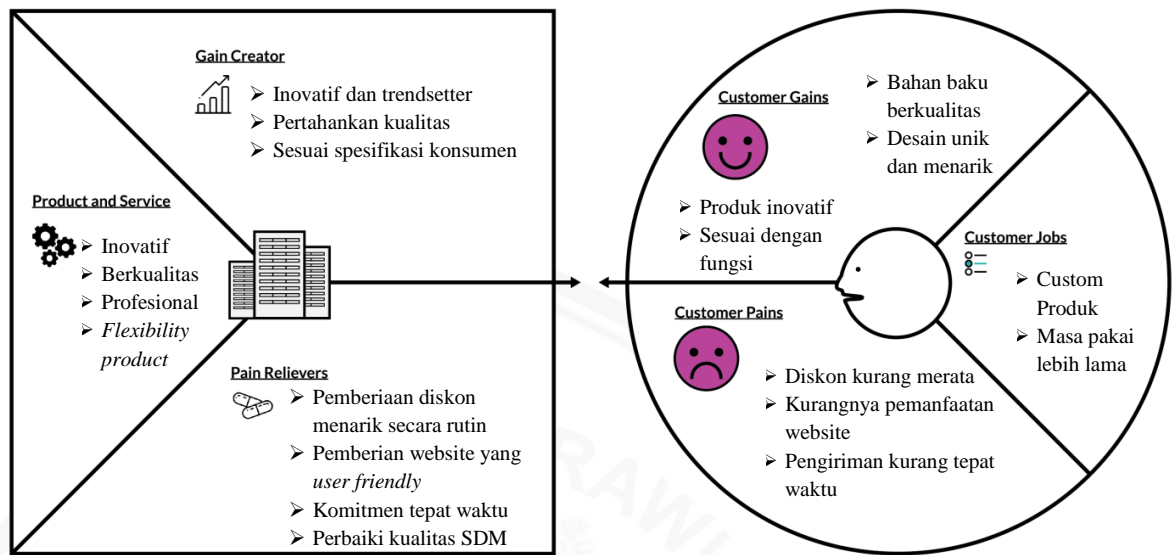
	produk perusahaan melalui website yang dimiliki perusahaan.						
11.	<b>Kenyamanan dan kegunaan,</b> hal ini terkait usaha perusahaan dalam menciptakan produk yang memberikan kenyamanan dan kegunaan ketika produk tersebut digunakan.	"...kita bikin event pameran dengan menerima masukan dan respon dari customer. Kita punya standar quality sesuai produk yang dimau customer yang berkaitan dengan kenyamanan itu. Jadi kita berikan " <i>best of the best</i> " dengan memperbaiki kualitas. Dan menjalin komunikasi yang baik."	"...makainya ya sesuai kebutuhan aja. Terus kita jelasin juga perawatannya gimana. Ya dari produk bentuknya biar nyaman ya kita sesuaikan dengan ukuran badan mereka. Nyaman kan itu ditentukan dengan bentuk kursi itu kan, biar didudukinya nyaman, sama balik lagi ke kualitas produknya."	"...saya belum tahu kalau ada website, paling-paling dia itu WA. Jadi langsung ke showroomnya."	"...iya nyaman. Kursinya nyaman, mejanya nyaman, ya sesuai dengan yang saya inginkan lah pokoknya."	"...ya nyaman lah, sampe saya sering ketiduran di sofa. Sunbednya juga nyaman."	Kesesuaian antara persepsi perusahaan dan konsumen terkait penciptaan produk yang mampu memberikan kenyamanan dan berguna sesuai keinginan dan kebutuhan konsumen.

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa dari sebelas elemen *value proposition* yang telah PT. Bali Pasadena Rattan terapkan, terdapat delapan elemen yang mampu memberikan konsumen kepuasan, yaitu elemen sifat baru, penyesuaian, menyelesaikan pekerjaan, desain, merek/status, harga, pengurangan risiko, dan kenyamanan/kegunaan. Elemen lain yang dinilai kurang memberikan kepuasan konsumen diantaranya adalah elemen kinerja, pengurangan biaya, dan kemampuan dalam mengakses. Elemen kinerja dinilai kurang memuaskan karena adanya persepsi konsumen yang menilai pengiriman barang kurang tepat waktu dan pekerja di bidang *marketing* kurang profesional. Elemen pengurangan biaya kurang memberikan kepuasan karena diskon yang diberikan kurang merata kepada konsumennya. Sedangkan, elemen kemampuan dalam mengakses kurang memberikan kepuasan karena konsumen belum memanfaatkan *website* sebagai media yang membantu mencari informasi perusahaan.

## 2. Rumusan *Value Proposition Canvas*

PT. Bali Pasadena Rattan dapat menciptakan *value proposition* yang lebih baik melalui perancangan *value proposition canvas*. Hasil wawancara yang telah peneliti bahas sebelumnya membantu perusahaan dalam merancang *value proposition canvas* tersebut. Perancangan *value*

*proposition canvas* perusahaan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik terhadap konsumen melalui perumusan *customer profile* dan *value map*. Tentunya perancangan ini dapat menciptakan *business model* perusahaan yang lebih terstruktur dan terperinci. Perusahaan dapat mengetahui bagaimana cara untuk menjangkau segmen konsumen yang ingin dituju dan menjalin hubungan yang lebih baik dengan merumuskan apa yang sebenarnya dihadapi, diinginkan dan dibutuhkan konsumen. Perancangan *value proposition canvas* memungkinkan perusahaan untuk memahami lebih baik apa yang sebenarnya konsumen bersedia keluarkan sejumlah biaya untuk mendapatkan produk perusahaan. Sehingga *value proposition canvas* dapat merumuskan *customer profile* untuk mengetahui apa yang ingin konsumen peroleh melalui pemahaman *customer jobs*, *customer gains*, dan *customer pains*. Sedangkan *value map* berguna untuk mengetahui nilai yang harus diciptakan perusahaan melalui perumusan *products and services*, *gain creators*, dan *pain relievers*. Adapun penjelasan mengenai hal-hal yang ingin konsumen peroleh sesuai dengan nilai yang diberikan PT. Bali Pasadena Rattan adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.3 : Value Proposition Canvas PT. Bali Pasadena Rattan**

Sumber: Data diolah (2018)

a. *Customer Profile*

*Customer profile* diartikan sebagai suatu model bisnis yang lebih mendetail dan terstruktur yang menggambarkan segmen konsumen tertentu. Perumusan *customer profile* dapat mengklarifikasi pemahaman konsumen yang dilakukan melalui perumusan beberapa hal berikut:

1) *Customer Jobs*

*Customer jobs* menjelaskan mengenai apa yang dikerjakan oleh konsumen dengan memahami hal yang sedang dikerjakan, masalah yang sedang dihadapi, maupun kebutuhan yang ingin dipenuhi konsumen. Perumusan *customer jobs* dapat

mempermudah PT. Bali Pasadena Rattan menggambarkan produk yang diinginkan dan dibutuhkan konsumen dalam menyelesaikan pekerjaannya. Banyak perusahaan lain yang menghasilkan produk serupa dengan yang dihasilkan PT. Bali Pasadena Rattan, namun konsumen lebih tertarik dengan produk yang dihasilkan perusahaan karena konsumen dapat ikut berpartisipasi dalam memberikan ide desain sesuai yang diinginkan dan dibutuhkan konsumen melalui *custom product*. Selain itu, tentunya konsumen mengharapkan produk yang tidak cepat rusak, konsumen lebih tertarik dengan produk yang dihasilkan PT. Bali Pasadena Rattan karena kualitas produknya dinilai yang lebih baik dengan masa pakai yang lebih tahan lama dibanding dengan pesaing lainnya.

## 2) *Customer Pains*

*Customer pains* menjelaskan mengenai hal-hal negatif yang tidak diinginkan terjadi ketika sebelum, selama, dan setelah konsumen menggunakan produk perusahaan. Konsumen tentunya tidak ingin menghadapi permasalahan yang membuatnya tidak puas dalam penggunaan produk perusahaan. Adapun permasalahan yang dihadapi konsumen yang menggunakan produk PT. Bali Pasadena Rattan terkait diskon, *website* perusahaan, pengiriman barang, dan sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki perusahaan. Diskon yang diberikan perusahaan kurang merata,

karena dari tiga narasumber konsumen yang peneliti wawancarai, dua diantaranya tidak mendapatkan promo/diskon tersebut. Terkait layanan *website* perusahaan yang diberikan PT. Bali Pasadena Rattan kurang memberikan informasi kepada para konsumennya, karena ketiga narasumber kurang memanfaatkan *website* perusahaan tersebut. Kemudian untuk pengiriman produk perusahaan, terdapat salah satu narasumber konsumen yang kurang puas dengan pengiriman produk perusahaan yang kurang tepat waktu. Lalu mengenai SDM yang dimiliki PT. Bali Pasadena Rattan, terdapat salah satu narasumber konsumen yang merasa kecewa dengan kinerja pekerjanya, yaitu salah satu pekerja di bidang *marketing* perusahaan yang kurang menguasai harga produk.

### 3) *Customer Gains*

*Customer gains* menjelaskan mengenai keuntungan yang ingin diperoleh oleh konsumen dalam penggunaan produk perusahaan. Konsumen tentunya menginginkan produk yang dapat memberikan manfaat atau keuntungan untuk dirinya. Begitu pula dengan konsumen yang membeli produk yang dihasilkan PT. Bali Pasadena Rattan, mereka berharap bahwa produk yang dibelinya dapat memberikan keuntungan atau manfaat sesuai diinginkan dan dibutuhkan konsumen tersebut. Keuntungan yang ingin dicapai



oleh konsumen PT. Bali Pasadena Rattan meliputi keuntungan yang memberikan manfaat dengan nilai guna, nilai keindahan, maupun manfaat lainnya. Ketiga narasumber konsumen yang telah peneliti wawancara merasa puas dengan produk yang dihasilkan perusahaan terkait kualitas produk yang menggunakan bahan baku terbaik, desain produk yang unik dan menarik sehingga tercipta produk yang inovatif, serta produk yang sesuai dengan fungsi yang diinginkan dan diharapkan konsumen.

b. *Value Map*

Identifikasi *customer profile* yang telah peneliti lakukan dapat memberikan langkah lanjutan dalam menentukan *value map* yang berguna untuk mengatasi berbagai masalah yang dihadapi konsumen. Adapun *value map* yang ingin diciptakan PT. Bali Pasadena Rattan adalah sebagai berikut:

1) *Products and Services*

*Products and services* menjelaskan mengenai keseluruhan produk dan layanan yang ingin dicapai perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen. PT. Bali Pasadena Rattan membangun *value proposition* dengan menawarkan produk yang berkualitas sehingga masa pakai produk lebih tahan lama. Produk berkualitas tersebut juga didukung dengan memberikan desain terbaru yang inovatif dalam menciptakan produk-produk

unggulan perusahaan. Selain itu, perusahaan juga menawarkan *flexibility product* dengan memberikan kebebasan konsumen untuk mencurahkan ide desain sendiri melalui *custom product*. Selain dari segi produk, perusahaan juga memberikan layanan yang profesional dengan memberikan yang terbaik kepada konsumen sesuai motto perusahaan "*best of the best, unlimited satisfaction*".

## 2) *Pain Relievers*

*Pain relievers* menjelaskan mengenai tindakan yang diambil perusahaan dalam meringankan ataupun mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi konsumen. Perancangan *pain relievers* dilakukan untuk menghadapi permasalahan yang ada pada *customer pains* secara spesifik. Untuk menjawab *customer pains* yang dirasakan konsumen, PT. Bali Pasadena Rattan melakukan perbaikan untuk meningkatkan kepuasan konsumen dengan memberikan diskon menarik kepada konsumen secara rutin, penggunaan *website* perusahaan yang *user friendly* yang lebih mudah dan menarik konsumen, memberikan kepercayaan konsumen dengan komitmen ketepatan waktu dalam pengiriman produk maupun dalam pengerjaan produk perusahaan, serta memperbaiki kualitas SDM dengan memberikan pembekalan ilmu sesuai dengan bidangnya dan lebih ketat dalam perekrutan tenaga kerja sehingga didapatkan pekerja yang profesional.

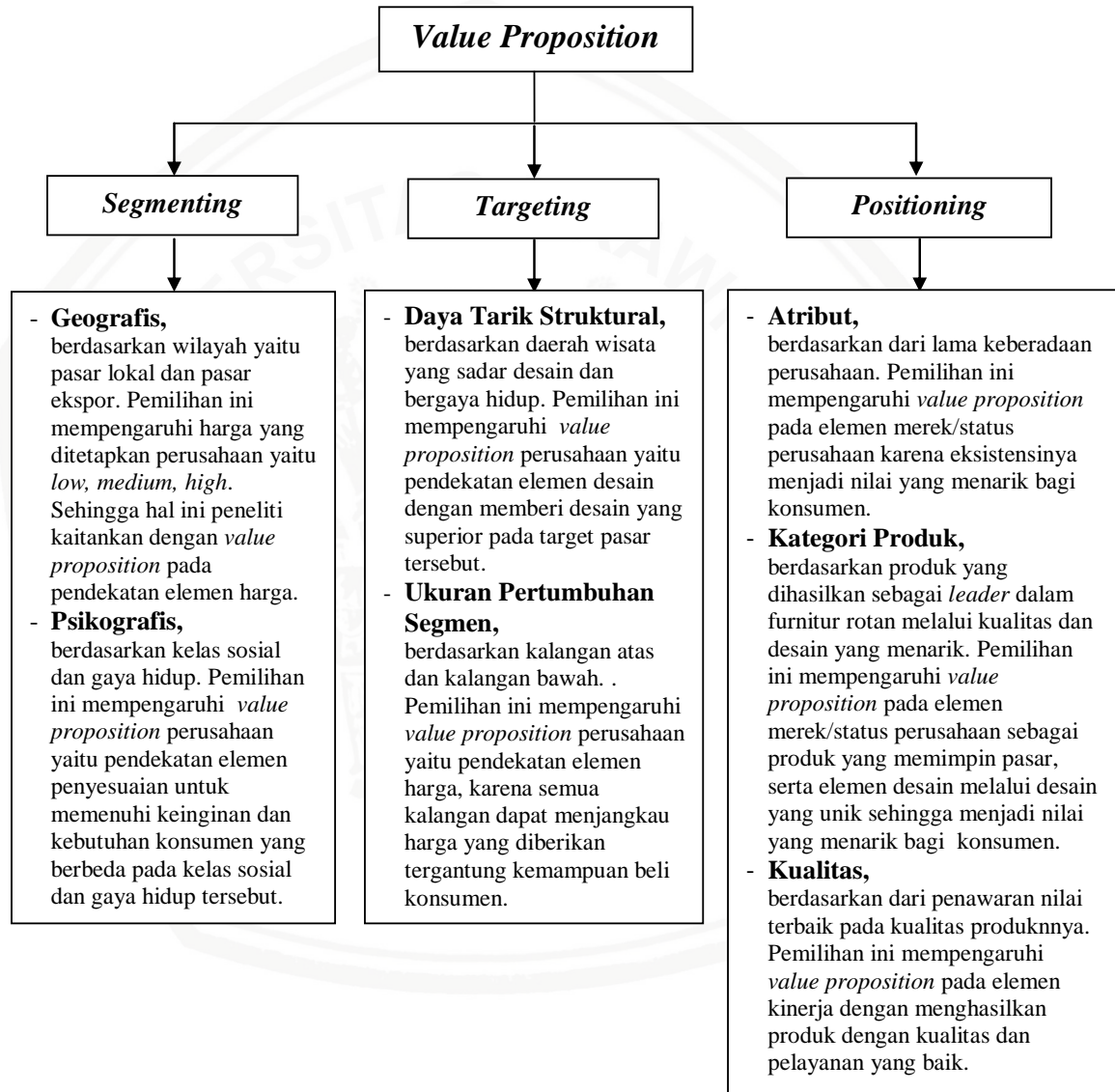
### 3) *Gain Creators*

*Gain creators* menjelaskan mengenai penciptaan manfaat atau keuntungan sesuai dengan harapan dan keinginan konsumen dalam penggunaan produk yang dihasilkan perusahaan. Penciptaan *gain creators* dilakukan untuk memenuhi kebutuhan yang ingin dicapai konsumen yang digambarkan dari perwujudan *customer gains*, sehingga perusahaan dapat menjawab permasalahan-permasalahan yang dihadapi konsumen tersebut. PT. Bali Pasadena Rattan menjadi *trendsetter* pada usaha furnitur atau mebel dengan memberikan inovasi produk yang menarik dan tentunya berbeda dari pesaing lainnya. Hal lain yang dilakukan perusahaan adalah dengan menjaga/memperbaiki kualitas produk yang terbaik agar keinginan konsumen dapat terpenuhi. Selain itu, perusahaan menciptakan produk yang sesuai dengan spesifikasi konsumen sehingga produk yang dihasilkan perusahaan dapat bermanfaat bagi konsumen sesuai yang diharapkan konsumen. Tentunya PT. Bali Pasadena Rattan perlu menciptakan produk yang berbeda dari pesaing lainnya agar *gain creators* dapat dibangun perusahaan sesuai yang diharapkan konsumen.

### 3. Pengembangan *Value Proposition* dalam Penetapan Strategi *Segmenting, Targeting* dan *Positioning*

Era globalisasi saat ini dihadapkan pada perkembangan dunia bisnis yang semakin ketat dan penuh persaingan, sehingga banyak para pelaku bisnis yang sulit untuk bertahan. Para pelaku bisnis dituntut untuk terus berfikir kritis dalam menyusun strategi yang inovatif agar dapat bertahan dalam menghadapi kompetitifnya persaingan dan memenangkan pasar potensial. PT. Bali Pasadena Rattan melakukan berbagai upaya untuk dapat menghadapi kompetitifnya persaingan sehingga perusahaan dapat memperluas pasar dan menarik minat konsumen. Terkait hal itu, penetapan strategi yang dilakukan PT. Bali Pasadena Rattan adalah dengan menganalisis *value proposition* yang dihasilkan oleh perusahaan, yaitu melalui 11 elemen *value proposition* yang perusahaan tawarkan kepada konsumen. Elemen-elemen tersebut adalah elemen sifat baru, kinerja, penyesuaian, menyelesaikan pekerjaan, desain, merek/status, harga, pengurangan biaya, pengurangan risiko, kemampuan dalam mengakses, dan kenyamanan/kegunaan. Penelitian yang dilakukan dengan menganalisis *value proposition* tersebut membantu perusahaan dalam merumuskan penetapan strategi pemasaran, yaitu strategi *segmenting, targeting*, dan *positioning* yang lebih tepat. Tjiptono dan Chandra (2012:193) mengungkapkan bahwa tujuan pokok strategi *segmenting, targeting*, dan

*positioning* adalah untuk memposisikan suatu merek dalam benak konsumen sedemikian rupa hingga merek tersebut memiliki keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Adapun penjelasan mengenai strategi



*segmenting, targeting, dan positioning* yang ditetapkan PT. Bali Pasadena

Rattan adalah sebagai berikut:

**Gambar 4.4 : Pengembangan *Value Proposition* dalam Penetapan Strategi *Segmenting, Targeting, dan Positioning***  
Sumber: Data diolah (2018)

a. *Segmenting*

Segmentasi pasar merupakan suatu proses untuk membagi pasar menjadi beberapa kelompok kecil dengan kebutuhan, karakteristik, atau perilaku berbeda yang memungkinkan memerlukan produk atau bauran pemasaran tersendiri (Kotler dan Armstrong, 2008:225). Segmentasi pasar yang dituju PT. Bali Pasadena Rattan adalah segmentasi geografis dengan membagi menjadi dua kategori wilayah yaitu ke pasar lokal dengan memasarkan ke 34 provinsi di Indonesia dan pasar ekspor dengan memasarkan ke seluruh negara lainnya melalui ekspor produk. PT. Bali Pasadena Rattan sebagai perusahaan yang bergerak di bidang furnitur berupaya memasarkan produknya dengan segmentasi pasar ke semua wilayah, tidak spesifik ke negara-negara tertentu dalam mencari pasar konsumen. PT. Bali Pasadena Rattan memberikan alternatif harga untuk pasar lokal dan ekspor tersebut, yaitu dengan pemberian harga *low*, *medium*, dan *high*. Penetapan alternatif harga tersebut memungkinkan perusahaan untuk menawarkan produk ke provinsi/negara tidak hanya yang maju saja, namun daerah berkembang juga. Pendekatan pada elemen harga

dipilih sebagai *value proposition* yang diterapkan perusahaan karena melalui pemberian alternatif harga *low*, *medium*, dan *high* memungkinkan produk dapat diterima oleh semua kalangan konsumen.

Selain itu, segmentasi psikografis dipilih perusahaan sebagai segmen pasar yang dituju, karena produk yang perusahaan hasilkan diperuntukkan untuk konsumen dengan kelas sosial dan gaya hidup yang berbeda-beda. Sehingga, pendekatan pada elemen penyesuaian dipilih sebagai *value proposition* yang diterapkan perusahaan karena segmen pasar yang dituju merupakan segmen pasar yang memiliki kelas sosial dan gaya hidup dengan kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Produk yang dihasilkan PT. Bali Pasadena Rattan disesuaikan dengan tren yang berkembang serta sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen, sehingga produk yang dihasilkannya dapat menarik minat konsumen untuk melakukan pembelian produk perusahaan.

b. *Targeting*

Penetapan target pasar dilakukan dengan mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen pasar dan memilih satu atau lebih segmen untuk dimasuki (Kotler dan Armstrong, 2008:225). Target pasar yang dituju PT. Bali Pasadena Rattan adalah ke daerah wisata dengan sasaran ke hotel, restoran, cafe, villa, perumahan, dan sebagainya. Penentuan

target pasar tersebut didasarkan bahwa perusahaan menilai di daerah wisata sadar desain dan bergaya hidup, sehingga terdapat daya tarik struktural yang menjadi faktor pendorong perusahaan memasuki segmen pasar tersebut. Sehingga, pendekatan elemen desain dipilih sebagai *value proposition* yang diterapkan PT. Bali Pasadena Rattan, karena target pasar yang dituju perusahaan merupakan target pasar yang sadar akan desain, sehingga perusahaan memberikan desain superior yang dapat menarik minat konsumen dalam melakukan pembelian produk perusahaan. PT. Bali Pasadena Rattan juga memilih pasar sasaran yang dituju untuk kalangan menengah keatas maupun menengah kebawah, sehingga semua kalangan dapat menjangkau produk yang perusahaan tawarkan, sehingga ukuran pertumbuhan segmen juga menjadi faktor pendorong perusahaan memasuki pasar konsumen. Oleh karena itu, pendekatan elemen harga dipilih sebagai *value proposition* yang diterapkan PT. Bali Pasadena Rattan, karena target pasar yang dituju adalah kalangan menengah keatas maupun menengah kebawah, sehingga semua kalangan dapat menjangkau harga yang diberikan perusahaan yaitu dengan memberikan alternatif harga tergantung kemampuan beli konsumen. Pemberian harga yang menarik tentunya akan menarik minat konsumen terkait produk yang ditawarkan PT. Bali Pasadena Rattan.

c. *Positioning*



*Positioning* merupakan pengaturan produk untuk menduduki tempat yang jelas, berbeda, dan diinginkan dibandingkan produk pesaing dalam pikiran konsumen sasaran (Kotler dan Armstrong, 2008:224). *Positioning* yang diciptakan PT. Bali Pasadena Rattan dalam memberikan kesan tersendiri ke dalam pikiran konsumen sasaran adalah dengan menciptakan *brand positioning* yang bagus, karena PT. Bali Pasadena Rattan telah lama berdiri dan menjadi *leader* atau pimpinan di bidang furnitur rotan. Produk yang dihasilkan perusahaan tentunya menggunakan kualitas produk yang terbaik serta perusahaan menawarkan desain produk yang inovatif dan menarik yang berbeda dengan pesaing lainnya (terdapat produk unggulan). Sehingga, strategi penentuan *positioning* yang diterapkan PT. Bali Pasadena Rattan meliputi penentuan posisi menurut atribut berdasarkan dari lama keberadaan perusahaan, penentuan posisi menurut kategori produk berdasarkan dari produk yang dihasilkan sebagai *leader* dalam furnitur rotan, dan penentuan posisi menurut kualitas berdasarkan dari penawaran nilai terbaik pada kualitas produknya. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan melakukan strategi *positioning* dengan memberikan *good customer service* atau pelayanan yang terbaik untuk konsumen dengan peningkatan kepercayaan, komitmen, dan menjalin komunikasi yang baik melalui hubungan kekeluargaan atau hubungan secara berkelanjutan.

Terkait *positioning* yang ditawarkan perusahaan, pendekatan pada elemen merek/status, elemen kinerja, dan elemen desain dipilih sebagai *value proposition* yang diterapkan PT. Bali Pasadena Rattan. Pendekatan elemen tersebut dipilih karena PT. Bali Pasadena Rattan telah lama berdiri dan menjadi leader di furnitur rotan sehingga tercipta merek/status yang baik melalui desain yang inovatif, dan perusahaan menghasilkan produk dengan kualitas dan pelayanan yang baik sehingga perusahaan dapat menciptakan nilai kinerja yang baik yang mana akan menarik minat konsumen dalam menggunakan produk perusahaan.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Indah (2017) bahwa PT. Suryaraya Nusatama Surabaya juga melakukan analisis *value proposition* guna membentuk strategi pemasaran melalui strategi *segmenting, targeting, dan positioning*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Nurmanisa (2016) lebih difokuskan untuk pembentukan *value proposition* Starbucks Coffee melalui analisis *customer segment, channels, dan customer relationship*. Adapun kesamaan dengan penelitian ini adalah *customer segment* yang Starbuck Coffee bidik untuk dengan membagi konsumen menjadi segmen domestik dan segmen internasional. Namun, penelitian ini berbeda dengan penelitian Aji (2017) bahwa analisis *value proposition* pada produk TabunganKu di Bank Jatim diimplementasikan

untuk membantu menetapkan strategi perusahaan dengan menggunakan strategi bauran pemasaran. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Payne dan Frow (2014) menilai bahwa pemasaran memiliki peranan penting dalam mengembangkan *superior value proposition* sebagai strategi perusahaan untuk terciptanya kinerja organisasi yang terbaik.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan pembahasannya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. PT. Bali Pasadena Rattan telah mengembangkan 11 elemen *value proposition* sesuai dengan teori yang diungkapkan Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur. Dari 11 elemen tersebut, persepsi konsumen menunjukkan bahwa hanya 8 elemen yang mampu memberikan kepuasan, yaitu elemen sifat baru, penyesuaian, menyelesaikan pekerjaan, desain, merek/status, harga, pengurangan risiko, dan kenyamanan/kegunaan. Sedangkan, elemen lain yang dinilai kurang memberikan kepuasan konsumen diantaranya adalah elemen kinerja, elemen pengurangan biaya, dan kemampuan dalam mengakses.
2. Penelitian dilakukan dengan mengalisis pengembangan *value proposition* sehingga PT. Bali Pasadena Rattan dapat merumuskan penetapan strategi pemasarannya, yaitu strategi *segmenting*, *targeting*, dan *positioning* yang lebih tepat. Pendekatan pada elemen harga dan penyesuaian dipilih untuk menciptakan nilai pada strategi *segmenting*. Pendekatan pada elemen harga

dan desain dipilih untuk menciptakan nilai pada strategi *targeting*. Pendekatan pada elemen merek/status, , desain, dan kinerja dipilih untuk menciptakan nilai pada strategi *positioning*.

## B. Saran

Saran yang dapat dipertimbangkan PT. Bali Pasadena Rattan terkait dengan penelitian yang telah dilakukan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Persepsi konsumen yang kurang puas terhadap *value proposition* yang ditawarkan perusahaan dapat dijadikan bahan evaluasi bagi PT. Bali Pasadena Rattan untuk pengembangan *value proposition* dalam penetapan strategi pemasaran terutama pada strategi *segmenting*, *targeting*, dan *positioning* yang lebih baik.
2. PT. Bali Pasadena Rattan perlu mempertahankan 4 elemen *value proposition* yang menjadi pembeda dengan pesaing lainnya, yaitu:
  - a) Sifat Baru: menggunakan bahan baku yang inovatif (memperbaiki kualitas), desain baru yang menarik, dan menciptakan produk *all season*.
  - b) Desain: desain inovatif dengan mengikuti perkembangan tren dan memberikan kebebasan konsumen untuk merancang desain produknya sendiri melalui *custom product*

- c) Merek/status: *brand positioning* yang baik sebagai merk dagang unggulan di bidang furnitur hingga produknya ekspor ke berbagai penjuru dunia.
- d) Kemampuan dalam mengakses: menggunakan berbagai media komunikasi/promosi yang lebih bervariasi dibanding dengan perusahaan pesaing lainnya seperti *website, instagram, facebook, dan whatsapp*.
3. Perusahaan perlu memperhatikan strategi pemasaran yang digunakannya sehingga dapat bersaing pada kompetitifnya pasar yang ada saat ini, dan perusahaan perlu melakukan riset pemasaran untuk lebih mengetahui pasar yang dituju secara lebih spesifik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aji, Bramantyo. 2017. Implementasi *Value Proposition* dalam Penetapan Strategi Pemasaran (Studi Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 53 (1).
- Bali Pasadena Rattan. 2017. Bali Pasadena Furniture. Diakses pada tanggal 23 November 2017 dari <http://pasadenabali.wixsite.com>.
- Barnes, Cindy, Helen Blake dan Tamara Howard. 2017. *Selling Your Value Proposition: How to Transform Your Business into a Selling Organization*. United States: Kogan Page Limited.
- Chernev, Alexander. 2017. *The Business Model: How to Develop New Products, Create Market Value and Make the Competition Irrelevant*. USA: Cerebellum Press, Inc.
- Creswell, J.W. 2016. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Forsil Insitute. 2017. Larangan Ekspor Rotan Mentah sebagai Upaya Diversifikasi Industri Rotan. Diakses pada tanggal 29 November 2017 dari <http://forbil.org>.
- Grohn, Hanna. 2017. *Digital Innovations: Startup Marketing Strategy for Global Growth*. *International Journal of Haaga Helia University*.
- Indah, Diah Puspa. 2017. Pengembangan *Value Proposition* Dalam Pembentukan Strategi Pemasaran (Studi Kasus Pada PT. Suryaraya Nusatama Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 51 (2).
- Kementerian Perdagangan. 2018. 10 Komoditi Utama dan Potensial. Diakses pada tanggal 13 November 2018 dari <http://www.kemendag.go.id>.
- Kementerian Perindustrian. 2017. Daya Saing Indonesia Naik, Produk Industri Semakin Kompetitif. Diakses pada tanggal 24 November 2017 dari <http://www.kemenperin.go.id>.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. 2008. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Ahli Bahasa oleh Bob Sabran, M.M. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Manap, Abdul. 2016. *Revolusi Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

- Miles, M.B, Huberman, A.M dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. USA: Sage Publications.
- Moleong,J,L. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nurmanisa, Aisy. 2016. *Analisis Customer Segment, Channels, Dan Customer Relationship Dalam Pembentukan Value Proposition Di Starbucks Coffee (Studi Kasus Pada Starbucks Coffee Indonesia)*. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 34 (1).
- Osterwalder, Alexander dan Yves Pigneur. 2014. *Business Model Generation*. Alih Bahasa oleh Natalia Ruth Sihandrini. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Osterwalder, A., Yves Pigneur, Greg Bernarda, Alan Smith. 2015. *Value Proposition Design. Journal of Business Models*. 3 (1). 81-92.
- Osterwalder, A., Yves Pigneur, Greg Bernarda, dan Alan Smith. 2014. *Value Proposition Design*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2014.
- Pearce, John A dan Richard B. Robinson Jr. 2013. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Alih Bahasa oleh Nia Pramita Sari. Jakarta: Salemba Empat.
- Payne, Adrian, dan Frow Payne. 2014. *Developing Superior Value Propositions: A Strategic Marketing Imperative. Journal of Service Management*. 25 (2). 213-227.
- Strategyzer. 2017. *Value Proposition Canvas*. Diakses pada tanggal 6 Desember 2017 dari [www.strategyzer.com](http://www.strategyzer.com).
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, Fandy dan Gregorius Chandra. 2012. *Pemasaran Strategik*. Yogyakarta: ANDI.