

# Utilitas

Jurnal Manajemen dan Bisnis

ISSN: 0854-47610

Vol. 9 No. 1 Januari 2001

**Persaingan dan Perubahan Bisnis  
dalam Perspektif Pembeli**

*Heru Kurnianto Tjahjono*

**Analisis Perbandingan Persepsi Konsumen dan  
Citra Manajemen PT. MATAHARI SUPER  
EKONOMI YOGYAKARTA**

*Muchamad Imam Bintoro*

**Sistem Penilaian Kinerja 360 Degree-Feedback:  
Sebagai Solusi Penilaian Kinerja dalam Menghadapi  
Perubahan Peran Sumber Daya Manusia dimasa  
Mendatang**

*Kartika Nuringsih*

**Analisis Pengaruh Rasio Keuangan Terhadap Beta  
Saham Perusahaan yang Tercatat di BEJ**

*Supriyadi*

**Faktor-faktor Marketing Mix yang Dipertimbangkan  
Mahasiswa dalam Memilih Perguruan Tinggi Swasta  
(Studi pada Pemilihan Bidang Ilmu Ekonomi di  
Kopertis Wilayah V Daerah Istimewa Yogyakarta)**

*Sutrisno Wobowo*

**Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta**



# Utilitas

Jurnal Manajemen dan Bisnis

Vol. 9 No. 1 Januari 2001

- Persaingan dan Perubahan Bisnis dalam Perspektif Pembeli** 1  
*Heru Kurnianto Tjahjono*
- Analisis Perbandingan Persepsi Konsumen dan Citra Manajemen PT. MATAHARI SUPER EKONOMI YOGYAKARTA** 9  
*Muchamad Imam Bintoro*
- Sistem Penilaian Kinerja 360 Degree-Feedback: Sebagai Solusi Penilaian Kinerja dalam Menghadapi Perubahan Peran Sumber Daya Manusia dimasa Mendatang** 21  
*Kartika Nuringsih*
- Analisis Pengaruh Rasio Keuangan Terhadap Beta Saham Perusahaan yang Tercatat di BEJ** 37  
*Supriyadi*
- Faktor-faktor Marketing Mix yang Dipertimbangkan Mahasiswa dalam Memilih Perguruan Tinggi Swasta (Studi pada Pemilihan Bidang Ilmu Ekonomi di Kopertis Wilayah V Daerah Istimewa Yogyakarta)** 51  
*Sutrisno Wobowo*

## PERSAINGAN DAN PERUBAHAN BISNIS DALAM PERSPEKTIF PEMBELI

Heru Kurnianto Tjahjono \*

### ABSTRAK

*Kondisi persaingan yang sangat ketat menyebabkan perubahan sebagai suatu keniscayaan dalam dunia bisnis. Implikasi persaingan menyebabkan perubahan yang hebat dalam dunia bisnis dan seringkali perubahan tersebut terasa berjalan secara diskontinuous. Perubahan dalam era informasi yang melanda dunia ini telah melahirkan sebuah paradigma baru yang melahirkan konsep berfikir non linier atau quantum paradigm. Di samping itu, dalam industry competitiveness (Porter, 1990) pembeli atau konsumen memiliki peran yang signifikan dalam mempengaruhi persaingan dan perubahan bisnis. Untuk itu dapat digunakan kerangka kerja konseptual (conceptual framework) sebagai landasan untuk: (Hermawan Kartajaya, 1996): Pertama; memeriksa posisi bentuk perusahaan dibandingkan situasi yang ada (competitive audit), kedua; menyusun strategi bersaing sesuai hasil pemeriksaan (strategy-formulation) dan ketiga; meningkatkan daya saing perusahaan sesuai strategi yang telah ditentukan (capability enhancement).*

*Keywords: The Social Marketing Concept, Bargaining Position, Bargaining Power, Barrier to Entry.*

### PENDAHULUAN

Situasi persaingan bisnis yang semakin kompetitif sangat mempengaruhi konsep dan definisi pemasaran termasuk di dalamnya wawasan perusahaan terhadap pasar. Pada saat tidak ada persaingan, pemasaran perusahaan berorientasi pada produksi. Namun dewasa ini yaitu pada saat persaingan yang semakin kompetitif, perubahan yang bergulir sedemikian cepat dan konsumen yang semakin kritis maka faktor sentral yang menjadi tujuan pemasaran adalah pembeli atau konsumen.

Dalam pandangan Hermawan Kertajaya dari waktu ke waktu pemasaran mengalami redefinisi mengikuti suatu variabel yang sangat menentukan yaitu persaingan. Secara garis besar dapat dijelaskan sebagai berikut: Saat belum ada persaingan atau situasi persaingan tidak keras, pemasaran tidak atau belum dibutuhkan oleh perusahaan. Sedangkan pada saat situasi persaingan semakin keras maka pemasaran menjadi fungsi yang semakin penting dalam perusahaan. Dan pada situasi pemasaran sangat keras, pemasaran harus menjadi "jiwa" perusahaan.

Oleh karena itu di masa depan pemasaran sebagai suatu konsep yang adaptif, yang berlandaskan filosofi sebagai berikut: Pemasaran harus menjadi konsep bisnis strategik yang dapat memberikan kepuasan berkelanjutan (*sustainable-satisfaction*) untuk tiga pihak yang saling berkepentingan yaitu konsumen, karyawan dan pemilik perusahaan.

Sebagai ilmu sosial, pemasaran berkembang sesuai perkembangan sehingga menyebabkan sulit didefinisikan secara umum. Para pakar pemasaran belum memiliki *communal opinio* mengenai pemasaran. Namun definisi yang paling menjelaskan bahwa pemasaran tidak sekedar menjual produk. Pemasaran mencakup usaha integral perusahaan dimulai dengan identifikasi kebutuhan konsumen yang harus dipuaskan, menentukan produk sesuai kebutuhan dan keinginan konsumen, menentukan cara-cara promosi dan pendistribusian atau penjualan produk.

## WAWASAN PERUSAHAAN TERHADAP PASAR

Pada uraian sebelumnya di atas dijelaskan mengenai definisi pemasaran yang sangat dipengaruhi oleh kondisi persaingan dan perubahan. Demikian halnya dengan konsep pemasaran yang merupakan dasar berpijak untuk melakukan pendefinisian tentang pemasaran tidak lepas dari pergeseran dan redefinisi tersebut. Stanton, 1984 menerangkan bahwa konsumen adalah fokus dari pemasaran. Komitmen dan pengakuan yang mendalam dari perusahaan terhadap pentingnya kedudukan konsumen mendorong perusahaan untuk memperhatikan ketiga unsur konsep pemasaran yaitu:

- \* Orientasi pada pasar sasaran, dalam kenyataannya tidak ada perusahaan yang dapat bergerak pada semua pasar dan memenuhi semua kebutuhannya. Bahkan tidak ada satu perusahaan yang dapat bergerak dan melakukan pelayanan yang optimal pada pasar yang luas, sebagai contoh perusahaan sekaliber IBM tak dapat menawarkan solusi terbaik untuk semua kebutuhan pengolah informasi. Perusahaan akan berhasil dengan baik, jika dapat mendefinisikan pasar sasaran mereka dan menyiapkan program pemasaran yang sesuai. Perusahaan yang berorientasi pada pasar sasaran harus dapat menentukan kebutuhan pokok dari pembeli yang akan dilayani, menentukan kelompok pembeli yang akan dijadikan sasaran penjualan, menentukan produksi dan program pemasaran, mengadakan penelitian pada konsumen untuk mengukur, menilai dan menafsirkan keinginan, sikap serta perilaku mereka, menentukan dan melaksanakan strategi yang paling baik.
- \* Penyusunan kegiatan pemasaran secara integral, integrasi kegiatan pemasaran berarti bahwa setiap organisasi dan setiap bagian dalam perusahaan turut berkecimpung dalam suatu usaha yang terkoordinir untuk memberikan kepuasan konsumen, artinya *pertama* fungsi-fungsi pemasaran wiraniaga, iklan, manajemen produk, penelitian pemasaran dan lain-lain harus terkoordinir. *Kedua* pemasaran harus terkoordinir dengan bagian-bagian lainnya. Pemasaran tidak akan berhasil kalau hanya dilakukan oleh satu bagian dan harus menyadari secara bersama-sama bahwa dampaknya adalah kepuasan konsumen. Oleh karena itu, konsep berwawasan pemasaran ini mengharuskan perusahaan melakukan pemasaran internal selain pemasaran eksternal. Yang dimaksud pemasaran internal adalah bagaimana perusahaan dapat mencari, mendidik, memotivasi karyawan supaya melayani konsumen dengan baik.
- \* Kepuasan konsumen, artinya perusahaan harus mendapatkan laba dengan cara memberikan kepuasan konsumen. Faktor ini adalah faktor kunci untuk mempertahankan konsumen. Seorang konsumen jika puas, maka: membeli lebih banyak dan setia lebih lama; membeli jenis produk baru atau produk yang disempurnakan dari perusahaan; memuji-muji perusahaan dan produknya pada orang lain; kurang memperhatikan merk dan iklan saingan, dan juga kurang memperhatikan harga; menawarkan gagasan barang dan jasa kepada perusahaan; lebih murah biaya pelayanannya daripada pelanggan baru, karena transaksinya sudah rutin.

Dewasa ini, saat nilai moral dan etika serta kepedulian terhadap kesejahteraan masyarakat menjadi perhatian penting, maka konsep dan wawasan perusahaan terhadap pasar turut mengalami pergeseran. Orientasi konsep perusahaan di samping konsumen juga kesejahteraan masyarakat. Hal tersebut tertuang dalam *the societal marketing concept* (Philip Kotler, 1999). Dalam konsep ini seorang pemasar atau perusahaan dituntut untuk menyeimbangkan tiga faktor dalam menentukan kebijaksanaan pemasaran perusahaan, yaitu: keuntungan perusahaan, kepuasan pelanggan dan kepentingan masyarakat secara umum. Dalam kondisi tersebut perusahaan tidak bisa lagi mendasarkan pemasaran mereka pada memaksimalkan keuntungan jangka pendek saja. Perusahaan saat ini sudah menyadari arti pentingnya memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen dalam

jangka panjang dan perlu pula mempertimbangkan kepentingan masyarakat dalam pengambilan keputusan.

### PERSPEKTIF PEMBELI

Berbicara pembeli berarti kita membicarakan topik paling inti dalam kegiatan pemasaran yakni pemahaman terhadap pembeli itu sendiri atau lebih jauh lagi perilaku konsumen. Oleh karena itu pemahaman terhadap pembeli merupakan suatu keharusan bagi seorang manajer pemasaran dalam membuat suatu kebijakan di bidang pemasaran secara tepat.

Telah dipahami bahwa tujuan pemasaran adalah memenuhi dan melayani kebutuhan dan keinginan konsumen sasaran. Tetapi untuk mengenal konsumen bukan sesuatu yang mudah. Konsumen mungkin saja menyatakan apa kebutuhan dan keinginan mereka sedemikian rupa namun bertindak sebaliknya. Mereka mungkin tidak memahami motivasi mereka sendiri secara mendalam.

Oleh karena itu perusahaan harus mempelajari keinginan, persepsi, preferensi, dan perilaku belanja konsumen. Untuk hal tersebut perusahaan harus memahami perilaku konsumen dan menjawab pertanyaan-pertanyaan:

*Siapa yang membentuk pasar?*

*Apa yang dibeli di pasar?*

*Mengapa pasar membeli?*

*Siapa yang ikut serta dalam pembelian?*

*Bagaimana pasar membeli?*

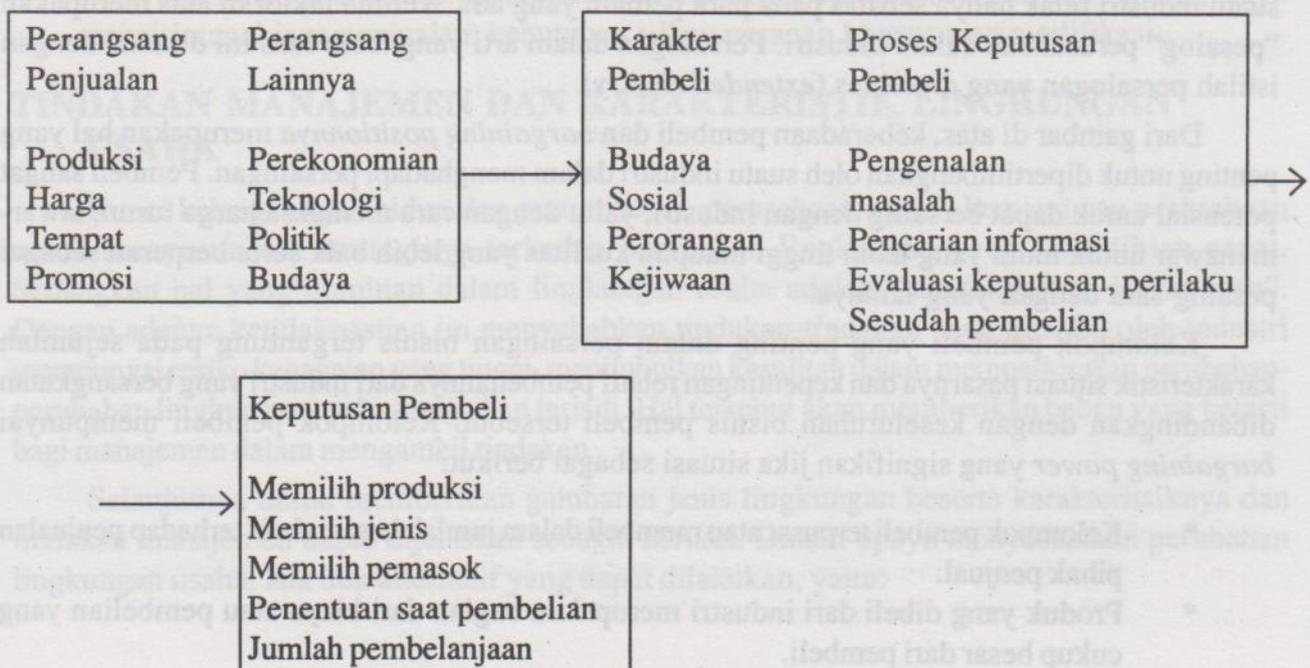
*Kapan pasar membeli?*

*Di mana pasar membeli?*

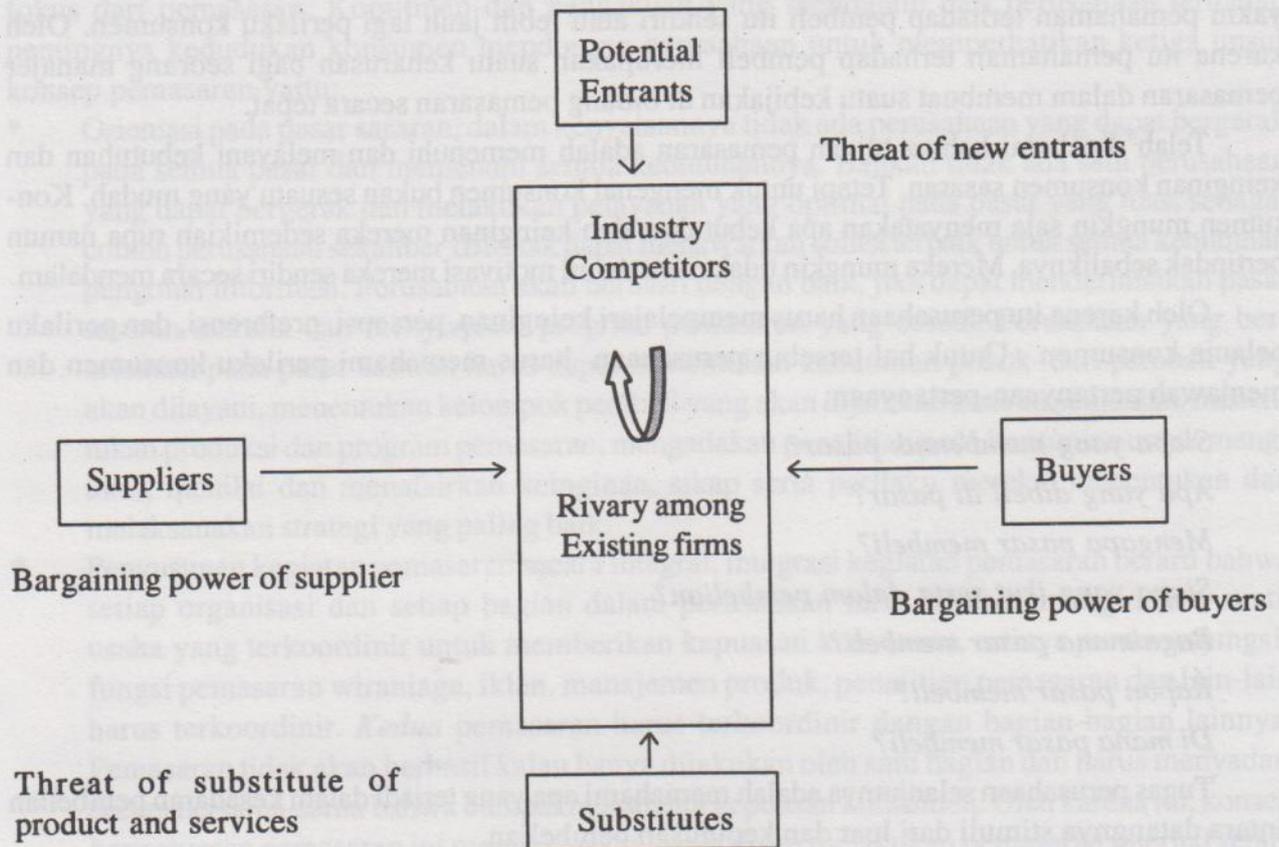
Tugas perusahaan selanjutnya adalah memahami apa yang terjadi dalam kesadaran pembelian antara datangnya stimuli dari luar dan keputusan pembelian.

Model berikut dapat menjelaskan perilaku pembeli.

#### Model Perilaku Pembelian



Dari model di atas dapat kita ketahui bahwa pembeli merupakan lingkungan bisnis yang memiliki peran penting bahkan memiliki *bargaining position* yang sangat kuat. Pembeli disamping sebagai kunci yang vital dalam lingkungan usaha perusahaan juga memiliki kekuatan tawar yang semakin kuat pada kondisi persaingan yang keras. Hal tersebut dapat terlihat pada gambaran *Industry Competitiveness* berikut ini (Porter, 1990) dijelaskan sebagai berikut:



Lima kekuatan persaingan di atas yang terdiri atas *potential entrants*, *suppliers*, *buyers* (pembeli), *industry competitors* dan *substitutes* mencerminkan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya sebatas pada para pemain yang ada. Kelima faktor di atas merupakan "pesaing" perusahaan dalam industri. Persaingan dalam arti yang lebih luas ini dikenal dengan istilah persaingan yang diperluas (*extended rivalry*).

Dari gambar di atas, keberadaan pembeli dan *bargaining positionnya* merupakan hal yang penting untuk dipertimbangkan oleh suatu industri dalam menghadapi persaingan. Pembeli sangat potensial untuk dapat bersaing dengan industri, yaitu dengan cara memaksa harga turun, tawar-menawar untuk mutu yang lebih tinggi maupun kualitas yang lebih baik serta berperan sebagai pesaing satu dengan yang lainnya.

Kelompok pembeli yang penting dalam persaingan bisnis tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan kepentingan relatif pembeliannya dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut. Kelompok pembeli mempunyai *bargaining power* yang signifikan jika situasi sebagai berikut:

- \* Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar relatif terhadap penjualan pihak penjual.
- \* Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli.

- \* Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar.
- \* Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil.
- \* Pendapatan pembeli sensitif terhadap harga.
- \* Pembeli mempunyai informasi yang cukup, dll.

Dalam menjual produknya, perusahaan kebanyakan menjual produk atau jasa mereka tidak hanya kepada seorang pembeli, melainkan kepada sejumlah pembeli yang berlainan. Kelompok pembeli ini sebenarnya merupakan salah satu kekuatan yang sangat dahsyat dalam kekuatan persaingan. Namun dalam kenyataannya jarang terjadi bahwa kelompok pembeli dalam menghadapi suatu perusahaan atau industri akan homogen secara struktural. Kondisi yang relatif heterogen menjadikan seleksi pembeli yaitu upaya pemilihan pembeli target merupakan variabel strategis yang sangat penting. Secara umum perusahaan akan menjual kepada para pembeli yang kemungkinan paling menguntungkan. Kriteria umum yang menentukan kualitas pembeli dari aspek strategi.

- \* Kebutuhan vs Kemampuan perusahaan; Perlunya membandingkan kebutuhan pembeli tertentu dari seorang pembeli dengan kemampuan relatif perusahaan. Kebutuhan pembelian para pembeli yang berbeda menimbulkan implikasi strategis apabila perusahaan memiliki kemampuan yang berbeda untuk melayani kebutuhan relatif tersebut terhadap para pesaing.
- \* Potensi pertumbuhan pembeli; potensi tersebut ditentukan oleh tiga kondisi yaitu: tingkat pertumbuhan industri, tingkat pertumbuhan segmen atau pasar utamanya, perubahan bagian pasarnya (*market share*) dalam industri dan dalam segmen-segmen utamanya. Tingkat pertumbuhan industri pembeli akan tergantung pada berbagai faktor antara lain: posisi industri dibandingkan produk pengganti, pertumbuhan kelompok pembeli dan lain-lain.
- \* Kekuatan tawar-menawar pembeli; pembeli memiliki kekuatan untuk menentukan posisi dalam persaingan.
- \* Kepekaan pembeli terhadap harga; tiap-tiap pembeli dapat berbeda sama sekali dalam kecenderungan mereka untuk mempergunakan segala kekuatan tawar-menawar mereka.
- \* Biaya pelayanan untuk melayani pembeli; biaya tersebut berbeda-beda dengan alasan antara lain: besarnya pesanan; penjualan langsung atau melalui distributor; waktu tunggu pesanan yang diperlukan; kelancaran arus pesanan untuk keperluan perencanaan dan logistik; biaya pengiriman; biaya penjualan; kebutuhan adkan pesanan khusus atau modifikasi.

## TINDAKAN MANAJEMEN DAN KARAKTERISTIK LINGKUNGAN USAHA

Kunci kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan adalah kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan strateginya terhadap perubahan lingkungan yang sedemikian cepat. Sedangkan hal yang dominan dalam lingkungan usaha adalah "ketidakpastian lingkungan". Dengan adanya ketidakpastian ini menyebabkan tindakan-tindakan yang diambil oleh industri mempunyai resiko kegagalan yang tinggi, menimbulkan kesulitan dalam memperkirakan perubahan-perubahan lingkungan usaha yang akan terjadi. Hal tersebut akan memberikan beban yang berarti bagi manajemen dalam mengambil tindakan.

Selanjutnya untuk memberikan gambaran jenis lingkungan beserta karakteristiknya dan tindakan manajemen dapat dijelaskan sebagai berikut. Dalam upaya menyesuaikan perubahan lingkungan usaha, ada dua alternatif yang dapat dilakukan, yaitu:

1. melakukan perubahan dengan jalan menyesuaikan struktur internal organisasi.
2. menguasai dan mengubah kondisi lingkungan usaha yang dapat menguntungkan bagi perusahaan yang bersangkutan.

Bagi perusahaan yang memegang atau memimpin pasar (*market leader*) mempunyai kesempatan mengarahkan perubahan dalam lingkungan usaha dan menciptakan *barrier to entry* bagi pesaing. Upaya pro-aktif dapat dilakukan oleh perusahaan jenis tersebut. Sedangkan perusahaan yang melakukan strategi mengikuti pasar (*market follower*) cenderung melakukan penyesuaian terhadap perubahan atau melakukan upaya yang bersifat reaktif.

Untuk melengkapi tindakan-tindakan mengadaptasi lingkungan usaha, ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk memperkirakan lingkungan di masa depan, (Kotler, 1999).

#### 1. Expert Opinion

Orang-orang yang memiliki pengetahuan dipilih dan diminta untuk menetapkan tingkat kepentingan dan probabilitas dari kemungkinan-kemungkinan perkembangan di masa depan. Versi yang paling baik, penerapan metode delphi, menempatkan para ahli dalam beberapa putaran penilaian kejadian, di mana mereka terus memperbaiki asumsi dan penilaian mereka.

#### 2. Trend Extra Polation

Membuat model peristiwa masa lalu ke dalam bentuk kurva (linier, kaudratik, berbentuk S). Metode ini bisa sangat tidak dapat diandalkan dalam situasi di mana perkembangan baru dapat mengubah secara total arah masa depan.

#### 3. Metode Korelasi

Periset mencari korelasi bermacam-macam deret waktu dengan harapan dapat mengidentifikasi indikator keunggulan dan kelemahan yang digunakan dalam peramalan. *The National Bureau of Economic Research* telah melakukan identifikasi dua belas indikator yang terbaik mengenai keunggulan ekonomi dan nilai-nilai mereka telah dipublikasikan secara bulanan dalam *Survei of Current Business*.

#### 4. Dinamic Modelling

Periset mengembangkan sekumpulan persamaan yang menggambarkan sistem yang utama. Koefisien dalam persamaan disesuaikan dengan statistik.

#### 5. Analisis Dampak Silang

Periset mengidentifikasi sekumpulan kecenderungan kunci (yang mempunyai kepentingan dan probabilitas yang tinggi). Selanjutnya diajukan pertanyaan untuk selanjutnya menyusun rantai domino di mana suatu kejadian akan memicu kejadian lainnya.

#### 6. Skenario Yang Lebih Dari Satu

Periset menyusun gambaran-gambaran di masa datang secara konsisten dan internal serta masing-masing mempunyai probabilitas tertentu. Tujuan utama dari skenario-skenario tersebut adalah untuk merangsang manajemen agar memikirkan mengenai dan membuat rencana keadaan yang tidak terduga.

## 7. Peramalan Permintaan

Periset mengidentifikasi kejadian-kejadian utama yang akan sangat mempengaruhi perusahaan. Masing-masing kejadian dinilai tingkat keterpaduannya dengan beberapa kecenderungan yang ada dalam masyarakat. Ia juga diberi peringkat untuk daya tariknya bagi kelompok-kelompok utama dalam masyarakat. Semakin tinggi keterpaduan dan daya tariknya, semakin tinggi probabilitas kejadian tersebut akan terjadi..

Dari pendekatan di atas, potensi pembeli ataupun konsumen dapat diestimasi kecenderungannya sehingga dapat dijadikan rumusan bagi industri dalam upaya membina hubungan jangka panjang dengan pembeli.

## PENUTUP

Dalam uraian sebelumnya telah dipaparkan bahwa pembeli mempunyai *bargaining position* yang kuat dalam mempengaruhi orientasi dan aktivitas perusahaan (*customer driven*). Untuk mengantisipasi perubahan pembeli ataupun konsumen yang keberadaannya dapat mempengaruhi secara langsung terhadap perusahaan maka dapat dilakukan strategi adaptasi lingkungan yang dilengkapi dengan beberapa pendekatan untuk memperkirakan perubahan-perubahan lingkungan.

Perusahaan yang menghendaki *survive* untuk jangka panjang harus memahami secara lebih akurat mengenai pembeli. Perusahaan juga harus mengantisipasi apa yang mungkin dilakukan pembeli dalam kondisi tertentu. Dengan demikian perusahaan harus selalu membina hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan dengan pembeli (*relationship marketing*).

## DAFTAR PUSTAKA

- Basu Swastha dan T. Hani Handoko, 1987, *Manajemen Pemasaran: Analisa Perilaku Konsumen*, Edisi I, Yogyakarta: Liberty.
- Engel, Blackwell, Miniard, 1995, *Perilaku Konsumen*, Edisi ke-6, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Kotler, Philip, 1999, *Marketing Management, Inc*, The millenium Edition, Prentice Hall International.
- Porter E. Michael, 1980, *Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors*, New York Free Press.
- Porter E. Michael, 1990, *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, cetakan ke-3, Erlangga Jakarta.
- Thompson A. Arthur and Strickland III A.J., 1999, *Strategic Management*, Irwin McGraw-Hill.
- Stanton, J. William, 1984, *Fundamental Of Marketing*, 7<sup>th</sup> Edition, New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Hermawan Kartajaya, dkk, 1996, *36 Kasus Pemasaran Asli Indonesia*, Elex Media Komputindo.

