

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Meningkatnya kebutuhan masyarakat akan sarana informasi tentang dinamika perkembangan dunia yang semakin cepat, telah membuat industri media cetak maupun elektronik tumbuh dengan pesat. Kebutuhan akan informasi menjadikan samar batas antar negara bahkan terjadi secara lintas geografis, yang secara populer dikenal dengan istilah globalisasi (Siagian, 1995:15). Dalam hal ini surat kabar muncul dengan akurasi dan kecepatan berita untuk memenuhi kebutuhan akan informasi melewati batas antar negara. Kondisi yang demikian menuntut perusahaan untuk bisa menggali dan mengembangkan sumber keunggulan bersaing agar dapat bertahan hidup.

Kompetensi bidang fungsional merupakan pengetahuan nyata dan keterampilan yang secara khusus tercermin dalam keahlian, kemampuan dan kinerja pemasaran, inovasi, penggunaan teknologi dan produksi. Kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan hendaknya tidak mudah ditiru oleh pesaing dan menopang tercapainya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pemasaran kini harus dijadikan sebagai jiwa, sehingga setiap orang dalam perusahaan adalah pemasar. Dengan demikian, pemasaran bukan hanya monopoli fungsi pemasar, tetapi menjiwai setiap orang dalam mengambil keputusan.

Beberapa riset dibidang pemasaran telah membuktikan bahwa kompetensi pemasaran mempunyai pengaruh positif terhadap hasil-hasil kinerja perusahaan.

Penelitian ini mencoba menguji kembali konsep pengaruh kompetensi bidang pemasaran terhadap keunggulan bersaing, terutama dilihat dari perbandingan relatif pangsa pasar dan pertumbuhan pangsa pasar, maka peneliti tertarik untuk mengambil judul **“ANALISIS SUMBER-SUMBER KEUNGGULAN BERSAING BIDANG PEMASARAN PERUSAHAAN PENERBIT SURAT KABAR HARIAN UMUM NASIONAL DI INDONESIA”**

B. Batasan Masalah

1. Penelitian ini menganalisa pengaruh sumber keunggulan bersaing bidang pemasaran yang diukur Dess dan Davis (1984) serta Varadarajan (1985) dalam Nursya'bani dan Hery Setiawan (2003) meliputi: Citra merk, promosi periklanan, identifikasi pasar sasaran, kemampuan memenuhi tuntutan pangsa pasar (*target market*), penetapan harga, pelayanan pelanggan sebelum dan setelah penjualan, luasnya lini produk, luasnya cakupan distribusi, distribusi biaya rendah, distribusi selektif, penguasaan penjualan secara personal dan reputasi perusahaan, terhadap kinerja perusahaan.
2. Responden yang dipilih adalah manajer pemasaran (*marketing manager*) di perusahaan penerbit surat kabar harian umum nasional, dengan harapan mereka lebih mengetahui bidang pemasaran di perusahaan mereka.

C. Rumusan Masalah

Bagaimana pengaruh sumber-sumber keunggulan bersaing bidang pemasaran perusahaan penerbit surat kabar harian umum nasional dilihat dari perbandingan relatif pangsa pasar dan pertumbuhan pangsa pasar

D. Tujuan Penelitian

Menganalisis pengaruh sumber-sumber keunggulan bersaing bidang pemasaran perusahaan penerbit surat kabar harian umum nasional dilihat dari perbandingan relatif pangsa pasar dan pertumbuhan pangsa pasar.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan

Penelitian ini dapat dipergunakan sebagai solusi alternatif perusahaan dalam menggali sumber-sumber keunggulan bersaing dibidang pemasaran perusahaan penerbit surat kabar harian umum nasional.

2. Bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk pengembangan literatur manajemen pemasaran.

3. Bagi penulis

Penelitian ini merupakan persyaratan penyelesaian studi strata satu (S1) Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, serta diharapkan hasil penelitian ini mampu menambah kepekaan terhadap berbagai studi dibidang manajemen pemasaran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pengertian Pemasaran

Pemasaran berarti bekerja dengan pasar untuk mewujudkan transaksi potensial guna memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia. Konsep pasar semula adalah tempat dimana pembeli dan penjual berkumpul untuk mempertukarkan barang kebutuhan, pasar kemudian berkembang menjadi sekumpulan penjual dan pembeli yang melakukan transaksi atas produk atau kelas tertentu.

Gambaran secara luas tentang pemasaran dapat diketahui dari definisi di bawah ini:

“Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial yang didalamnya terdapat individu dan kelompok untuk mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain” (Kotller, 1997:13)

Pemasaran terjadi apabila sekurang-kurangnya satu pihak dari pertukaran potensial memikirkan cara untuk mendapatkan tanggapan dari pihak lain sesuai yang dikehendakinya. Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pemasaran meliputi proses perencanaan dan pelaksanaan pemikiran, penetapan harga, promosi, serta penyaluran gagasan, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan individu dan organisasi.

2. Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran menyatakan bahwa kunci untuk meraih tujuan organisasi adalah menjadi lebih efektif daripada para pesaing dalam memadukan kegiatan pemasaran guna menetapkan dan memuaskan kebutuhan serta keinginan pasar sasaran. Konsep pemasaran juga harus bersandar pada empat pilar yaitu, pasar sasaran, kebutuhan pelanggan, pemasaran terpadu, dan profitabilitas, yang keempatnya harus bersinergi agar tujuan perusahaan bisa diraih.

Kepuasan konsumen merupakan fokus dari pemasaran. Penggunaan konsep pemasaran memberikan dasar pemikiran yang logis dalam pencapaian tujuan. Konsep pemasaran dimulai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen sebagai dasar tujuan bisnis, mengembangkan pendekatan organisasi untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan, dan mencapai tujuan organisasi dengan memberikan kepuasan kepada konsumen.

Sebagai falsafah bisnis konsep pemasaran tersebut disusun dengan memasukkan elemen-elemen pokok yaitu, seluruh perencanaan dan kegiatan perusahaan harus berorientasi pada konsumen atau pasar, volume penjualan harus menjadi tujuan perusahaan, seluruh kegiatan pemasaran dalam perusahaan harus dikoordinasikan dan diintegrasikan secara organisasi.

Konsep pemasaran berwawasan sosial menyatakan bahwa tugas organisasi adalah menentukan kebutuhan, keinginan dan kepentingan pasar sasaran dan memberikan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien daripada pesaing dengan mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat.

Konsep pemasaran berwawasan sosial mengajak pemasar membangun pertimbangan sosial atau etika dalam praktik pemasaran perusahaan. Perusahaan harus menyeimbangkan dan menyelaraskan tiga faktor yang sering menjadi pertikaian yaitu laba perusahaan, pemuasan keinginan konsumen dan kepentingan publik.

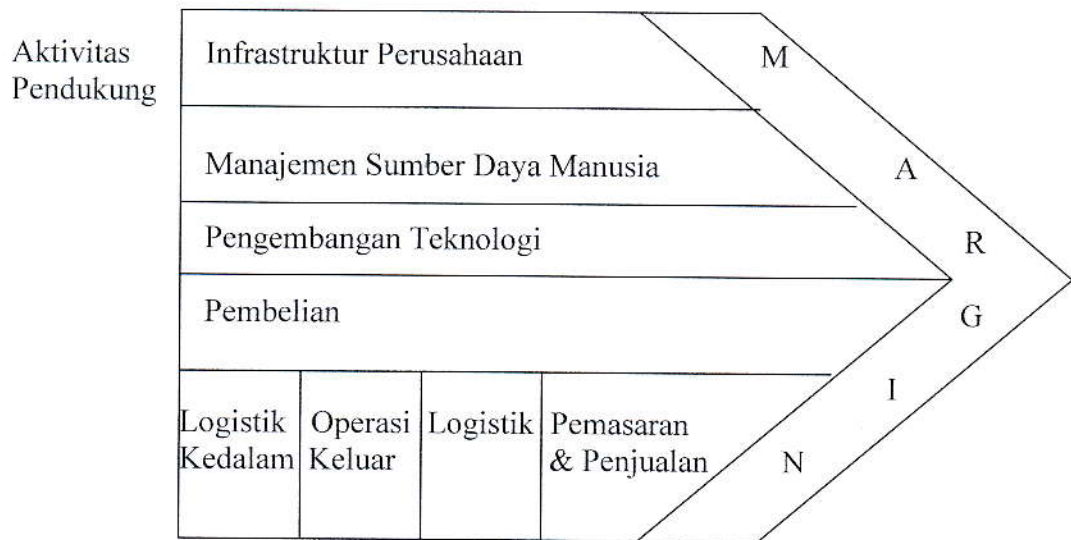
3. Konsep keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*)

Keunggulan bersaing berkaitan dengan cara bagaimana perusahaan memilih dan benar-benar melaksanakan strategi generik ke dalam praktik (Porter, 1994:27). Semua keunggulan dalam organisasi dapat menjadi keunggulan bersaing melalui tiga alternatif strategi: *cost leadership*, *differentiation* dan *focus*. Dengan menggunakan analisis rantai nilai manajemen dapat dipisahkan aktifitas dasar yang dilakukan perusahaan, mulai dari aktifitas desain, proses produksi, pemasaran dan semua kegiatan pendukung mulai dari manajemen sumber daya manusia, infrastruktur, pembelian dan pengembangan teknologi. Porter memberikan prespektif baru dan praktis tentang strategi bersaing dengan memperlihatkan bagaimana semua aktivitas dasar dan aktivitas pendukung dapat dipadukan membentuk sinergi yang menciptakan keunggulan bersaing.

Dengan menggunakan analisis rantai nilai ini, manajemen dapat melakukan aktivitas berikut:

1. Memahami perilaku biaya.
2. Mengidentifikasi apa yang menciptakan nilai bagi pembeli.

3. Memilih strategi teknologi yang mencerminkan signifikansi teknologi perusahaan untuk keunggulan bersaing.
4. Memanajemen hubungan strategik antar unit usaha yang ada, dan sebagainya.



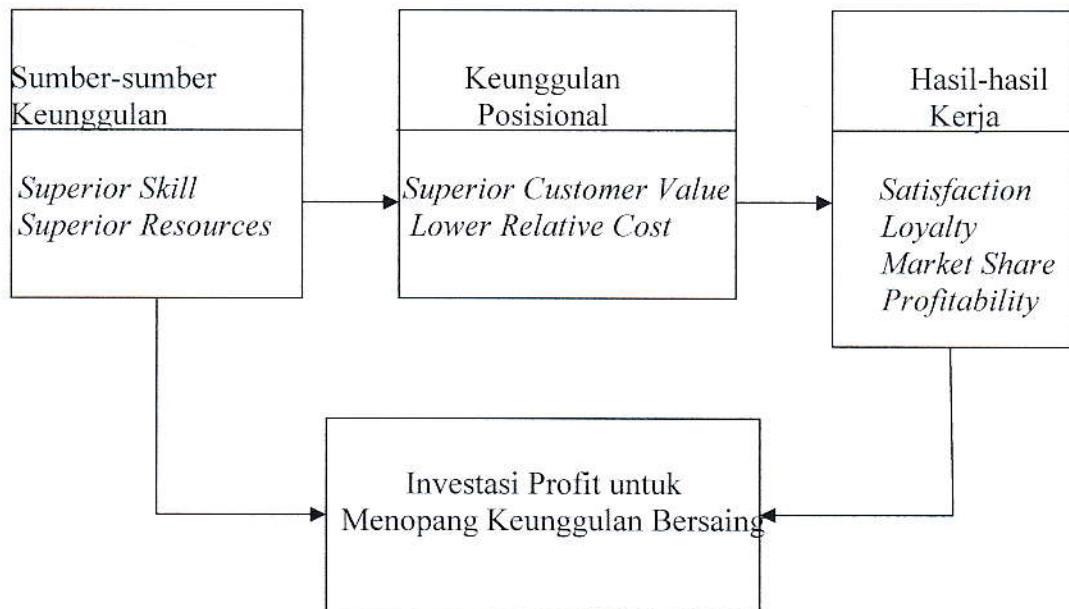
Sumber: Porter, 1994.

Gambar 2.1
Analisis Rantai Nilai Aktivitas Primer

Keunggulan bersaing dapat diciptakan dengan memberikan nilai lebih kepada konsumen melalui, harga yang lebih rendah dibandingkan dengan para pesaing untuk manfaat yang sama atau memberikan keunikan manfaat yang dapat menutupi harga tinggi. Beberapa pertimbangan penting untuk memberikan kepuasan kepada konsumen dan memperoleh keunggulan bersaing adalah:

1. Prosesnya harus terfokus pada konsumen.
2. Analisis kebutuhan dilakukan dengan melihat kelompok pembeli yang mempunyai kebutuhan yang sama (segmentasi).
3. Peluang untuk memperoleh manfaat, dimana terdapat kesenjangan (*gap*) antara apa yang diinginkan oleh konsumen dengan usaha para pesaing untuk memuaskan mereka.
4. Peluang dapat diketahui dengan mencari atribut produk atau jasa yang khusus, dimana ada permintaan pembeli ada yang tidak terpuaskan.
5. Analisis kepuasan konsumen hendaknya dapat mengidentifikasi peluang yang terbaik bagi organisasi dalam penciptaan nilai yang unggul.

Keunggulan bersaing seharusnya dipandang sebagai suatu proses dinamis bukan sekedar dilihat sebagai hasil akhir. Keunggulan bersaing memiliki tahapan proses seperti terlihat pada gambar 2.1 yang terdiri atas sumber keunggulan, keunggulan posisi dan prestasi hasil akhir serta investasi laba untuk mempertahankan keunggulan.



Sumber: Cravens, 1996.

Gambar 2.2
Elemen Keunggulan Bersaing

Analisis keunggulan bersaing menunjukkan perbedaan dan keunikan diantara pesaing. Sumber keunggulan bersaing itu adalah keterampilan, sumber daya dan pengendalian yang superior. Keterampilan yang superior memungkinkan organisasi untuk memilih dan melaksanakan strategi yang akan membedakan organisasi dan persaingan. Keterampilan mencakup kemampuan teknis, manajerial dan operasional. Sumber daya yang superior memungkinkan terbentuknya dimensi keunggulan. Pengendalian superior mencakup kemampuan memantau dan menganalisis proses dan hasil bisnis.

Keunggulan posisi merupakan hasil produksi dengan biaya rendah (*cost leadership*) atau diferensiasi yang memberikan keunggulan nilai bagi konsumen. Biaya yang lebih rendah memungkinkan perusahaan memberikan nilai yang

superior dengan pemberian harga yang lebih rendah dari para pesaing untuk produk yang sama. Perbedaan penampilan produk yang sesuai dengan preferensi pembeli menghasilkan manfaat unik yang dapat menutupi harga tinggi. Faktor penting dalam mencari keunggulan adalah bagaimana mengambil keputusan bersaing.

Pada saat keterampilan organisasi, sumber daya, dan pengendalian digunakan untuk memperoleh nilai dan atau efisiensi biaya, keunggulan posisi telah menuju pada prestasi dari hasil akhir (kepuasan konsumen, kesetiaan terhadap merk, pangsa pasar dan kemampuan mendapatkan laba) seperti yang ditunjukkan pada gambar 2.2. keunggulan bersaing merupakan sasaran yang selalu berubah, karenanya manajemen harus menggunakan sebagian labanya untuk mempertahankan keunggulan tersebut.

Produk baru yang sesuai dengan selera konsumen dan lebih baik dari produk yang sudah ada akan menciptakan sebuah keunggulan yang dapat mempengaruhi kriteria pokok pembelian (*key buying criterion*). (Craven, 1996;36). Untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan perlu diciptakan hambatan sehingga pesaing sulit untuk melakukan imitasi. Hambatan imitasi lambat laun akan terkikis sehingga perusahaan dituntut terus menerus memperbaiki keunggulan bersaing yang merupakan hasil umpan balik jangka panjang atau sebuah proses siklis. Proses siklis (*determinism sequential*) tersebut berada dalam kondisi lingkungan yang kompleks, penuh ketidakpastian, penyimpangan umpan balik dan kekakuan struktural.

Keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan harus dipertahankan dengan menciptakan kapabilitas bernilai (*valuable capabilities*), yaitu mampu menciptakan peluang serta menetralkan ancaman dalam lingkungan eksternal perusahaan, menciptakan kapabilitas yang dimiliki oleh sedikit perusahaan. Keunggulan bersaing juga bisa dipertahankan dengan menciptakan sebuah produk yang terlalu mahal untuk ditiru oleh perusahaan lain, atau tidak adanya produk pengganti untuk produk yang sama.

4. Konsep Strategi Pemasaran

Setiap fungsi manajemen memberikan kontribusi tertentu pada saat penyusunan strategi pada level yang berbeda. Pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak paling besar dengan lingkungan eksternal. Padahal perusahaan hanya memiliki kendali yang terbatas terhadap lingkungan eksternal, pemasaran perlu melakukan memainkan peranan dalam mengembangkan strategi (Tjiptono, 1997: 20).

Strategi pemasaran merupakan pernyataan mengenai suatu merk atau lini produk mencapai tujuannya. Strategi pemasaran juga dapat didefinisikan sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut. Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, *positoning*, elemen bauran pemasaran dan biaya bauran pemasaran.

Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen atau organisasi.

Strategi pemasaran terdiri atas lima elemen yang saling berkait. Kelima elemen tersebut adalah:

1. Pemilihan pasar, yaitu memilih pasar yang akan dilayani dimulai dengan melakukan segmentasi pasar dan kemudian memilih pasar sasaran yang paling memungkinkan untuk dilayani oleh perusahaan.
2. Perencanaan produk, meliputi pembentukan lini produk dan desain penawaran individual pada masing-masing lini.
3. Penetapan harga, yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan.
4. Sistem distribusi, yaitu saluran perdagangan grosir dan eceran yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang akan membeli dan menggunakannya.
5. Komunikasi pemasaran (promosi) yang meliputi periklanan, *personal selling*, *direct marketing* dan *public relations*.

5. Kompetensi bidang Pemasaran Perusahaan

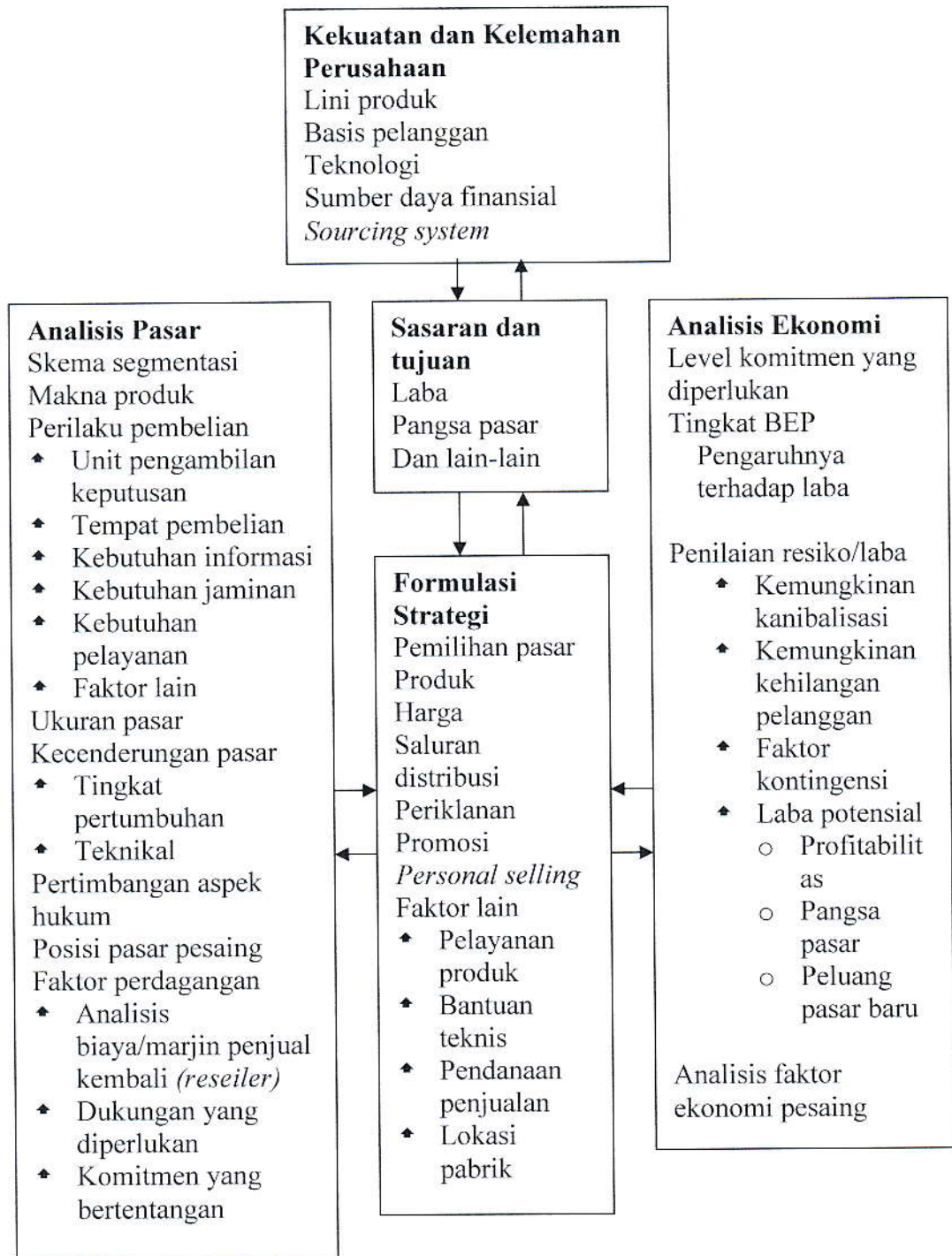
Kompetensi perusahaan pada prinsipnya meliputi kapabilitas yang berhubungan dengan teknologi dan keahlian yang diperoleh melalui *organizational learning*. Kompetensi mendukung aliran dan penggunaan pengetahuan baru yang didapat dalam perusahaan.

Kompetensi mengarahkan pola-pola diversifikasi dan cara perusahaan masuk ke pasar (*market entry*). Kompetensi khusus merupakan keunggulan

bersaing yang dimiliki atau dilakukan perusahaan yang memberinya kekuatan untuk menghadapi pesaing.

Kompetensi muncul melalui proses organisasi dalam mengakumulasi dan mempelajari bagaimana menggunakan sumber daya dan kapabilitas yang berbeda. Kompetensi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan dengan sangat baik sangat istimewa dibanding dengan para pesaing, dan melaluinya perusahaan menambah nilai unik bagi barang dan jasanya selama periode waktu yang panjang.

Kompetensi pemasaran merupakan kemampuan dan tingkat kinerja bidang pemasaran yang mendukung tercapainya tujuan strategik perusahaan. Besarnya kompetensi pemasaran dihitung dengan mengetahui nilai total kinerja faktor-faktor keunggulan bersaing dikalikan dengan tingkat pentingnya faktor-faktor tersebut dan besarnya presentase tanggung jawab bidang pemasaran.



Sumber: Craven, 1996.

Gambar 2.3
 Model Perumusan Strategi Pemasaran

Keunggulan bersaing menurut Dess dan Davis (1984) dan Varadarajan (1985) dalam Nursya'bani dan Hery Setiawan (2003) meliputi: pelayanan pelanggan, harga kompetitif, luasnya cakupan distribusi, citra merk, penguasaan penjualan personal, periklanan, promosi dan reputasi perusahaan. Hasil studi literatur tentang sumber keunggulan bersaing, fungsi pemasaran mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap 12 keunggulan bersaing. Kedua belas faktor keunggulan bersaing tersebut adalah: citra merk (*brand image*), promosi periklanan, identifikasi pasar sasaran, kemampuan memenuhi tuntutan pasar sasaran (*target market*), penetapan harga, pelayanan pelanggan sebelum dan setelah penjualan, luasnya lini produk, luasnya cakupan distribusi, distribusi biaya rendah, distribusi selektif, penguasaan penjualan secara personal, dan reputasi perusahaan.

Merk dapat berupa nama, istilah atau lambang yang dapat mengidentifikasi sebuah perusahaan. Merk yang sudah mempunyai kekuatan hukum dapat melindungi perusahaan dari upaya peniruan pesaing, disamping membuat proses pembelian menjadi lebih mudah dan efisien.

Promosi merupakan program bauran pemasaran yang merupakan suatu bentuk komunikasi dimana *sendernya* adalah pihak pemasar dan *receivernya* adalah pihak *stokeholder*, terutama pasar. Ada beberapa alat yang digunakan untuk promosi seperti, periklanan, penjualan perorangan, promosi perdagangan, publikasi dan pemasaran langsung. Kelimanya dikenal dengan istilah bauran promosi (Kotler 1997:52).

Identifikasi pasar sasaran dimulai dengan proses pembagian pasar yang dikenal dengan istilah segmentasi. Segmentasi berusaha mengelompokkan konsumen kedalam segmen-segmen yang diharapkan memiliki perilaku dan tanggapan yang sama terhadap bauran pemasaran tertentu. Segmentasi bisa dilakukan berdasarkan faktor geografis, demografis, psikologis ataupun perilaku. Berbagai pencakupan segmen pasar yang dilayani bisa dipilih mulai melalui pencakupan segmen pasar tunggal, pencakupan beberapa segmen secara selektif ataupun pencakupan segmen secara keseluruhan. Hal ini harus mempertimbangkan kemampuan sumber daya yang ada serta kemampuan untuk memenuhi tuntutan segmen pasar yang dijadikan sasaran.

Produk merupakan segala sesuatu yang dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen, baik berupa barang yang kasat mata atau segala sesuatu yang dapat dirasakan manfaatnya (jasa). bahkan tempat, organisasi dan orangpun dapat disebut produk selama dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen (Kotler, 1997:32). Produk dapat diuraikan kedalam lima tingkatan. Tingkat pertama disebut sebagai produk inti, yang menunjukkan manfaat atau jasa yang ditawarkan oleh produk tersebut. Tingkat kedua disebut sebagai produk dasar, yang menunjukkan ciri dasar dari produk. Tingkatan ketiga disebut sebagai produk yang diharapkan. Tingkatan keempat berkaitan dengan upaya membuat konsumen senang dengan produk yang dibeli (lebih dari sekedar puas). Tingkatan kelima berkaitan dengan upaya pengembangan produk untuk masa yang akan datang.

Penetapan harga harus mempertimbangkan beberapa faktor seperti tujuan pemasaran, kesesuaian dengan bauran pemasaran yang lain, biaya produksi, harga pesaing, kondisi perekonomian dan sebagainya. Jika tujuan pemasaran adalah menjadi pemimpin pasar dalam hal pangsa pasar maka harga akan ditetapkan rendah, sebaliknya jika tujuan pemasaran adalah menjadi pemimpin pangsa pasar dalam hal kualitas maka harga yang ditetapkan adalah tinggi. Selanjutnya bauran pemasaran yang lain (diluar harga) juga harus mendukung.

Saluran distribusi merupakan sekelompok perusahaan atau perorangan yang mengambil alih hak atau membantu proses pengalihan hak selama perpindahan produk dari produsen ke konsumen. Dengan adanya saluran distribusi diharapkan proses penyebaran produk dari produsen ke konsumen akan lebih efektif dan efisien. Perusahaan harus mendesain dan mengelola saluran distribusi secara tepat.

Sumber keunggulan bersaing nomor satu sampai dengan sebelas akan sangat mempengaruhi reputasi perusahaan (sebagai sumber keunggulan yang kedua belas). Menurut beberapa pakar manajemen, reputasi perusahaan yang baik diharapkan dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan antara lain melalui perluasan pangsa pasar.

6. Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian prestasi perusahaan yang diukur dalam bentuk hasil-hasil kerja atau *performance outcome*. Dalam penelitian ini peneliti hanya menggunakan pangsa pasar (*market share*) sebagai

indikator pengukuran kinerja perusahaan yang kemudian dilengkapi dengan pertumbuhan pangsa pasar (*market share growth*).

Market share adalah pengukuran kinerja pemasaran yang dapat membedakan antara pemenang dan pecundang. Volume penjualan perusahaan tidak mengungkapkan sebaik apa kinerja perusahaan dibanding pesaingnya, jika *market share* perusahaan meningkat berarti perusahaan dapat mengungguli pesaingnya, hal ini juga berlaku sebaliknya. *Market share* disini adalah pangsa pasar relatif, yaitu total penjualan yang dinyatakan sebagai presentase penjualan terhadap *major competitor*. Penelitian ini juga menggunakan pengukuran pangsa pasar relatif dengan menanyakan perbandingan pangsa pasar responden dengan pesaing utama mereka

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Sejumlah studi bidang pemasaran telah mengarah pada penjelasan bisnis yang menghubungkan kompetensi bidang pemasaran dalam mempengaruhi kinerja perusahaan. Lena Elitan (1998) melakukan penelitian pengaruh sumber-sumber keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan yang terdaftar dalam *directory Top Companies and Big Group in Indonesia*. Penelitian yang mencoba menghubungkan pengaruh bidang fungsional perusahaan ini menunjukkan adanya hubungan positif antara kompetensi bidang fungsional (pemasaran dan produksi) dengan hasil kinerja perusahaan.

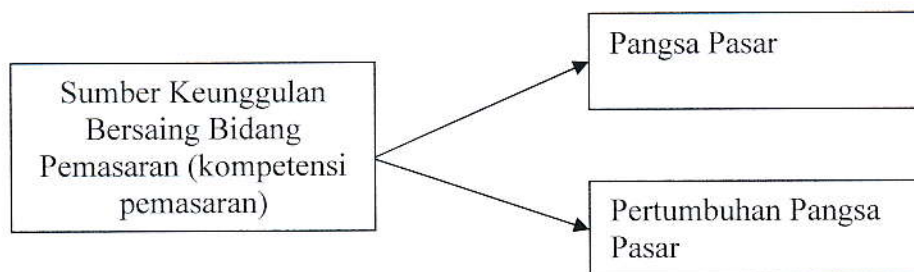
Nursya'bani Purnama dan Hery Setiawan (2003) melakukan penelitian pengaruh keunggulan bersaing bidang pemasaran terhadap kinerja perusahaan

manufaktur yang sahamnya terdaftar di Bursa Efek Jakarta (BEJ). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi pemasaran mempunyai pengaruh positif terhadap hasil kinerja perusahaan.

C. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini sebagai jawaban sementara dari rumusan masalah, mengacu pada landasan teori dari hasil penelitian terdahulu. Sumber-sumber keunggulan bersaing bidang pemasaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan penerbit surat kabar harian umum nasional di Indonesia.

D. Model Penelitian



Gambar 2.4
Model Penelitian