



BAB I

PENDAHULUAN

Pada bagian pendahuluan ini dibuat untuk menciptakan pandangan yang jelas mengenai latar belakang masalah penelitian, permasalahan penelitian, tujuan, dan manfaat penelitian bagi pembaca. Dalam latar belakang masalah diuraikan mengenai hal-hal yang melatarbelakangi penelitian ini dengan memberikan gambaran dan pemahaman bagi pembaca. Setelah itu diidentifikasi masalahnya dan dibatasi aspek kajian, variabel-variabel penelitian dan periode penelitiannya agar penelitian ini lebih terfokus. Selain itu juga dipaparkan tujuan penelitian yang ingin diwujudkan agar bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan industri di Indonesia sedang mengalami peningkatan, dikarenakan pemerintah terus mendorong pertumbuhan wirausahawan baru. Perusahaan atau usaha industri adalah suatu unit (kesatuan) usaha yang melakukan kegiatan ekonomi, bertujuan untuk menghasilkan barang atau jasa, terletak pada suatu bangunan atau lokasi tertentu, dan memiliki catatan administrasi tersendiri mengenai produksi dan struktur biaya serta ada seorang atau lebih yang bertanggung jawab atas usaha tersebut. Perusahaan industri pengolahan tergolong menjadi 4 bagian, yaitu industri besar yang memiliki 100 orang atau lebih tenaga kerja, industri sedang yang memiliki 20 sampai dengan 99 orang tenaga kerja, industri kecil yang memiliki 5 sampai dengan 19 orang tenaga kerja, dan industri rumah tangga yang memiliki 1 sampai dengan 4 orang tenaga kerja. Pada Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa perkembangan industri di Indonesia pada tahun 2013 – 2015 sedang mengalami perkembangan.



Pada Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa setiap tahunnya perusahaan industri di Indonesia selalu mengalami pertumbuhan, sehingga dapat menyebabkan semakin meningkatnya jumlah pesaing untuk setiap industri. Jumlah pesaing yang semakin bertambah, setiap perusahaan diharuskan untuk menentukan strategi-strategi yang paling tepat agar dapat unggul dari para pesaingnya. Dikarenakan jumlah pangsa pasar yang tidak dapat bertambah, maka salah satu cara agar dapat unggul adalah untuk merebut pasar yang dimiliki oleh pesaing.

Tabel 1.1
Jumlah Perusahaan Industri Besar dan Sedang Menurut Sub Sektor

KBLI 2009-2 digit (Deskripsi)	Jumlah Perusahaan IBS (KBLI 2009) (Unit)		
	2013	2014	2015
10 Makanan	5795	5975	6453
11 Minuman	367	374	422
12 Pengolahan Tembakau	866	862	940
13 Tekstil	2287	2555	2612
14 Pakaian Jadi	2075	2141	2360
15 Kulit, Barang dari Kulit dan Alas Kaki	671	694	738
16 Kayu, Gabus (Tidak Termasuk Furnitur) dan Anyaman dari Bambu, Rotan dsj	1067	1106	1220
17 Kertas dan Barang dari Kertas	477	485	508
18 Pencetakan dan Reproduksi Media Rekaman	533	528	616
19 Produk dari Batu Bara dan Pengilangan Minyak Bumi	72	80	81
20 Bahan Kimia dan Barang dari Bahan Kimia	978	1002	1075
21 Farmasi, Produk Obat Kimia dan Obat Tradisional	236	239	256
22 Karet, Barang dari Karet dan Plastik	1729	1794	1875
23 Barang Galian Bukan Logam	1581	1618	1714
24 Logam Dasar	306	323	330
25 Barang Logam, Bukan Mesin dan Peralatannya	958	951	1022
26 Komputer, Barang Elektronik dan Optik	351	342	365
27 Peralatan Listrik	333	336	345
28 Mesin dan Perlengkapan ytdl	364	379	407
29 Kendaraan Bermotor, Trailer dan Semi Trailer	366	380	412
30 Alat Angkutan Lainnya	315	331	380
31 Furnitur	1284	1327	1400
32 Pengolahan Lainnya	602	602	654
33 Jasa Reparasi dan Pemasangan Mesin dan Peralatan	85	105	137
JUMLAH	23698	24529	26322

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2017

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta dimiliki IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Sebelum menentukan strategi yang paling tepat bagi perusahaan, harus dilakukan audit internal, audit eksternal dan analisis profil pesaing. Menurut Michael E. Porter dalam buku Fred R. David dan Forest R. David (2016:141), terdapat lima strategi generik, yaitu strategi kepemimpinan biaya dengan menawarkan harga termurah, kepemimpinan biaya yang menawarkan harga terbaik, diferensiasi, fokus pada biaya rendah, dan fokus pada nilai terbaik. Strategi kepemimpinan biaya dengan menawarkan harga termurah adalah memproduksi produk terstandarisasi pada biaya per unit rendah untuk konsumen yang sensitif harga dengan menawarkan harga termurah yang tersedia di pasar. Kepemimpinan biaya yang menawarkan harga terbaik adalah memproduksi produk terstandarisasi pada biaya per unit rendah untuk konsumen yang sensitif harga dengan menawarkan produk atau jasa ke pelanggan yang luas pada harga terbaik yang tersedia di pasar. Strategi diferensiasi bertujuan pada memproduksi produk atau jasa yang dipertimbangkan keunikannya dalam industri dan diarahkan pada konsumen yang tidak sensitif terhadap harga yang ditawarkan. Sedangkan strategi fokus pada biaya rendah adalah memproduksi produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan kelompok kecil konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar. Strategi terakhir adalah fokus pada nilai terbaik yang menawarkan produk atau jasa ke sebagian kecil konsumen pada harga terbaik yang tersedia di pasar.

Jumlah pertumbuhan perusahaan industri yang besar, menyebabkan tingkat persaingan yang sangat kompetitif. Persaingan perusahaan industri alat tulis kantor tidak kalah kompetitifnya dikarenakan perusahaan alat tulis kantor yang banyak, menyebabkan perebutan pangsa pasar yang tinggi. Sehingga para produsen dituntut untuk selalu melakukan inovasi dalam proses produksi barang dan menentukan harga yang sesuai agar dapat bersaing dengan produsen lainnya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Menurut Hamzahaha dari Telkom *University* (2017), alat tulis kantor terbagi menjadi beberapa kategori, seperti kategori pertama adalah kategori2 alat tulis yang digunakan untuk kebutuhan tulis menulis mencakup pulpen atau pena, pensil, spidol, stabilo, penggaris, penghapus, rautan, dan perlengkapan tulis menulis lainnya. Kategori kedua adalah kategori kertas yang berfungsi untuk bahan cetak untuk dokumen, surat, perjanjian, laporan, dan berbagai hal lainnya. Kertas dalam alat tulis kantor memiliki berbagai macam jenis seperti kertas HVS biasa berbagai ukuran, kertas foto, kertas print, kertas fax, kertas continuous form, dan kertas lainnya. Selanjutnya kategori ketiga adalah kategori buku yang terdiri dari buku tanda terima tamu, buku kwitansi, buku tulis biasa, buku kas, buku folio, buku nota, buku surat jalan, buku ekspedisi dan berbagai jenis buku lainnya. Kategori keempat adalah kategori *file organizer* yang merupakan alat kantor yang berfungsi sebagai pengelola atau wadah untuk file–file yang ada di dalam kantor. Untuk jenis yang termasuk *file organizer* ada alat seperti *business file*, *box file*, *order binder clip*, rak susun surat, *expanding file*, *box* untuk kartu nama dan berbagai jenis *file organizer* lainnya. Kategori kelima adalah peralatan umum yang berupa staper, perforator, cutter, stempel, kalkulator, bak stempel, dan juga termasuk alat lainnya yang mempunyai fungsi untuk menunjang pekerjaan kantor agar lebih efisien.

Diantara 5 kategori tersebut kategori *file organizer* merupakan kategori yang memiliki tingkat persaingan yang paling kompetitif dikarenakan jumlah pasar yang besar dan jumlah pesaing yang banyak. Jika jumlah pasar relatif luas, jumlah pangsa pasar tidak bertambah, sehingga strategi–strategi yang ditetapkan bertujuan untuk merebut pangsa pasar yang tersedia yang telah dimiliki oleh para pesaing. Oleh karena itu, formulasi strategi diperlukan untuk menentukan strategi yang paling tepat bagi perusahaan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Persaingan antara perusahaan dalam industri alat tulis kantor terutama di kategori *file organizer* sudah dibuktikan dengan pemeringkatan oleh *Top Brand* dalam *Top Brand Award*, yang merupakan organisasi untuk menganalisis performa dari berbagai merek. Menurut *Top Brand Index* tahun 2017 fase 1 yang dapat dilihat pada tabel 1.2, terdapat 2 brand yang mendapatkan penghargaan *TOP brand* untuk kategori *file binder*.

Tabel 1.2

Top Brand, Kategori file binder

Peringkat	Merek	TBI	TOP
1	Bantex	39.3	TOP
2	Bindex	17.4	TOP
3	Joyko	9.9	
4	Kenko	9.6	
5	Bambi	3.6	
6	Teka	2.7	
7	Gobi	2.3	

Sumber : *Top Brand Award (2017)*, http://www.topbrand-award.com/top-brand-survey/survey-result/top_brand_index_2017_fase_1

Pada tabel 1.1, dapat dilihat bahwa merek Bantex dan Bindex mendapatkan penghargaan TOP Brand Award dalam kategori *file binder*. Sedangkan terdapat beberapa pesaing lain yang memiliki peringkat dibawah Bantex dan Bindex, yaitu Joyko, Kenko, Bambi, Teka, dan Gobi. Bantex memiliki *Top Brand Index* sebesar 39,3, diikuti oleh Bindex yang memili *Top Brand Index* sebesar 17.4. Pengukuran *Top Brand Index* tersebut diukur melalui parameter *Top of Mind* (merek yang pertama kali terlintas di benak), *Last Usage* (penggunaan terakhir), dan *Future Intention* (keinginan untuk menggunakan kembali).

Bindex merupakan strategi *multi*-merek yang dikembangkan oleh PT. Bambi yang memiliki 3 jenis merek dalam kategori *file binder* yaitu Bambi yang memiliki kualitas superior, Bindex yang memiliki kualitas *deluxe*, dan Benex yang memiliki



kualitas standar. PT. Bambi sudah dikenal dengan produk – produk berkualitas di bidang *filig* dan *binding* sejak 1957. Bambi memiliki reputasi sebagai salah satu produk lokal dengan kualitas internasional yang telah membuktikan karya dan inovasinya dengan memecahkan Rekor Dunia sebanyak 3 (tiga) kali secara berturut-turut pada tahun 2012-2014.

Pada merek Bambi disediakan ragam produk seperti *files* dan *binder*, *desktop*, aksesoris *files* dan *binders*, promosi, dan desain yang dapat di *custom*. Sedangkan pada merek Bindex ditawarkan ragam produk seperti Bindex *ecology*, *Magazine Files* (*Box Files*), dan *PP Pockets*. Pada merek Benex ditawarkan ragam produk seperti Benex Lami, Benex Eco, Benex Eco Marble, Benex Labela, *Magazines Files* (*Box Files*), Benex Batik, *PP indexes*, dan *PP Pockets*. Meskipun PT. Bambi telah berdiri selama 60 tahun, namun saat ini Bambi memiliki peringkat yang lebih rendah dari Bantex dalam perhitungan *Top Brand Award*.

Bantex merupakan sebuah merek peralatan kantor yang sangat terkenal di Eropa. Lisensi untuk merek Bantex di Indonesia dimiliki oleh PT. Bino. Bino didirikan sejak tahun 1986 sebagai pabrikan dan perusahaan perdagangan dalam bidang peralatan kantor. PT. Bino memiliki pabrik sendiri dan telah memberikan lisensi untuk mendistribusi dan memproduksi produk – produk mereka dengan merek Bantex kepada distributor yang berada di lebih dari 70 negara yang tersebar di enam benua, termasuk Bino di Indonesia.

Melalui *Top Brand Award* dapat disimpulkan bahwa Bantex merupakan merek yang sering muncul pertama kali di benak konsumen untuk kategori *files* dan *binder*. Selain itu, Bantex merupakan merek yang terakhir dicari oleh konsumen dan merek yang akan dicari lagi pada pembelian selanjutnya. Dengan *Top Brand Award*

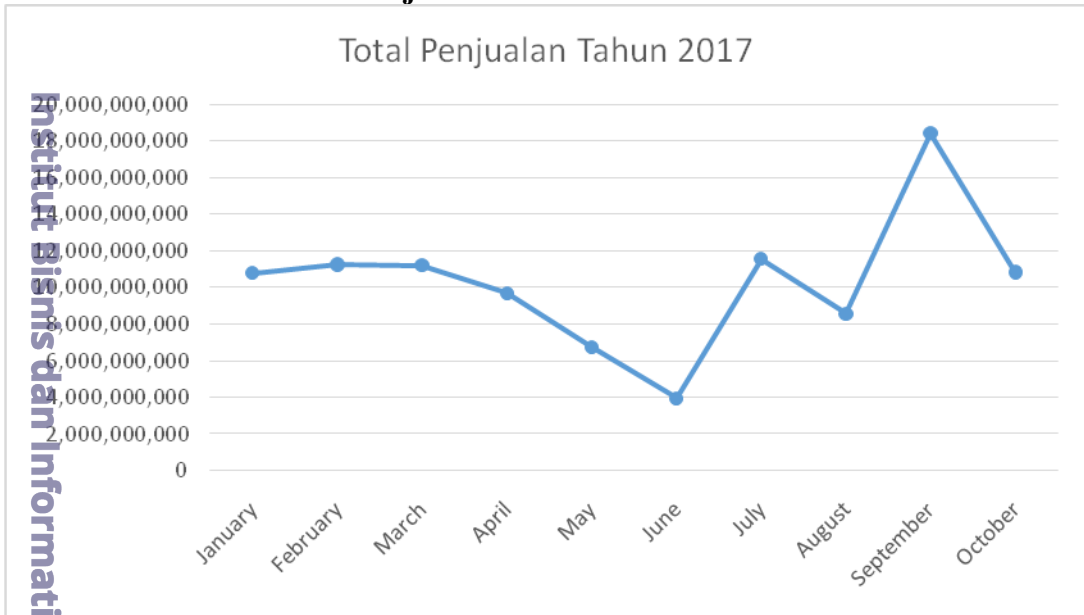


menimbulkan pertanyaan mengenai strategi apa yang paling sesuai untuk PT. Bambi untuk mengalahkan pesaingnya.

Pada saat ini PT. Bambi sudah sadar akan pentingnya perumusan strategi seperti yang dapat dilihat dari pembentukan visi dan misi perusahaan yang dibentuk pada tahun 2017. PT. Bambi juga memiliki kondisi lingkungan internal yang sudah cukup baik, seperti adanya Sistem Operasional yang rapi, struktur organisasi yang sudah terperinci, penggunaan teknologi yang selalu berkembang, adanya riset dan pengembangan, dan perekrutan sumber daya manusia yang memiliki standar yang cukup. Meskipun PT. Bambi telah memiliki berbagai lingkungan internal yang sudah baik, tetapi Bambi memerlukan strategi untuk memperbaiki masalah-masalah yang sedang dihadapi pada saat ini, seperti salah satunya penurunan total penjualan pada tahun 2017. Berikut data total penjualan yang dimiliki oleh PT. Bambi dalam kurun waktu 1 tahun terakhir:

Gambar 1.1

Total Penjualan Tahun 2017 PT. Bambi



Sumber : PT. Bambi (2018)



Pada grafik 1.1 dapat dilihat bahwa penjualan PT. Bambi mengalami beberapa penurunan yang cukup signifikan, terutama penurunan yang paling besar terjadi pada bulan juni. Meskipun mengalami beberapa kali kenaikan, tetapi penurunan tersebut mempengaruhi total penjualan tahunan dari PT. Bambi, sehingga diperlukannya berbagai strategi yang sesuai untuk menciptakan penjualan yang merata setiap bulannya.

Strategi-strategi yang akan dirumuskan bukan hanya mempertimbangkan lingkungan internal yang dimiliki oleh PT. Bambi, tetapi harus mempertimbangkan pula faktor lingkungan eksternal. Faktor eksternal yang paling berdampak bagi Bambi adalah faktor ekonomi, dan faktor kompetitor. Faktor ekonomi dan faktor kompetitor berdampak langsung bagi penjualan PT. Bambi. Berbagai permasalahan internal maupun eksternal perusahaan PT. Bambi pada saat ini, menimbulkan pertanyaan seperti “apa strategi yang paling sesuai dengan kondisi PT. Bambi?”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijabarkan sebelumnya, penulis mengidentifikasi masalah yang dihadapi yakni sebagai berikut :

1. Apa strategi yang sedang diterapkan oleh PT. Bambi saat ini?
2. Apakah strategi yang dimiliki PT. Bambi bekerja dengan efektif?
3. Bagaimana kondisi lingkungan internal PT. Bambi?
4. Bagaimana kondisi lingkungan eksternal PT. Bambi?
5. Bagaimana kondisi persaingan yang sedang dihadapi oleh PT. Bambi saat ini?
6. Strategi apakah yang paling tepat bagi PT. Bambi dalam menghadapi persaingan saat ini?



C. Batasan Masalah

Ⓒ Batasan masalah dibuat untuk menyeleksi identifikasi masalah yang paling penting untuk dibahas dalam penelitian ini. Batasan masalah tersebut, yaitu :

1. Bagaimana kondisi lingkungan internal PT. Bambi?
2. Bagaimana kondisi lingkungan eksternal PT. Bambi?
3. Bagaimana kondisi persaingan yang sedang dihadapi oleh PT. Bambi saat ini?
4. Strategi apakah yang paling tepat bagi PT. Bambi dalam menghadapi persaingan saat ini?

D. Batasan Penelitian

1. Objek penelitian ini adalah PT. Bambi yang terletak di Gedung Graha 17 Jalan Balikpapan No. 17, Jakarta, Indonesia.
2. Subjek penelitian ini adalah manajemen PT. Bambi dengan responden di manajemen tingkat puncak, karyawan dari PT. Bambi, dan konsumennya.

E. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas, maka penulis menentukan rumusan masalahnya adalah “Strategi apakah yang paling tepat bagi PT. Bambi dalam menghadapi persaingan saat ini?”

F. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi yang paling tepat bagi PT. Bambi dalam menghadapi persaingan saat ini dengan memperhatikan kondisi lingkungan internal dan eksternalnya, pesaing utama dan konsumennya.



G. Manfaat Penelitian

Penulis berharap dengan penelitian ini dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak, antara lain:

1. Bagi pihak perusahaan

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu pertimbangan dan proses pengambilan keputusan dalam memilih strategi yang paling tepat bagi PT. Bambi, sehingga perusahaan dapat unggul dalam persaingan.

2. Bagi pihak peneliti selanjutnya

Bagi pihak peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk melakukan penelitian yang lebih spesifik mengenai evaluasi, formulasi, dan implementasi strategi bagi suatu objek.

3. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi pengetahuan kepada masyarakat luas dan dapat dijadikan gambaran atau bahkan perbandingan bagi penelitian yang serupa di masa datang.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta ini dimiliki IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.