

**ANALISIS STRATEGI INOVASI PRODUK
CV. JAYAGIRI OUTDOORS VANGUARD
(Studi Kasus Produk Jayagiri)**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Administrasi Bisnis
Program Studi S1 Administrasi Bisnis

Disusun Oleh :
RIZAL FERNANDO
C1011411RB1010



**PROGRAM STUDI S1 ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU KOMUNIKASI DAN ADMINISTRASI
UNIVERSITAS SANGGA BUANA YPKP
BANDUNG
2018**

HALAMAN PENGESAHAN

**ANALISIS STRATEGI INOVASI PRODUK
CV. JAYAGIRI OUTDOORS VANGUARD
(Studi Kasus Produk Jayagiri)**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Administrasi Bisnis
Program Studi S1 Administrasi Bisnis

Disusun Oleh :
RIZAL FERNANDO
C1011411RB1010



Menyetujui,

Pembimbing II,

Pembimbing I,

Dr, Hersusetiyati, Dra., M.Si.

Hayun Setiawan, SE., MM.

Mengetahui,
Plt. Dekan

Menyetujui,
Ketua Program Studi,

Tatang Sudrajat, Drs., S.IP., M.Si.

Fauzan Aziz, SMB., MBA.

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini dengan judul:

“Analisis Strategi Inovasi Produk CV. Jayagiri Outdoors Vanguard (Studi Kasus Produk Jayagiri)”

adalah benar-benar karya saya sendiri. Saya tidak melakukan penjiplakan kecuali melalui pengutipan sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku. Saya bersedia menanggung resiko atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila ditemukan pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam skripsi.

Bandung, 27 September 2018

Rizal Fernando
C1011411RB1010

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, Tuhan pengatur semesta alam, yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, pemilik hari kemudian, atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya. Skripsi ini berjudul "Analisis Strategi Inovasi Produk CV. Jayagiri Outdoors Vanguard (Studi Kasus Produk Jayagiri)".

Skripsi ini tidaklah dapat terwujud tanpa adanya bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada yang terhormat :

- a. Kedua orang tua peneliti Bapak Sahlan tercinta dan Ibu Roslaeni tercinta yang selalu mendoakan dan memberikan dukungan kepada penulis.
- b. Bapak Dr. H. Asep Effendi, SE., M.Si., PIA., CfrA., CRBC selaku Rektor Universitas Sangga Buana YPKP Bandung.
- c. Bapak Dr. Deni Nurdyana Hadimin, Drs., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Komunikasi dan Administrasi, Universitas Sangga Buana YPKP Bandung.
- d. Bapak Fauzan Aziz, SMB., MBA. selaku ketua program studi Administrasi Bisnis, Universitas Sangga Buana YPKP Bandung yang telah memberikan bimbingan dan bantuannya kepada penulis.
- e. Bapak Hayun Setiawan, SE., MM. dan Dr. Hersusetiyati, Dra., M.Si. selaku dosen pembimbing yang selalu memberikan bimbingan dan bantuannya kepada penulis.
- f. Bapak Abdurrahman Rahim Thaha, ST., MBA. selaku dosen wali yang telah memberikan arahan dan pengetahuannya kepada penulis.
- g. Seluruh dosen pengajar program studi S1 Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu, wawasan, pemahaman serta pengalamannya selama penulis mengikuti studi di Fakultas Ilmu Komunikasi dan Administrasi, Universitas Sangga Buana YPKP Bandung.
- h. Bapak Binu Wijanuarko Suharmono selaku Owner CV. Jayagiri Outdoors Vanguard yang telah memberikan izin penelitian pada perusahaannya dan telah terbuka dalam memberikan data penelitian.

- i. Sari Maryati Napitupulu selaku pujaan hati penulis yang telah memberikan waktunya untuk menemani, membantu, dan memberikan semangat untuk menyelesaikan skripsi ini.
- j. Seluruh *staff* administrasi Fakultas Ilmu Komunikasi dan Administrasi Universitas Sangga Buana YPKP.
- k. Keluarga besar yang selalu mengingatkan untuk terus berusaha menyelesaikan kuliah tepat waktu.
- l. Keluarga Administrasi Bisnis angkatan 2014 yang senantiasa memberikan inspirasi dan motivasi.
- m. Serta semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini, yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Semoga semua pihak yang telah membantu mendapatkan limpahan kasih sayang, ridho dan magfhiroh Allah SWT. Aamin.

Penulis telah berusaha agar skripsi ini dapat menjadi karya yang sempurna. Namun demikian, untuk kesempurnaannya penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa yang akan datang.

Akhirnya penulis berharap semoga Allah SWT memberkahi skripsi ini. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis maupun bagi yang berkenan membacanya.

Bandung, September 2018

Penulis

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui strategi inovasi yang dilakukan CV. Jayagiri Outdoors Vanguard. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana inovasi produk yang dilakukan Jayagiri dan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan Jayagiri, serta untuk mengetahui posisi bersaing perusahaan.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi terhadap objek penelitian dan informan yang berjumlah tiga orang. Teknik analisis data menggunakan cara *Data Reduction* lalu *Display Conclusion* dan *Drawing/Verification*.

Berdasarkan hasil penelitian inovasi produk yang dilakukan perusahaan Jayagiri menggunakan teknik ATM (amati, tiru, modifikasi) terhadap produk pesaing yang merupakan *market leader* dan inovasi yang dilakukan Jayagiri terfokus pada penggunaan bahan baku pembuatan produk. Lingkungan internal perusahaan masih terkendala dengan jumlah karyawan yang sedikit dan terkendala oleh modal yang tidak mencukupi. Semakin banyaknya perusahaan sejenis yang terus berkembang dengan kualitas lebih baik dan harga yang terjangkau. Produk Jayagiri memiliki keunggulan dari kualitasnya yang baik namun memiliki desain yang monoton.

Kesimpulan penelitian ini adalah bahwa inovasi produk yang dilakukan Jayagiri perlu dilakukan secara berkala dengan melihat *trend* yang berkembang di pasar. Jayagiri perlu membuat divisi khusus untuk melakukan inovasi pada produk yang dimilikinya agar memiliki varian yang banyak sehingga dapat memenuhi kebutuhan pasar.

Kata kunci : Inovasi Produk, lingkungan Internal, lingkungan eksternal, posisi bersaing, dan kebutuhan pasar.

ABSTRACT

This study was conducted to find out the innovation strategy carried out by CV. Jayagiri Outdoors Vanguard. The purpose of this study was to find out and analyze how product innovation carried out by Jayagiri and the internal and external environmental conditions of Jayagiri company, as well as to find out the company's competitive position.

This study uses a qualitative method with a type of case study research. Data collection techniques were carried out by observation, interview, and documentation of the research object and three informants. Data analysis technique uses Data Reduction Data then Display Conclusion and Drawing / Verification.

Based on the results of product innovation research conducted by Jayagiri company using OIM techniques (observe, imitate, modify) the competing products which are market leaders and innovations conducted by Jayagiri focused on the use of raw materials for making products. The internal environment of the company is still constrained by the small number of employees and constrained by insufficient capital. More and more similar companies that continue to grow with better quality and affordable prices. Jayagiri products have the advantage of good quality but have a monotonous design.

The conclusion of this study is that product innovations conducted by Jayagiri need to be carried out periodically by looking at the growing trends in the market. Jayagiri needs to create a special division to innovate the products he has in order to have many variants so that they can meet the needs of the market.

Keywords : *Product Innovation, Internal environment, external environment, competitive position, and market needs.*

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	i
LEMBAR PERNYATAAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Fokus Penelitian	9
1.3 Rumusan Masalah	9
1.4 Tujuan Penelitian.....	9
1.5 Kegunaan Penelitian	10
1.6 Sistematika Penulisan	11
1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	11
1.7.1 Lokasi.....	11
1.7.2 Waktu Penelitian	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Orientasi Kewirausahaan.....	13
2.2 Manajemen	14
2.2.1 Pengertian Manajemen	14
2.2.2 Keterampilan yang Dibutuhkan Manajer	14
2.3 Manajemen Strategis	16
2.3.1 Pengertian Manajemen Strategis.....	16
2.3.2 Proses Manajemen Strategis	16

2.3.3	Model Manajemen Berbasis Sumber Daya.....	18
2.4	Manajemen Inovasi.....	19
2.4.1	Pengertian Manajemen Inovasi	19
2.5	Strategi.....	20
2.5.1	Pengertian Strategi	20
2.6	Strategi Inovasi	21
2.6.1	Pengertian Strategi Inovasi	21
2.6.2	Kebutuhan Akan Inovasi.....	23
2.6.3	Manfaat Inovasi.....	24
2.6.4	Hambatan Inovasi.....	24
2.6.5	Mengelola Inovasi	25
2.7	Inovasi Produk.....	26
2.7.1	Pengertian Inovasi Produk	26
2.7.2	Cara Terbaik dalam Melaksanakan Pengembangan Produk	28
2.7.3	<i>Market Pull dan Technology Push</i>	31
2.8	Inovasi Proses	32
2.9	<i>Five Force Factor Model</i>	32
2.10	ANALISIS SWOT.....	37
2.10.1	Pengertian Analisis SWOT	37
2.10.2	Matriks SWOT	38
2.10.3	Matriks Faktor Strategi Internal (IFAS).....	38
2.10.4	Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFAS).....	40
2.10.5	Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFAS).....	41
2.11	Analisis Lingkungan Internal	42
2.12	Analisis PESTEL.....	44
2.13	Penelitian Terdahulu	47
2.14	Kerangka Pemikiran	50

BAB III METODE PENELITIAN	53
3.1 Pendekatan Penelitian.....	53
3.2 Subjek dan Objek Penelitian.....	54
3.3 Informan Kunci	55
3.4 Teknik Pengumpulan Data	55
3.4.1 Data Primer	55
3.4.2 Data Sekunder	59
3.5 Teknik Analisis Data	59
3.6 Teknik Keabsahan Data.....	60
3.6.1 Uji Kredibilitas.....	60
3.6.2 Pengujian <i>Dependability</i>	61
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	63
4.1 Objek Penelitian	63
4.2 Hasil Penelitian.....	64
4.2.1 Tentang Perusahaan CV. Jayagiri <i>Outdoors Vanguard</i>	64
4.2.2 VISI dan MISI CV. Jayagiri <i>Outdoors Vanguard</i>	65
4.2.3 Produk Jayagiri	65
4.2.4 <i>Workshop</i> Jayagiri.....	67
4.2.5 Alur Pengembangan Produk Jayagiri.....	67
4.2.6 Inovasi Produk Jayagiri.....	68
4.2.7 Pengembangan Pasar.....	69
4.2.8 Analisis Lingkungan Eksternal	71
4.2.9 Analisis Lingkungan Operasional	74
4.2.10 Analisis Lingkungan Industri.....	77
4.2.11 Analisis Lingkungan Internal.....	78
4.2.12 Analisis IFAS	82
4.2.13 Analisis EFAS.....	84

4.2.14	Analisis SFAS	86
4.2.15	Kuadran Strategi Generik.....	87
4.2.16	Analisis TOWS	89
4.2.17	Matriks TOWS Jayagiri	91
4.3	Pembahasan	93
4.3.1	Lingkungan Eksternal	93
4.3.2	Analisis Lingkungan Operasional	95
4.3.3	Lingkungan Internal	96
4.3.4	Inovasi Produk	98
4.3.5	Posisi bersaing.....	99
BAB V PENUTUP		100
5.1	Simpulan.....	100
5.2	Rekomendasi	102
DAFTAR PUSTAKA		103
DAFTAR LAMPIRAN		106

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Pengunjung Taman Nasional Gunung Rinjani Tahun 2011 Sampai Dengan Tahun 2015.....	3
Tabel 1.2 Perbandingan Harga Perlengkapan <i>Outdoor</i>	5
Tabel 1.3 Data Penjualan Jayagiri Tahun 2013-2017	6
Tabel 1.4 Data Pengunjung Jayagiri Tahun 2013-2017	7
Tabel 1.5 Waktu Penelitian	12
Tabel 2.1 Matriks SWOT	38
Tabel 2.2 IFAS	40
Tabel 2.3 EFAS	41
Tabel 2.4 SFAS	42
Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu	47
Tabel 4.1 <i>Workshop</i> Jayagiri	67
Tabel 4.2 <i>Store</i> Jayagiri	70
Tabel 4.3 Tingkat Inflasi Negara Indonesia Tahun 2016-2018	71
Tabel 4.4 Posisi Bersaing	75
Tabel 4.5 Pemasok Jayagiri	76
Tabel 4.6 Segmentasi Pasar Jayagiri	79
Tabel 4.7 Analisis IFAS	83
Tabel 4.8 Analisis EFAS	84
Tabel 4.9 Analisis SFAS	86
Tabel 4.10 Strategi Generik	88
Tabel 4.11 Matriks TOWS Jayagiri	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Omset dan Pengunjung	8
Gambar 2.1 Prinsip Proses Manajemen Strategis	18
Gambar 2.2 Pentingnya Inovasi Produk Dan Jasa	28
Gambar 2.3 Lima Kekuatan Persaingan Dalam Industri	33
Gambar 2.4 Model Pestel	45
Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran	52
Gambar 3.1 Triangulasi Sumber	58
Gambar 4.1 Alur Inovasi Produk Jayagiri	68
Gambar 4.2 Inovasi Produk Jayagiri	69
Gambar 4.3 Teknologi Mesin Jahit Jayagiri	74
Gambar 4.4 Kuadran Strategi generik	87

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Pertanyaan

Lampiran 2 Hasil Wawancara

Lampiran 3 Dokumentasi Foto Penelitian

Lampiran 4 Dokumentasi Produk Jayagiri

Lampiran 5 Dokumentasi *Store* Jayagiri

Lampiran 6 Peta Lokasi

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada zaman ini animo masyarakat terhadap aktivitas pendakian gunung sangatlah meningkat terutama para anak muda yang didominasi oleh mahasiswa menjadikan hal tersebut sebagai hobi dan sebagai *trend* hidup yang baru. Mendaki gunung merupakan salah satu kegiatan yang digemari oleh berbagai macam kalangan, baik itu kalangan pelajar, karyawan, pengusaha, bahkan kalangan lansia sekalipun yang masih sanggup dalam pendakian gunung tidak menutup kemungkinan dapat melakukannya. Di Indonesia sendiri terdapat banyak sekali gunung dengan berbagai macam tingkat kesulitan yang dapat ditaklukan, mulai dari gunung yang mudah ditaklukan hingga gunung yang membutuhkan keahlian khusus seperti memanjat tebing, kemampuan bertahan hidup hingga kemampuan mengatur kondisi tubuh untuk menaklukkannya.

Dalam melakukan pendakian gunung dapat dilakukan beratasnamakan organisasi ataupun non organisasi alias perorangan. Sarana transportasi yang mudah untuk menuju lokasi pendakian serta didukungnya akses pendakian yang dirancang seaman mungkin, selain itu kemudahan dalam perijinan untuk melakukan pendakian menjadi faktor pendukung yang mengakibatkan meningkatnya jumlah pendaki di Indonesia.

Berkembangnya teknologi di era globalisasi ini memungkinkan masyarakat untuk mengakses internet dengan mudah. Dengan akses internet dapat memudahkan masyarakat dalam memperoleh informasi mengenai tempat wisata yang ingin mereka kunjungi terutama wisata pendakian gunung, baik yang terdapat di Indonesia maupun

yang berada di luar negeri. Media sosial menjadi salah satu sumber informasi yang paling sering dikunjungi untuk menjadi referensi ketika merencanakan pendakian selain itu media sosial menjadi salah satu kunci yang meningkatkan minat masyarakat untuk melakukan pendakian khususnya media sosial seperti Instagram dan blog.

Media sosial menyediakan banyak informasi yang sangat berguna bagi masyarakat khususnya yang ingin melakukan pendakian sebagai referensi untuk menentukan tempat atau gunung apa yang akan dipilih untuk melakukan pendakian selain itu untuk mengetahui informasi tentang jalur pendakian yang aman. Media sosial seperti blog sendiri menguntungkan bagi pendaki pemula karna berisi tentang pengalaman dari pendaki yang sudah ahli maupun yang memang memiliki pengalaman beberapa kali mendaki gunung. Dengan membaca blog yang berisi pengalaman pribadi seseorang dalam mendaki gunung, para pendaki amatir dapat mengetahui gambaran kondisi pegunungan dan perlengkapan apa saja yang harus dipersiapkan.

Berdasarkan catatan Taman Nasional Gunung Rinjani yang dirilis pada Jumat 20 Mei 2016 kunjungan wisatawan baik dalam maupun luar negeri ke Taman Nasional Gunung Rinjani terus meningkat setiap tahun, dimana dalam 5 tahun terakhir jumlah wisatawan di Taman Nasional Gunung Rinjani terus mengalami peningkatan yang signifikan.

**TABEL 1.1 DATA PENGUNJUNG TAMAN NASIONAL GUNUNG RINJANI
TAHUN 2011 SAMPAI DENGAN TAHUN 2015**

TAHUN	WISMAN	WISNU	JUMLAH
2011	8.778	6.252	15.030
2012	10.956	8.826	19.782
2013	17.634	20.204	37.838
2014	24.176	37.516	61.692
2015	27.186	43.519	70.705
JUMLAH	88.730	116.317	205.047

Sumber : <http://www.tnrinjani.net/berita-227-data-kunjungan-wisatawan-ke-tngr-5-tahun-terakhir.html> (2018)

Pendaki pada zaman sekarang bukan saja berdasarkan karena sekedar hobi melainkan *trend* hidup ini timbul karena buku 5 cm dan juga *reality show My Trip My Adventure*, dimana film dan *reality show* tersebut banyak menyajikan keindahan-keindahan alam. Semenjak tayangnya film tersebut di layar kaca pertelevisian, pendakian gunung semakin meningkat pada setiap tahunnya dan menjadi *trend* hidup baru pada masyarakat terutama pemuda dan pemudi.

Seperti yang dirilis oleh Detik Travel (2018) gunung rinjani merupakan salah satu gunung dengan pengunjung terbanyak dimana dikatakan peningkatan hampir 10.000 wisatawan mancanegara dalam satu tahun belakang.

Secara lengkap, ada 30.847 wisatawan asing dan wisatawan dalam negeri sebanyak 62.171 orang pada tahun 2016. Untuk tahun 2017 ada peningkatan. Wisman menjadi sebanyak 39.659 orang dan wisnus sebanyak 43.120 orang.

Meningkatnya antusias masyarakat pada kegiatan pendakian gunung menyebabkan kebutuhan akan peralatan pendakian meningkat, hal ini merupakan peluang bagi perusahaan penjual produk peralatan pendakian untuk meningkatkan intensitas penjualan yaitu dengan menghadirkan inovasi-inovasi dan membuat

produk dengan kualitas yang baik yang memenuhi keinginan pasar agar membuat suatu rasa ketertarikan masyarakat terhadap produk tersebut. Hal ini dapat dilihat bahwa masyarakat memiliki kesadaran bahwa diperlukannya peralatan penunjang keselamatan saat melakukan pendakian seperti *carabiner*, *carrier*, tenda, sepatu dan lain-lain. Sehingga para pendaki pemula perlu mempersiapkan peralatan pendukung pendakian tersebut dengan cara membelinya untuk mendukung keselamatan. Hal tersebut yang membuat menjamurnya berbagai jenis merek produsen peralatan pendakian untuk memenuhi pangsa pasar peralatan pendakian gunung.

Dengan demikian melihat fenomena yang terjadi mengenai peningkatan kebutuhan akan peralatan pendukung pendakian gunung maka saya sebagai penulis ingin mencari tahu bagaimana para pengusaha atau pembisnis dapat menyikapi langsung fenomena yang saat ini terjadi dan apakah fenomena ini dijadikan senjata kita sebagai pembisnis yang menghasilkan sebuah ide bisnis dan meraih profit.

Sebuah perusahaan harus mampu menciptakan, mengeksploitasi, dan mencapai keunggulan kompetitif dengan cara menciptakan nilai-nilai daya saing perusahaan yang lebih baik dibanding para pesaing. Dalam mencapai hal tersebut perusahaan harus mampu menerapkan strategi dan nilai-nilai unik melalui inovasi. Inovasi pada produk Jayagiri akan menjadi fokus penelitian saya sebagai penulis.

Banyak macam-macam merek peralatan gunung yang menjadi pilihan para pendaki untuk memenuhi kebutuhan perlengkapan gunungnya. Contoh beberapa merek peralatan gunung yaitu *Rei*, *Consina*, *Jayagiri*, dan *Eiger* keempat merek ini merupakan contoh produk dari dalam negeri dan dari luar negeri.

TABEL 1.2 PERBANDINGAN HARGA PERLENGKAPAN *OUTDOOR*

No	Merek	Sendal	Tas Gunung	Kaos	Topi	Jaket
1	Eiger	Rp. 125.000	Rp. 1.560.000	Rp. 130.000	Rp. 75.000	Rp. 525.000
2	Rei	Rp. 99.000	Rp. 745.000	Rp. 100.000	Rp. 70.000	Rp. 300.000
3	Consina	Rp. 100.000	Rp. 600.000	Rp. 95.000	Rp. 65.000	Rp. 275.000
4	Jayagiri	Rp. 100.000	Rp. 590.000	Rp. 100.000	Rp. 60.000	Rp. 275.000

Sumber: Survei, diolah oleh penulis (2018)

Berdasarkan tabel 1.2 di atas, dapat dilihat perbedaannya antara merek dan harga yang ditawarkan, produk Jayagiri memiliki harga yang cenderung lebih murah dibandingkan dengan merek produk lainnya.

Keputusan pembelian menjadi suatu hal yang penting untuk diperhatikan karena hal ini akan menjadi suatu pertimbangan bagaimana suatu strategi pemasaran yang akan dilakukan oleh perusahaan untuk jangka panjang. Perusahaan dalam menentukan inovasi produk harus memperhatikan kualitas bahan baku produk dan desain produk agar konsumen tetap tertarik untuk membeli produk dari Jayagiri. Selain mengenai penampilan dan kualitas dari produk hal yang perlu diperhatikan pihak perusahaan perlengkapan alat *outdoor* adalah proses dari pengimplementasian dari inovasi produk tersebut yang harus dilakukan secara efektif dan efisien, karena akan berkaitan dengan penentuan harga dari produk. Konsumen pada dasarnya akan mempertimbangkan penampilan barang dan kualitas barang dengan harga yang harus dibayarkan oleh mereka setidaknya harus sebanding.

Selanjutnya hal yang tak kalah penting untuk diperhatikan oleh perusahaan dalam bersaing adalah kebijakan penetapan harga. Harga menjadi faktor yang berpengaruh secara nyata dan kuat pada keputusan konsumen untuk melakukan pembelian. Kebijakan penetapan harga selalu dikaitkan dengan kesesuaian dari apa yang diterima oleh konsumen. Menurut Kotler dan Armstrong (2012: 345), harga

adalah sejumlah uang yang ditagihkan atas suatu produk dan jasa atau jumlah dari nilai yang ditukarkan para pelanggan untuk memperoleh manfaat dari memiliki atau menggunakan suatu produk atau jasa.

Hal ini diperkuat dengan turunnya data omset penjualan Jayagiri pada rentang waktu 2013 – 2017 setelah mengalami kenaikan pendapatan pada tahun 2012-2013 sebesar 4.8% atau sekitar Rp.19.910.000 dari pendapatan pada akhir tahun 2012 yaitu Rp.410.385.000, seperti dalam tabel 1.3

TABEL 1.3 DATA PENJUALAN JAYAGIRI TAHUN 2013-2017

Tahun	Omset	Persentase
2013	Rp. 430.295.000	4,8%
2014	Rp. 420.134.000	-2.41%
2015	Rp. 390.670.000	-7.54%
2016	Rp. 385.543.000	-1.32%
2017	Rp. 365.235.000	-5.56%

Sumber: Jayagiri Store Bandung (2018)

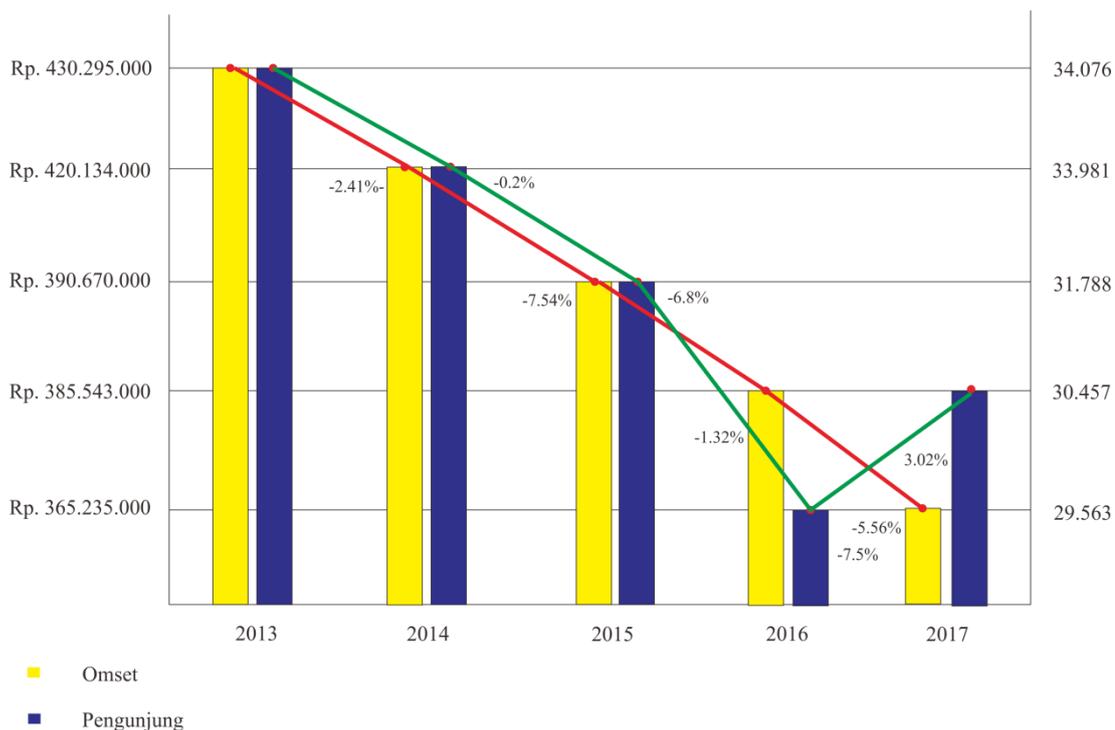
Dari tabel 1.3 di atas dapat melihat terdapat kenaikan pendatan pada tahun 2012-2013 sebesar 4,8% dan setelah itu omset penjualan Jayagiri dari tahun ke tahun terus mengalami penurunan. Penurunan omset tertinggi yang didapatkan Jayagiri terjadi pada tahun 2014-2015 yaitu sebesar 7.54%, hal tersebut terjadi karena terus menurunnya jumlah pengunjung pada *store* Jayagiri pada tahun 2013 – 2017 yang dimana pada tahun 2016 dan 2017 terjadi penurunan pengunjung yang cukup besar seperti yang terlihat pada tabel 1.4

TABEL 1.4 DATA PENGUNJUNG JAYAGIRI TAHUN 2013-2017

Tahun	Pengunjung	Persentase
2013	34.076	-4.8%
2014	33.981	-0.2%
2015	31.788	-6.8%
2016	29.563	-7.5%
2017	30.457	3.02%

Sumber: Jayagiri Store Bandung (2018)

Pada tabel 1.4 Jumlah pengunjung pada store Jayagiri berturut-turut di tahun 2013 hingga 2016 terus mengalami penurunan yang cukup besar terutama penurunan jumlah pengunjung pada tahun 2016 dimana penurunan jumlah pengunjung mencapai 7.5%, selain itu pada tahun sebelumnya yaitu tahun 2015 jumlah pengunjung mengalami penurunan sebesar 6.8%. Pada tahun 2017 jumlah pengunjung mengalami peningkatan sebesar 3.02%. namun peningkatan jumlah pengunjung tersebut tidak membuat jumlah pendapatan dari perusahaan Jayagiri pada tahun 2017 meningkat, justru pendapatan dari perusahaan Jayagiri tetap menurun, seperti yang terlihat pada gambar 1.1



GAMBAR 1.1 OMSET DAN PENGUNJUNG TAHUN 2013-2017

Sumber: Diolah oleh penulis (2018)

Berdasarkan gambar 1.1 dapat diketahui bahwa omset penjualan Jayagiri dari tahun ke tahun mengalami penurunan termasuk dengan jumlah konsumen yang membeli dan berkunjung ke Jayagiri, namun mengalami kenaikan pengunjung pada tahun 2017. Pengunjung yang meningkat di duga hanya sekedar *window shopping* atau hanya sekedar melihat-lihat. Penurunan omset diduga dipengaruhi oleh kualitas produk, desain produk dan harga dari produk Jayagiri.

Oleh karena itu saya sebagai penulis memilih perusahaan ini karena ingin tahu bagaimana strategi inovasi yang diterapkan oleh Jayagiri sejak berdiri dari tahun 1978 sampai saat ini (39 tahun), sehingga dapat menjadi produsen peralatan gunung yang tetap eksis hingga saat ini. Berdasarkan penjelasan tersebut peneliti berminat melakukan penelitian lebih lanjut. Oleh karena itu, dalam penyusunan skripsi ini peneliti memilih judul: Analisis Strategi Inovasi Produk CV. Jayagiri Outdoors Vanguard (Studi Kasus produk Jayagiri)

1.2 Fokus Penelitian

Menurut Wahyuningsih dan Prastyo (2008) dimensi inovasi ini dibagi menjadi dua bagian yaitu tipe inovasi proses dan inovasi produk. Fokus penelitian ini adalah pada inovasi produk karena hal tersebut menjadi salah satu bagian terpenting dalam strategi bisnis perusahaan.

- a. Inovasi produk merupakan hasil dari penciptaan dan pengenalan produk secara radikal atau modifikasi produk yang telah ada. Definisi mengenai persyaratan produk yang kurang baik, ketidakpastian teknologi, kurangnya dukungan manajer senior, kurangnya sumberdaya, dan manajemen proyek yang jelek.

Dari tipe inovasi tersebut, strategi inovasi yang akan menjadi fokus penelitian saya selaku penulis yaitu strategi inovasi produk pada produk Jayagiri.

1.3 Rumusan Masalah

Secara sistematis permasalahan-permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Bagaimana kondisi lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan Jayagiri selama ini?
- b. Bagaimana strategi yang diterapkan dalam hal inovasi produk Jayagiri dan membandingkan posisi bersaing perusahaan dengan perusahaan pesaing?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang diadakan penulis adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan Jayagiri.

- b. Untuk mengetahui strategi inovasi yang diterapkan Jayagiri dan posisi bersaing Jayagiri dibandingkan dengan para pesaingnya.

1.5 Kegunaan Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi penulis, dunia akademis dan juga bagi perusahaan yang diteliti.

- a. Bagi Penulis

Dengan dilakukannya penelitian ini penulis dapat memenuhi salah satu syarat untuk mendapatkan gelar S1 Administrasi Bisnis dan dapat mengetahui bagaimana inovasi produk yang dilakukan oleh Jayagiri untuk tetap menjadi pilihan utama masyarakat di tengah persaingan yang semakin ketat. Penulis juga dapat menjadikannya ilmu yang bisa diterapkan saat menjalankan bisnis yang penulis kembangkan.

- b. Bagi dunia akademis

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya dan dapat menjadi sumber pengetahuan mengenai inovasi produk bagi akademisi.

- c. Bagi Perusahaan Jayagiri

Melalui penelitian ini, perusahaan dapat mengetahui sejauh mana inovasi produk yang telah dilakukan untuk dapat tetap bersaing dengan perusahaan lainnya.

1.6 Sistematika Penulisan

- a. BAB I PENDAHULUAN, terdiri dari latar belakang penelitian, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, sistematika penulisan skripsi, lokasi dan waktu penelitian.
- b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA terdiri dari rangkuman teori XYZ, kajian/penelitian terdahulu yang relevan, dan kerangka pemikiran.
- c. BAB III METODE PENELITIAN, terdiri dari pendekatan penelitian, subjek dan objek penelitian, informan kunci, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, teknik keabsahan data.
- d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN, terdiri dari obyek penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan hasil penelitian.
- e. BAB V PENUTUP, terdiri dari simpulan dan rekomendasi.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.7.1 Lokasi

Lokasi penelitian ini adalah CV. Jayagiri *Outdoors* Vanguard yang berlokasi di Jalan Raya Terusan Buah Batu No. 255 A, kota Bandung. Perusahaan menarik perhatian penulis untuk dilakukannya penelitian karena sebagai perusahaan lokal yang berdiri pada tahun 1978 ini dapat bersaing dengan perusahaan produsen peralatan *outdoor* lain yang sudah sangat dikenal oleh masyarakat Indonesia.

Sebagai salah satu kota besar di negara Indonesia, kota Bandung yang memiliki penduduk sebanyak 2.490.622 dikutip dari Badan Pusat Statistik Kota Bandung (2016) dan merupakan kota yang dikenal dengan kreativitas dan dunia *fashion*, kota Bandung menjadi tempat yang sangat potensial untuk mengembangkan usaha kreatif dan *fashion*. Hal tersebut yang membuat penulis tertarik melakukan penelitian untuk

mengetahui inovasi produk seperti apa yang dapat bersaing dalam perebutan kepercayaan konsumen.

1.7.2 Waktu Penelitian

TABEL 1.5 WAKTU PENELITIAN

No	Nama Kegiatan	Bulan																																			
		Feb				Mar				Apr				Mei				Jun				Jul				Agu				Sept							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Pengajuan Topik																																				
2	Penyusunan Usulan Penelitian																																				
3	Seminar Usulan Penelitian																																				
4	Pengambilan Data																																				
5	Pengolahan dan Analisis Data																																				
6	Penyusunan Laporan Penelitian																																				
7	Sidang Skripsi																																				

Sumber: Diolah sendiri oleh penulis (2018)

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan memiliki keterkaitan dengan pencarian peluang, keberanian mengambil resiko serta keputusan bertindak para pemimpin organisasi Knight (2000:14) dalam Djodjobo dan Tawas (2014: 1216). Orientasi kewirausahaan merupakan sistem nilai perusahaan yang nantinya menentukan arah gerak atau strategi perusahaan. Orientasi kewirausahaan terbagi dalam lima dimensi (Lumpkin dan Dess, 1996 : 140-149) dalam Djodjobo dan Tawas (2014: 1216):

a. Keinovativan (*innovativeness*)

Keinovativan adalah kecenderungan untuk terlibat dalam kreativitas dan eksperimen melalui pengenalan produk atau jasa baru serta kepemimpinan teknologi melalui riset dan pengembangan dalam proses-proses baru.

b. Pengambilan resiko (*risk tasking*)

Pengambilan resiko adalah pengambilan tindakan tegas dengan mengeksplorasi hal yang tidak diketahui, meminjam dalam jumlah besar, dan/atau mengalokasi sumber daya yang signifikan untuk usaha di lingkungan yang tidak pasti.

c. Keaktifan (*proactiveness*)

Keaktifan adalah sebuah pencarian peluang, perspektif memandang ke depan yang ditandai dengan pengenalan produk baru atau jasa baru lebih dulu dalam bertindak dalam mengantisipasi permintaan masa mendatang.

d. Keagrasifan bersaing (*competitive aggressiveness*)

Keagrasifan bersaing adalah intensitas dari upaya-upaya perusahaan untuk mengungguli pesaing dan ditandai oleh sikap atau tanggapan ofensif atau respon agresif terhadap tindakan-tindakan pesaing.

e. Otonomi (*autonomy*)

Otonomi merupakan untuk bekerja sendiri, membuat keputusan dan mengambil tindakan yang bertujuan untuk memajukan konsep bisnis dan membawanya pada penyelesaian.

2.2 Manajemen

2.2.1 Pengertian Manajemen

a. Siswanto (2005: 2)

Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganissian, pengarahan, pemotivasian, dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan.

b. Robbins dan Coulter (2004: 6)

Manajemen adalah proses pengorganisasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.

c. John R. Scermerhorn, jr (2008: 17)

Management is the process of planning , organizing, leading, and controlling the use of resources to accomplish performance goals.

2.2.2 Keterampilan yang Dibutuhkan Manajer

Menurut Griffin (2004: 19-20), Keterampilan yang dibutuhkan manajer adalah:

a. Keterampilan Teknis

Kemampuan yang diperlukan untuk menyelesaikan atau memahami suatu jenis pekerjaan tertentu yang dilaksanakan dalam suatu organisasi.

b. Keahlian *Interpersonal*

Kemampuan untuk memahami, memotivasi, dan berkomunikasi dengan individu maupun kelompok.

c. Keahlian Konseptual

Kemampuan manajer berfikir secara abstrak

d. Keahlian Diagnostik

Kemampuan manajer untuk memvisualisasikan jawaban yang paling sesuai untuk situasi tertentu.

e. Keahlian Komunikasi

Kemampuan manajer untuk mengirim ide dan informasi secara efektif kepada orang lain maupun untuk menerima ide dan informasi secara efektif dari orang lain.

f. Keahlian Mengambil Keputusan

Kemampuan manajer untuk mengenali dan mendefinisikan masalah dan kesempatan untuk memperbaikinya dan kemudian memilih suatu tindakan yang sesuai untuk memecahkan masalah dan memanfaatkan kesempatan.

g. Keahlian Manajemen Waktu

Kemampuan manajer untuk memprioritaskan pekerjaan, untuk bekerja secara efisien, dan untuk mendefinisikan secara tepat.

2.3 Manajemen Strategis

2.3.1 Pengertian Manajemen Strategis

Menurut Wheelen (2000) dalam Yunus (2016: 5) menyatakan bahwa manajemen strategis adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan manajerial yang mengarah kepada penyusunan strategi-strategi efektif untuk mencapai tujuan perusahaan dengan analisis S.W.O.T.

Menurut Pearce II dan Robinson (2008) dalam Yunus (2016: 5) menyatakan manajemen strategis adalah kumpulan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Menurut Yunus (2016: 6) dari pengertian pengertian yang cukup luas tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategis merupakan suatu rangkaian aktivitas terhadap pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan komprehensif, dan disertai dengan penetapan cara aplikasinya yang dibuat oleh pemimpin dan juga dilaksanakan oleh seluruh pihak-pihak yang terlibat di dalam suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Manajemen strategis ini juga merupakan suatu sistem yang digunakan sebagai satu kesatuan dalam memiliki beragam komponen saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain serta bergerak secara serentak menuju arah yang sama pula.

2.3.2 Proses Manajemen Strategis

Manajemen strategis menurut wheelen dan Hunger (2008) dalam Yunus (2016:12) adalah rangkaian langkah, keputusan dan tindakan perusahaan yang menentukan kinerja jangka panjang perusahaan. Manajemen strategis yang baik akan dapat membawa organisasi untuk dapat mengimplementasikan strateginya melalui

perencanaan program, proses *budgeting*, sistem manajemen kinerja, perubahan pada struktur organisasi, serta manajemen pada program dan proyek.

Hunger (2009) dalam Yunus (2016:13) juga menuliskan seiring dengan berjalannya waktu, manajemen strategis berevolusi sebagai berikut:

Tahap 1: *Basic financial planning*, yaitu perencanaan perusahaan yang didasarkan pada perencanaan keuangan. Secara umum disebut sebagai sistem manajemen berdasarkan budget. Sistem ini merupakan sistem yang paling tradisional dan sangat berorientasi pada jangka pendek, yaitu satu tahun.

Tahap 2: *Forecast-based planning*, yaitu pengembangan dari sistem di atas, karena digunakan untuk perencanaan jangka panjang. Akibat kelemahan sistem budget yang terbatas pada jangka pendek. Di sini mulai diperhitungkan kondisi eksternal dengan porsi lebih besar. Basisnya adalah proyeksi perusahaan di masa mendatang.

Tahap 3: *Strategic planning*, yaitu pengembangan *Forecast-based planning*, dengan mempertimbangkan kondisi pasar dan persaingan. Di sini perusahaan telah mempertimbangkan bagaimana cara (strateginya) untuk dapat memenangkan pasar. Proses formulasi strategi dilakukan pada jajaran manajemen, sementara implementasi dan pelaksanaan dilakukan oleh jajaran pelaksana. Prosesnya dilakukan secara *top-down*.

Tahap 4: *Strategic Management*, yang merupakan pengembangan dari *strategic planning*. Di sini masukan dari level bawah juga dipertimbangkan. Prosesnya tidak hanya berkonsentrasi pada formulasi strategi, namun juga diperhatikan secara seksama proses implementasinya. Karena berdasarkan pengalaman dengan menggunakan *strategic planning*, perusahaan seringkali tidak mencapai tujuannya

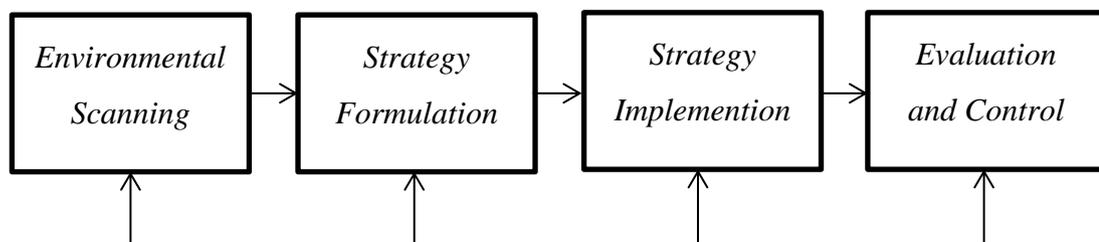
karena ternyata strategi yang diformulasikan tersebut tidak diimplementasikan secara efektif.

2.3.3 Model Manajemen Berbasis Sumber Daya

Cara belajar dan mengaplikasikan proses manajemen strategis adalah dengan menggunakan model. Setiap model merepresentasikan semacam proses.

Secara prinsipil, setiap model manajemen strategis pasti melibatkan adanya sasaran strategis (baik dalam bentuk visi, misi, *objective*, maupun *goal*), formulasi strategi, implementasi strategi, serta pengendalian kinerja. Sebuah manajemen yang baik, harus memiliki kemampuan untuk memformulasikan sekaligus mengimplementasikan strateginya.

Wheelen (2008) dalam Yunus (2016: 22) menjelaskan bahwa secara prinsip proses manajemen strategik mencakup elemen-elemen sebagai berikut:



GAMBAR 2.1 PRINSIP PROSES MANAJEMEN STRATEGIS WHEELLEN (2008)

Sumber: Yunus (2016: 22)

Mengidentifikasi visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan saat ini adalah titik awal yang logis untuk manajemen strategis, karena situasi dan kondisi perusahaan saat ini mungkin tidak cocok dengan strategi tertentu dan bahkan tidak mungkin mensyaratkan tindakan tertentu. Proses manajemen strategis merupakan hal

yang dinamis dan berkelanjutan. Suatu perubahan dalam suatu komponen utama dalam model dapat menyebabkan perubahan dalam salah satu atau semua komponen lainnya.

Aplikasi proses manajemen strategis biasanya lebih formal dalam perusahaan yang besar dan stabil. Semakin tinggi tingkat formalitas dalam mengaplikasikan proses manajemen strategis biasanya berhubungan positif dengan biaya, kelengkapan, akurasi, dan keberhasilan suatu perencanaan untuk seluruh jenis dan ukuran organisasi.

2.4 Manajemen Inovasi

2.4.1 Pengertian Manajemen Inovasi

Menurut Dhewanto, dkk (2014: 5) Manajemen inovasi merupakan alat yang digunakan oleh manajer maupun organisasi atau perusahaan untuk mengembangkan produk dan inovasi organisasi atau dengan kata lain manajemen inovasi adalah pengelolaan dan pengorganisasian sebuah proses. Melalui penelitian dan pengembangan (*Research and Development*), perusahaan melakukan respon terhadap kesempatan eksternal atau internal dan menggunakan upaya kreatif untuk memperhatikan ide-ide baru, proses atau produk.

Manajemen inovasi baru diperkenalkan oleh para kalangan profesional di akhir abad 19 (Ortt dan Duin, 2008) yang dikutip Dhewanto, dkk (2014: 5). Setelah perang dunia ke 2 berakhir dan seiring dengan tumbuhnya industri maupun perusahaan yang berskala global menjadikan inovasi sebagai komponen yang sangat penting, sehingga pada akhir abad ke 19 tersebut, konsep manajemen inovasi menjadi sebuah konsep yang mengiringi konsep inovasi yang ada.

2.5 Strategi

2.5.1 Pengertian Strategi

Simorangkir (2010: 13) Strategi merupakan suatu ilmu yang relatif baru, banyak konsep dan teori dalam ilmu ini berasal dari strategi militer. Kata strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategos* yang terbentuk dari kata *stratos* yang berarti militer dan *org-* yang berarti memimpin. Strategi militer dapat memberi masukan yang penting dalam pengelolaan bisnis. Perbedaan yang paling mendasar antara strategi dan teknik dalam militer adalah “strategi merupakan suatu rencana keseluruhan dalam memanfaatkan sumber daya untuk memperoleh kedudukan yang menguntungkan, sedangkan teknik merupakan skema dari tindakan secara spesifik”. Jadi, strategi dapat didefinisikan sebagai suatu rencana yang disatukan menyeluruh, dan terpadu yang dihubungkan dengan keuntungan-keuntungan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dihadapi kesemuanya menjamin agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut beberapa ahli strategi yaitu:

a. Pearce dan Robinson (2008: 6)

Strategi mencerminkan pengetahuan perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan dimana perusahaan akan bersaing, dengan siapa perusahaan bersaing, dan untuk apa perusahaan harus bersaing.

b. Kuncoro (2006: 7)

Manajemen strategi terdiri dari analisis, keputusan, dan aksi yang diambil organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

c. Reksohadiprodjo (2003: 1)

Manajemen strategi merupakan upaya untuk mengelola strategi suatu bisnis agar tercapai tujuan bisnis. Pengelolaan strategi mencakup formulasi, implementasi, serta evaluasi dan pengendalian strategi.

2.6 Strategi Inovasi

2.6.1 Pengertian Strategi Inovasi

Menurut Wahyuningsih dan Prastyo (2008), strategi inovasi dimaksudkan sebagai suatu cara untuk melakukan perubahan atau pembaharuan-pembaharuan baru dalam rangka mencapai tujuan organisasi perusahaan. Ada beberapa petunjuk strategi inovasi menurut Zahra dan Das yang dikutip Wahyuningsih dan Prastyo (2008), pertama, produk dan proses inovatif sebagai prioritas persaingan, sehingga bisa menghubungkan aktivitas dengan strategi kompetisi perusahaan dan pada akhirnya akan menurunkan ketidakpastian dari kreasi produk atau adopsi proses inovasi. Kedua, alokasi sumberdaya langka dengan mendahulukan proyek yang meningkatkan kompetensi dan *skill* perusahaan. Ketiga, usaha inovasi sesuai dengan permintaan, sukses berkompentensi dengan fokus pada inovasi. Keempat, membentuk persaingan kompetitif dengan diferensiasi produk dan penciptaan nilai untuk konsumen. Jika berbeda, maka pesaing sulit menirunya, sehingga pasar terlindungi atau dapat memasuki target baru, dan juga kinerja keuangan perusahaan menjadi tinggi.

Strategi inovasi merupakan suatu konsep multidimensional yang terdiri dari empat dimensi yaitu orientasi kepemimpinan perusahaan terhadap inovasi, tipe inovasi, sumber inovasi, dan tingkat investasi yang dibutuhkan (Wahyuningsih dan Prastyo, 2008):

a. Orientasi Kepemimpinan (*leadership orientation*)

Dimensi ini mengindikasikan apakah perusahaan sebagai yang pertama kali memasuki pasar (*first-to-the-market*), perusahaan sebagai pemain kedua yang memasuki pasar (*second-to-the-market*), atau pemain terakhir (*late-entrant*), sebagai ciri imitator dalam aktivitas inovasi.

b. Tipe Inovasi (*Types of Innovation*)

Dimensi inovasi ini dibagi menjadi dua bagian yaitu tipe inovasi proses dan inovasi produk. Fokus penelitian ini adalah pada inovasi produk karena hal tersebut menjadi salah satu bagian terpenting dalam strategi bisnis perusahaan.

- 1) Inovasi produk merupakan hasil dari penciptaan dan pengenalan produk secara radikal atau modifikasi produk yang telah ada. Definisi mengenai persyaratan produk yang kurang baik, ketidakpastian teknologi, kurangnya dukungan manajer senior, kurangnya sumberdaya, dan manajemen proyek yang jelek.
- 2) Sedangkan inovasi proses menekankan pada metode-metode baru dalam pengoperasian dengan cara membuat teknologi baru atau mengembangkan teknologi yang telah ada.

c. Sumber (*sources*)

Dimensi ketiga ini menjelaskan secara spesifik tempat aktivitas dan inovasi tersebut dilakukan perusahaan, internal, eksternal atau keduanya. Oleh karena itu, dimensi sumber inovasi ini dibagi menjadi dua bagian yaitu sumber inovasi internal dan sumber inovasi eksternal.

Inovasi dengan sumber dari dalam (internal) dimaksudkan bahwa perusahaan mempercayakan pada usaha bagian riset dan pengembangan untuk melakukan inovasi proses atau produk.

Sedangkan apabila perusahaan mempercayakan pada sumber eksternal maka hal itu berarti perusahaan akan melakukan inovasi dengan cara membeli, persetujuan lisensi, akuisisi perusahaan lain atau kerjasama (*joint ventures*) dengan *supplier*, pelanggan, atau perusahaan lain.

d. Investasi (*Investment*)

Dimensi ini mencakup investasi baik keuangan, teknologi, dan investasi sumberdaya manusia dalam hubungannya dengan aktivitas inovasi perusahaan. Investasi keuangan meliputi pengeluaran untuk proyek riset dan pengembangan, dan pembelian suatu inovasi produk yang telah dikembangkan di tempat lain.

Inovasi teknologi adalah pengeluaran untuk peralatan, infrastruktur, fasilitas dasar yang dibutuhkan untuk inovasi. Investasi di bidang sumberdaya manusia termasuk di dalamnya gaji, pelatihan, dan biaya-biaya lain yang berhubungan dengan pengembangan staf.

2.6.2 Kebutuhan Akan Inovasi

Dalam era globalisasi ini muncul enam kekuatan yang menjadi pendorong inovasi dirasakan semakin penting, yaitu (Mulyono, 2008: 104-105):

- a. Adanya kebutuhan untuk mengurangi waktu, upaya dan ruang dalam aktivitas manusia
- b. Adanya kebutuhan untuk meningkatkan kecepatan inovasi

- c. Adanya kebutuhan untuk meningkatkan dasaran teknologis dari banyak negara dan aktivitas ekonomis
- d. Liberalisasi perdagangan disertai dengan penurunan yang cepat dalam biaya komunikasi dan transportasi
- e. Pemahaman teknologi dan ilmu membuat dunia berubah begitu cepat
- f. Komunikasi global

2.6.3 Manfaat Inovasi

Paling tidak ada beberapa pihak yang memperoleh manfaat inovasi, yaitu (Mulyono, 2008: 105-106)

- a. Konsumen. Inovasi memiliki arti semakin meningkatnya kualitas hidup, mendapat nilai produk yang juga lebih baik, pelayanan yang lebih efisien, dan standar hidup yang lebih tinggi.
- b. Bisnis. Inovasi berarti kemajuan dalam pertumbuhan yang akan memicu peningkatan profit.
- c. Karyawan. Inovasi bisa memiliki arti sebagai pekerjaan yang baru dan menarik.
- d. Perekonomian. Inovasi adalah kunci bagi produktivitas yang lebih tinggi yang bisa mengarah kepada peningkatan kesejahteraan bagi semua warga.
- e. Lingkungan. Inovasi dalam banyak hal telah memungkinkan manusia untuk hidup dalam lingkungan yang lebih sehat.

2.6.4 Hambatan Inovasi

Ada beberapa faktor yang bisa menghambat berkembang atau munculnya inovasi dalam sebuah perusahaan, yaitu (Mulyono, 2008: 106-109):

a. Faktor Ekonomi

- 1) Tingginya resiko ekonomi. Resiko ini muncul ketika perusahaan hanya memfokuskan kepada sejauh mana inovasi yang ada mampu memberikan tingkat pengembalian sebagaimana yang diharapkan, padahal keberhasilan sebuah inovasi tidak selalu harus diukur secara ekonomis yang bisa dikuantitatifkan.
- 2) Tingginya biaya inovasi. Keberatan akan dana inovasi ini dikarenakan tidak ada jaminan yang pasti bahwa dana yang besar akan menghasilkan inovasi yang sukses.

b. Faktor Internal

- 1) Kurangnya dana untuk inovasi
- 2) Kekakuan organisasi dalam menghasilkan inovasi
- 3) Kurangnya informasi tentang teknologi
- 4) Kurangnya informasi tentang pasar
- 5) Orang umumnya kurang suka untuk berubah

c. Faktor lainnya

- 1) Kurangnya respon konsumen
- 2) Regulasi pemerintah

2.6.5 Mengelola Inovasi

Untuk dapat mengelola inovasi dengan baik, organisasi terlebih dahulu harus bisa mengenali faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi inovasi. Berbagai faktor tersebut dapat bersifat hambatan atau mendorong suksesnya penerapan strategi inovasi. Beberapa faktor tersebut adalah (Rahmany, 2006):

a. Lingkungan Pasar

- b. Kultur Organisasi
- c. Iklim Organisasi
- d. Struktur Organisasi
- e. Komunikasi
- f. Strategi Persaingan
- g. Teknologi
- h. Rancangan Kerja
- i. Kualitas
- j. Manajemen Sumber Daya Manusia
- k. Penelitian dan Pengembangan

2.7 Inovasi Produk

2.7.1 Pengertian Inovasi Produk

Inovasi produk merupakan hasil dari pengembangan produk baru oleh suatu perusahaan atau industri, baik yang sudah ada maupun belum. Dari produk lama yang telah mencapai titik jenuh di pasaran, bahkan diperlukan sebuah inovasi untuk mengganti produk lama tersebut. Penggantian ini dapat berupa produk pengganti yang secara total baru atau dengan perkembangan produk lama yang lebih modern dan *up to date*, sehingga dapat terus meningkatkan keinginan konsumen dalam keputusan pembelian produk tersebut. “Merilis produk baru yang inovatif dan meningkatkan loyalitas pelanggan” (Razeghi, 2008) yang dikutip Dhewanto (2014: 67-68).

Pengembangan produk sangat penting untuk keberlangsungan bisnis, terutama dalam membentuk loyalitas pelanggan. Inovasi produk secara lebih baik dapat terlaksana dengan memahami praktik apa yang terbaik yang harus diadopsi untuk

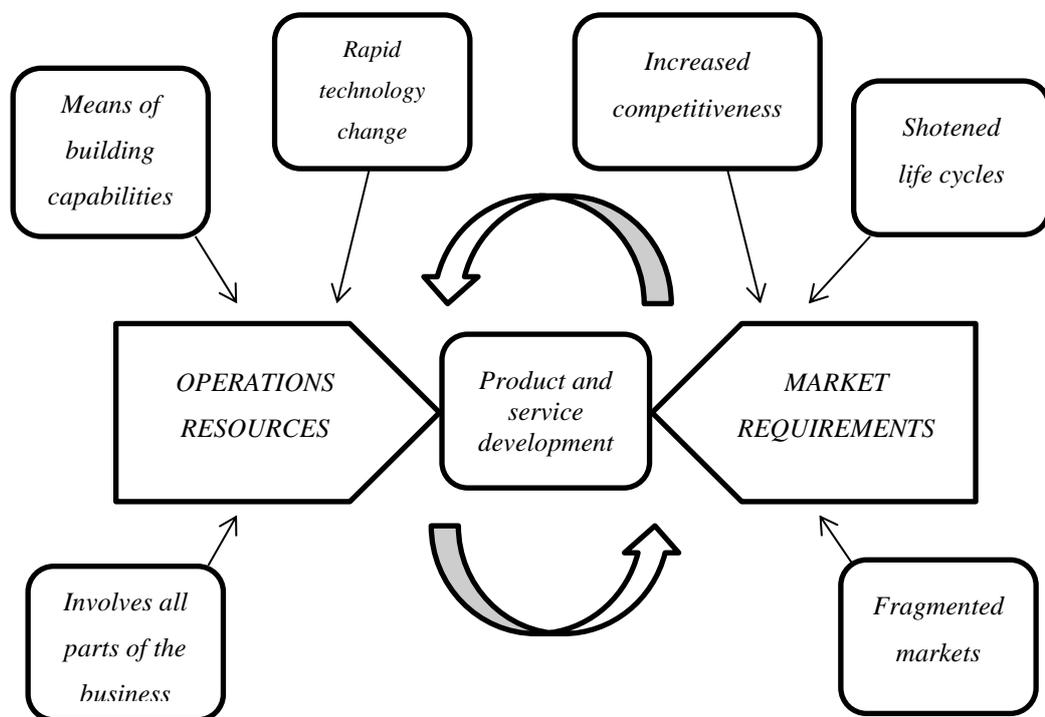
proses pengembangan produk dan kemudian mengadopsi praktik-praktik ini untuk mengulangi kesuksesan dan proses *maturity* dari perusahaan-perusahaan yang memiliki performa terbaik (Paulk dkk.1993) yang dikutip Dhewanto (2014: 68).

Semua perusahaan harus memperbaharui produk dan layanan mereka untuk bertahan hidup. Menurut Peter Drucker (1954) yang dikutip Dhewanto (2014: 68) sebuah perusahaan yang kompetitif memiliki dua tujuan penting : (1) Menciptakan nilai pelanggan “*Customer Value*” atau pemasaran, dan (2) Inovasi. Inovasi produk dapat berasal dari keinginan konsumen akan suatu produk yang memenuhi kebutuhannya (*Market pull*) atau bisa juga melalui suatu teknologi yang menciptakan atau mengembangkan produk baru yang kemudian diperkenalkan ke pasar (*technology push*).

Mengilustrasikan mengapa inovasi produk dan jasa dipandang semakin penting secara strategis (Holzman, 2011) dilihat secara global, pasar internasional memiliki kompetisi yang semakin meningkat. Pesaing-pesaing semakin bermunculan dan tidak dapat dihindari. Bahkan perbedaan manfaat yang kecil akan sebuah produk dan jasa akan memberikan dampak yang besar pada *customer*. Oleh karena itu, *customer* sekarang lebih cerdas dan menjadi lebih selektif dalam memilih produk dan jasa yang akan dikonsumsinya. Hasilnya adalah pasar yang semakin tersegmentasi karena produk dan jasa yang manfaatnya semakin terspesifikasi, juga produk *life cycle* yang semakin pendek karena banyaknya pesaing yang memasuki pasar. Oleh karena itu memperkenalkan produk dan layanan baru secara efisien dan efektif adalah cara yang memungkinkan perusahaan untuk mengambil keuntungan dalam persaingan.

Inovasi produk menjadi tanggung jawab seluruh bagian dalam bisnis. Baik departemen pemasaran, operasional, keuangan, akuntansi, pembelian, semua merupakan bagian integral dari suatu organisasi untuk mengembangkan produk

secara efektif dan efisien (Holtzman, 2011) yang dikutip Dhewanto (2014:69). Seluruh departemen ini memiliki peran dalam perwujudan suatu produk baru. Ide-ide baru dapat tercipta terutama dari kebutuhan konsumen yang tersampaikan kepada salah satu karyawan dalam perusahaan yang dapat mengembangkannya menjadi suatu nilai tambah akan produk lama atau menjadi produk pengganti yang diharapkan *customer*.



GAMBAR 2.2 PENTINGNYA INOVASI PRODUK DAN JASA

Sumber: (Holtzman, 2011)

2.7.2 Cara Terbaik dalam Melaksanakan Pengembangan Produk

Loch (2000) yang dikutip Dhewanto (2014: 71) menggambarkan pelaksanaan inovasi produk melintasi dimensi orientasi *customer* dan *demand pull*, kerjasama lintas-fungsional dalam perusahaan, dukungan *top-management*, keberadaan *champion*, dan kualitas pelaksanaan sebagai proses yang telah ditetapkan secara

resmi. Cormican dan O'Sullivan (2004) yang dikutip Dhewanto (2014: 72) menggunakan dimensi strategi dan kepemimpinan, budaya dan iklim, perencanaan dan seleksi, struktur dan kinerja, serta komunikasi dan kolaborasi. Dooley dkk. (2000) yang dikutip Dhewanto (2014: 72) menggunakan empat dimensi generik dalam menguraikan strategi pelaksanaan pengembangan produk baru (meliputi proyek, tujuan, strategi produk, keterlibatan *customer*), mengontrol pelaksanaan inovasi produk (meliputi proses kontrol, matriks, dokumentasi) meningkatkan sumberdaya manusia yang terlibat dalam inovasi produk.

Salah satu kerangka yang paling baik dalam melaksanakan inovasi produk dengan menggunakan tujuh dimensi dari Barczak dan Kahn (2007) sebagai berikut:

- a. Strategi mendefinisikan dan merencanakan visi dan fokus untuk penelitian dan pengembangan, manajemen teknologi, dan upaya pengembangan produk termasuk identifikasi, prioritas, seleksi, dan dukungan sumber daya proyek yang diajukan.
- b. Proses merupakan implementasi dari tahap pengembangan produk dan gerbang untuk memindahkan produk dari konsep untuk memulai.
- c. Penelitian merupakan penerapan metodologi dan teknik untuk merasakan, mempelajari, dan memahami pelanggan, pesaing, dan keadaan lingkungan makro di pasar (Barczak dan Kahn, 2007). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa orientasi pasar dan *customer* yang kuat, dimana perusahaan berfokus kepada kebutuhan dan keinginan *customer*, menghasilkan produk yang lebih sukses (Cooper dan Kleinschmidt, 1995: Martensen dan Dahlgaard, 2000) Organisasi yang lebih berpengalaman menggunakan berbagai teknik dalam meriset pasar, sehingga pelanggan dapat terlibat selama penyusunan proses (Griffin, 1997). Hal ini termasuk

pengujian konsep, pengujian produk (baik pengujian internal dan eksternal), dan pengujian pasar (Cooper dkk., 2002) yang dikutip Dhewanto (2014:73).

- d. Iklim proyek mewakili semua sumber daya manusia dan tim yang terkait. Hal ini termasuk memimpin, memotivasi, mengelola, dan penataan individu dan tim sumberdaya manusia (Barczak dan Kahn, 2007). Karyawan dari berbagai bidang keahlian memberikan kontribusi terhadap pengembangan produk serta membina komunikasi antar departemen.
- e. Budaya perusahaan merupakan nilai sistem manajemen perusahaan dalam mengendalikan ide pengembangan produk dengan mitra eksternal termasuk pelanggan dan pemasok (Barczak dan Kahn, 2007). Iklim kewirausahaan (*Entrepreneurial*) juga merupakan faktor penting untuk keberhasilan inovasi produk dan secara signifikan dipengaruhi oleh tingkat dukungan manajer senior untuk hal tersebut (Cooper dan Keinschmidt, 1995;. Voss dkk, 1998). Cooper dan Keinschmidt, (1995) merupakan bahwa perusahaan yang memiliki performa terbaik memiliki iklim *entrepreneurial* yang positif.
- f. Evaluasi matriks dan performa kinerja merupakan pengukuran, pelacakan, dan pelaporan performa proyek pengembangan produk dan program pengembangan produk (Barczak dan Kahn, 2007). Pengukuran performa pengembangan produk mengarah kepada peningkatan keberhasilan produk (Pittiglio dkk, 1995; Griffin, 1997; Godener dan Soderquist, 2004).
- g. Komersialisasi merupakan kegiatan yang berkaitan dengan pemasaran, peluncuran, dan manajemen pasca peluncuran produk baru yang merangsang adopsi oleh *customer* dan difusi pasar (Barczak dan Kahn, 2007). Peluncuran produk baru yang efektif adalah faktor penting bagi sebuah produk baru untuk menjadi sukses. Studi telah menunjukkan bahwa

peluncuran produk yang kuat meningkatkan kemungkinan produk berhasil dalam pasar (Cooper dan Keinschmidt, 1988, Cooper, 1990). Tahap pengembangan komersialisasi dapat menjadi langkah yang paling mahal dalam proses inovasi produk dengan biaya yang sering melebihi biaya gabungan untuk semua tahapan sebelumnya (Cooper dkk.,2004). Jadi, sebuah perusahaan hanya memiliki satu kesempatan untuk meluncurkan produk dan memaksimalkan keuntungan mereka.

2.7.3 Market Pull dan Technology Push

Setiap dorongan inovasi dapat datang melalui dua hal yang berbeda (Boehme, 1986; Bullinger, 1994) yang dikutip Dhewanto (2014: 75):

a. Market Pull/Demand Pull

Inovasi yang datang melalui sumber ini dimulai dari ketidakpuasan *customer* akan suatu produk di pasar, yang kemudian menciptakan pemecahan masalah atas permintaan *customer* ini (sebuah produk untuk kebutuhan tertentu). Dorongan ini datang dari seseorang atau sekelompok orang yang mau mengekspresikan kebutuhan pasar menjadi produk nyata yang dapat digunakan oleh banyak orang yang membutuhkannya.

b. Technology Push

Inovasi yang datang dari sumber ini dimulai dengan ketidakpuasan peneliti (internal atau eksternal) akan produk yang sudah ada, kemudian tujuan utama adalah mengkomersialisasikan produk baru yang belum dimengerti oleh masyarakat. Dorongan ini datang dari kompetensi teknologi yang teraplikasi, dorongan seperti ini tidak melihat pasar apakah penciptaan produk ini dibutuhkan sebelumnya oleh pasar atau tidak.

Walsh, dkk. (2002) mengkarakteristikan *technology push* sebagai hasil produk yang kreatif atau destruktif di pasaran, sedangkan *market pull* sebagai produk pengganti atau penambah.

2.8 Inovasi Proses

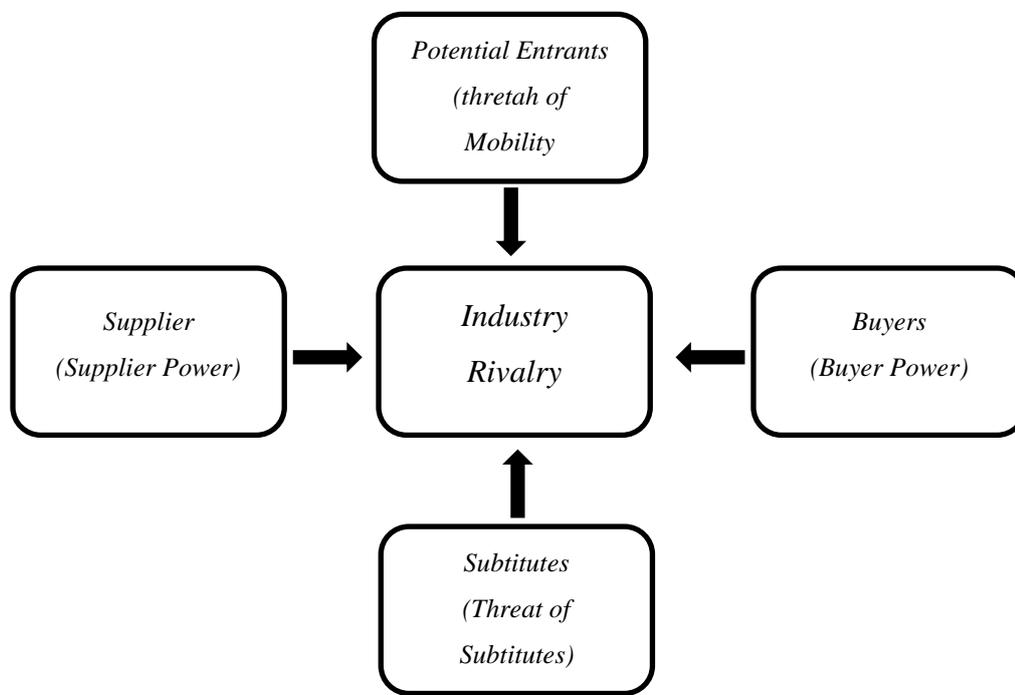
Kecenderungan organisasi untuk mengadopsi inovasi bersifat tidak konstan untuk se-tiap jenis inovasi. Dalam hal ini berbagai karakteristik organisasi berinteraksi bersama dengan berbagai di-mensi organisasi untuk menentukan kemungkinan adopsi inovasi dalam organisasi (Cooper, 1998) yang dikutip Hartini (2012:83). Ada-pun jenis inovasi yang banyak digunakan peneliti ada-lah inovasi produk dan inovasi proses.

Inovasi proses menggambarkan perubahan dalam cara organisasi memproduksi produk dan jasa akhir dari suatu perusahaan (Cooper, 1998) yang dikutip Hartini (2012:83). Inovasi proses merupakan saran untuk meningkatkan kualitas dan juga penghematan biaya. Hal ini mencerminkan bahwa adopsi proses inovasi diakui dapat meningkatkan efisiensi produksi dan kualitas produk yang dihasilkan.

2.9 Five Force Factor Model

Strategi di tingkat bisnis dilakukan dalam rangka mempertahankan kemampuan kompetisi dari perusahaan dibandingkan para pesaingnya pada bisnis yang sama dan untuk mengetahui posisi bisnis ditengah-tengah persaingan tersebut. Perlu dilakukan analisis di lingkungan mikro dari perusahaan tersebut yang menggambarkan posisi perusahaan, pesaing, pemasok, dan juga pelanggan yang memerlukan produk dari bisnis yang di jalankan. Salah satu model yang dapat membantu perusahaan dalam melakukan analisis ini adalah model lima faktor pendorong kompetisi dari Michael

Porter atau lebih dikenal dengan *Five Force Factor Model* yang dikutip Trisnawati (2005).



GAMBAR 2.3 LIMA KEKUATAN PERSAINGAN DALAM INDUSTRI

Sumber : Porter (1984)

Five Force Factor Model merupakan kerangka untuk analisis industri dan pengembangan strategi bisnis yang dikembangkan oleh Michael E. Porter dari Harvard Business School pada tahun 1979. Menggunakan konsep-konsep pengembangan, organisasi industri ekonomi untuk menurunkan lima kekuatan yang menyuguhkan lima kekuatan yang menentukan intensitas kompetitif dan karena itu daya tarik dari pasar. Porter menyatakan bahwa kelima kekuatan bersaing tersebut dapat mengembngkn strategi persaingan dengan mempengaruhi atau mengubah kekuatan tersebut agar dapat memberikan situasi yang menguntungkan bagi perusahaan. Faktor persaingan antar pesaing dlam industri yang sama inilah yang menjadi sentral kekuatan persaingan. Trisnawati (2005).

2.9.1 Ancaman dari Produk Substitusi (*Threats of Potential New Entrants*)

Pesaing potensial adalah perusahaan yang saat ini tidak bersaing dalam satu industri tetapi memiliki kemampuan sumber daya untuk memasuki suatu industri apabila perusahaan tersebut berkehendak. Solihin (2012). Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabungkan dengan reaksi para pesaing yang sudah ada yang dapat di perkirakan oleh pendatang baru. Jika rintangan masuk besar dan ada perlawanan yang keras dari pendatang lama, maka ancaman masuknya pendatang baru akan rendah. Sumber utama penghalang masuk bagi pendatang baru seperti :

a. Skala ekonomis

Untuk pesaing ekonomis yang kecil, pasti mereka memerlukan biaya produksi yang relatif lebih besar karena mereka memproduksi persatuan. Sedangkan industri besar mereka memproduksi dengan massal. Untuk para pendatang baru dalam skala ekonomi kecil akan mengalami kesulitan dalam menembus industri besar dan bersaing.

b. Diferensiasi produk

Diferensiasi produk akan menjadi penghalang masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang sudah ada.

c. Kebutuhan modal

Kebutuhan untuk menanamkan sumber daya keuangan yang besar agar dapat bersaing menciptakan hambatan-hambatan masuk, khususnya jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan sebagai garis depan yang tidak dapat kembali atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang penuh resiko.

d. Biaya beralih ke pemasok

Hambatan masuk tercipta dengan adanya biaya beralih ke pemasok yaitu biaya satu kali (*one time cost*) yang harus dikeluarkan pembeli bilamana berpindah dari pemasok tertentu ke pemasok produk lainnya.

2.9.2 Ancaman dari Produk Substitusi (*Threats of Substitute Products*)

Persaingan terhadap produk yang dihasilkan perusahaan tidak hanya berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang sama sehingga menimbulkan persaingan langsung (*direct competition*), melainkan dapat juga berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang dihasilkan perusahaan. Solihin (2012).

2.9.3 Daya Tawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyer*)

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain, semuanya dengan mengorbankan laba industrinya. Porter (1994) kelompok pembeli disebut kuat jika situasi berikut terjadi:

- a. Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar relatif terhadap penjualan pihak penjual
- b. Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar untuk menekan biaya
- c. Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi sehingga mereka yakin selalu dapat menemukan pemasok alternatif
- d. Pembeli mengalami peralihan yang kecil

- e. Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik, yaitu memproduksi sendiri produk yang dibutuhkan.
- f. Produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jasa pembeli.
- g. Pembeli mempunyai informasi lengkap tentang permintaan, harga pasar yang aktual dan bahkan biaya pemasok dari suatu produk.

2.9.4 Daya Tawar Pemasok (*Bargaining Power of Supplier*)

Pemasok (supplier) merupakan organisasi yang menyediakan input bagi perusahaan seperti bahan baku, jasa dan tenaga kerja. Daya tawar pemasok menunjukkan kemampuan yang dimiliki pemasok untuk menaikkan harga input atau menaikkan biaya produksi perusahaan dengan menyediakan input yang berkualitas. Pemasok yang memiliki posisi tawar kuat akan berusaha memaksimalkan laba bagi dirinya dan mengakibatkan peningkatan biaya kepada industri yang bergantung pada pasokan input dari pemasok tersebut. Solihin (2012)

2.9.5 Persaingan Antara Perusahaan dalam Satu Industri (*Rivalry Among Existing Firms*)

Di dalam industri sendiri, terjadi persaingan antar satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Persaingan dalam satu industri menunjukkan perjuangan masing-masing perusahaan yang ada dalam satu industri untuk memperebutkan pangsa pasar maupun pangsa pelanggan Solihin (2012).

Saat ini perusahaan tidak hanya bertumpu pada peningkatan pangsa pasar, karena tidak semua pelanggan perusahaan merupakan pelanggan yang menguntungkan untuk dilayani tapi saat ini perusahaan juga mengarahkan perhatiannya kepada pangsa pelanggan dengan mempertahankan pelanggan-

pelanggan yang menguntungkan untuk dilayani dimana perusahaan dapat memperbesar pendapatannya dengan menawarkan berbagai produk perusahaan yang memiliki margin tinggi kepada pelanggan tersebut.

2.10 ANALISIS SWOT

2.10.1 Pengertian Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2006: 18-19) Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (*Strategic Planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

2.10.2 Matriks SWOT

TABEL 2.1 MATRIKS SWOT

EFAS	STRENGTHS • Faktor Kekuatan Internal	WEAKNESSES • Faktor Kelemahan Internal
IFAS		
OPPORTUNIES • Faktor Peluang Eksternal	STRATEGI SO • Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO • Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS • Faktor Peluang Eksternal	STRATEGI ST • Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT • Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2006: 31)

2.10.3 Matriks Faktor Strategi Internal (IFAS)

Setelah mengidentifikasi faktor-faktor strategis internal suatu bisnis, kemudian menyusun suatu tabel IFAS (*internal strategic factors analysis summary*) yang digunakan untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *strength and weakness* suatu bisnis. Menurut Rangkuti 2014 dalam Primyastanto (2016: 23-24) tahapannya adalah:

- a. Menyusun beberapa faktor dalam kolom 1 (5-10 kekuatan dan kelemahan).
- b. Memberikan nilai bobot pada setiap faktor dalam kolom 2, mulai dari skor 1.0 (sangat penting) sampai dengan skor 0.0 (tidak penting). Adapun semua faktor yang ada tersebut berkemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.

- c. Mengitung rating seperti dalam kolom 3 untuk setiap faktor dengan memberikan skala mulai dari nilai 4 (*outstanding*) sampai dengan nilai 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi bisnis yang dilaksanakan. Semua variabel yang bersifat positif (semua variabel dalam kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan nilai +4 (sangat baik) dan dibandingkan dengan rata-rata industri atau dengan persaingan bisnis utama. Sedangkan variabel yang bersifat positif, kebajikannya, contohnya, apabila nilai kelemahan bisnis besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1. Kebalikannya apabila nilai kelemahan bisnis dibawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.
- d. Skor bobot pada kolom 2 dikalikan dengan nilai rating pada kolom 3, untuk mendapatkan faktor pembobotan dalam kolom 4. Adapun hasil berupa skor pembobotan untuk setiap faktor yang nilainya bervariasi, yaitu mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai 1,0 (*poor*).
- e. Menjumlahkan skor pembobotan seperti pada kolom 4, untuk memperoleh total skor pembobotan bagi bisnis yang dilaksanakan. Besar nilai ini akan menunjukkan bagaimana bisnis tertentu akan bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internal yang ada. Dari total skor ini dapat dipakai untuk membandingkan bisnis yang dilaksanakan dengan bisnis lainnya dalam kelompok industri yang setara.

TABEL 2.2 IFAS

Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (S)			
1.			
2.			
Kelemahan (W)			
1.			
2.			
Total	1,00		4.00

Sumber : Rangkuti (2014) dalam Primyastanto (2016: 25)

2.10.4 Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Sebelum membuat faktor strategis eksternal, maka perlu diketahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal (EFAS). Berikut cara menentukan faktor strategi eksternal menurut Rangkuti (2014) dalam Primyastanto (2016: 25-26)

- a. Menyusun beberapa faktor dalam kolom 1 (5-10 kekuatan dan kelemahan).
- b. Memberikan nilai bobot pada setiap faktor dalam kolom 2, mulai dari skor 1.0 (sangat penting) sampai dengan skor 0.0 (tidak penting). Adapun semua faktor yang ada tersebut berkemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- c. Mengitung rating seperti dalam kolom 3 untuk setiap faktor dengan memberikan skala mulai dari nilai 4 (*outstanding*) sampai dengan nilai 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi bisnis yang dilaksanakan. Semua variabel yang bersifat positif (semua variabel dalam kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan nilai +4 (sangat baik) dan dibandingkan dengan rata-rata industri atau dengan persaingan bisnis utama. Sedangkan variabel yang bersifat positif, kebajikannya,

contohnya, apabila nilai kelemahan bisnis besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1. Kebalikannya apabila nilai kelemahan bisnis dibawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.

- d. Skor bobot pada kolom 2 dikalikan dengan nilai rating pada kolom 3, untuk mendapatkan faktor pembobotan dalam kolom 4. Adapun hasil berupa skor pembobotan untuk setiap faktor yang nilainya bervariasi, yaitu mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai 1,0 (*poor*).
- e. Menjumlahkan skor pembobotan seperti pada kolom 4, untuk memperoleh total skor pembobotan bagi bisnis yang dilaksanakan. Besar nilai ini akan menunjukkan bagaimana bisnis tertentu akan bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internal yang ada. Dari total skor ini dapat dipakai untuk membandingkan bisnis yang dilaksanakan dengan bisnis lainnya dalam kelompok industri yang setara.

TABEL 2.3 EFAS

Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Peluang (O)			
1.			
2.			
Ancaman (T)			
1.			
2.			
Total	1,00		4.00

Sumber : Rangkuti (2014) dalam Primyastanto (2016: 26)

2.10.5 Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Matriks SFAS menggunakan parameter kekuatan internal dan pengaruh eksternal perusahaan yang masing-masing diidentifikasi dalam elemen eksternal dan

internal melalui matriks IFAS dan SFAS. Tujuan penggunaan matriks SFAS adalah untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat perusahaan yang lebih detail, menurut Rangkuti (2014).

TABEL 2.4 SFAS

Faktor Strategis	Bobot	Rating	Skor	Durasi Kebijakan
1. Kekuatan 2. Kelemahan 3. Peluang 4. Ancaman				1. Jangka Pendek 2. Jangka Menengah 3. Jangka Panjang
Total	1.00		4.00	

Sumber : Rangkuti (2014) dalam Primyastanto (2016: 27)

2.11 Analisis Lingkungan Internal

Menurut Porter (1998) analisa internal yang dikenal dengan rantai nilai atau *value chain* yang memposisikan perusahaan pada matriks strategi generik dan menemukan keunggulan bersaing perusahaan, melalui analisa kompetensi inti. Rantai nilai menunjukkan bahwa untuk mencapai suatu margin, perusahaan harus didukung oleh kegiatan utama dan penunjang.

Analisa lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui tingkat daya saing perusahaan berdasarkan kondisi internal. Faktor internal perusahaan sepenuhnya dapat dikendalikan sehingga kelemahan yang diketahuinya dapat diperbaiki. Analisa internal yang diketahuinya dengan rantai nilai yang memposisikan perusahaan pada matriks strategi generik dan menemukan keunggulan bersaing perusahaan melalui analisa kompetisi inti. Rantai nilai ini mensyaratkan bahwa untuk mencapai suatu margin, perusahaan harus didukung oleh kegiatan utama dan penunjang. Porter (1998).

Dengan demikian analisis lingkungan internal akan meliputi analisis mengenai sumber daya manusia, kapabilitas dan kompetensi inti yang dimiliki oleh perusahaan. Masing-masing komponen dari analisis lingkungan internal sebagai berikut:

a. Sumber daya (Resources)

- 1) *Tangible*, merupakan sumber daya yang terlihat atau berwujud dalam data keuangan dan mudah sekali diidentifikasi dan dievaluasi. Contohnya : sumber daya finansial: kapasitas kredit perusahaan. Kemampuan menghasilkan dana internal, dan sebagainya. Sumberdaya fisik: kecanggihan mesin pabrik. Lokasi pabrik, lokasi usaha, dan sebagainya. Sumberdaya manusia: pengalaman, loyalitas, pelatihan, komitmen, dan sebagainya. Sumberdaya organisasional: sistem perencanaan, koordinasi, pengendalian, dan sebagainya.
- 2) *Intangible*, merupakan sumber daya yang tidak terlihat pada neraca keuangan perusahaan misalnya teknologi, inovasi dan reputasi (*performance*). Contohnya: sumber daya teknologi: persediaan teknologi: paten, merek dagang, hak cipta, dan sebagainya. Sumber daya untuk inovasi: kegiatan riset, kreativitas, dan sebagainya. Reputasi (*performance*): merek, persepsi kualitas, hubungan baik dengan pemasok, dan sebagainya.
- 3) *Human Resources* perusahaan menilai sumber daya manusia atau karyawannya berdasarkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang untuk selanjutnya dikembangkan juga penilaian terhadap kemampuan para karyawan untuk bekerja sama secara lebih efektif.

b. Kapabilitas (*Capability*)

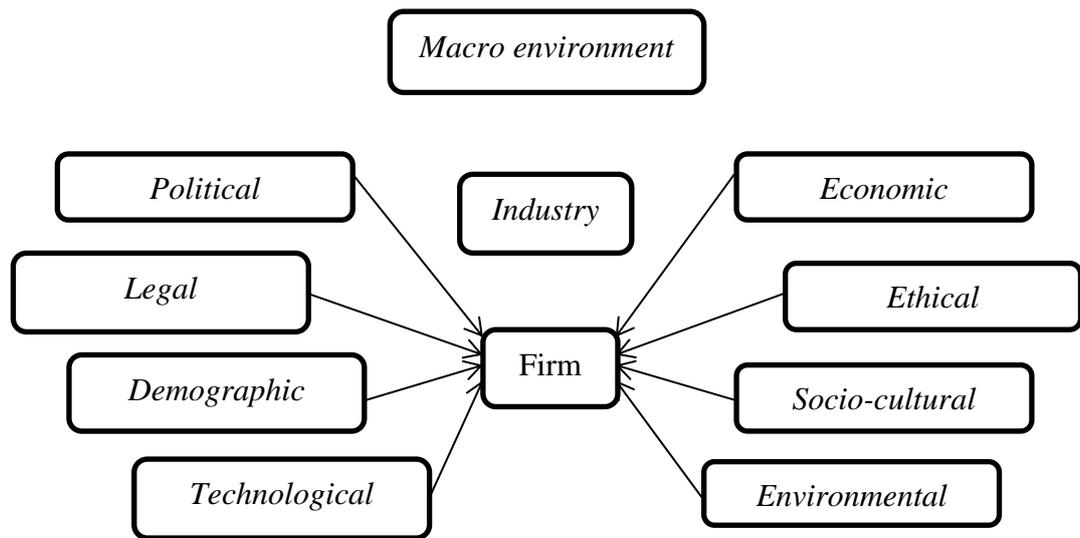
- 1) Pendekatan fungsional, merupakan penentu kapabilitas perusahaan secara relative terhadap fungsi-fungsi utama perusahaan antara lain: pemasaran, penjualan, dan distribusi, keuangan dan akuntansi, sumber daya manusia, produksi serta organisasi secara umum.
- 2) Pendekatan rantai nilai (*value chain*), kapabilitas yang didasarkan pada serangkaian kegiatan yang berurutan merupakan sekumpulan aktivitas nilai (*value activities*) yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, mengirim, dan mendukung produk dan jasa.

c. Kompetensi Inti (*core competence*)

Ada dua pengertian mengenai kompetensi, yaitu kompetensi individual dan kompetensi organisasi. Kompetensi individu meliputi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*) dan kemampuan (*abilities*) yang dimiliki seseorang atau organisasi. Sedangkan kompetensi organisasi merupakan tindakan kolektif dari karakteristik kompetensi individu dalam tingkat organisasi.

2.12 Analisis PESTEL

Model PESTEL melibatkan pengumpulan dan penggambaran informasi tentang faktor-faktor eksternal yang menimbulkan dampak pada bisnis seperti pada gambar 2.4



GAMBAR 2.4 MODEL PESTEL

Sumber : Kurniawan dan Budhi (2017: 42)

Menurut Kurniawan dan Budhi (2017: 42) Analisis PESTEL dapat digunakan dalam skenario manajemen proyek sebagai alat bantu dalam strategi untuk memahami lingkungan eksternal dimana mereka akan beroperasi di masa depan.

Permasalahan yang memengaruhi dalam analisis PESTEL, yaitu:

- a. Politik (P): setiap proyek memiliki politik internal dan eksternal. Politik internal seperti kecemburuan tim, proyek kohesif, dan kepentingan pribadi terjadi pada semua lini proyek dan harus dipertimbangkan dan dikelola oleh para pemangku kepentingan. Politik eksternal merujuk pada orang yang tidak mengontrol. Peristiwa ini mencakup semua peristiwa politik seperti hukum, ketenagakerjaan, kebijakan pajak, pembatasan perdagangan, reformasi perdagangan, peraturan lingkungan, stabilitas politik, tarif, dan lain sebagainya.
- b. Ekonomi (E): Faktor ini mempertimbangkan semua peristiwa yang memengaruhi lingkungan ekonomi internal dan eksternal. Peristiwa internal

ataupun mikro ekonomi berhubungan dengan kelangsungan proyek dan kesehatan internal proyek. Peristiwa eksternal ataupun makro ekonomi termasuk pajak antar negara, embargo, suku bunga, pertumbuhan ekonomi, resesi, tingkat inflasi, nilai tukar, upah minimum, tingkat upah, pengangguran, biaya hidup, jam kerja, kesediaan kredit, ketersediaan pembiayaan, dan lain sebagainya.

- c. Sosial (S) : Faktor sosial mempertimbangkan semua peristiwa yang mempengaruhi pasar dan masyarakat sosial. Dengan demikian, keuntungan dan kerugian pada orang-orang di daerah dimana proyek berlangsung juga perlu dipertimbangkan, peristiwa ini termasuk harapan budaya, norma, dinamika populasi, kesadaran mengenai kesehatan, ketinggian karir, pemanasan global, dan lain sebagainya.
- d. Teknologi (T) : Faktor ini mempertimbangkan semua peristiwa yang mempengaruhi teknologi. Banyak teknologi yang sudah tidak terpakai dalam beberapa bulan setelah diluncurkan. Hal ini penting untuk dipertimbangkan karena faktor ini juga bisa menjadi hambatan untuk dapat masuk di pasar tertentu dan perubahan keputusan keuangan.
- e. Lingkungan (E) : Faktor ini mempertimbangkan ekologi dan aspek lingkungan berupa ekonomi atau sosial. Hal ini termasuk suhu, angin musim, bencana alam, akses oleh kereta api, udara dan jalan, kondisi tanah, pencemaran tanah, sumber air di dekatnya, dan sebagainya. Lingkungan industri bisnis terus berubah dan menyadari perubahan tersebut sangat penting.
- f. Legal (L) : Faktor adanya undang-undang yang berdampak pada operasi perusahaan dan pengambilan keputusan. Termasuk pekerjaan,

kesehatan/keselamatan/lingkungan, *antitrust*, perlindungan konsumen, kecukupan modal, hukum pemerintahan, perpajakan, sumber daya, dan lain sebagainya.

Secara utuh, proses untuk melakukan analisis PESTEL ini melibatkan sebanyak mungkin manajer untuk mendapatkan hasil yang baik, termasuk langkah-langkah berikut.

Langkah 1 : Mengumpulkan informasi tentang perubahan politik, ekonomi, sosial, dan teknologi, serta faktor-faktor lainnya.

Langkah 2 : Mengidentifikasi faktor PESTEL yang merupakan peluang atau ancaman.

2.13 Penelitian Terdahulu

TABEL 2.5 PENELITIAN TERDAHULU

Nama Peneliti	Tempat penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian	Perbedaan
Indra Yanti Sari (2016)	UMKM Kota Makassar	Menggunakan Metode kuantitatif dengan teknik analisis data uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, koefisien determinasi, dan pengujian hipotesis.	Terdapat pengaruh antara orientasi kewirausahaan dan inovasi produk (uji secara simultan) terhadap kinerja UKM kota Makassar dan terdapat pengaruh inovasi produk (uji secara parsial) terhadap kinerja UKM kota	Perbedaan pada objek dan variabel dependen

			Makassar.	
Soaduon Setiawan Simorangkir (2010)	CV. ENY N. <i>Leather and Handicraft</i> kota Yogyakarta	Teknis analisis data yang digunakan yaitu metode statistik regresi linear berganda dan koefisien korelasi berganda, untuk uji signifikan menggunakan uji F dan uji T	Hasil penelitian menyatakan masing-masing variabel independen (orientasi kepemimpinan, inovasi produk, dan inovasi proses) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Perbedaan pada objek dan variabel dependen
Sopa Martina dan Ramdab Purnama Adimulya (2013)	Kawasan wisata Grama Tirta Jatiluhur Kabupaten Purwakarta	Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan tiga alat analisis yaitu SWOT, PEST, IFAS, dan EFAS untuk mendapat data dan mengolahnya	Hasil temuan Bahwa strategi inovasi produk dapat meningkatkan minat wisatawan. Sehingga inovasi produk, baik pengadan baru atau perbaikan produk yang sudah ada sangat relevan untuk diterapkan di Grama Tirta.	Perbedaan pada objek dan variabel dependen
Jasa Suatma (2013)	PT. Astra Honda Motor Kota Semarang	Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda, koefisien	Hasil menunjukkan bahwa desain produk merupakan strategi inovasi atribut produk yang paling berpengaruh	Perbedaan pada objek dan variabel dependen

		determinasi (R^2), pengujian hipotesis dengan T-test dan pengujian hipotesis secara simultan dengan F-test.	terhadap keputusan pembelian konsumen pada skuter matik merek Honda Vario di kota Semarang.	
Frans Sudirjo (2012)	Industri Mebel di Jepara	Teknis analisis data yang digunakan adalah <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i> .	Hasil dari penelitian penelitian ini diketahui bahwa kinerja pemasaran yang dicapai oleh responden industri mebel di Jepara berada dalam kategori sedang. Hal ini disebabkan karena inovasi produk industri mebel skala menengah di Jepara dalam kategori sedang	Perbedaan pada objek dan variabel dependen

Sumber: Diolah oleh penulis (2018)

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu mengenai strategi inovasi yang diterapkan pada suatu organisasi maupun perusahaan, baik yang berskala besar maupun pada tingkat UMKM, strategi inovasi sangat berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Dalam strategi inovasi yang digunakan, tipe inovasi produk menjadi salah satu pendorong untuk meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap suatu merek dan berpengaruh pada keputusan pembelian konsumen terhadap suatu produk.

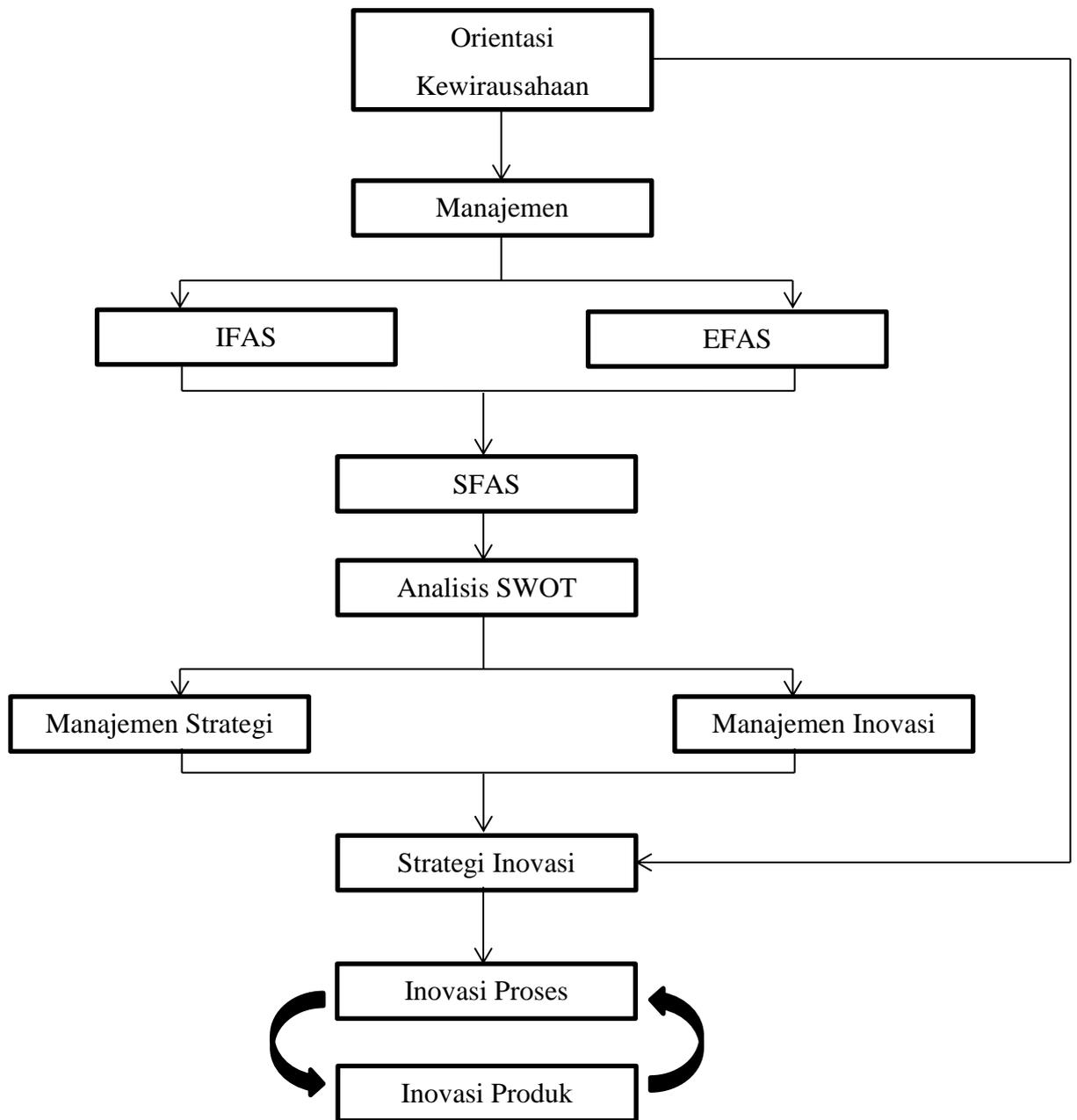
Adapun persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan yaitu untuk mengetahui strategi inovasi yang diterapkan oleh produk Jayagiri sehingga dapat terus bersaing pada pasar produk *outdoor equipment* dan pengaruh inovasi proses terhadap kualitas inovasi produk itu sendiri.

2.14 Kerangka Pemikiran

Dalam dunia bisnis, bersaing merupakan cara untuk mempertahankan perusahaan agar tetap dapat hidup atau bertahan, salah satu cara untuk bersaing yaitu melakukan inovasi yang dapat diterima oleh konsumen.

Menurut Dhewanto, dkk (2014: 5) Manajemen inovasi merupakan alat yang digunakan oleh manajer maupun organisasi atau perusahaan untuk mengembangkan produk dan inovasi organisasi atau dengan kata lain manajemen inovasi adalah pengelolaan dan pengorganisasian sebuah proses. Melalui penelitian dan pengembangan (*Research and Development*), perusahaan melakukan respon terhadap kesempatan eksternal atau internal dan menggunakan upaya kreatif untuk memperhatikan ide-ide baru, proses atau produk. Pengelolaan dan pengorganisasian sebuah proses dalam hal ini merupakan sebuah strategi terkhusus strategi inovasi yang dilakukan oleh perusahaan. Sebagaimana dikemukakan oleh Wahyuningsih dan Prastyo (2008), strategi inovasi dimaksudkan sebagai suatu cara untuk melakukan perubahan atau pembaharuan-pembaharuan baru dalam rangka mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Strategi inovasi memiliki dimensi-dimensi yang salah satunya berorientasi pada tipe inovasi yang dalam hal ini berfokus pada inovasi produk. Inovasi produk merupakan hasil dari pengembangan produk baru oleh suatu perusahaan atau industri, baik yang sudah ada maupun belum. Dari produk lama yang telah mencapai titik jenuh di pasaran, bahkan diperlukan sebuah inovasi untuk mengganti produk lama tersebut. Penggantian ini dapat berupa produk pengganti yang secara total baru atau dengan perkembangan produk lama yang lebih modern dan *up to date*, sehingga dapat terus meningkatkan keinginan konsumen dalam keputusan pembelian produk tersebut. “Merilis produk baru yang inovatif dan meningkatkan loyalitas pelanggan” (Razeghi, 2008). Maka dengan demikian terbentuklah skema sebagai berikut:



GAMBAR 2.5 KERANGKA PEMIKIRAN

Sumber: Diolah oleh penulis (2018)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan Penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif, yaitu menurut Bogdan dan Taylor (1990) dalam Sugiyono (2005) adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati yang diarahkan pada latar dan individu secara holistik (utuh). Untuk itu tidak diperbolehkan mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi memandang sebagai bagian dari suatu keutuhan. Berdasarkan hal tersebut penelitian dilakukan dengan metode kualitatif agar diperoleh data secara alamiah atau natural dan komprehensif yang sesuai dengan latar dan data yang diperoleh tidak merupakan hasil rekayasa atau manipulasi karena tidak ada unsur atau variabel lain yang mengontrol.

Secara harfiah, sesuai dengan namanya, penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur kuantifikasi, perhitungan statistik, atau bentuk cara-cara lain yang menggunakan ukuran angka. Kualitatif berarti sesuatu yang berkaitan dengan aspek kualitas, nilai atau makna yang terdapat dibalik fakta. Kualitas, nilai atau makna hanya dapat diungkapkan dan dijelaskan melalui linguistik, bahasa, atau kata-kata. Menurut Creswell (2009) bentuk data yang digunakan bukan berbentuk bilangan, angka, skor atau nilai: peringkat atau frekuensi yang biasanya dianalisis dengan menggunakan perhitungan matematis atau statistik.

Penelitian Kualitatif mengkaji prespektif partisipan dengan strategi-strategi yang bersifat interaktif dan fleksibel. Penelitian kualitatif ditujukan untuk memahami

fenomena-fenomena sosial dari sudut pandang partisipan. Dengan demikian, penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah dimana peneliti merupakan instrumen kunci (Sugiyono. 2005). Penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan dalam *setting* tertentu, yang ada dalam kehidupan riil (alamiah) dengan maksud menginvestigasi dan memahami fenomena: apa yang terjadi? Mengapa terjadi dan bagaimana terjadinya? Jadi penelitian kualitatif berbasis pada konsep “*going exploring*” yang melibatkan *in-depth* dan *case-oriented study* atas sejumlah kasus atau kasus tunggal (Finlay,2006).

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Menurut Raco (2010: 49) studi kasus (*case study*) adalah bagian dari metode kualitatif yang hendak mendalami suatu kasus tertentu secara lebih mendalam dengan melibatkan pengumpulan beraneka sumber informasi.

3.2 Subjek dan Objek Penelitian

a. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah orang-orang yang terlibat dalam penelitian. Dalam hal ini mereka yang bertindak sebagai pemberi informasi yang berhubungan dengan penelitian tersebut, yang menjadi subjek penelitian ini yaitu karyawan dan pimpinan CV. Jayagiri Outdoors Vanguard.

b. Objek Penelitian

Objek yang akan diteliti adalah strategi inovasi mengenai inovasi produk pada CV. Jayagiri Outdoors Vanguard.

3.3 Informan Kunci

Dalam penelitian ini yang menjadi informan kunci adalah orang-orang pilihan peneliti yang dianggap terbaik dalam memberikan informasi yang dibutuhkan kepada peneliti. Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah satu orang karyawan dari CV. Jayagiri Outdoors Vanguard dengan jabatan sebagai Kepala Bagian Produksi sebagai informan utama dan Pimpinan atau Owners CV. Jayagiri Outdoors Vanguard yang berjumlah dua orang sebagai Informan Kunci.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.

Sugiyono (2012: 63) menyatakan bahwa dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta (*participan observation*), wawancara mendalam (*in depth interview*) dan dokumentasi. Catherine Marshall, Gretchen B. Rossman yang dikutip Sugiyono (2012: 63) menyatakan bahwa “*the fundamental methods relied on by qualitative researchers for gathering information are, participation in the setting, direct observation, in-depth interviewing, document review*”.

3.4.1 Data Primer

Data Primer merupakan data yang diperoleh langsung dari informan penelitian, berupa hasil wawancara, data primer akan menjadi sumber data utama dalam

penelitian. Dalam mendapatkan data primer, dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

a. Pengumpulan data dengan Observasi

Pengumpulan data dengan menggunakan cara observasi memiliki keunggulannya tersendiri karena dengan melakukan observasi peneliti dapat melihat secara langsung dari setiap kegiatan yang dilakukan sumber data dan dapat melihat hal-hal yang kurang atau bahkan tidak diamati oleh sumber data.

Observasi terus terang dan tersamar

Sugiyono (2012: 66) dalam hal ini, peneliti dalam pengumpulan data menyatakan terus terang kepada sumber data bahwa ia sedang melakukan penelitian. Jadi mereka yang diteliti mengetahui sejak awal sampai akhir tentang aktivitas peneliti. Tetapi dalam suatu saat peneliti juga tidak terus terang atau tersamar dalam observasi, hal ini untuk menghindari kalau suatu data yang dicari merupakan data yang masih dirahasiakan. Kemungkinan kalau dilakukan dengan terus terang, maka peneliti tidak akan diijinkan untuk melakukan observasi.

b. Pengumpulan Data dengan Wawancara/Interview

Pengumpulan data dengan cara wawancara merupakan bagian untuk mendukung data yang didapat saat observasi.

Esterberg (2002) yang dikutip Sugiyono (2012: 72) mendefinisikan interview sebagai sebagai berikut. *“a meeting of two persons to exchange information and idea through question and responses, resulting in communication and join construction of meaning about a particular topic”*.

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self-report*, atau setidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi (Sugiyono 2012:72).

Selanjutnya Esterberg (2002) yang dikutip Sugiyono (2012: 72) menyatakan bahwa “*interviewing is at the heart of social research. If you look through almost social logical journal, you will find that much social research is based on interview, either standardized or more in-depth*”.

Adapun jenis wawancara yang akan digunakan yaitu:

Wawancara tak berstruktur (*unstructured interview*)

Untuk mendapatkan informasi yang lebih dalam tentang responden, maka peneliti dapat juga menggunakan wawancara tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan. (Sugiyono 2012: 74).

c. Teknik Pengumpulan Data dengan Dokumen

Dokumen adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang.

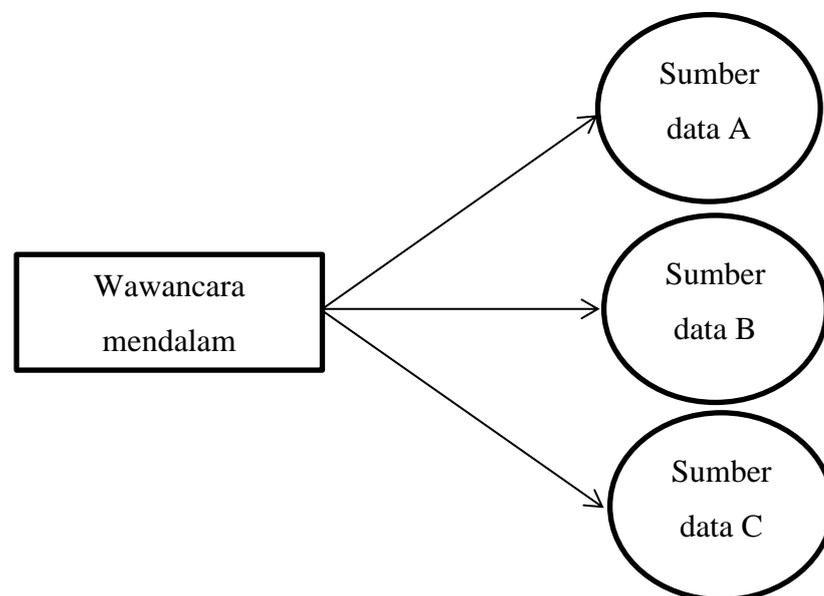
Hasil penelitian dari observasi atau wawancara, akan lebih kredibel atau dapat dipercaya kalau didukung oleh sejarah pribadi kehidupan di masa

kecil, di sekolah, di tempat kerja, di masyarakat dan autobiografi. Hasil penelitian juga akan semakin kredibel apabila didukung oleh foto-foto atau karya tulis akademik dan seni yang telah ada. (Sugiyono 2012: 83).

d. Triangulasi

Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber.

Triangulasi sumber berarti, untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama. Seperti pada gambar 3.1



GAMBAR 3.1 Triangulasi “Sumber” Pengumpulan data.

Sumber: Sugiyono (2012: 84)

3.4.2 Data Sekunder

Merupakan data yang mendukung data primer. Data yang ditambahkan atau pelengkap yang bisa didapat dari studi pustaka dan literatur-literatur yang berkaitan dengan penelitian.

3.5 Teknik Analisis Data

Aktivitas dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman (1984) yang dikutip oleh Sugiyono (2012: 91) mengemukakan bahwa analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

a. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan. Sugiyono (2012: 92).

Dilakukannya reduksi pada data yang diperoleh saat penelitian sangat memudahkan peneliti dalam mencari data dan menentukan pengumpulan data selanjutnya karena data yang sudah dimiliki sebelumnya telah terangkum secara teratur sesuai dengan kebutuhan.

b. *Data Display* (Penyajian Data)

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya.

Dalam Miles dan Huberman (1984) yang dikutip oleh Sugiyono (2012: 95)

menyatakan “*The most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative text*”.

Dengan mendisplaykan data memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang dipahami tersebut.

c. *Conclusion Drawing/Verification*

Penarikan kesimpulan awal yang dikemukakan bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti yang dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti berada di lapangan. (Sugiyono 2012: 99).

Untuk mendapatkan kesimpulan yang kredibel maka perlu didukung dengan bukti-bukti yang valid dan konsisten baik dari informan maupun dari objek yang diteliti. Jika bukti-bukti yang ditemukan mendukung kesimpulan maka kesimpulan itu dapat dikatakan kredibel.

3.6 Teknik Keabsahan Data

3.6.1 Uji Kredibilitas

a. Triangulasi

Menurut Sugiyono (2010: 439) Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu.

1) Triangulasi Sumber

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data tersebut dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, mana yang berbeda, dan mana spesifik dari beberapa sumber data. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimakan kesepakatan (*Member Check*).

2) Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.

b. *Member Check*

Menurut Sugiyono (2010: 442) *Member Check* adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data.

Pelaksanaan *member check* dapat dilakukan setelah satu periode pengumpulan data selesai, atau setelah mendapat suatu temuan atau kesimpulan.

3.6.2 Pengujian *Dependability*

Dalam penelitian kualitatif, *dependability* disebut reliabilitas. Suatu penelitian yang reliabel adalah apabila orang lain dapat mengulangi mereplikasi proses penelitian tersebut. Dalam penelitian kualitatif, uji *dependability* dilakukan dengan

melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Untuk pengujian *dependability* dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Caranya dilakukan oleh auditor yang independen, atau pembimbing yang mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian. Sugiyono (2010: 444).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Objek Penelitian

Nama : Binu Wijanuarko Suharmono

Umur : 37 Tahun

Alamat : Jl. Cingised, Arcamanik

Jabatan : Owner CV. Jayagiri *Outdoors* Vanguard

Beliau merupakan Owner dari perusahaan CV. Jayagiri *Outdoors* Vanguard dan telah bergabung dengan Jayagiri sejak tahun 2010. Awal karirnya saat kakaknya yang merupakan Owner CV. Jayagiri *Outdoors* Vanguard meminta bantuan agar beliau dapat ikut kembali membangun perusahaan yang telah dibesarkan oleh orang tua mereka.

Nama : Andi Yulistiono

Umur : 43 Tahun

Alamat : Jl. Cingised, Arcamanik

Jabatan : Owner CV. Jayagiri *Outdoors* Vanguard

Beliau merupakan Owner dari perusahaan CV. Jayagiri *Outdoors* Vanguard dan telah bergabung dengan Jayagiri sejak tahun 1999. Beliau diberi kepercayaan untuk kembali mengembangkan perusahaan yang telah menurun karena krisis moneter yang terjadi 1998. Sejak tahun 2000 awal mula jejak karir sebagai Owner jayagiri dimulai dan terus berusaha kembali membangkitkan kejayaan Jayagiri.

Nama : Andrian Trilaksono

Umur : 34 Tahun

Alamat : Komp. Vijaya kusumah

Jabatan : Kepala produksi CV. Jayagiri *Outdoors* Vanguard

Beliau merupakan kepala bagian produksi dari perusahaan CV. Jayagiri *Outdoors* Vanguard dan telah bergabung dengan Jayagiri sejak tahun 2004. Beliau diberi kepercayaan untuk menjadi kepala bagian produksi pada tahun 2008 setelah empat tahun berkarir bersama Jayagiri di bagian produksi.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Tentang Perusahaan CV. Jayagiri *Outdoors* Vanguard

Jayagiri *Outdoors* Vanguard merupakan perusahaan manufaktur dan *retail* peralatan petualangan alam terbuka pertama di Indonesia. Dengan pengalaman lebih dari 39 tahun, Jayagiri semakin percaya diri untuk berkomitmen menjalankan kegiatan bisnisnya secara profesional dengan penguasaan teknis yang tinggi. Berorientasi pada kepentingan pelanggan juga merupakan suatu hal yang menjadi komitmen Jayagiri agar dapat memberikan nilai tambah bagi setiap produk yang dihasilkan.

Inti dari aktivitas perusahaan Jayagiri adalah menangani beraneka ragam kebutuhan seragam perusahaan, organisasi, *event* sekolah, perorangan, dan pemasok produk-produk berkualitas kepada pengusaha *retail brand* ternama maupun *clothing supplier*. Jayagiri berpusat di Bandung dan merupakan pemain kunci dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dari dalam negeri maupun mancanegara. Jayagiri didukung oleh jaringan *supplier* bahan baku yang terkenal akan kualitasnya, sumber daya manusia yang berpengalaman, dan sumber daya mesin terkini untuk memenuhi

standar kualitas yang diinginkan. Jayagiri senantiasa berupaya memberikan produk berkualitas dan layanan terbaik serta telah dipercaya banyak *customer* dan klien tetap yang membuat Jayagiri lebih percaya diri untuk memenuhi pesanan partai kecil maupun partai besar secara berkesinambungan.

4.2.2 VISI dan MISI CV. Jayagiri *Outdoors Vanguard*

a. VISI CV. Jayagiri *Outdoors Vanguard*

Menjadi perusahaan peralatan alam terbuka global yang berkah dan mampu menyediakan produk-produk unggul, berkualitas tinggi dan fungsional.

b. MISI CV. Jayagiri *Outdoors Vanguard*

- 1) Memberikan kualitas terbaik untuk semua pekerjaan
- 2) Mengembangkan jaringan *retail* dengan *system distributorship*, dan *supplier*
- 3) Membangun hubungan yang harmonis antara internal dan eksternal
- 4) Mengoperasikan semua aspek bisnis dengan integritas
- 5) Menjalankan praktek bisnis dengan transparan

4.2.3 Produk Jayagiri

a. Tas

- 1) Tas Harian
- 2) Tas Gunung
- 3) Tas Punggung
- 4) Tas Lari/Sepeda
- 5) Tas Perjalanan
- 6) Tas Pinggang

- 7) Tas Gaya
- 8) Tas Multiguna
- 9) Tas Kerja

b. Pakaian

- 1) Kaos
- 2) Jaket
- 3) Celana
- 4) Rompi
- 5) Jas Hujan
- 6) Kemeja

c. Alas Kaki

- 1) Sandal Gunung
- 2) Sepatu Gunung

d. Perlengkapan

- 1) Tenda
- 2) Kantung Tidur
- 3) Matras
- 4) Kompor
- 5) Peralatan Memasak

e. Aksesoris

- 1) Topi
- 2) Dompet
- 3) Pelindung Tas
- 4) Bandana
- 5) *Balaclava*

- 6) Karabiner
- 7) Alat Penerangan
- 8) Sabuk
- 9) Sarung Tangan
- 10) Tas Ponsel
- 11) *Gaiter*
- 12) *Travel Pouch*
- 13) *Hammock*

4.2.4 Workshop Jayagiri

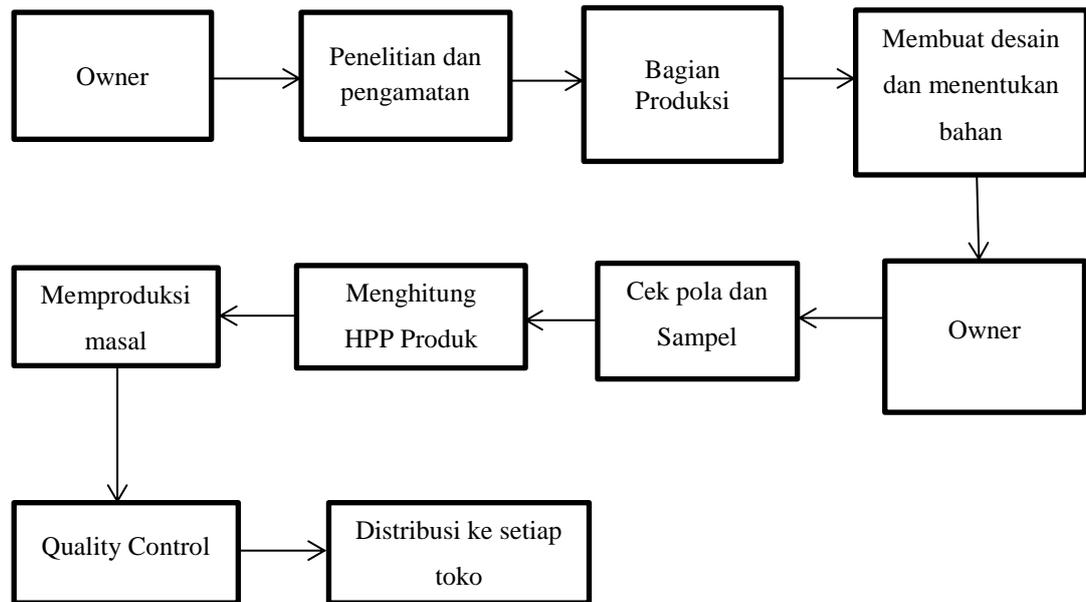
TABEL 4.1 WORKSHOP JAYAGIRI

No	Nama	Alamat
1	<i>Workshop Jayagiri I</i>	Jl. Gg. Haji Alpi RT/RW 08/01 No. 17 A, Cikerah, Kodya Bandung, Jawa Barat 40213
2	<i>Workshop Jayagiri II</i>	Komplek BTN. Pusdik Ajen. Jl. Dharma No. B3. Kec. Lembang, Bandung Barat, Jawa Barat 40391

Sumber : Jayagiri (2018)

4.2.5 Alur Pengembangan Produk Jayagiri

Pengembangan produk merupakan strategi perusahaan dalam meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan, memperbaiki, dan memodifikasi produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang.



GAMBAR 4.1 ALUR INOVASI PRODUK

Sumber : Diolah oleh Penulis (2018)

4.2.6 Inovasi Produk Jayagiri

Inovasi produk yang dilakukan Jayagiri menggunakan cara ATM (amati, tiru, modifikasi) pada produk pesaing mulai dari model desain, bahan baku, teknologi, dan yang lainnya.

Inovasi yang menjadi kekuatan utama Jayagiri pada produknya berasal dari bahan baku yang digunakan. Salah satu inovasi terbaru yang dikeluarkan oleh Jayagiri adalah jaket dan *carrier* dengan bahan baku GORE-TEX. Bahan baku GORE-TEX adalah bahan pakaian atau kain yang kuat, awet, tahan air, tahan angin, dan sangat *breathable* yang biasa ditemukan di banyak pakaian, sepatu dan aksesoris terutama untuk kegiatan luar ruangan.



GAMBAR 4.2 INOVASI PRODUK JAYAGIRI

Sumber : Jayagiri (2018)

4.2.7 Pengembangan Pasar

Strategi pengembangan pasar menjadi pilihan Jayagiri, dimana sang pemilik membuka tempat atau lokasi baru yang sifat serta konsep yang dipakai sama seperti lokasi yang lama. Strategi yang diusung ini bertujuan guna menjangkau pangsa pasar yang lebih banyak dan luas. Pengaruh yang dirasakan dari sejak awal pertama membuka lokasi yang baru yakni:

- a. Bertambahnya jumlah pelanggan toko karena lebih mendekatkan diri kepada para konsumen dengan membuka anak cabang perusahaan yang baru dengan lokasi yang strategis seperti Jl. Buah Batu No. 255 Bandung yang memiliki akses jalan yang besar dan berada dilingkungan yang dekat dengan sekolah, tempat kerja, dan berada di lingkungan tempat orang-orang berbelanja.
- b. Peningkatan jumlah pendapatan yang didapatkan setiap bulannya.

- c. Masyarakat menjadi lebih mengetahui keberadaan toko Jayagiri dan produk-produk Jayagiri yang sekarang sudah terdapat di cabang Jayagiri yang dibuka, seperti daerah Buah Batu dan Dipatiukur. Hal tersebut cukup memudahkan konsumen untuk mendapatkan produk Jayagiri.

Kesulitan yang dihadapi adalah masyarakat sekitar belum mengenal baik Jayagiri dan gerai toko belum diketahui oleh masyarakat sehingga dibutuhkan kegiatan promosi yang gencar.

TABEL 4.2 STORE JAYAGIRI

No	Nama Toko	Alamat
1	Jayagiri Store	Jl. Terusan BuahBatu no. 255 A (Lampu merah pintu tol BuahBatu) Bandung Tlp. 022-87798615
2	Alpina House	Jl. Husein Kartasasmita no. 101, kota Banjar, Jawa Barat Jl. Stasiun (perempatan Toserba Yogya) kota Ciamis, Jawa Barat.
3	Subang Adventure	Jl. Kertawigenda no. 31, Subang, Jawa Barat.
4	Maji Collection	Jl. A. Yani KM 37 no. 11 Banjarbaru, Kalimantan Selatan.
5	Cirebon Adventure	Ruko Rajawali, Jl. Rajawali Timur No. 303, kota Cirebon, Jawa Barat. Jl. KH. Abdul Halim no. 73 Majalengka Munjul (depan SMA PGRI 1 Majalengka), Jawa Barat.
6	Toko Natura Jayagiri	Jl. Kawi Atas KM 44 Malang, Jawa Timur

Sumber : Jayagiri (2018)

4.2.8 Analisis Lingkungan Eksternal

a. Faktor Ekonomi

1) Tingkat Inflasi

Naik turunnya tingkat inflasi yang terjadi dapat mempengaruhi kegiatan operasional Jayagiri seperti penurunan daya beli masyarakat terhadap produk-produk Jayagiri seperti, tas gunung, sepatu gunung, dan peralatan *outdoor* lainnya. Akan banyak konsumen yang lebih memilih untuk tidak melakukan kegiatan *outdoor* karena membutuhkan peralatan yang cukup mahal. Keberadaan tersebut bila tidak ditanggulangi dengan memberikan alternatif dapat mempengaruhi keberlangsungan penjualan produk Jayagiri.

Tingkat inflasi negara Indonesia tahun 2016-2018

TABEL 4.3 TINGKAT INFLASI NEGARA INDONESIA TAHUN 2016-2018

Bulan Tahun	Tingkat Inflasi
Juli 2018	3.18 %
Juni 2018	3.12 %
Mei 2018	3.23 %
April 2018	3.41 %
Maret 2018	3.40 %
Februari 2018	3.18 %
Januari 2018	3.25 %
Desember 2017	3.61 %
November 2017	3.30 %
Oktober 2017	3.58 %
September 2017	3.72 %
Agustus 2017	3.82 %
Juli 2017	3.88 %

Juni 2017	4.37 %
Mei 2017	4.33 %
April 2017	4.17 %
Maret 2017	3.61 %
Februari 2017	3.83 %
Januari 2017	3.49 %
Desember 2016	3.02

Sumber : www.bi.go.id (2018)

2) Tingkat Pertumbuhan Ekonomi

Meningkatnya pendapatan masyarakat Indonesia, masyarakat dapat membeli barang dan jasa di luar kebutuhan primer dan dapat meningkatkan kualitas dalam pembelian produk barang atau jasa.

b. Faktor Sosial

1) Gaya Hidup

Gaya hidup yang konsumtif membuat masyarakat terus menerus memakai dan mengkonsumsi barang atau jasa sehingga berdampak pada tingginya tingkat permintaan akan barang dan jasa. Gaya hidup jaman sekarang yang suka melakukan kegiatan-kegiatan *outdoor* seperti naik gunung menjadi peluang yang positif bagi pemilik usaha yang menjual produk-produk kegiatan gunung.

2) Tingkat Pendidikan

Meningkatnya tingkat pendidikan di negara Indonesia meningkatkan kualitas sumber daya yang dihasilkan Indonesia. Semakin baiknya sumber daya di Indonesia menimbulkan tuntutan semakin pintarnya masyarakat Indonesia dalam menciptakan serta memilih produk atau jasa yang mereka konsumsi. Sesuai tuntutan jaman dan tingkat pendidikan

yang telah mereka miliki, masyarakat Indonesia sekarang cenderung memilih untuk mengkonsumsi barang atau jasa yang memiliki kualitas yang baik dan harga yang terjangkau.

3) Faktor Politik

Batasan politik yang biasanya dikenakan oleh pemerintah terhadap para pembisnis adalah keputusan mengenai perdagangan yang adil, undang-undang program pajak, ketentuan upah minimum pekerja, dan lain-lain yang ditunjukkan untuk menciptakan iklim bisnis yang sehat antara pesaing.

4) Faktor Teknologi

Penggunaan teknologi seperti mesin jahit yang masih menggunakan mesin jahit manual yang dioperasikan oleh manusia merupakan kekurangan yang membuat hasil produksi yang sedikit dan rentan terhadap kesalahan teknik menjahit. Faktor teknologi menjadi hal yang sangat penting dalam pencapaian Jayagiri saat ini. Teknologi yang terus dikembangkan oleh pihak Jayagiri untuk memproduksi barang yang dijual sangat berpengaruh terhadap *output* yang dikeluarkan oleh Jayagiri. Dalam penggunaan teknologi hingga saat ini, Jayagiri tetap menggunakan sumber daya manusia yang dapat mendukung hasil produk yang baik.

Saat ini Jayagiri menggunakan mesin jahit yang berasal dari jepang yaitu mesin jahit bermerek Juki karena mesin jahit ini mampu memberikan hasil jahitan yang bagus dan rapi. Selain itu juga mesin jahit ini memiliki kelebihan dengan adanya lampu penerang yang hemat listrik sehingga membuat penjahit dapat melihat dengan jelas walaupun

pencahayaannya di ruangan tidak terlalu terang. Mesin jahit Juki ini juga memiliki kemampuan untuk memilih beragam pola jahitan hanya dengan menekan tombol digital yang terdapat pada mesin yang tentunya akan semakin mempermudah pekerjaan karyawan dan menghasilkan produk yang bagus dan rapih serta kuat.



GAMBAR 4.3 TEKNOLOGI MESIN JAHIT JAYAGIRI

Sumber : Jayagiri (2018)

4.2.9 Analisis Lingkungan Operasional

a. Posisi bersaing Perusahaan

Owner Jayagiri menentukan beberapa faktor yang melatar belakangi keberhasilan yang selama ini dicapai oleh Jayagiri :

TABEL 4.4 POSISI BERSAING

Faktor penentu keberhasilan	Bobot	Jayagiri		REI		Consina	
		Skor	Nilai	Skor	Nilai	Skor	Nilai
1. Kualitas produk yang dijual	0.25	4	1.00	3	0.75	3	0.75
2. Inovasi Produk yang menarik	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60
3. Harga yang bersaing	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
4. Lokasi gerai toko yang terjangkau di daerah bandung	0.20	2	0.40	2	0.40	2	0.40
5. Pelayanan terhadap konsumen	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.60
Total	1.00		3.00		2.95		2.80

Sumber : Owner Jayagiri (2018)

Keterangan:

- Total Bobot = 1.00
- Hasil Skor :
 - 4 = Sangat Baik
 - 3 = Baik
 - 2 = Kurang Baik
 - 1 = Sangat Kurang Baik
- Nilai = Bobot x Skor

Di dalam penilaian faktor posisi bersaing perusahaan terdiri dari lima faktor yang dapat mempengaruhi posisi bersaing Jayagiri terhadap perusahaan lain seperti REI dan Consina. Pada kelima faktor tersebut, Jayagiri memiliki keunggulan-keunggulan dibandingkan pesaingnya seperti pada kualitas produk yang baik

dibandingkan pesaingnya dan harga produk yang sedikit lebih murah dari pada pesaingnya. Tetapi terdapat kekurangan yang dimiliki oleh Jayagiri dari pada pesaingnya yaitu dari segi lokasi gerai yang masih sedikit dan juga pelayanan dari pramuniaga.

b. Daftar Pemasok Jayagiri

TABEL 4.5 PEMASOK JAYAGIRI

No.	Pemasok	Bahan baku yang dipasok
1.	PT. Ateja	Fabric (bahan baku kain produk Jayagiri)
2.	PT. YKK	Ritsleting
3.	PT. Yujin	Mesin operasional
4.	PT. Ongpin	Barang tekstil/barang jadi

Sumber : Jayagiri (2018)

c. Faktor Kreditor

Dalam kegiatan operasional perusahaan, Jayagiri bergerak menggunakan modal sendiri dan bekerja sama dengan pihak-pihak lain menggunakan sistem bagi hasil.

d. Faktor Sumber Daya Manusia

Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas perusahaan membuat sebuah prosedur-prosedur keahlian yang dibutuhkan sebelum melakukan perekrutan tenaga kerja, setelah itu dilakukan tahap wawancara dan setelah dinyatakan lolos akan dilakukan kegiatan pelatihan oleh pihak HRD.

Karyawan Jayagiri terdiri dari lulusan sekolah menengah atas, diploma dan sarjana, untuk jabatan manajer ke atas perusahaan mengharuskan lulusan sarjana. Saat ini karyawan Jayagiri berjumlah tidak lebih dari 20 orang.

4.2.10 Analisis Lingkungan Industri

a. Faktor Ancaman Masuk

Tingginya minat masyarakat terhadap kegiatan luar ruangan seperti mendaki gunung menyebabkan bermunculannya perusahaan-perusahaan penyedia produk peralatan *outdoor* yang memiliki keunggulannya masing-masing seperti desain yang menarik maupun kualitas produk yang baik. Ancaman pendatang baru saat ini dalam penyediaan produk *outdoor* Jayagiri adalah Mahameru yang dapat dengan cepat mengembangkan pasarnya. Keberadaan pesing dalam perindustrian peralatan *outdoor* saat ini menjadi tolak ukur bagi Jayagiri agar tetap bisa eksis dalam industri penyedia peralatan *outdoor*.

b. Faktor Kekuatan Pemasok

Untuk kegiatan operasional, Jayagiri menghindari ancaman dari pemasok dengan cara memilih pemasok lebih dari satu untuk memasok bahan-bahan kebutuhan Jayagiri yang berkenaan dengan proses operasional Jayagiri.

c. Faktor Kekuatan Pembeli

Dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen yang selalu berubah dan menginginkan harga yang terjangkau, perusahaan Jayagiri melakukan inovasi dari penggunaan bahan yang memiliki kualitas nomor satu namun bila terjadi kenaikan harga, hal tersebut dikarenakan kenaikan dari kualitas bahan baku yang digunakan. Kenaikan harga tersebut berbanding lurus dengan kualitas produk yang diterima konsumen.

Jayagiri memberikan kemudahan kepada konsumen dalam memilih produk yang dimiliki Jayagiri. Terdapat website resmi dan juga *store* yang disediakan Jayagiri untuk konsumen membeli produk Jayagiri.

d. Faktor Produk Substitusi

Peralatan *outdoor* dapat digantikan dengan produk-produk lainnya seperti barang substitusi produk Jayagiri adalah produk *carrier* yang sering digunakan untuk mendaki gunung dapat digantikan dengan tas ransel biasa seperti tas Jansport, Klibre, atau produk-produk import dari China.

e. Faktor persaingan diantara Anggota Industri

Pada tahun 1978 saat pertama kali Jayagiri berdiri belum terdapat pesaing yang bergerak di industri peralatan *outdoor* tetapi pada tahun 2000an persaingan industri peralatan *outdoor* sudah menjamur karena setiap pesaing menawarkan produk yang sejenis. Pesaing tersebut tidak hanya dari perusahaan lokal tetapi merupakan produk dari luar negeri seperti Deuter, Jackwolfskin, dan osprey. Selain itu produk lokal yang memiliki kualitas yang baik dan harga yang sangat terjangkau seperti REI.

4.2.11 Analisis Lingkungan Internal

a. Pemasaran

1) Langkah-langkah Penerapan dalam Pemasaran

a) Segmentasi Pasar

TABEL 4.6 SEGMENTASI PASAR JAYAGIRI

No.	Indikator	Skala
1.	Geografis	a. Wilayah = Bandung, Cirebon, Banjarbaru, Ciamis
2.	Demografi	a. Usia = 5-10, 10-15, 15-20, 20-30,30-40, 40-60. b. Jenis Kelamin = Laki-laki dan Perempuan c. Penghasilan = 3-5 juta, 5-10 juta, 10-30 juta, 50-60 juta d. Pekerjaan = Pelajar, Mahasiswa, dan Pegawai kantoran e. Pendidikn = SD, SMP, SMA, S1, S2, dan S3
3.	Psikografis	a. Gaya hidup = Kegiatan luar ruangan/ <i>Outdoor</i> , kegiatan dalam ruangan (Mall).

Sumber : Jayagiri (2018)

b) Target Pasar

Target pasar produk Jayagiri pada saat ini adalah Usia 5-50 tahun, jenis kelamin laki-laki dan perempuan, penghasilan 3 juta - ∞ (tak terhingga), pekerjaan pelajar (SD,SMP,SMA), Mahasiswa, dan pekerja kantoran, gaya hidup minat terhadap kegiatan luar ruangan.

c) Posisi Pasar

Produk Jayagiri diposisikan sebagai suatu produk untuk orang yang memiliki gaya hidup berpetualang (*Adventure Lifestyle*) dan beraktivitas di alam terbuka. Tetapi Jayagiri melakukan inovasi-inovasi yang menarik dan tidak hanya khusus produk untuk kegiatan alam terbuka tetapi produk tipe *lifestyle* dan *riding*. Jadi ketika konsumen ingin menggunakan produk Jayagiri, konsumen dapat memilih produk, tidak harus menggunakan produk untuk kegiatan luar ruangan atau alam terbuka tetapi bisa juga mencari produk untuk dipakai sehari-hari dan berkendara.

2) Pengembangan Pemasaran dan Bauran Pemasaran

a) Produk

Dengan memiliki produk yang menarik dan harga yang sesuai dengan kualitas yang ditawarkan. Konsumen dapat merasa sebanding antara berapa yang mereka bayarkan dan apa yang mereka terima. Ditambah dengan label produk yang sudah lama dikenal sebagai produsen peralatan *outdoor* pertama di Indonesia dapat menambah nilai produk Jayagiri.

b) Harga

Harga yang ditawarkan oleh Jayagiri dalam produk peralatan kegiatan luar ruangan dapat dikategorikan sebagai produk yang sangat terjangkau karena jika dibandingkan dengan *market leader* di perusahaan peralatan *outdoor*, produk Jayagiri sedikit lebih murah, tetapi dengan harga tersebut produk yang ditawarkan Jayagiri memiliki kualitas yang baik.

c) Tempat

Jayagiri dalam membuka gerai toko memilih tempat yang strategis di lokasi yang dekat dengan sekolah atau kampus dan lokasi yang merupakan jalur utama kendaraan antara kota Bandung dan kabupaten Bandung serta dekat dengan pintu Tol yang dimana akan banyak sekali kendaraan yang melewati seperti Jl. Terusan BuahBatu no. 255 A. Selain pemilihan lokasi yang strategis, Jayagiri memberikan desain tempat yang menggambarkan toko penjual peralatan *outdoor* yang tentunya memberikan nilai positif dalam pelayanan kepada konsumen.

d) Promosi

Kegiatan Promosi Jayagiri melalui media-media sosial seperti website, WhatsApp, Twitter, Facebook, Instagram, BukaLapak dan Tokopedia.

Website = www.dodyjayagiri.com

Facebook = @JayagiriOutdoor

Twitter = @JayagiriOutdoor

Instagram = jayagirioutdoor

BukaLapak = Jayagiri

Tokopedia = Jayagiri

b. Keuangan dan Akunting

Kajian analisis keuangan yang dilakukan Jayagiri berupa laporan laba/rugi, arus kas, dan neraca. Dalam laporan keuangan tersebut perlu di analisis menggunakan rasio agar perusahaan mengetahui keadaan keuangan saat ini.

c. Produksi, Operasi, dan Teknik

Aktivitas perusahaan yang berkaitan dengan transformasi input produksi menjadi produk akhir yang meliputi permesinan, perakitan, pengetesan, pengepakan, dan pemeliharaan mesin.

d. Manajemen Mutu, Pengembangan, dan Penelitian Produk

Jayagiri tidak hanya memperhatikan kualitas produk yang dimiliki tetapi Jayagiri juga melakukan pengembangan produk yang dimiliki. Dengan

adanya pengembangan produk, produk Jayagiri dapat mengikuti perubahan-perubahan selera konsumen yang sering berubah-ubah. Kegiatan tersebut diupayakan agar produk Jayagiri tidak tertinggal oleh pesing dan jaman baik dari segi teknologi maupun desain.

e. Sumber daya manusia

Jumlah sumber daya manusia yang kurang dari 20 orang membuat Jayagiri sedikit kesulitan untuk mengembangkan pemasaran produk Jayagiri karena saat ini Jayagiri tidak memiliki divisi khusus untuk pengembangan pemasaran dan juga tidak memiliki sumber daya manusia khusus untuk melakukan inovasi produk. Sumber daya manusia yang terampil dapat mengisi setiap divisi-divisi pekerjaan di Jayagiri. Sistem perekrutan, pemilihan yang selektif dan pelatihan dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menjalankan setiap tugas yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan Jayagiri.

4.2.12 Analisis IFAS

Dalam menentukan berbagai kemungkinan atau menggambarkan susunan daftar faktor-faktor kekuatan (S) dan kelemahan (W) internal yang mempengaruhi kinerja perusahaan Jayagiri digunakan analisis IFAS (Internal Factor Analysis Summary) seperti tabel 4.7

TABEL 4.7 ANALISIS IFAS

Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (S)			
1. Kualitas Bahan Baku produk	0.25	4	1.00
2. Memiliki pengalaman karena sebagai pelopor perusahaan <i>outdoors equipment</i>	0.15	3	0.45
3. Harga yang lebih murah dari pesaing	0.20	3	0.60
4. Media Promosi yang menggunakan media sosial	0.20	3	0.60
5. Memiliki Pelanggan tetap	0.20	3	0.60
Total	1.00	16	3.25
Kelemahan (W)			
1. Aksesoris produk yang monoton	0.25	3	0.75
2. Jenis produk yang kurang varitif	0.15	2	0.30
3. Kekurangan modal untuk melakukan inovasi dan pengembangan perusahaan	0.15	3	0.45
4. jumlah <i>store</i> yang masih sedikit	0.20	3	0.60
5. Pelayanan yang kurang ramah	0.25	3	0.75
Total	1,00	14	2.85

Sumber : Diolah oleh penulis (2018)

Pada tabel 4.7 menunjukkan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan Jayagiri. Nilai bobot terbesar pada kekuatan adalah pada kualitas bahan baku produk dari perusahaan Jayagiri dengan nilai bobot 0.25 dengan nilai rating 4 sehingga menghasilkan skor 1.00, pada kelemahan nilai bobot tertinggi terdapat pada pelayanan yang kurang ramah dan aksesoris produk yang monoton dengan bobot 0.25 dan rating 3 sehingga memiliki skor 0.75. Sedangkan untuk menggambarkan faktor-faktor eksternal digunakan analisis EFAS seperti pada tabel 4.8

4.2.13 Analisis EFAS

Dalam menentukan berbagai kemungkinan atau menggambarkan susunan daftar faktor-faktor peluang (O) dan ancaman (T) eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan Jayagiri digunakan analisis EFAS (Eksternal Factor Analysis Sumary) seperti tabel 4.8

TABEL 4.8 ANALISIS EFAS

Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Peluang (O)			
1. Meningkatnya animo masyarakat terutama anak muda terhadap kegiatan luar ruangan	0.20	4	0.80
2. Fasilitas alam terbuka yang sudah dikelola dengan baik dan memiliki akses yang mudah. Sehingga permintaan untuk peralatan alam seperti produk Jayagiri meningkat.	0.20	3	0.60
3. Besarnya jumlah persentase usia produktif di Indonesia (16-64 tahun) yaitu menunjukkan angka 70% dari total jumlah penduduk kita adalah angkatan kerja yang membuka peluang usaha Jayagiri untuk terus memproduksi barang untuk konsumen dengan rentang usia produktif.	0.20	3	0.60
4. Tingkat penggunaan media sosial di masyarakat yang tinggi membuat masyarakat dengan mudah mendapat berbagai macam informasi termasuk informasi mengenai produk <i>outdoor</i>	0.20	3	0.60
5. Masyarakat mulai mengutamakan produk	0.20	2	0.40

dengan harga yang sebanding dengan kualitas yang ditawarkan.			
Total	1.00	15	3.00
Ancaman (T)			
1. Penurunan pendapatan ekonomi masyarakat.	0.20	3	0.60
2. Produk-produk sejenis dengan harga dan model yang berbeda tetapi menggunakan bahan baku yang menyerupai.	0.20	2	0.40
3. Perubahan <i>trend</i> yang terhitung cepat dalam masyarakat seputar model barang yang diinginkan oleh konsumen.	0.20	3	0.60
4. Tingkat Inflasi di Indonesia.	0.20	2	0.40
5. Munculnya produk-produk luar negeri yang mengisi pasar Indonesia	0.20	3	0.60
Total	1,00	13	2.60

Sumber : Diolah oleh penulis (2018)

Pada tabel 4.8 menunjukkan faktor-faktor peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan Jayagiri. Nilai bobot pada semua faktor peluang dan ancaman bernilai sama. Meningkatnya animo masyarakat terutama anak muda terhadap kegiatan luar ruangan memiliki skor terbesar pada peluang yang dimiliki perusahaan Jayagiri yaitu 0.80. nilai skor terbesar faktor ancaman pada perusahaan Jayagiri yaitu terdapat pada poin 1,2, dan 3 dengan nilai skor 0.60. bobot yang diberikan menunjukan seberapa penting faktor tersebut akan menunjang keberhasilan perusahaan Jayagiri. Untuk meringkas faktor strategis organisasi dengan menggabungkan faktor eksternal (EFAS) dengan faktor internal (IFAS) digunakan analisis SFAS pada tabel 4.9

4.2.14 Analisis SFAS

Dalam tabel 4.9 analisis SFAS merupakan hasil ringkasan dari faktor-faktor yang terdapat dalam analisis internal (IFAS) dan eksternal (EFAS)

TABEL 4.9 ANALISIS SFAS

Faktor Strategis	Bobot	Rating	Skor	Durasi Kebijakan
1. Kualitas Bahan Baku produk (S)	0.13	3	0.39	Jangka Panjang
2. Harga yang lebih murah dari pesaing (S)	0.10	3	0.30	Jangka Panjang
3. Media Promosi yang menggunakan media sosial (S)	0.12	4	0.48	Jangka Panjang
4. Jenis produk yang kurang varitif (W)	0.11	3	0.33	Jangka Panjang
5. Kekurangan modal untuk melakukan inovasi dan pengembangan perusahaan (W)	0.11	3	0.33	Jangka Menengah
6. Meningkatnya animo masyarakat terutama anak muda terhadap kegiatan luar ruangan (O)	0.10	4	0.40	Jangka Menengah
7. Tingkat penggunaan media sosial di masyarakat yang tinggi membuat masyarakat dengan mudah mendapat berbagai macam informasi termasuk informasi mengenai produk <i>outdoor</i> (O)	0.10	4	0.40	Jangka panjang
8. Munculnya produk-produk luar negeri yang mengisi pasar Indonesia (T)	0.12	3	0.36	Jangka Panjang
9. Perubahan <i>trend</i> yang terhitung cepat dalam masyarakat seputar model barang yang diinginkan oleh konsumen. (T)	0.11	3	0.33	Jangka Pendek

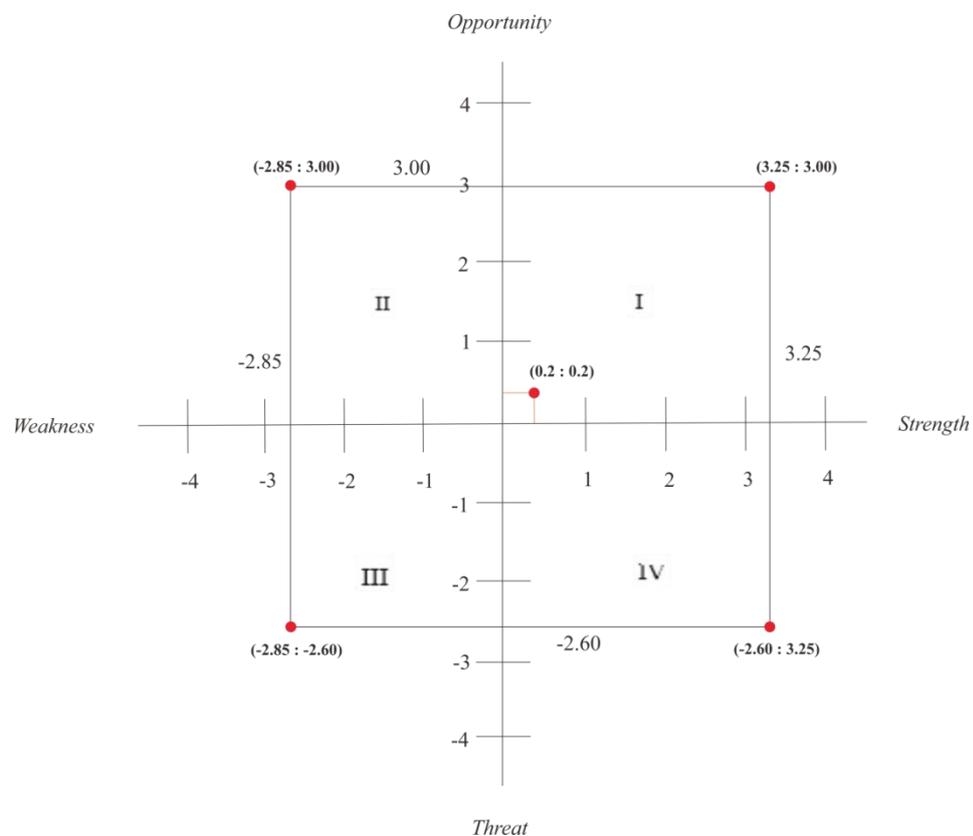
Total	1.00	30	3.32	
--------------	------	----	------	--

Sumber: Diolah oleh penulis (2018)

Dalam tabel 4.9 terdapat sembilan poin yang merupakan ringkasan faktor internal (IFAS) dan faktor eksternal (EFAS) dalam Analisis (SFAS) yang dapat menjadi pedoman untuk mendapatkan faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dapat digunakan secara efektif dalam sebuah strategi. *Grand strategy* ditentukan dengan menggunakan kuadran strategi generik seperti pada gambar 4.4

4.2.15 Kuadran Strategi Generik

Dalam gambar 4.4 kuadran strategi generik menggambarkan *grand strategy* yang akan digunakan pada perusahaan Jayagiri



GAMBAR 4.4 KUADRAN STRATEGI GENERIK

Sumber : Diolah oleh penulis (2018)

a. Koordinat Analisis Internal : $(\text{skor total kekuatan} - \text{skor total kelemahan}) / 2 = (3.25 - 2.85) / 2 = 0.2$

b. Koordinat Analisis Eksternal : $(\text{skor total peluang} - \text{skor total ancaman}) / 2 = (3.00 - 2.60) / 2 = 0.2$

Titik koordinat terletak pada (0.2 : 0.2)

Pada gambar 4.4 kuadran satu berada pada posisi (3.25 : 3.00) merupakan kuadran terluas dan merupakan *grand strategy*, sedangkan kuadran tiga berada pada posisi (-2.85 : -2.60) yang merupakan kuadran dengan luas terkecil. Perusahaan Jayagiri memiliki kekuatan internal, strategi yang diterapkan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang berupa strategi inovasi produk yaitu membuat terobosan produk baru melalui optimalisasi kekuatan internal.

TABEL 4.10 STRATEGI GENERIK

Kuadran	Posisi Matriks	Luas Matriks	Ranking	Prioritas Strategi
I	(3.25 : 3.00)	9.75	1	Growth
II	(-2.85 : 3.00)	-8.55	4	Penciutan
III	(-2.85 : -2.60)	7.41	2	Kombinasi
IV	(3.25 : -2.60)	-8.45	3	Stabilitas

Sumber : Diolah oleh penulis (2018)

Pada tabel 4.10 menunjukkan pada kuadran satu merupakan kuadran terluas, posisi perusahaan Jayagiri terletak pada kuadran 1 (Persaingan kuat) dan menggunakan strategi umum sebagai berupa Pengembangan pasar dengan membuka pasar geografis baru di skala nasional, penetrasi pasar dengan menguatkan promosi dan periklanan yang efektif dan variatif sesuai target pasar, pengembangan produk (inovasi Produk) dengan melakukan pengembangan variasi produk dan meningkatkan kualitas produk, Integrasi kedepan dengan meningkatkan pelayanan dengan

memberikan kenyamanan bagi pelanggan dan diversifikasi konsentrik menciptakan keanekaragaman produk dan menciptakan sinergi dengan pasar yang sudah ada.

4.2.16 Analisis TOWS

a. Kekuatan (*Strengths*)

1. Penggunaan bahan baku terbaik dan di impor dari Korea membuat produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik.
2. Merupakan perusahaan *outdoor equipment* pelopor di Indonesia karena berdiri sejak 1978.
3. Harga yang lebih murah dibandingkan *market leader* namun memiliki kualitas yang baik membuat konsumen menjaga kepercayaan terhadap produk Jayagiri sehingga menjaga loyalitas konsumen.
4. Memberikan promosi melalui media cetak, radio, *website*, sosial media, dan sosialisasi dengan komunitas pecinta alam.

b. Kelemahan (*Weakness*)

1. Aksesoris produk yang monoton sehingga membuat konsumen merasa bosan.
2. Jenis produk yang kurang variatif.
3. Kurangnya modal sehingga sulit untuk melakukan inovasi secara berkala.
4. Jumlah *store* yang masih sedikit menyebabkan konsumen kesulitan menilai produk secara langsung.
5. Kurang ramahnya pelayan yang diberikan pramuniga.

Penilaian bobot dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kekuatan dan kelemahan yang berasal dari lingkungan internal Jayagiri mempengaruhi kegiatan operasional.

c. Peluang (*Opportunities*)

1. Meningkatnya animo masyarakat terutama anak muda terhadap kegiatan luar ruangan seperti mendaki gunung.
2. Fasilitas alam terbuka yang sudah dikelola dengan baik dan memiliki akses yang mudah. Sehingga permintaan untuk peralatan alam seperti produk Jayagiri meningkat.
3. Besarnya jumlah persentase usia produktif di Indonesia (16-64 tahun) yaitu menunjukkan angka 70% dari total jumlah penduduk kita adalah angkatan kerja yang membuka peluang usaha Jayagiri untuk terus memproduksi barang untuk konsumen dengan rentang usia produktif.
4. Tingkat penggunaan media sosial di masyarakat yang tinggi membuat masyarakat dengan mudah mendapat berbagai macam informasi termasuk informasi mengenai produk *outdoor*

d. Ancaman (*Threats*)

1. Penurunan pendapatan ekonomi masyarakat dapat menyebabkan menurunnya minat masyarakat dalam memenuhi kebutuhan sekunder seperti peralatan *outdoor*.
2. Produk-produk sejenis dengan harga dan model yang berbeda tetapi menggunakan bahan baku yang menyerupai seperti REI, Consina dan Mahameru.
3. Perubahan *trend* yang terhitung cepat dalam masyarakat seputar model barang yang diinginkan oleh konsumen.
4. Tingkat Inflasi di Indonesia.
5. Munculnya produk-produk luar negeri yang mengisi pasar Indonesia

4.2.17 Matriks TOWS Jayagiri

TABEL 4.11 MATRIKS TOWS JAYAGIRI

	<i>Strength (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan bahan baku terbaik dan di impor dari Korea membuat produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik. 2. Merupakan perusahaan <i>outdoor equipment</i> pelopor di Indonesia karena berdiri sejak 1978. 3. Harga yang lebih murah dibandingkan <i>market leader</i> namun memiliki kualitas yang baik membuat konsumen menjaga kepercayaan terhadap produk Jayagiri sehingga menjaga loyalitas konsumen. 4. Memberikan promosi melalui media cetak, radio, website, sosial media, dan sosialisasi dengan komunitas pecinta alam. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aksesoris produk yang monoton sehingga membuat konsumen merasa bosan. 2. Jenis produk yang kurang variatif. 3. Kurangnya modal sehingga sulit untuk melakukan inovasi secara berkala. 4. Jumlah <i>store</i> yang masih sedikit menyebabkan konsumen kesulitan menilai produk secara langsung. 5. Kurang ramahnya pelaynan yang diberikan pramuniga.
<i>Opportunities (O)</i>	Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatnya animo masyarakat terutama anak muda terhadap kegiatan luar ruangan seperti mendaki gunung. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptakan produk yang berkualitas baik dengan menggunakan bahan baku yang terbaik sehingga dapat menarik minat anak muda terhadap 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki jumlah <i>store</i> yang sedikit tetapi media sosial dapat membuat konsumen lebih mudah mengenali produk Jayagiri

<p>2. Fasilitas alam terbuka yang sudah dikelola dengan baik dan memiliki akses yang mudah. Sehingga permintaan untuk peralatan alam seperti produk Jayagiri meningkat.</p>	<p>produk Jayagiri. (S1,O1)</p>	<p>(W4,O4)</p>
<p>3. Besarnya jumlah persentase usia produktif di Indonesia (16-64 tahun) yaitu menunjukkan angka 70% dari total jumlah penduduk kita adalah angkatan kerja yang membuka peluang usaha Jayagiri untuk terus memproduksi barang untuk konsumen dengan rentang usia produktif.</p>	<p>2. Melakukan pemasaran yang gencar dan menarik menggunakan media sosial seperti Website dan Instagram atau menggunakan <i>Brend Ambassador</i>. (S4,O4)</p>	
<p>4. Tingkat penggunaan media sosial di masyarakat yang tinggi membuat masyarakat dengan mudah mendapat berbagai macam informasi termasuk informasi mengenai produk <i>outdoor</i></p>	<p>3. Menjual produk dengan harga yang tepat karena meningkatnya usia produktif sehingga meningkatkan daya beli masyarakat. (S3,O3)</p>	

<i>Threats (T)</i>	Startegi ST	Strategi WT
1. Penurunan pendapatan masyarakat. 2. Produk-produk sejenis dengan harga yang bersaing. 3. Perubahan <i>trend</i> masyarakat yang sering berubah-ubah. 4. Tingkat Inflasi di Indonesia. 5. Masuknya produk-produk dari luar negeri yang lebih ternama.	1. Harga produk yang murah dapat bersaing dengan produk-produk sejenis (S3,T2) 2. Penggunaan bahan baku terbaik yang di impor dari Korea dapat mengimbangi produk-produk dari luar negeri. (S1,T5)	1. Jenis produk yang kurang variatif dapat mengadaptasi dari produk-produk dari luar negeri. (W2,T5)

Sumber : Diolah Penulis (2018)

4.3 Pembahasan

4.3.1 Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada di luar perusahaan, dimana sedikit banyak memberikan pengaruh terhadap keberlangsungan kegiatan perusahaan.

Pada perusahaan Jayagiri lingkungan eksternal berpengaruh terhadap keberlangsungan perusahaan, diantaranya adalah faktor ekonomi yang berpengaruh terhadap kemampuan daya beli masyarakat. Dengan meningkatnya daya beli masyarakat tentu masyarakat akan dapat membeli barang atau jasa diluar kebutuhan primer sehingga dapat meningkatkan kualitas dalam pembelian produk Jayagiri.

Selain faktor ekonomi, faktor sosial juga dapat mempengaruhi keberlangsungan perusahaan, dimana arus globalisasi mengakibatkan perubahan

gaya hidup manusia. Gaya hidup manusia pada saat ini cenderung bersifat konsumerisme. Konsumerisme merupakan paham atau gaya hidup yang menganggap barang-barang mewah sebagai ukuran kebahagiaan, kesenangan, dan sebagainya. Gaya hidup yang tidak hemat dan sering disebut konsumtif. Hal tersebut didukung juga dengan teknologi yang dapat mengakses informasi secara cepat mengenai hal apapun diantaranya informasi mengenai suatu produk. Saat ini Jayagiri menggunakan berbagai macam media sosial seperti *website*, twitter, instagram, dan juga Facebook untuk menyebarkan informasi tentang kegiatan maupun produk yang dimilikinya untuk dapat diketahui oleh masyarakat sehingga merasa tertarik terhadap yang di tawarkan oleh Jayagiri.

Tingkat pendidikan menjadi salah satu faktor penting penunjang suatu keberhasilan suatu negara. Semakin tinggi tingkat pendidikan masyarakat Indonesia semakin baiknya kualitas sumber daya manusia di Indonesia. Dengan semakin baiknya sumber daya manusia di Indonesia menimbulkan tuntutan semakin pintarnya masyarakat Indonesia dalam menciptakan produk serta memilih produk atau jasa yang mereka konsumsi. Sesuai dengan tuntutan jaman dan tingkat pendidikan yang mereka miliki, masyarakat lebih selektif dalam memilih atau mengkonsumsi produk atau jasa, artinya masyarakat akan memilih produk yang memiliki kualitas yang baik dan harga yang terjangkau. Dengan tingkat pendidikan yang tinggi juga menciptakan masyarakat yang kreatif, akibatnya banyak bermunculan produk-produk peralatan *outdoor* yang memiliki desain yang menarik dan unik serta dengan harga yang terjangkau.

Faktor politik menentukan parameter-parameter hukum dan aturan yang berlaku, dimana perusahaan tersebut beroperasi. Batasan tersebut berupa keputusan mengenai perdagangan yang adil, undang-undang program pajak, ketentuan upah

minimum kerja, dan lain sebagainya agar terciptanya iklim bisnis yang sehat antara pesaing yang berasal dari pihak eksternal perusahaan maupun pegawai yang berasal dari pihak internal perusahaan.

Meningkatnya arus globalisasi menyebabkan semakin cepat arus informasi maupun ilmu pengetahuan yang masuk ke suatu negara. Salah satunya adalah ilmu pengetahuan di bidang teknologi yang semakin lama semakin canggih dan hampir selalu menghasilkan penemuan baru setiap harinya. Keberhasilan suatu perusahaan tidak lepas dari faktor teknologi yang digunakan oleh perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya. Seperti perusahaan Jayagiri yang terus mengembangkan teknologi untuk dapat memproduksi barang dengan kualitas yang baik, salah satunya penggunaan mesin jahit terbaru yang dioperasikan oleh manusia.

4.3.2 Analisis Lingkungan Operasional

Lingkungan operasional merupakan yang berkaitan langsung antara perusahaan dan lingkungan eksternal. Lingkungan operasional adalah lingkungan yang secara langsung dapat mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan.

Dalam lingkungan operasional terdapat beberapa faktor yang akan mempengaruhi berjalannya kegiatan yang dilakukan perusahaan diantaranya adalah faktor posisi bersaing. Dari posisi persaingan perusahaan akan mendapatkan *feedback* yang dapat digunakan untuk mengetahui sejauh mana perusahaan memiliki kekuatan dalam bersaing.

Faktor profil pelanggan untuk menentukan segmentasi profil pelanggan dapat didasarkan pada beberapa informasi seperti Psikografis, Geografis dan demografi. Melalui pengembangan profil pelanggan akan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam merencanakan strategi untuk mengantisipasi perubahan pasar.

Faktor pemasok merupakan salah satu faktor penting dalam lingkungan industri, tanpa adanya pemasok suatu perusahaan akan sulit dalam menjalankan kegiatan usahanya. Dengan demikian perusahaan perlu menjaga konsistensi dalam melakukan perjanjian bisnis meskipun sangat kecil kemungkinan pihak pemasok memutuskan hubungan kontrak. Jayagiri bekerja sama dengan beberapa perusahaan untuk memasok kebutuhan perusahaannya baik berupa bahan jadi maupun bahan baku produk seperti kain dan ritsleting.

Dalam menjalankan kegiatan usahanya Jayagiri menggunakan modal sendiri dan bekerjasama dengan pihak-pihak lain dengan sistem bagi hasil. Dalam hal ini berarti Jayagiri tidak menggunakan dana dari pihak kreditor.

4.3.3 Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal ini dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari sisi internal perusahaan Jayagiri sehingga peneliti dapat mengembangkan strategi yang tepat bagi perusahaan Jayagiri. Analisis lingkungan internal membahas yang mencakup aspek pemasaran, keuangan, aspek sumber daya manusia, aspek operasional dan aspek penelitian dan pengembangan.

Aktivitas pemasaran merupakan bagian yang penting dari jalannya suatu bisnis. Maka aktivitas pemasaran harus dirancang sehingga mampu menarik minat calon konsumen untuk membeli atau menggunakan produk yang ditawarkan. Analisis aspek pemasaran dilakukan dari sisi segmentasi, *targeting*, dan *positioning*.

Segmentasi pasar dari Jayagiri adalah pelajar atau anak muda yang memiliki hobi melakukan kegiatan di luar ruangan. Produk Jayagiri diposisikan sebagai suatu

produk untuk orang yang memiliki gaya hidup berpetualang (*Adventure Lifestyle*) dan beraktivitas di alam terbuka.

Dalam melakukan pengembangan pasar Jayagiri memperhatikan dari aspek produk karena produk yang dihasilkan sebuah perusahaan sangat berpengaruh terhadap hasil penjualan sebuah perusahaan. Tidak hanya dari sisi kualitas dan daya tarik produk, harga yang ditawarkanpun harus sebanding dengan produk yang akan dinikmati oleh konsumen. Selain itu perusahaan harus pintar dalam memilih tempat berjualan agar produk dapat mudah dimiliki oleh konsumen. Membuka *store* yang strategis menjadi nilai tambah untuk perusahaan seperti Jayagiri. Seperti saat ini dimana Jayagiri memilih untuk membuka *store* dekat dengan lingkungan pendidikan yang artinya terdapat banyak anak muda yang berkunjung pada lokasi tersebut. Kegiatan pemasaran pun dapat dibantu dengan menggunakan teknologi yang saat ini ramai digunakan masyarakat yaitu melalui media sosial. Saat ini Jayagiri telah menggunakan media sosial sebagai tempat untuk melakukan promosi dan menyebar informasi terkait produk dan kegiatan yang dilakukan Jayagiri. Media sosial yang digunakan Jayagiri terdiri dari website, twitter, instagram, dan juga Facebook.

Didalam perusahaan industri seperti Jayagiri, aspek keuangan juga merupakan hal yang sangat penting untuk mendukung jalannya perusahaan. Oleh karena itu diperlukan kajian analisis strategi perusahaan. Kajian analisis keuangan yang perlu dilakukan adalah laporan keuangan berupa laba/rugi, arus kas, dan neraca.

Perusahaan seperti Jayagiri yang memproduksi sebuah produk berupa barang harus memperhatikan kualitas bahan baku dan kualitas barang jadi yang akan dipasarkan kepada konsumen. Dengan menjaga kualitas produk kepercayaan konsumen terhadap produk Jayagiri dapat meningkat. Dalam menjaga kepercayaan konsumen, perusahaan Jayagiri melakukan pengembangan produk yang dimilikinya

agar dapat mengikuti perubahan-perubahan selera konsumen. Kegiatan tersebut diupayakan agar produk Jayagiri dapat bersaing dan tidak tertinggal dari segi teknologi, kegunaan maupun desain.

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang perlu diperhatikan dalam perencanaan manajemen strategi organisasi. Dengan sumber daya yang handal, perusahaan dapat lebih unggul dari pada pesaingnya. Saat ini perusahaan Jayagiri memiliki kurang dari 20 karyawan yang tersebar pada berbagai divisi yang tentunya kurang optimal dalam membantu kegiatan operasional perusahaan. Sumber daya manusia tersebut melalui perekrutan yang selektif dan melalui tahap pelatihan agar tercipta sumber daya manusia yang dapat menjalani setiap tugas yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

4.3.4 Inovasi Produk

Strategi Inovasi Produk sangat penting karena perusahaan harus terus mengembangkan produk yang dimilikinya agar dapat terus mengikuti kebutuhan dan keinginan masyarakat yang terus berubah. Inovasi produk dapat dilakukan dengan melakukan survei-survei yang rutin pada komunitas pecinta alam, perusahaan pesaing baik perusahaan pesaing dari dalam negeri maupun perusahaan sejenis dari luar negeri, dan menerima saran-saran dari konsumen yang telah menggunakan produk Jayagiri. Survei tersebut dapat digunakan Jayagiri untuk mengetahui menyesuaikan *trend* yang sedang berkembang di masyarakat dan selera masyarakat saat itu agar Jayagiri dapat menyesuaikan produk seperti apa yang akan dijual kepada masyarakat.

Dalam melakukan inovasi produk, perusahaan Jayagiri melakukan strategi ATM (amati, tiru, modifikasi) terlebih dahulu terhadap produk pesaing. Inovasi

produk Jayagiri dilakukan ketika terdapat produk pesaing yang dinilai sesuai dengan keinginan konsumen. Jayagiri menitikberatkan inovasi produknya pada jenis bahan baku yang digunakan pada produknya karena Jayagiri sangat mengutamakan hasil produk yang berkualitas sedangkan untuk desain model perusahaan Jayagiri masih mengikuti model yang dikeluarkan oleh pesaingnya. Inovasi produk dilakukan dengan sistematis melalui tahapan-tahapan yang dikatakan panjang dan rumit agar dapat menghasilkan produk yang dapat diminati oleh konsumen produk Jayagiri.

4.3.5 Posisi bersaing

Dalam posisi bersaing, perusahaan Jayagiri memiliki keunggulan-keunggulan dibanding pesaingnya seperti REI dan Consina. Perusahaan Jayagiri memiliki beberapa keunggulan dibandingkan REI dan Consina yaitu dari kualitas produk yang baik dengan menggunakan bahan baku yang berkualitas dan harga yang lebih murah dibanding dengan pesaingnya. Tetapi terdapat kekurangan yang dimiliki Jayagiri dibandingkan pesaingnya yaitu REI dan Consina adalah dalam segi harga. Consina dan REI memiliki harga yang lebih terjangkau dibandingkan Jayagiri, tetapi hal tersebut tidak menjadi halangan bagi Jayagiri di dalam persaingan produsen penyedia peralatan *outdoor*. Jayagiri memiliki keunggulan terhadap kualitas bahan baku dan desain produk yang baik. Kualitas produk Jayagiri tidak dapat dipungkiri lagi karena Jayagiri sudah sering menjadi sponsor dalam kegiatan organisasi-organisasi pecinta alam yang melakukan ekspedisi baik di dalam negeri maupun di luar negeri.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Jayagiri sebagai perusahaan produsen peralatan *outdoor* yang terlahir di kota Bandung dan pertama kali memulai produksinya pada tahun 1978 ini merupakan perusahaan pertama penyedia peralatan *outdoor*. Sempat berjaya hingga pernah menjadi PT. Dody Production sampai akhirnya mengalami masa sulit karena krisis moneter pada tahun 1998 dan akhirnya kembali mencoba bangkit hingga saat ini status perusahaan menjadi CV. Jayagiri Outdoors Vanguard.

Kualitas bahan baku merupakan salah satu faktor yang membuat Jayagiri masih menjadi pilihan konsumennya untuk memenuhi kebutuhan peralatan kegiatan *outdoor*. Jayagiri menggunakan bahan import terbaik dari negara korea yaitu jenis GORE-TEX. Selain menjaga kualitas bahan baku yang digunakan untuk produknya Jayagiri menawarkan harga yang lebih murah dari para pesaingnya terutama dengan *market leader*, dengan harga yang murah namun dengan kualitas yang sama baiknya membuat konsumen menjadi loyal pada produk Jayagiri. Hal tersebut didukung dengan media promosi yang digunakan yaitu dengan menggunakan media sosial seperti Facebook, Instagram, Website, dan situs jual beli online seperti buka lapak, hal tersebut dilakukan untuk lebih mudah memperkenalkan produknya pada masyarakat.

Pada kuadran strategi generik yang didasarkan pada dua dimensi organisasi yakni posisi hasil analisis IFAS, EFAS, dan SFAS menunjukkan posisi perusahaan Jayagiri berada pada kuadran 1, perusahaan Jayagiri memiliki peluang dengan meningkatnya animo masyarakat terutama anak muda terhadap kegiatan luar ruangan dan tingkat penggunaan media sosial masyarakat yang tinggi membuat informasi

mengenai produk *outdoor* mudah diterima oleh masyarakat, peluang tersebut diperhatikan oleh perusahaan Jayagiri dengan meningkatkan kekuatan internal, strategi yang diterapkan dengan menggunakan media sosial sebagai tempat mempromosikan produk yang dimiliki Jayagiri dan dengan memberikan produk dengan kualitas yang baik.

Memperhatikan kondisi lingkungan internal perusahaan karena akan berdampak langsung pada kelancaran kegiatan perusahaan dan kendala lingkungan internal dari perusahaan Jayagiri saat ini yaitu kurangnya sumber daya manusia untuk menjalankan kegiatan operasional perusahaan yang disebabkan oleh kurangnya modal yang dimiliki perusahaan Jayagiri. Hal itu berdampak pada perkembangan perusahaan yang terhambat karena sulitnya untuk melakukan inovasi agar konsumen tidak merasa bosan dengan produk-produk yang disediakan Jayagiri. Selain itu pelayanan yang dilakukan pramuniaga di *store* Jayagiri kurang ramah sehingga tidak membuat konsumen merasa nyaman saat berbelanja langsung di dalam *store* Jayagiri.

Inovasi produk yang dilakukan Jayagiri saat ini masih menggunakan metode ATM (amati, tiru, modifikasi) dimana hal tersebut membuat produk dari Jayagiri terlambat dalam melakukan inovasi produk dibandingkan pesaingnya yang lain. Hal tersebut dikarenakan kurangnya sumber daya alam dan juga kurangnya teknologi yang digunakan oleh perusahaan Jayagiri. produk yang dimiliki Jayagiri memiliki keunggulan dari kualitas bahan baku yang digunakan dan kualitas jahitan pada produk, namun memiliki kekurangan pada detail aksesoris yang monoton atau kurang menarik dibandingkan pesaingnya.

5.2 Rekomendasi

Dalam melakukan suatu kegiatan bisnis baik berkala besar maupun kecil sebuah inovasi merupakan kewajiban yang harus dilakukan perusahaan agar tidak membuat konsumen merasa bosan dan tidak tertinggal oleh pesaing yang akan terus bertambah dan mengeluarkan inovasi produk maupun jasa.

Dalam kegiatan penelitian pada perusahaan produsen produk kegiatan *outdoor* yaitu Jayagiri, peneliti memberikan saran untuk dilakukannya inovasi produk secara berkala dengan membuat divisi *Product Development Research* agar Jayagiri dapat terus berinovasi pada produk yang dimilikinya dan agar terdapat banyak varian produk yang dihasilkan oleh Jayagiri. selain inovasi produk yang harus dilakukan secara berkala, perusahaan Jayagiri perlu melakukan pembenahan pada kualitas pelayanan yang diberikan pramuniaga agar membuat konsumen merasa nyaman saat berkunjung pada *store* yang dimiliki Jayagiri.

Kondisi dan lokasi *store* perlu menjadi perhatian setiap perusahaan yang menjual produk ataupun jasa karena hal yang pertama kali dilihat oleh konsumen adalah visual dari *store* itu terlebih dahulu dan dalam hal ini perusahaan Jayagiri perlu melakukan pembenahan di area *store* karena kondisinya yang kecil dan berada pada lingkungan gedung yang padat sehingga sulit bagi konsumen untuk mengenal atau menemukan *store* Jayagiri.

Perlu dilakukannya pembentukan organisasi yang menghimpun anak muda pecinta alam agar dapat membaur dengan organisasi-organisasi anak muda yang memiliki kegiatan luar ruangan sehingga dapat dengan mudah mengenalkan produk kepada masyarakat ataupun organisasi yang telah bergabung dengan organisasi yang dikelola oleh Jayagiri.

DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku:

- Dhewanto, W., Mulyaningsih, H. D., Permatasari, A., Anggadwita, G., & Ameka, I. (2014). *Manajemen Inovasi*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Griffin, R. W. (2004). *Management* 7th Edition. (G. Gania, Penerj.) Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Marketing an Introduction*. Indonesia: Pearson.
- Kuncoro, M. (2006). *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Surabaya: Erlangga.
- Kurniawan, P., & Budhi, M. S. (2017). *Smart Leadership - Being a Decision Maker #1*. Yogyakarta: Andi.
- Pearce II, J. A., & Robinson, Jr, R. B. (2008). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. (Y. Bachtiar, & Christine, Penerj.) Jakarta: Salemba Empat.
- Porter, M. E. (1984). *Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Primyastanto, M. (2016). *EVAPRO (Evaluasi Proyek) : Teori dan Aplikasi pada Pembesaran Ikan Sidat*. Malang: UB Press.
- Raco, J. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik, dan Keunggulannya*. Jakarta: Grasindo.
- Rangkuti, F. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Reksohadiprodjo, S. (2003). *Manajemen Strategi. edisi keempat*. Yogyakarta: BPFB.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2004). *Manajemen*. (T. Hermaya, Penerj.) Jakarta: Indeks.
- Schermerhorn, J. R. (2008). *Management* 9th Edition. colorado: John Wiley & Sons.
- Simorangkir, S. S. (2010). *Analisi Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Karyawan*. 13.
- Siswanto, H. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Solihin, I. (2012). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.

Sule, E. T. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenada Media.

Yunus, E. (2016). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: CV Andi Offset.

Sumber Skripsi:

Simorangkir, S. S. (2010). Analisis Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Karyawan. 13.

Sumber Jurnal:

Djodjobo, C. V., & Tawas, H. N. (2014). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Inovasi Produk, dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran Usaha Nasi Kuning di kota Manado. *Jurnal EMBA*, 1214-1224.

Hartini, S. (2012). Peran Inovasi: Pengembangan Kualitas Produk dan Kinerja Bisnis. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 82-88.

Holtzman, Y. (2011). Strategic Research and Development: it is More than Just Getting The Next Product to Market. *Journal of Management Development*, Vol. 30 No 1, 126-133.

Mulyono, F. (2008). Inovasi : Sebuah Pengantar. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 99-103.

Rahmany, E. (2006). Inovasi: Solusi Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Utilitas Vol. XIV No. 2 Juli 2006. FE Manajemen UMY: Yogyakarta*.

Wahyuningsih, T., & Prastyo, A. (2008). Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional (Studi pada Industri Perak di Daerah Istimewa Yogyakarta). *Karisma Vol. III No. 1 Desember 2008. FE. Manajemen UPN: Yogyakarta*.

Sumber Website:

Alidesta Adventure. (2015, February 8). *20 MERK PERALATAN OUTDOOR PALING TERKENAL*. Dipetik Juli 26, 2018, dari Alidesta Adventure: <https://alidesta.wordpress.com/2015/02/08/20-merk-peralatan-outdoor-paling-terkenal/>

- Badan Pusat Statistik Kota Bandung. (2018, April 20). *Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin di Kota Bandung 2016*. Dipetik Juli 19, 2018, dari Badan Pusat Statistik Kota Bandung: <https://bandungkota.bps.go.id/statictable/2017/08/29/104/jumlah-penduduk-menurut-kelompok-umur-dan-jenis-kelamin-di-kota-bandung-2016-html>
- Google Trends. (t.thn.). *Trend Consina, Jayagiri, Deuter, Avtech, Cozmeed 2011-2016*. Dipetik Juli 27, 2018, dari www.google.com/trends/
- Khoiri, A. M. (2018, Januari 15). *Mungkin ini Gunung Indonesia yang Terbanyak Pendaki Asingnya*. Dipetik Agustus 13, 2018, dari Detik Travel: <https://travel.detik.com/travel-news/d-3816022/mungkin-ini-gunung-Indonesia-yang-terbanyak-pendaki-asingnya>
- Rinjani, Taman Nasional Gunung. (2016, Mei 20). *Data Kunjungan Wisata ke TNGR 5 Tahun Terakhir*. Dipetik Maret 28, 2018, dari Taman Nasional Gunung Rinjani: <http://www.tnrinjani.net/berita-227-data-kunjungan-wisatawan-ke-tngr-5-tahun-terakhir.html>

DAFTAR LAMPIRAN
LAMPIRAN 1 DAFTAR PERTANYAAN

1. Bagaimana kebijakan yang dibuat mengenai inovasi produk agar produk Jayagiri dapat bersaing?
2. Apakah kondisi lingkungan pasar mempengaruhi inovasi produk yang dilakukan CV. Jayagiri *Outdoors Vanguard*, terkhusus produk Jayagiri?
3. Bagaimana perusahaan mempertimbangkan pengajuan inovasi produk untuk disetujui atau tidak?
4. Bagaimana kondisi lingkungan bekerja yang diciptakan agar dapat menciptakan inovasi produk yang berkualitas?
5. Seperti apa struktur organisasi di CV. Jayagiri *Outdoors Vanguard*?
6. Bagaimana cara agar menghasilkan sumber daya manusia yang inovatif?
7. Bagaimana kondisi lingkungan pasar dari produk *outdoor equipment*?
8. Bagaimana cara perusahaan untuk memperkenalkan kepada masyarakat bahwa Jayagiri merupakan produk *outdoor equipment*?
9. Bagaimana cara komunikasi yang dijalankan agar informasi tersampaikan dengan baik?
10. Strategi seperti apa yang diterapkan CV. Jayagiri *Outdoors Vanguard* agar tetap bisa bersaing dengan pesaingnya?
11. Bagaimana teknologi yang digunakan untuk dapat menunjang inovasi-inovasi yang dilakukan?
12. Bagaimana cara membuat konsumen merasa percaya akan produk Jayagiri?
13. Apa yang menjadi keunggulan produk Jayagiri?
14. Bagaimana cara perusahaan membuat inovasi produk yang berkualitas?
15. Dalam melakukan pengembangan produk, metode-metode apa saja yang dilakukan perusahaan?
16. Dalam aktivitas inovasi apakah CV. Jayagiri *Outdoors Vanguard* sebagai yang pertama kali memasuki pasar (*first to the market*), perusahaan sebagai pemain kedua yang memasuki pasar (*second-to-the-market*), atau pemain terakhir (*late-entrant*), sebagai ciri imitator dalam aktivitas inovasi?
17. Bagaimana cara membuat kesan yang baik ketika konsumen menggunakan produk Jayagiri?

18. Siapa segmentasi pasar dari produk Jayagiri?
19. Bagaimana cara mempersiapkan implementasi inovasi produk?

LAMPIRAN 2 HASIL WAWANCARA

Hasil Wawancara

Nama Informan : Binu Wijanuarko Suharmono
Umur : 37 Tahun
Alamat : Jl. Cingised, Arcamanik
Jabatan : Owner CV. Jayagiri *Outdoors* Vanguard

P : Peneliti

I : Informan

P : Mungkin yang pertama berkenaan mengenai profil bapak dimulai dari nama lengkap bapak

I : Ok, nama saya nama lengkap Binu Wijanuarko Suharmono saya disini di Jayagiri ini terlibat di Jayagiri secara langsung itu sejak tahun 2010 ya, sebelumnya yang pegang ini adalah kakak saya, beliau itu dari tahun 2001, ya kalo Jayagiri sendiri, saya cerita dari awal ya. Jayagiri itu sebenarnya perusahaan perlengkapan *outdoor* pertama di Indonesia karena kita sudah produksi dari tahun 78, nah waktu itu dari tahun 78 sampe tahun 2000an lah ya, itu yang pegang adalah ayah, ayah kita, ayah saya dan kakak saya, nah sampe krismon ya, krismon itu tahun 98 ya, itu perusahaan kedaannya sudah hampir bangkrut lah gitu ya, hampir bangkrut tetapi kita bikin pertimbangan waktu itu kalo misalnya bubar ya, perusahaannya bubar atau tutup itu sayang ya karena mereknya sudah dikenal ya sudah dikenal luas, kalo kita membangun merek kan lama dan butuh biaya yang besar makanya karena pertimbangan itu akhirnya kita sepakat untuk meneruskan, nah tetapi diambil alih oleh kakak saya namanya Andi Yulistiono, jadi sudah sepenuhnya diistilahkan mah diwariskan, diberikan pengelolaan perusahaan Jayagiri ini kepada kakak saya, nah kemudian kita dari situ dari tahun setelah krismon itu tahun 99 kita mulai berbenah lah ya, berbenah karena waktu itu sama sekali luar biasa lah dampak dari krismon itu, kita mulai lagi dari nol ya, dulu kita sempat jaya sampe skala status perusahaannya itu sudah PT ya, tapi sejak krismon itu kita ulangi lagi dari nol ya, kita ulangi lagi dari nol merangkak sedikit sedikit kita

merintis seperti dulu lagi, kalo dulu kita tokonya ribuan dimana mana ya sekarang apa namanya yang punya kita sendiri itu di Bandung cuman ini (*Store Jayagiri* di Jl. Terusan BuahBatu no. 255 A) ya nah sejak 99 kita merintis baru dimulai dari kakak saya kemudian kakak saya butuh bantuan karena untuk mengelola perusahaan ini butuh orang ya, butuh orang, butuh partner, akhirnya saya gabung kemudian ya sepuluh tahun kemudian di tahun 2010, gitu.

P : Kalo untuk saat ini pak, tahapan untuk pengembangan produk itu sendiri seperti apa pak ? Misalkan untuk melakukan suatu inovasi produk itu tahapannya seperti apa?

I : ooh, kalo kita ya karena kita skalanya masih UMKM ya seperti yang sudah saya tadi bilang, kita merintis lagi dari awal, tidak seperti perusahaan-perusahaan yang lain yang sudah besar ya kaya Jayagiri, Consina, dan lain-lain sebagainya. Kita melakukan tahapan-tahapan inovasi itu manual, maksudnya manual itu begini, kan kalo yang perusahaan lain mungkin mereka dibantu oleh komputer dan tenaga ahli gitu ya, tenaga ahli yang memang mereka punya keahlian kemudian mereka mengembangkan produk, nah kalo kita tidak seperti itu atau belum sampe kesana jadi yang kita lakukan adalah kita melihat model-model terbaru dari *brand* yang lain ya, model-model yang lain, misalkan tas nih ya, tas ransel sekarang itu yang terbarunya seperti apa ya, perbedaannya apa dengan model sebelumnya, baik itu dari bahannya, kemudian dari modelnya, dan lain-lain sebagainya, nah nanti dari situ kita coba untuk ATM kan ya, kita amati, kita tiru, kita modifikasi, dari merek lain, jadi ga seratus persen menjiplak sama yang lain ya, kita bedakan, ya paling sementara seperti itu tahapan inovasinya masih belum ya, kita bilang masih tradisional lah gitu ya, belum melibatkan teknologi, belum melibatkan komputer atau aplikasi khusus untuk mendesain produknya gitu ya, jadi masih seperti itu karena keterbatasan tenaga kerja dan keterbatasan anggarannya juga, itu kan butuh anggaran yang besar ya untuk *menghire* orang kemudian menyediakan toolsnya gitu, jadi sementara masih seperti itu

P : Tapi ada ini ga pak, ada divisi sendiri untuk pengembangan inovasi tersebut?

I : Kalo divisi khusus ga ada, jadi itu tadi sebenarnya kita pengen betul asli kita pengen punya divisi marketing sendiri ya, divisi yang mengurus medsos sendiri, kemudian divisi R and D sendiri, divisi yang tadi itu ya sendiri, tapi yang tadi itu ya kita keterbatasan anggaran ya, kita masih belum bisa *menghire* orang ya, jadi

konsekuensinya semua hal tersebut masih kita lakukan oleh ownernya jadi saya sama kakak saya dibagi tugas, kamu ngerjain ini saya bagian ngerjain ini, masih seperti itu.

P : Kalo untuk ininya pak, inovasi terbaru yang dikeluarkan Jayagiri sendiri inovasi produknya berupa apa?

I : Kalo inovasi lebih condong ke bahan sih

P : ooh ke bahannya ya pak

I : iya ke bahan untuk membuat produknya ya, kaya misalnya jaket ya, jaket kita sudah pake bahan yang terbaru, maksudnya terbaru tuh kan sekarang ada kalo di istilah konveksi itu ada namanya bahan yang namanya GORE-TEX, nah itu bahan yang paling inovasi lah yang paling inovatif sampe sekarang, nah kita pake itu, kemudian tas ranselnya juga seperti itu jadi lebih ke penggunaan bahannya, gitu.

P : Jadi untuk inovasinya sendiri dari bentuk bahan baku yang digunakan ya pak

I : Ya betul pada bahan bakunya

P : kalo dari segi prosesnya mungkin pak ada kaya pembuatannya itu menggunakan mesin teknologi terbaru atau seperti apa pak?

I : belum, kita masih *handmade*

P : oh *handmade* ya pak

I : iya, kaya butik kita itu

P : Tapi untuk tempat produksinya sendiri pak itu punya tempat produksi sendiri?

I : oh ada, ada tempat produksinya, tempat produksi khusus ada, jadi kita dulu ya, kita itu sebelum pindah kesini lokasi kita itu ada di Asia Afrika, orang mengenal Jayagiri itu di Asia Afrika di depan kantor Pos besar ya, nah kalo dulu disitu itu lengkap, jadi di paling bawah itu adalah *storenya* kemudian lantai dua itu adalah *officinya* nah di lantai tiga dan empat itu adalah *workshopnya*, nah karena sekarang pindah jadi *workshop*, *office*, sama *storenya* itu misah juga, tapi ada kita punya *workshop* khusus untuk memproduksi ini semua, gitu.

P : nah untuk saat ini pak, Jayagiri sendiri itu untuk pengembangan pasarnya itu melakukan melalui media apa ya pak? Dan untuk rencana kedepannya itu pengembangan pasarnya itu akan seperti apa ya pak?

I : Nah, ok, sekarang mah sudah milenial ya, sudah mainannya sudah online semua ya, jadi cara konvensional seperti dulu ya buka toko ya ya, *offline* ya, itu sudah jarang gitu ya, nah sebenarnya kita sudah punya pelanggan yang loyal, pelanggan

yang dulu yang awal-awal yang mungkin sekarang sudah menjadi bapak-bapak sudah punya cucu mungkin ya, nah tetapi untuk generasi tahun 2000 ya itu tidak mengenal Jayagiri, mereka berpendapat bahwa Jayagiri itu adalah produk baru, padahal sudah lama, nah itu adalah PR terbesar kita ya, itu adalah PR terbesar sekaligus menjadi pasar yang potensial untuk kita ya jadi kita menyasar kesana ya jadi anak-anak yang angkatan 2000 keatas ya itulah pasar kita sekarang selain kita tetap apa namanya, mengelola pelanggan-pelanggan kita yang sudah loyal yang sebelumnya. Kalo medianya ya karna tadi saya katakan sekarang sudah *online* jadi medianya juga *online* kita bermain di medsos Tokopedia

P : Buka Lapak ya pak

I : Iya Buka Lapak, Instagram, terus Website, gitu Facebook ya seperti itu

P : kalo untuk rencana pengembangan pasar berupa pembukaan *store* terbaru itu rencananya bakalan ada pak?

I : oh pasti dong, yang namanya usaha ya pasti pengen maju betul ga?

P : iya pak

I : pengen berkembang, kalo untuk membuka Jayagiri *Store* sendiri ada itu keinginan yang besar sekali untuk kami gitu ya tapi ya itu tadi karena masih terbentur, masih ada keterbatasan jadi sekarang sifatnya kita kerjasama ya, kita sudah punya beberapa konter walaupun itu bukan seratus persen punya Jayagiri yang tersebar di berbagai daerah ya, di Kuningan ada, kemudian di Majalengka ada, di Cirebon, di Ciamis ya, di Kalimantan ada, di Malang ada, tapi itu sifatnya bukan Jayagiri *Store* jadi bukan seratus persen punya kita tapi produk-produk kita ada disana.

P : Mengenai ini pak, mengenai pembukaan *store* ada ga pak strategi atau spesifikasi khusus dari Jayagiri untuk pembukaan store? Misalkan harus dekat dengan apa gitu pak, untuk pembukaan *store*

I : oh iya pasti, sebelum kita buka toko pasti yang kita lihat adalah kitakan punya segmentasi, segmentasinya seperti yang sudah saya bilang tadi segmentasi kita itu angkatan anak-anak kelahiran 2000 keatas lah ya, berarti kita usahakan, kita maksimalkan, mencari lokasi yang dekat dengan sekolah, dekat dengan kampus, kaya disini ya ini dekat dengan kampus Telkom ya kemudian ga terlalu jauh lah ada beberapa sekolah juga disana, nah seperti itu jadi karena kita segmentasinya ke anak-anak sekolah artinya kita pilih lokasi sebisa mungkin yang dekat dengan sekolah

P : kalo untuk ini pak, pesaing saat ini yang menjadi pesaing terdekat dan akan menjadi apa, pengembangan jadi nanti, persaingan terdekatnya dulu siapa ya pak?

I : Pesaing terdekat kita itu ada sih beberapa merek lokal juga ya kaya REI ya, itu yang paling ini sama kita lah ya, yang paling dekat dengan kita REI, kemudian ada beberapa *brand-brand* lokal yang lain seperti Mahameru, sekarangkan udah banyak ya ini apa merek merek *outdoor* gitu ya, pokonya yang levelnya itu menengah kebawah lah, itu saingan langsung ya, saingan langsung kita

P : kalo saat ini pak bahan bahan baku yang digunakan Jayagiri itu pemasoknya dari siapa ya pak?

I : kalo dulu ya, ketika kita jaya kita itu menggunakan bahan langsung dari Korea, dari Korea ya, nah tapi semenjak krismon kita bahannya kita tetap dari Korea tapi kita tidak langsung order kesana, jadi kita mencari pihak ketiga yang menjual bahan itu yang ada di Indonesia nah biasanya kita ngambil di Jakarta, di Bandung juga ada

P : ada ga pak perusahaan tertentu kaya misalkan untuk retsletingnya itu dari mana gitu pak?

I : oh *brandnya* atau gimana ini maksudnya?

P : iyaa pak *brandnya*

I : oh iya kita untuk kualitas bahan kita itu kualitasnya itu nomor satu ya, karena kita berpegang teguh pada kualitas maka semua bahan yang kita gunakan kita usahakan menggunakan kualitas nomor satu, begitu juga dengan aksesoris seperti retsleting ya kita menggunakan YKK, kalo misalnya stok atau kuantiti yang kita inginkan tidak ada atau tidak terjangkau oleh kita maka kita menggunakan *brand* levelnya dibawah YKK atau yang selevel dengan YKK

P : nah kalo untuk saat ini pak Jayagiri sendiri itu menggunakan, sebelumnya mohon maaf ya pak kalo misalkan terlalu ini, menggunakan sumber dananya milik pribadi Jayagiri atau menggunakan kreditor ya pak?

I : dari Jayagiri sendiri, kita sebisa mungkin tidak berhubungan dengan Bank

P : nah kalo saat ini pak untuk pengembangan sumber daya manusia dari Jayagiri sendiri itu untuk proses penyeleksiannya itu seperti apa ya pak?

I : kita kalo proses penyeleksian tergantung kita kebutuhannya di divisi mana misalnya di bagian penjahit ya, kalo penjahit kan banyak ya, yang bisa menjahit banyak tapi kita tentukan penjahit yang spesifikasinya yang biasa menjahit tas

karena keahlian menjahit tas dengan menjahit baju itu beda gitu ya, jadi kita ambilnya dari situ ya kita seleksi kemudian sebelum kita rekrut ya kita tes dulu gitu ya, kita suruh bikin sampel produk nah kita lihat kerapihannya, kemudian kita lihat waktunya gitu ya, sesuai tidak dengan ekspektasi kita, kalo sesuai ya kita ambil

P : kalo untuk saat ini pak jumlah karyawan dari Jayagiri sendiri untuk keseluruhan ya pak itu ada berapa banyak?

I : keseluruhan sedikit ko, ga lebih dari 20 orang

P : itu udah sama bagian produksi?

I : iya, dengan bagian produksi kemudian pramuniaga itu ga lebih dari 20, yang paling banyak memang dikaryawan di bagian produksi

P : untuk saat ini cara yang digunakan Jayagiri untuk dapat terus bersaing sama pesaing pesaing terdekatnya itu seperti apa ya pak?

I : kita kunci kita bertahan sampai hari ini adalah kualitas, ya kalo kualitasnya bagus gini ya kalo produk Jayagiri kalo dibandingkan dengan yang lain seperti Jayagiri, Consina dan lain-lain kita akui kita kalah di aksesoris seperti sleting berwarna warni kemudian sablonan dan lain sebagainya nah kita cuma kalah disitu saja nah untuk selebihnya kita berani di adu ya dari kualitas jaitan, dari kualitas bahan yang digunakan dan sebagainya kita berani di adu lah, nah itu kunci kita bisa bertahan sampai hari ini

P : kalo untuk harga sendiri pak dari produk-produk Jayagiri itu apakah sudah dapat bersaing gitu dengan produk-produk yang lain?

I : iya dari selisih harga kita harganya kompetitif ko, ya kompetitif, tapi kalo di bandingkan dengan *market leadernya* kita jauh di bawah gitu ya lebih murah, *market leader* dia ngejualnya misal ya perbandingan dia ngejualnya satu juta kita bisa setengahnya, setengah dari harga mereka dengan kualitas yang sama cuma kalah di itu tadi yang saya bilang aksesorisnya

P : kita kembali ke profil bapak ya pak soalnya tadi ada sedikit yang terlewat, mungkin bapak boleh dijelaskan pak mulai dari tempat tanggal lahir, alamat, sama jabatan yang saat ini dipegang

I : oh ok, satu-satu dulu dari yang pertama tadi tanggal lahir ya

P : iya pak

I : saya lahir di Papua 37 tahun yang lalu, terus apa lagi tadi?

P : alamat saat ini domisilinya pak

I : alamatnya di cingised arcamanik, nah itu alamatnya, terus apa lagi?

P : sama jabatan pak

I : jabatan, saya owner disini dengan kakak saya, gitu jadi kita berdua owner yang mengelola Jayagiri

P : mungkin untuk sesi wawancara cukup sekian dulu pak, mungkin kita ngobrol sama kakak bapak bisa pak?

I : bisa aja sih cuman harus di jadwalkan karena beliau itu *mobile* kan, sibuk dan lain sebagainya terutama sibuk di *workshop* nah nanti kalo misalnya harus, harus wawancara dengan beliau nanti saya atur jadwalnya nanti kayanya mah harus kesana maksudnya harus ke *workshop*nya

P : kalo untuk ini pak kepala-kepala kaya divisinya itu ada juga pak?

I : ada

P : kaya kepala bagian produksi

I : ada juga

P : mungkin sama yang kaya gitunya juga pak kita minta waktu untuk wawancara juga pak

I : ok, boleh nanti diatur ya mudah mudahan sinkron waktunya ya

P : tapi sebenarnya untuk ini pun sudah sangat banyak data yang saya dapet sih pak dari yang bapak sudah jelaskan. Tapi ini ada beberapa hal yang bentuknya berupa data mungkin pak,

I : iya boleh

P : mungkin bisa saya minta pak kaya misalkan visi dan misi dari Jayagiri itu seperti apa, terus struktur organisasinya, terus dari produk-produk yang dimiliki Jayagiri itu apa aja, terus untuk penempatan produknya kaya tadi ada yang di Kuningan ya pak jadi untuk alamat dan tempatnya gitu pak

I : *store*nya?

P : iya pak, terus untuk

I : sebentar saya jawab yang tadi dulu ya, kalo yang informasi mengenai sejarah perusahaan, kemudian visi misi, kemudian arti logo, nanti saya kirim via email aja, nah kemudian untuk produknya apa saja, jenis produknya apa saja yang sudah dibuat, kemudian alamat-alamat *store*nya itu ada semuanya di website jadi

silahkan dieksplor aja disana dishare dari sana, diambil dari sana yang tidak ada disana nanti saya usahakan saya kirim via email

P : kalo ini pak, untuk analisis SWOT sendiri Jayagiri udah melakukan analisis SWOT ?

I : pernah dulu tapi belum diperbaharui, coba kalo misalnya mau dianalisis silahkan lebih bagus SWOTnya

P : kalo untuk data penjualan sama data kunjungan konsumen ke toko juga itu apa diperbolehkan pak?

I : saya usahakan ya, saya usahakan

P : kalo saat ini pak ada tidak dari Jaya giri sendiri membentuk suatu organisasi atau komunitas yang berkenaan sama pecinta alam gitu pak untuk menggaet anak muda gitu, jadi menghimpun anak muda sambil untuk memperkenalkan Jayagiri

I : nah sebenarnya keinginan itu tuh sudah ada ya dari dulu kita sering kunjungan, tidak sering ya, kita pilih beberapa kampus kemudian kita kerjasama dengan MAPALanya untuk melakukan kegiatan dan lainnya, nah untuk komunitas khusus Jayagiri sendiri rencananya tahun ini mau di *launching*, sementara masih berupa grup dulu WA dari situ baru kita menej, soalnya itu efeknya luar biasa kalo kita urus dengan benar, udah sangat terlambat memang tapi mau gimana lagi ya

P : itu bisa diusahakan mungkin ya pak untuk bisa tahun ini, kalo untuk saat ini ada ga pak program-program yang khusus untuk pelestarian alam sendiri yang dilakukan oleh Jayagiri

I : bentuk CSR gitu maksudnya?

P : iya bisa pak, atau misalkan dalam bentuk promosi juga dalam, mungkin kalo misalkan ada kegiatan penanaman pohon yang biasa dilakuin Jayagiri tapi dalam kegiatan untuk promosi juga

I : kita kalo yang seperti itu kerjasama dengan MAPALA itu, kita jadi sponsornya gitu ya, jadi untuk program itu kita ngikut dengan kegiatan yang dilakukan mapala, kalo yang khusus kita yang bikin dan kita yang rekrut itu belum ada.

LAMPIRAN 3 DOKUMENTASI FOTO PENELITIAN





LAMPIRAN 4 DOKUMEN FOTO PRODUK JAYAGIRI



LAMPIRAN 5 DOKUMENTASI FOTO STORE JAYAGIRI



LAMPIRAN 6 PETA LOKASI

