

ISSN : 1412-5331

MAJALAH ILMIAH  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS SEMARANG

# SOLUSI

Vol. 6 No. 1 Januari 2007

Analisis Rasionalitas Investor terhadap Pemilihan Saham dan  
Penentuan Portofolio Optimal dengan Model Indeks Tunggal di BEJ  
(dengan ILQ 45 sebagai Faktor Perhitungan)  
*Edy Suryawardana*

Identifikasi dan Pemanfaatan Peluang Bisnis  
*Sugeng Rianto*

Potensi Adaptasi Kebijakan Perusahaan yang Berkaitan dengan  
Pekerjaan dan Keluarga  
*Sudarmadi*

Kesetaraan dan Keadilan Gender dalam Pembangunan Nasional  
*Dian Triyani*

Penerapan Konsep Perbaikan Terus-menerus (*Continuous Improvement*)  
Untuk Meminimalkan Kerusakan Produk  
*Aflikh*

Pengambilan Keputusan Pembelian dengan  
Menggunakan Analisa Laporan Keuangan  
*Endang Rusdianti*

Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Deviden Payout Ration  
di Bursa Efek Jakarta tahun 2001-2005  
(Studi Kasus Perusahaan Manufaktur)  
*Edy Suryawardana*

Pengukuran dan Peramalan Permintaan serta  
Peramalan Pangsa Pasar  
*Sugeng Rianto*

Budaya Organisasi dan Perannya dalam Kehidupan Organisasi  
*Sudarmadi*

Globalisasi dan Dampaknya terhadap Pengembangan SDM  
*Dian Triyani*

Model MRP Metode Economic Order Quantity (EOQ)  
Untuk Pengendalian Persediaan Bahan Baku  
*Aflikh*

Matrik Konsumen, Alternatif Analisis Strategi Kompetitif  
Pada Produk dan Jasa  
*Endang Rusdianti*

## SOLUSI

Mengkaji masalah-masalah sosial, ekonomi dan bisnis  
Terbitan 3 bulan sekali  
(Januari, April, Juli, Oktober)

Penerbit :  
Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

Pelindung :  
Rektor Universitas Semarang

Penanggungjawab :  
Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

Dewan redaksi :  
Prof. Dr. Ec. Budiman Christiananta, MA, PhD  
Prof. Dr. Pahlawansjah Harahap, ME  
Prof. Dr. Pribadiyono, MS  
Prof. Dr. RM. Moch. Wispandono, SE, MS  
Drs. Sumarman MS

Redaktur Pelaksana :  
Andy Kridasusila SE MM, Dian Indriana SE Akt, MSi, Drs. Witjaksono EH MM  
Dra. Nunik Kusnilawati MM, Indarto SE, MSi

Sekretaris Redaksi :  
Dra. Sri Yuni Widowati MM

Tata Usaha :  
Ali Arifin

Alamat Penerbit/Redaksi :  
Jl. Atmodirono No. 11  
Telp. (024) 8411562, Fax. (024) 8446865  
SEMARANG – 50241

Terbit Pertama kali : Juli 2002

## **KATA PENGANTAR**

Sungguh merupakan kebahagiaan tersendiri bagi kami, tatkala kami dapat hadir rutin setiap 3 bulan sekali untuk saling bertukar pikiran mengenai hal-hal baru di bidang ilmu ekonomi baik manajemen, akuntansi maupun studi pembangunan.

Pada kesempatan ini kami mengucapkan banyak terima kasih kepada pembaca, pengirim artikel yang antusias untuk melakukan tukar pikiran dan berkomunikasi melalui media ini. Sekiranya hal ini dapat dipertahankan, maka selain kehadiran kami akan selalu dapat terlaksana dengan tepat waktu dan artikel yang beragam, wawasan pembaca juga akan semakin luas.

Penerbitan majalah ilmiah SOLUSI kali ini menghadirkan 12 (duabelas) artikel yang telah kami anggap layak untuk diterbitkan, dengan harapan artikel-artikel ini dapat menjadi tambahan referensi bagi para pembaca dan menjadi sumbangan kami terhadap dunia ilmu pengetahuan khususnya bidang ilmu ekonomi bagi pengembangan organisasi swasta maupun institusi pemerintahan Negara Republik Indonesia.

Hormat kami,

Redaksi

## DAFTAR ISI

1. Analisis Rasionalitas Investor terhadap Pemilihan Saham dan Penentuan Portofolio Optimal dengan Model Indeks Tunggal di BEJ (dengan ILQ 45 sebagai Faktor Perhitungan)..... <i>Edy Suryawardana</i>	1 - 8
2. Identifikasi dan Pemanfaatan Peluang Bisnis ..... <i>Sugeng Rianto</i>	9 - 13
3. Potensi Adaptasi Kebijakan Perusahaan yang Berkaitan dengan Pekerjaan dan Keluarga ..... <i>Sudarmadi</i>	15 - 22
4. Kesetaraan dan Keadilan Gender dalam Pembangunan Nasional..... <i>Dian Triyani</i>	23 - 30
5. Penerapan Konsep Perbaikan Terus-menerus ( <i>Continuous Improvement</i> ) Untuk Meminimalkan Kerusakan Produk ..... <i>Aflikh</i>	31 - 40
6. Pengambilan Keputusan Pembelanjaan dengan Menggunakan Analisa Laporan Keuangan ..... <i>Endang Rusdianti</i>	41 - 44
7. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Deviden <i>Payout Ratio</i> di Bursa Efek Jakarta Tahun 2001-2005 ..... <i>Edy Suryawardana</i>	45 - 51
8. Pengukuran dan Peramalan Permintaan serta Peramalan Pangsa Pasar..... <i>Sugeng Rianto</i>	53 - 58
9. Budaya Organisasi dan Perannya dalam Kehidupan Organisasi ..... <i>Sudarmadi</i>	59 - 63
10. Globalisasi dan Dampaknya terhadap Pengembangan SDM ..... <i>Dian Triyani</i>	65 - 72
11. Model MRP Metode <i>Economic Order Quantity</i> (EOQ) untuk Pengendalian Persediaan Bahan Baku ..... <i>Aflikh</i>	73 - 85
12. Matrik Konsumen, Alternatif Analisis Strategi Kompetitif pada Produk dan Jasa ..... <i>Endang Rusdianti</i>	87 - 92

## Matrik Konsumen, Alternatif Analisis Strategi Kompetitif pada Produk dan Jasa

Oleh :

Endang Rusdianti

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

### Pendahuluan

Dewasa ini dunia mulai ,memasuki era persaingan global, dimana persaingan baik perdagangan luar negeri maupun dalam negeri semakin ketat. Penyebabnya tidak lain adalah globalisasi terutama dalam bidang ekonomi. Globalisasi di satu sisi menjanjikan perluasan pasar bagi banyak perusahaan , namun di sisi lain menimbulkan persaingan yang cukup ketat . Hal ini ditunjukkan oleh makin banyaknya merk dan produk yang bersaing dan beredar dipasaran. Konsekuensi dari kondisi tersebut adalah, bagi pihak konsumen makin dituntut untuk semakin kritis dalam memilih produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhannya dan bagi pihak produsen hal ini akan menuntut agar perusahaan merancang suatu strategi bagaimana memenuhi kebutuhan konsumen tersebut secara lebih efektif dibandingkan pesaing atau dengan kata lain bagaimana perusahaan bisa memetakan posisinya dan pesaing dimata konsumen. Salah satu alternatif strategi untuk mencapai tujuan tersebut adalah dengan model matrik konsumen.

Matrik konsumen merupakan suatu alat strategi yang didasarkan pada pengukuran terhadap dua faktor yaitu faktor tingkat kepuasan konsumen yang dialami dalam membeli dan menggunakan barang dan jasa ( *Perceived Use Value/PUV*) dan faktor lainnya yaitu elemen harga yang dipertimbangkan konsumen atau biaya yang dikeluarkan konsumen dalam memperoleh sesuatu ( *Perceived Price/PP*). Dari kedua faktor tersebut kemudian disusun 2 strategi dasar yaitu pemotongan harga dan penambahan nilai guna, dimana kedua dimensi tersebut terfokus dari sudut pandang konsumen yang selanjutnya dikembangkan menjadi delapan rute strategi.

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan untuk mengembangkan inovasi adalah *performance* (kinerja produk), *durability* (keawetan produk), *feature* (fitur), *consistency* (standar produk), *design* (desain), *service reliability* (tingkat ketepatan jasa), *responsiveness* (kecepatan ), *tangible* (dapat dirasakan), estetika, *self-expressive value*, kemudahan dan harga.

### Pengertian strategi

Setiap perusahaan mempunyai tujuan untuk tetap hidup dan berkembang dimana tujuan tersebut dapat dicapai melalui usaha dengan mempertahankan dan meningkatkan laba atau keuntungan perusahaan , sementara itu untuk mencapai hal tersebut perusahaan dihadapkan pada berbagai tantangan baik dari dalam maupun dari luar perusahaan.

Untuk menghadapi kondisi demikian perusahaan harus mampu menciptakan strategi-strategi sehingga dapat menghadapi tantangan –tantangan tersebut dan sekaligus dapat menciptakan peluang pasar yang pada gilirannya dapat menciptakan laba seperti yang diharapkan. Strategi perusahaan harus dapat memberikan gambaran yang jelas dan terarah tentang apa dan bagaimana yang akan dilakukan perusahaan dalam menggunakan setiap peluang yang ada dan menghindari ancaman yang timbul pada beberapa sasaran yang dituju sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang mendasar dan dibuat oleh seluruh jajaran organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang. Ada tiga tingkatan strategi ,yaitu :

a.Strategi korporasi adalah strategi organisasi yang tersusun atas sekumpulan bisnis yang relatif tidak berkaitan satu sama lain. Fokus strategi korporasi adalah mengembangkan portofolio bisnis dengan memberikan keuntungan terbesar bagi perusahaan baik secara finansial maupun non finansial.

b.Strategi kompetitif adalah strategi di tingkat bisnis yang memiliki perhatian utama pada penciptaan keunggulan kompetitif produk atau jasa secara terus menerus.

c.Strategi fungsional adalah strategi di tingkat fungsional atau departemen yang memiliki perhatian pada efisiensi dan produktivitas penggunaan sumberdaya industri.

### Strategi kompetitif

Perusahaan bersaing untuk memenangkan konsumen, oleh karena itu perlu merancang strategi kompetitif yang pada dasarnya merupakan strategi tentang bagaimana memenuhi kebutuhan konsumen secara lebih efektif mengungguli kemampuan pesaing. Manajemen perlu senantiasa merumuskan dan memilih strategi apa yang harus dilakukan perusahaan untuk mengikuti perkembangan bisnis yang selalu berubah dari waktu ke waktu. Strategi yang dipilih merupakan hasil analisa lingkungan, kekuatan internal, peta persaingan serta persepsi konsumen yang mengarah pada kompetisi dalam mempertahankan keunggulan.

Beberapa teori tentang pilihan strategi kompetitif adalah :

a. Model Porter's generic strategi

Porter menyatakan bahwa ada dua strategi bisnis yang mendasar yaitu *low cost leadership* dan *differentiation*. *Low cost leadership* adalah kemampuan untuk merancang, memproduksi dan memasarkan suatu produk agar lebih efisien dibandingkan pesaing. *Differentiation* adalah kemampuan untuk memproduksi sesuatu dengan nilai yang unik dan superior melalui kualitas produk, feature yang spesial atau layanan purna jual.

*Porter's generic strategi terdiri dari competitive scope dan competitive advantage. Competitive scope* tersusun atas *broad target* dan *narrow target* sedangkan *competitive advantage* tersusun atas *cost leadership* dan *differentiation*. Model ini cocok untuk perusahaan besar yang memiliki kendali lebih terhadap lingkungan operasinya.

#### Basis of competitive advantage

		Lower Cost	Defferentiation
Competitive Scope	Broad Scope	1. Cost leadership	2. Differentiation
	Narrow Scope	3a. Cost Fokus	3b. Defferentiation fokus

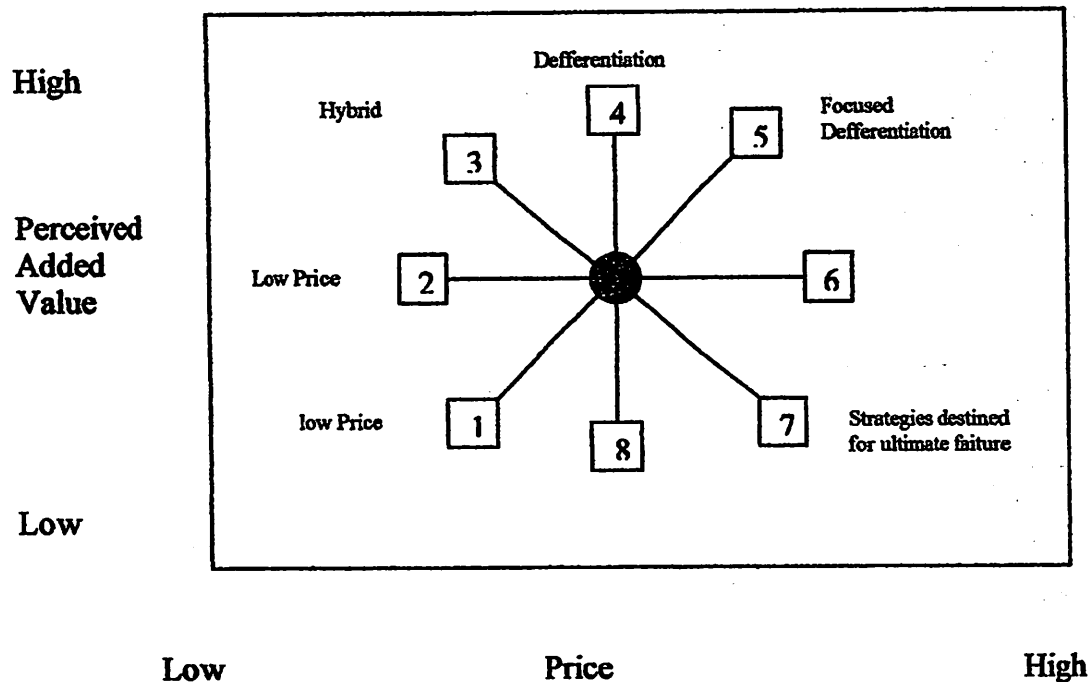
Beberapa perusahaan kecil tidak dapat mencapai skala ekonomis sehingga tidak pernah berharap mengikuti strategi cost leadership

**b. Model *strategic clock***

Model ini merupakan pengembangan dari *porter's generic* strategi yang tersusun atas *added value* dan *price*.

Arah no satu adalah cost leadership dan arah nomer empat adalah differentiation

**Model strategic clock**



- arah no satu – low price/low added value- wajar untuk segmen yang spesifik
- arah no dua - low price - resiko perang harga dan margin rendah sehingga perlu menjadi cost leader
- arah no tiga - hybrid - biaya rendah, investasi kembali ke harga rendah dan differensiasi
- arah no empat - differentiation
- arah no lima - focussed differentiation - perceived added value ke segmen tertentu memberi garansi harga premium
- arah no enam - increased price/ standard - margin tinggi jika pesaing bukan value follow, resiko kehilangan market share
- arah no tujuh – increased price/low value – hanya mungkin dalam situasi monopoli
- arah no delapan – low value/standard price – kehilangan market share

**c. Model matrik konsumen**

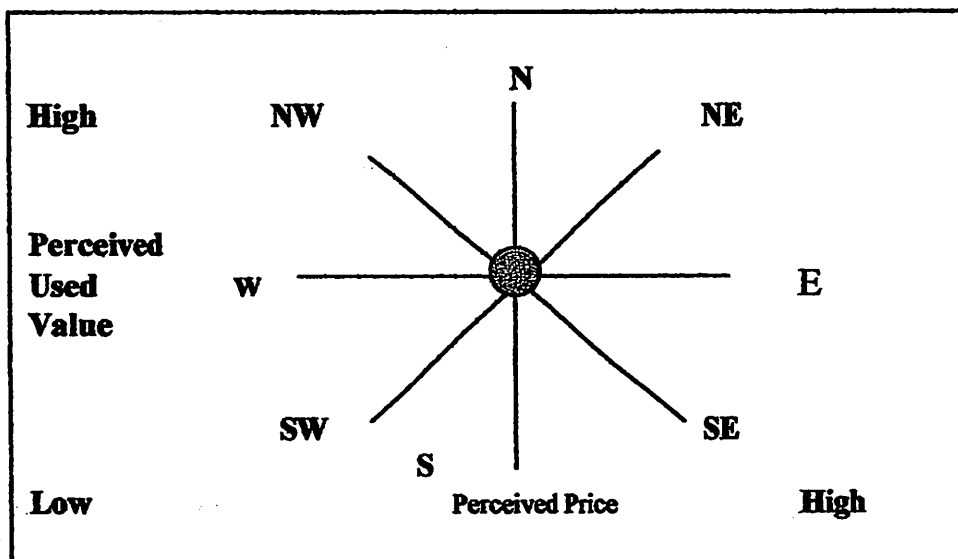
Model *strategic clock* dimodifikasi oleh Bowman menjadi matrik konsumen dengan mengubah *price* dan *added value* menjadi *perceived price* dan *perceived used value*.

Pertimbangannya adalah karena konsumen lebih berpengalaman dan lebih menuntut suatu produk atau jasa agar lebih memuaskan mereka. Konsumen mulai menyadari bahwa bukan hanya melihat dari sisi harga saja tetapi juga biaya pemeliharaan, operasional dan lain-lain.

### Model matrik konsumen

Model ini merupakan salah satu alat yang cukup sederhana dalam mengukur kepuasan konsumen. Sumbu vertikal matrik konsumen didasarkan pada pengukuran terhadap perceived use value yang berkaitan dengan tingkat kepuasan konsumen yang dialami oleh pembeli dalam membeli dan menggunakan barang dan jasa, sedangkan sumbu horizontal matrik konsumen adalah perceived price yang berhubungan dengan berbagai elemen harga yang dipertimbangkan konsumen atau biaya yang dikeluarkan konsumen untuk memperoleh sesuatu. Secara umum terdapat lima kunci utama kepuasan pelanggan yaitu kualitas produk, harga, kualitas layanan, emotional factor dan kemudahan. Jika dihubungkan dengan topik matrik konsumen maka kelima kunci utama ini berhubungan dengan perceived value dan perceived price

Model matrik konsumen



Dua strategi yang sering digunakan perusahaan dalam bersaing adalah :

a. Pemotongan harga

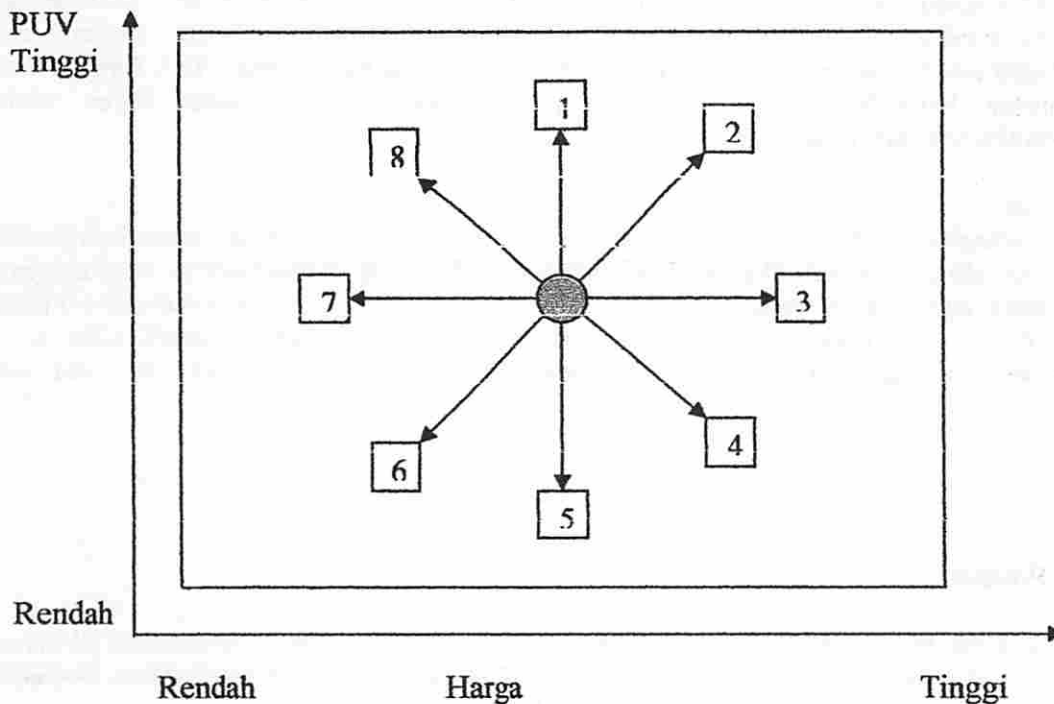
Perusahaan banyak bergerak ke arah barat dan menawarkan perceived used value yang sama dengan pesaing tetapi dengan harga yang lebih murah. Strategi ini secara logis akan membuat perusahaan mendapatkan pangsa pasar yang lebih luas. Para manajer harus waspada pada situasi ini karena sering terjadi pada saat konsumen berusaha memakai harga sebagai usaha mengurangi resiko pembelian yang digunakan untuk menambah nilai kegunaan. Jika perusahaan bukan produsen dengan biaya terendah maka perusahaan pesaing akan selalu memotong harganya lebih rendah. Untuk memastikan bahwa perusahaan adalah perusahaan dengan biaya terendah maka diperlukan pengamatan struktur biaya pesaing walaupun informasi ini sulit diperoleh.



b. Penambahan perceived used value

Strategi dasar yang kedua adalah mendapatkan keunggulan dengan menawarkan perceived used value lebih besar pada harga yang sama dengan harga produk yang sama pada perusahaan lainnya. Agar strategi ini berhasil maka harus jelas siapa target konsumen, bagaimana karakteristik konsumen, harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan konsumen dan bagaimana mereka menilai tiap produk yang ditawarkan. Ada dua pilihan dasar yang dapat dilakukan oleh inovator setelah terjadi persaingan yaitu terus bergerak ke utara dengan tetap berada selangkah di depan pesaing melalui inovasi atau pengembangan produk, atau bergerak ke barat dengan pemotongan harga.

**Kemungkinan-kemungkinan lain dalam matrik konsumen**

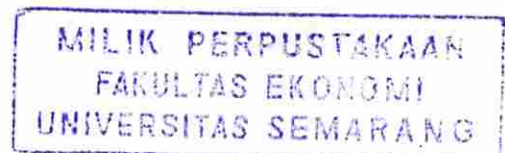


Rute 1 : terjadi jika perusahaan menaikkan perceived used value tanpa penambahan harga. Gerakan ke arah utara untuk mendongkrak daya saing jika PUV yang ditambahkan penting bagi konsumen dan sulit ditiru pesaing.

Rute 2 : jika perusahaan menawarkan PUV lebih tinggi tetapi menuntut kenaikan nilai tambah, maka posisi perusahaan bergerak ke arah timur laut dan dapat menggeser ke segmen pasar baru yang lebih tinggi

Rute 3 : terjadi jika perusahaan menaikkan harga tanpa penambahan PUV. Gerakan ini dapat menaikkan profitabilitas jika pesaing tidak melakukan hal yang sama.

Rute 4 : menaikkan harga dan menurunkan nilai , hanya layak dalam situasi dimana terdapat keterbatasan persediaan meskipun cenderung mengecewakan pasar dan hanya dapat berlangsung dalam waktu singkat.



**Rute 5 :** adalah mengurangi nilai tetapi harga konstan yang dapat terjadi secara mendadak baik melalui usaha memotong biaya yang menyebabkan penurunan permintaan konsumen dalam kualitas atau karena terjadi penambahan nilai pada pesaingnya sehingga terjadi penurunan posisi perusahaan secara relatif.

**Rute 6 :** adalah mengurangi harga dan PUV yang merupakan gerakan diagonal pada matrik konsumen yang juga akan menggerakkan perusahaan menuju segmen pasar yang baru yang merupakan penurunan pasar.

**Rute 7 :** terjadi jika perusahaan melakukan penurunan harga tanpa mengurangi PUV suatu produk.

**Rute 8 :** kenaikan PUV diikuti dengan penurunan harga. Namun gerakan ini hanya dapat dilaksanakan dengan tetap mempertahankan profitabilitas dan perusahaan harus menjadi produsen dengan biaya rendah. Perusahaan perlu menerapkan penggunaan teknologi baru yang memangkas biaya dan menambah PUV. Penggunaan teknologi baru biasanya dapat ditiru pesaing sehingga perusahaan harus selalu berusaha agar lebih cepat dari para pesaing.

### **Kesimpulan**

Perusahaan perlu memetakan posisi dirinya dan pesaingnya di mata konsumen. Konsumen akan membeli jika produk memiliki nilai lebih dibandingkan pesaingnya. Penggunaan matrik konsumen dengan melihat dari sisi PUV (perceived used value) akan menaksir seberapa baik kinerja perusahaan dalam menampilkan dimensi nilai guna produknya, sedangkan perceived price merupakan tingkatan harga yang diterima oleh konsumen pada masing-masing produk.

### **Daftar Pustaka :**

- Bowman, 1990, *the Essence of Strategic Management*, Prentice Hall International di dalam Tony sitinjak (2004), **Model Matrik Konsumen untuk Menciptakan Superior Customer Value**, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Sitinjak, Tony, 2003, **Keunggulan Matrik Konsumen sebagai Alat Analisis Strategi Kompetitif dalam Industri Otomotif**, *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, Vol 10 No 1 Maret 2003
- Sitinjak, Tony, 2004, **Model Matrik Konsumen untuk Menciptakan Superior Customer Value**, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta