

STRATEGI PT.NANDA BANGUN NUSA UNTUK MEMPERTAHANKAN POSISINYA SEBAGAI *MARKET LEADER* DALAM AGRIBISNIS PERTAMANAN PADA HOTEL BERBINTANG LIMA DI BALI

DWI PUTRA DARMAWAN¹ dan IDA BAGUS WIDIA²
Fakultas Pertanian UNUD dan Surya Mandala Group

ABSTRACT

PT. Nanda Bangun Nusa is a success company in landscaping agribusiness, its indicated by increasing of selling and profit of the company continually in the year, and getting the biggest market share until the company able to get position as Market Leader in landscaping agribusiness, especially in five stars hotel in Bali.

This research has aim to analysis marketing strategy of PT.Nanda Bangun Nusa to sustaining market leader position in landscaping agribusiness of five stars hotel in Bali.

This research use integrated analysis such as: a. Factor Internal External Matrix, b. Profile Competitive Matrix and Mapping, c. BCG Matrix, d. Internal External Matrix (IE Matrix), e. Space and Vector Line Matrices, f. Marketing Mix-SWOT Combination Matrix, and g. SWOT Matrix.

The result of research shows that the company able to apply differentiation focus strategy to ward off the treatment, impressing of competitor and the other factor external that is difficult to overcome, to sustain the highest market share and market leader position in industry landscaping of five stars hotel in Bali. This company is able to apply strong price strategy and product superiority, which is always guarded and supported by strong distribution strategy. However, the weak promotion strategy needs to straighten to sustain the highest market share and market leader position. To anticipate the condition of dynamic market, the company able to use sustainable competitive advantages, such as special characteristic of design traditional Balinese and product qualities, competitive price and distribution, experience of company in selling and good reputation in service to the customer, as well as high market share to sustain its position as market leader in landscaping agribusiness of five stars hotel in Bali.

Keywords: Marketing Strategy, Market Leader, Landscaping Agribusiness, Differentiation Focus, and Competitive Advantages

PENDAHULUAN

Ciri-ciri yang semakin menonjol dalam dunia bisnis di Indonesia belakangan ini adalah kompleksitas, persaingan, perubahan, dan ketidakpastian. Keadaan tersebut menimbulkan persaingan yang tajam antar perusahaan, baik karena pesaing yang semakin bertambah, volume produk yang semakin meningkat, maupun bertambah pesatnya perkembangan teknologi yang mampu mempengaruhi pasar.

1. Dosen Fakultas Pertanian Universitas Udayana, Denpasar-Bali
2. Direktur Utama Surya Mandala Group, Denpasar-Bali

Teori pemasaran modern menyatakan bahwa kunci sukses sebuah organisasi tergantung pada kemampuannya mengadakan penyesuaian secara dinamis terhadap kondisi lingkungan yang kompleks dan selalu berubah. Perubahan tersebut ditandai oleh naik turunnya penjualan produk atau jasa yang disebabkan gejolak faktor ekstern (demografi, keadaan perekonomian, selera konsumen, dan persaingan) serta faktor intern (penjualan produk oleh perantara dan penyedia, keterbatasan sumberdaya, teknologi, dan motivasi manajemen) (Craven dan Woodruff, 1980; Thompson dan Strikland III, 1990).

Untuk mencapai target penjualan dalam kondisi tersebut, para manajer perusahaan dapat menggunakan strategi bauran pemasaran (*marketing mix*), terdiri atas strategi produk, harga, distribusi, dan promosi, dan dikombinasikan dengan strategi umum, yakni diferensiasi, kepemimpinan biaya, dan fokus, serta ditunjang oleh strategi variasinya berupa penetrasi dan pengembangan pasar (Mahin, 1991).

Strategi yang diimplementasikan manajer sangat mempengaruhi pencapaian target penjualan dan tujuan utama perusahaan, yakni menjadi *market leader* karena telah mencapai *market share* terbesar dan menjadi pusat orientasi (*benchmark*) perusahaan pesaingnya (Rowe dan Dickel, 1982).

Perkembangan ekonomi Indonesia belakangan ini mempengaruhi perkembangan industri pada umumnya dan mempengaruhi pula peluang bersaing di pasar domestik dan strategi pemasaran untuk mencapai tujuan perusahaan. Kondisi tersebut juga mempengaruhi kinerja agribisnis pertamanan di Bali.

Sehubungan telah dicanangkannya Bali sebagai “Pulau Taman”, Pemerintah Daerah Propinsi Bali ingin lebih menata Bali dengan melibatkan manusia berpendidikan dan terampil untuk mempertahankan Bali sebagai daerah pariwisata dengan tetap mempunyai ciri khas budaya Bali. Sejak berdirinya Hotel Bali Beach (tahun 1966) dan dibukanya kawasan Nusa Dua serta daerah Jimbaran dan Bukit sebagai daerah pengembangan pariwisata, hotel tumbuh dengan pesat, termasuk hotel berbintang lima yang diprioritaskan di kawasan Nusa Dua. Berbagai perusahaan yang bergerak di agribisnis pertamanan berkompetisi dengan ketat untuk meraih pangsa pasar jasa pertamanan di kawasan tersebut serta ingin menjadi pusat orientasi pesaingnya, khususnya di hotel berbintang lima yang merupakan kiblat pengembangan hotel-hotel lainnya.

PT.Nanda Bangun Nusa yang bergerak dibidang jasa pertamanan dengan salah satu keunggulan kompetitifnya berupa desain (*style*) tradisional Bali sangat potensial mempertahankan posisi *market leader* dalam agribisnis pertamanan pada hotel berbintang

lima di Bali, karena mempunyai keunggulan kompetitif, antara lain berupa jasa pertamanannya yang khas/unik karena menerapkan filosofi pembuatan taman tradisional Bali yang erat kaitannya dengan “Tri Hita Karana” dan “Tri Mandala”. Strategi perusahaan tersebut mampu meraih penjualan dan *market share* tertinggi pada 1996-1998 dan menjadi *market leader* dalam agribisnis pertamanan pada hotel berbintang lima di Bali.

Namun, persaingan yang tajam di antar perusahaan dewasa ini, baik karena kompetitor yang semakin bertambah, volume produk yang semakin meningkat, maupun perkembangan teknologi yang pesat dapat mengancam keberlanjutan PT. Nanda Bangun Nusa sebagai pemimpin pasar dalam agribisnis pertamanan pada hotel berbintang lima di Bali.

Tujuan penelitian adalah menganalisis strategi pemasaran PT.Nanda Bangun Nusa untuk mempertahankan posisinya sebagai *market leader* dalam agribisnis pertamanan pada hotel berbintang lima di Bali.

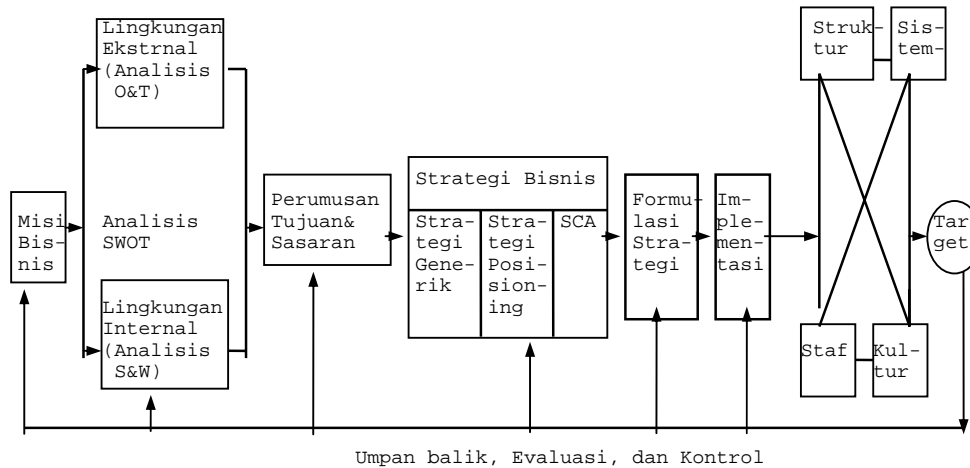
KERANGKA PEMIKIRAN

Misi bisnis sebagai terjemahan dari visi yang dimiliki perusahaan berkaitan dengan kondisi lingkungan perusahaan, baik internal maupun eksternal yang selalu berubah karena ada dimensi baru persaingan antar perusahaan. Untuk menganalisis kondisi lingkungan tersebut, digunakan analisis SWOT (*Stengths, Weakneses, Opportunities, Threats*) dan hasilnya sangat penting bagi penentuan tujuan perusahaan, utamanya profit yang berkelanjutan (Boulton 1984; Czepiel, 1992). Berdasarkan tujuan tersebut, dilakukan estimasi permintaan pasar serta penentuan *market segment* dan *target market*. Selanjutnya, dikembangkan suatu rencana strategi bisnis, meliputi *generic strategy, positioning strategi* dan strategi bersaing secara berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage, SCA*) yang diimplementasikan manajer pada struktur organisasi, sistem, staf, dan budaya (Dalrymple dan Pearsons, 1990).

Kerangka pemikiran yang dikembangkan mempunyai konsekuensi logis bahwa perubahan salah satu komponen model manajemen strategik berpengaruh pada seluruh komponen. Adanya umpan balik (*feedback*), evaluasi dan kontrol pada setiap proses, dan situasi yang secara berkala berubah akan mempengaruhi hubungan antar aktivitas dalam model (Gambar 1).

Fokus penelitian ini adalah pada aplikasi strategi bisnis, khususnya: (1) strategi umum (generik) dan variasinya, dengan penekanan pada keputusan investasi produk-pasar; (2) strategi area fungsional, dalam hal ini strategi marketing mix, yakni strategi 4P: *product*,

price, place/distribution, dan promotion; dan (3) basis kompetensi, yaitu keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*), untuk mempertahankan posisi perusahaan agar tetap menjadi *market leader* dalam agribisnis.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Strategi Binsis

METODOLOGI

Berdasarkan informasi pengelola pertamanan hotel berbintang lima yang ada di Bali, sembilan dari 18 hotel berbintang lima merupakan *target market* agribisnis pertamanan yang ada. PT. Nanda Bangun Nusa berhasil menjadi kontraktor pada 5 dari 9 hotel berbintang lima yang memerlukan jasa pertamanan. Perusahaan ini dipilih untuk kasus penelitian karena merupakan *market leader* dalam agribisnis pertamanan hotel berbintang lima di Bali, sehingga dianggap layak untuk analisis manajemen strategik.

Data primer diperoleh langsung dari objek penelitian melalui daftar pertanyaan yang diajukan pada staf yang berwenang, sedangkan data sekunder diperoleh dari perusahaan dan dari instansi yang relevan, baik dari dari Biro Pusat Statistik, Gapensi, maupun Departemen Perdagangan dan Perindustrian.

Untuk membedah kasus bisnis ini dan menghasilkan strategi bersaing yang tepat, digunakan analisis berikut (lihat Boseman dan Phatak, 1988; Malhotra, 1993):

- (a) Analisis faktor eksternal dan faktor internal untuk mengetahui reaksi perusahaan terhadap perubahan faktor strategis eksternal dan internal;
- (b) Analisis matriks profil kompetitif dan *mapping* untuk mengetahui posisi relatif perusahaan yang diteliti dibandingkan pesaing utamanya;

- (c) Analisis dengan matriks BCG (Boston Consulting Group) untuk mengetahui posisi perusahaan yang diteliti berdasarkan tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif pada agribisnis;
- (d) Analisis matriks internal-eksternal atau IE matrix (merupakan pengembangan dari matriks “General Electric”), untuk mengetahui strategi peluang pertumbuhan/pemasaran perusahaan yang diteliti secara lebih detail;
- (e) Analisis dengan matriks *Space* dan penggambarannya dalam garis Vektor, untuk melihat kekuatan keuangan relatif perusahaan ini sehingga dapat digunakan secara optimal untuk merebut pasar;
- (f) Analisis kombinasi marketing mix dengan SWOT untuk menentukan kombinasi strategi kekuatan produk, harga, distribusi, dan promosi;
- (g) Dari semua analisis di atas dapat disusun berbagai alternatif strategi yang tersedia bagi perusahaan ini, dengan menggunakan analisis matriks SWOT.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Posisi Perusahaan

Berdasarkan data pengelolaan dan jasa pertamaan hotel berbintang lima di Bali, 9 dari 18 hotel berbintang lima merupakan *target market* agribisnis pertamanan. Lebih dari setengah (55,56%) dari seluruh hotel berbintang lima yang mempercayakan pengelolaan hotelnya pada kontraktor luar, dikuasai PT. Nanda Bangun Nusa (Tabel 1). Penjualan dan laba PT.Nanda Bangun Nusa tahun 1996-1998 menunjukkan adanya peningkatan, sementara penjualan pesaing secara keseluruhan menunjukkan gejala *diminishing return* (Tabel 1).

Tabel 1. Penjualan dan Laba PT.Nanda Bangun Nusa Periode 1996-1998

Tahun	Penjualan Perusahaan (Rp milyar)	Laba Perusahaan (Rp milyar)	Penjualan Pesaing (Rp milyar)
1996	0,919	0,125	0,460
1997	1,567	0,270	0,895
1998	2,392	0,428	0,683

Sumber: Data primer diolah.

Keberhasilan PT.Nanda Bangun Nusa meraih pangsa pasar tertinggi, yakni 77,79% dari total biaya pengelolaan Rp 3,075 milyar pada 1996-1998, menempatkan perusahaan ini pada

posisi *market leader* dalam agribisnis pertamanan pada hotel berbintang lima dan menjadi pusat orientasi perusahaan kompetitornya (Tabel 2).

Tabel 2. Pengelolaan dan Jasa Pertamanan Hotel Bintang Lima di Bali, 1998.

No .	Hotel Bintang Lima	Pengelolaan Taman	Kontraktor	Biaya (Rp. milyar)
1	The Grand Bali Beach, Sanur	Swakelola		
2	Bali Padma, Kuta	Swakelola		
3	Bali Bintang, Kuta	Swakelola		
4	Kartika Plaza, Kuta	Swakelola		
5	Grand Mirage, Nusa Dua	Swakelola		
6	Nikko Bali, Nusa Dua	Swakelola		
7	Bali Hilton International	Swakelola		
8	Putri Bali, Nusa Dua	Swakelola		
9	Sheraton Lagoon, Nusa Dua	Swakelola		
10	Patra Jasa, Tuban	Kontraktor	Nanda Bangun Nusa	0,310
11	Bali Intercontinental Resort	Kontraktor	Nanda Bangun Nusa	0,410
12	Melia Bali, Nusa Dua	Kontraktor	Nanda Bangun Nusa	0,330
13	Grand Hyatt Bali, Nusa Dua	Kontraktor	Nanda Bangun Nusa	0,892
14	Nusa Dua Beach Hotel	Kontraktor	Nanda Bangun Nusa	0,450
			Sub total	2,392
15	Bali Cliff, Ungasan Bukit	Kontraktor	Wahana	0,192
16	Bali Hyatt, Sanur	Kontraktor	Suastika	0,171
17	Sanur Aerowisata, Sanur	Kontraktor	Lila Cipta	0,170
18	Bali Imperial, Kuta	Kontraktor	Tri Buana	0,150
			sub total	0,683
			Total	3,075

Sumber: Data Primer diolah.

Analisis Faktor Eksternal dan Faktor Internal

Analisis faktor-faktor strategis eksternal dan faktor-faktor strategis internal sangat penting dibuat, sebelum merumuskan strategi bersaing. Nilai total skor faktor eksternal dan internal pada kedua tabel ini, menunjukkan reaksi perusahaan terhadap gejolak faktor-faktor strategis tersebut (Tabel 3).

Tabel 3. Analisis Faktor Strategis Eksternal dan Internal

Faktor Strategis	Bobot	Rating	Skor
------------------	-------	--------	------

Eksternal			
(1)	(2)	(3)	(4)
Peluang			
1. Pola hidup berubah	0,10	3	0,30
2. Posisi perusahaan sebagai market leader pada industri ini	0,20	4	0,80
3. Para pesaing hanya melayani segmen pasar tunggal	0,10	4	0,40
4. Kondisi demografis, usia produktif makin meningkat	0,15	3	0,45
Ancaman			
1. Inflasi dan resesi ekonomi	0,10	3	0,30
2. Munculnya pesaing baru	0,20	3	0,60
3. Konsumen semakin sensitif terhadap harga	0,075	3	0,225
4. Strategi bisnis mudah ditiru	0,075	4	0,30
Total	1,00		3,375
Faktor Strategis Internal			
Kekuatan			
1. Reputasi baik dalam layanan	0,15	4	0,60
2. Pertumbuhan lebih cepat dibandingkan pesaing	0,10	4	0,40
3. Memiliki SDM berpengalaman dalam bidang penjualan dan layanan	0,05	3	0,15
4. Desain dan kualitas produk terjamin baik	0,075	4	0,30
5. Harga produk bersaing	0,10	4	0,40
6. Sistem pengendalian persediaan baik	0,075	3	0,40
7. Jalur distribusi dan informasi baik	0,10	3	0,3
Kelemahan			
1. Perlu modal besar untuk mengembangkan usaha	0,05	3	0,15
2. Banyak tuntutan dari pelanggan	0,15	4	0,60
3. Jumlah karyawan relatif besar	0,05	2	0,10
4. Belum mantapnya pola perencanaan dan pembinaan karyawan untuk memenuhi perkembangan perusahaan	0,05	3	0,15
5. Promosi yang lemah	0,05	2	0,15
Total	1,00		3,70

Analisis dengan Matriks Profil Kompetitif

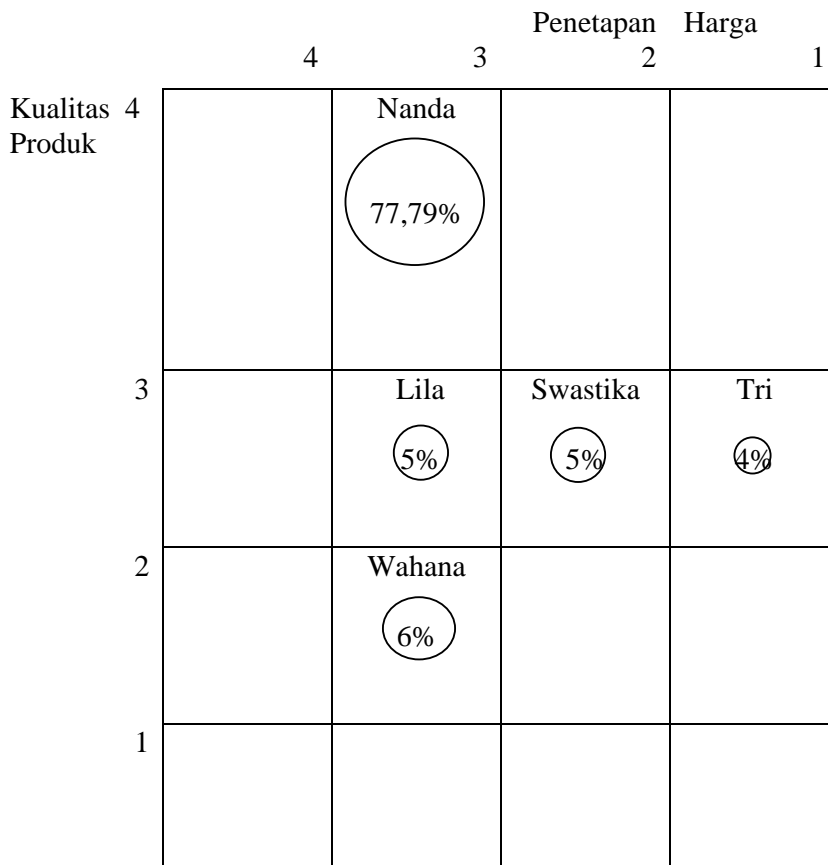
Posisi relatif perusahaan PT.Nanda Bangun Nusa dibandingkan pesaingnya digambarkan dengan matriks profil kompetitif. Untuk memperoleh gambaran strategi bersaing yang lebih lengkap, dibuatkan pemetaan (*mapping*) dalam dua dimensi. Pemilihan faktor strategis untuk *mapping* didasarkan pada bobot dan variasi skor faktor strategis dalam industri tersebut.

Tabel 4. Matriks Profil Kompetitif Industri Perta-manan Hotel Berbintang Lima Bali. 1998.

	NandaBang	Wahana	Swastika	Lila Cipta	Tri Buana
--	-----------	--------	----------	------------	-----------

Faktor Strategis	B	un									
		R	S	R	S	R	S	R	S	R	S
Kualitas Produk	0,3	4	1,2	2	0,6	3	0,9	3	0,9	3	0,9
Penetapan Harga	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4	3	0,6	1	0,2
Kesetiaan Konsumen	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Posisi Keuangan	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Pangsa Pasar	0,3	4	1,2	3	0,9	1	0,3	2	0,6	2	0,6
Total	1,0		3,6		2,5		2,5		2,5		2,1

Keterangan: B=Bobot; R=rating; S=skor. Sumber: data primer diolah



Gambar 2. Pemetaan (*mapping*) antara Faktor Strategis Industri Pertamanan Hotel Bintang Lima di Bali, 1998

Dari Tabel 4 dan Gambar 2 tersebut diperoleh informasi berikut:

- (a) Dari profil kompetitif industri terlihat bahwa kondisi perusahaan PT.Nanda Bangun Nusa dikategorikan paling kuat (skor 3,6), disusul Wahana, Swastika dan Lila Cipta (Skor 2,5),

dan yang paling lemah adalah Tri Buana (skor 2,1). Dengan menggunakan matriks profil kompetitif tersebut dan menggunakan *mapping* faktor strategis terpilih, terlihat jelas bahwa posisi perusahaan PT. Nanda Bangun Nusa ini adalah sebagai *market leader* dalam industri sejenis, karena mempunyai market share tertinggi (jauh di atas pesaingnya) dan menjadi pusat orientasi pesaingnya, sedangkan keempat perusahaan lainnya (Wahana, Lila Cipta, Swastika, dan Tri Buana) adalah *market challengers* dalam industri ini dengan perilaku yang selalu berupaya mencari kelemahan dan siap menyerang *market leader*.

- (b) Skor faktor strategis kualitas produk (*product quality*) perusahaan PT. Nanda Bangun Nusa adalah yang tertinggi (skor 4), disusul Lila Cipta, Swastika dan Tri Buana (masing-masing dengan skor 3) yang terendah adalah Wahana (skor 2). Dari sudut pandang faktor strategis kualitas produk ini, *market challenger* adalah Lila Cipta, Swastika, dan Tri Buana.
- (c) PT. Nanda Bangun Nusa mempunyai faktor strategis penetapan harga (*pricing*) yang sama dengan Lila Cipta dan Wahana (skor 3), disusul oleh Swastika (skor 2) dan Tri Buana (skor 1). Dari segi faktor strategis penetapan harga, *market challenger* adalah Lila Cipta dan Wahana.
- (d) Pangsa pasar (*market share*) PT. Nanda Bangun Nusa dalam industri pertamanan ini adalah yang tertinggi (pangsa pasar 77,79%), disusul oleh Wahana (pangsa pasar 6%), kemudian Swastika dan Lila Cipta (masing-masing dengan pangsa pasar 5%) dan yang terendah adalah Tri Buana (pangsa pasar 4%). Jadi *market challenger* yang paling mengancam bila dilihat dari aspek pangsa pasar ini adalah Wahana

Analisis dengan Matriks BCG

Analisis dengan matriks BCG berkaitan dengan posisi perusahaan pada tingkat pertumbuhan pangsa pasar dan pangsa pasar relatif dalam industri (Czepiel, 1992). Pangsa pasar relatif 1998 diperoleh dari pembagian volume penjualan perusahaan ini tahun 1998 (Rp 2,392 milyar) dengan volume penjualan kompetitor pada 1998 (Rp 0,683 milyar), sehingga pangsa pasar relatif perusahaan ini adalah 3,5 kali pesaingnya. Tingkat pertumbuhan pasar tahun 1998 diperoleh dengan membagi selisih antara volume penjualan industri 1998 (Rp 3,075 milyar) dan volume penjualan industri 1997 (Rp 2,462 milyar) dengan volume penjualan industri 1997 (Rp 2,462 milyar), sehingga tingkat pertumbuhan pangsa pasar adalah 24,90%.

Tabel 5. Analisis Matriks BCG

Tingkat pertumbuhan pasar (%)	Pangsa pasar relatif	
	4X tinggi	1,5X
Tinggi 20	<p>“STAR” Pendapatan: sangat stabil, tumbuh; Aliran kas: netral; Strategi: investasi untuk tumbuh</p>	<p>QUESTION MARK Pendapatan: rendah, tidak stabil, tumbuh; Aliran kas: negatif; Strategi: menjadi Star atau DOG</p>
Rendah 0	<p>CASH COW Pendapatan:sangat stabil; aliran kas: sangat stabil</p>	<p>DOG Pendapatan:rendah, tidak stabil; Aliran kas: netral atau negatif; strategi:penjualan bisnis</p>

Hasil analisis matriks BCG menunjukkan bahwa perusahaan PT. Nanda Bangun Nusa saat ini berada pada posisi “STAR”, karena tingkat pertumbuhan pangsa pasar yang tinggi dan menguasai pangsa pasar yang relatif besar.

Untuk menjaga posisinya dari ancaman pesaing digunakan strategi investasi pertumbuhan untuk tujuan: (1) *hold*, yaitu mempertahankan pangsa pasar yang sudah dikuasai dan (2) *build*, yakni meningkatkan pangsa pasar. Perusahaan yang “dominan” selalu ingin tetap nomor satu. Sikap ini mendorongnya mengambil tindakan ke tiga arah, yaitu: (a) mengembangkan pasar secara keseluruhan, (b) melindungi pangsa pasar, dan (c) memperluas pangsa pasar.

Strategi tersebut dapat diterapkan mengingat adanya kemungkinan pertumbuhan pasar yang lebih tinggi karena alasan berikut: (1) baru 7 dari 18 hotel berbintang lima yang menyerahkan pengelolaan tamannya pada pihak kontraktor; (2) adanya kecenderungan pihak hotel-hotel berbintang lima mengurangi jumlah karyawannya sendiri, khususnya yang menangani taman dan menggantinya dengan pihak kontraktor luar yang berkualitas, demi meningkatkan mutu layanan baik pada karyawannya sendiri yang akan menduduki posisi strategis maupun pada pelanggan hotel.

Analisis dengan Matriks Internal-Eksternal

Total skor faktor strategi internal sebesar 3,70 termasuk dalam kategori “kuat”, sedangkan total skor faktor strategi eksternal sebesar 3,375 tergolong “tinggi”, sehingga strategi yang dipilih adalah strategi I atau strategi “pertumbuhan” (*growth strategy*).

Strategi pertumbuhan didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset, maupun profit. Hal ini dapat dicapai dengan cara membuat harga yang kompetitif, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas (Czepiel, 1992; Paley, 1990). Perusahaan yang belum mencapai *critical mass* akan mengalami kekalahan, kecuali perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu.

Tabel 6. Analisis dengan Matriks Internal-Eksternal

		Total Skor Faktor Strategi Internal			
		4,0 Kuat	3,0 Rata-rata	2,0 Lemah	1,0
Total Skor Faktor Strategi Eksternal	Tinggi	3,0	I Pertumbuhan	II Pertumbuhan	III Penciutan
	Menengah	2,0	IV Stabilitas	V Pertumbuhan ----- Stabilitas	VI Penciutan
	Rendah	1,0	VII Pertumbuhan	VIII Pertumbuhan	IX Likuidasi

Analisis dengan Matriks Space

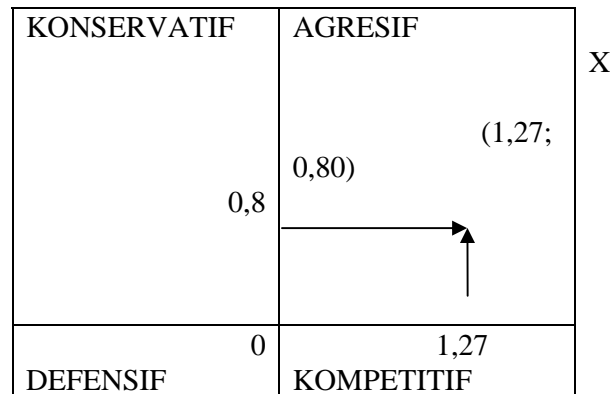
Garis Vektor dalam analisis *Space Matrix*, digambarkan dengan menentukan sumbu vertikal (X) dan horisontal (Y) terlebih dahulu, dengan formulasi: Sumbu Y = Kekuatan Keuangan + Stabilitas Lingkungan Bisnis; Sumbu X = Kekuatan Industri+Keunggulan Kompetitif, sehingga: Sumbu X = KI+KK = 3,67 - 2,40 = 1,27; Sumbu Y = KU+SL = 3,20 - 2,40 = 0,80.

Analisis Garis Vektor menunjukkan bahwa garis vektor bersifat positif, baik untuk sumbu X dan sumbu Y, sehingga dapat diinformasikan bahwa perusahaan ini secara keuangan cukup kuat untuk melakukan tindakan yang “agresif” dalam upaya meningkatkan keuntungan dan memperluas pangsa pasar.

Tabel 7. Analisis dengan *Space Matrix*

Posisi Faktor Strategi Internal	Rating	Posisi Faktor Strategi Eksternal	Rating
Kekuatan Keuangan (KU)		Stabilitas Lingkungan Bisnis (SL)	
1. Penjualan bersih meningkat	4	1. Hambatan masuk	-2
2. Pendapatan bersih meningkat	4	2. Rentang harga produk	-2
3. Likuiditas	3	3. Variasi kebutuhan	-3
4. Kepemimpinan biaya menyeluruh	4	4. Tekanan persaingan	-2
5. Leverage	2	5. Perubahan teknologi	-3
6. ROE	3		
7. ROA	3		
Rata-rata Rating KU	3,20	Rata-rata Rating SL	-2,40
Kekuatan Kompetitif(KK)		Kekuatan Industri (KI)	
1. Pangsa pasar luas	-2	1. Potensi pertumbuhan	4
2. Desain dan Mutu Produk baik	-2	2. Potensi profit	4
3. Layanan memuaskan	-2	3. Stabilitas keuangan	3
4. Reputasi perusahaan	-3	4. Teknologi menunjang	3
5. Kendali terhadap pemasok	-3	5. Sumber Daya Manusia	4
		6. Produktivitas dan kapasitas	4
Total Rating KK	-2,40	Total Rating KI	3,67

Y



Analisis Matriks Marketing Mix-SWOT

Pengaruh variabel *marketing mix* terhadap penjualan dianalisis dengan regresi berganda (Malhotra, 1993) dan hasil analisis seperti persamaan berikut:

$$Y = -3971958,31 + 1908,56 X_1^* - 0,16 X_2^{ns} + 1307,09 X_3^*$$

t-calc. (19,40) (-1,67) (3,51)

Adjusted $R^2 = 0,94$; F-hit = 185,23*

dimana: Y = penjualan selama 3 tahun; X_1 = rata-rata harga produk; X_2 = biaya Promosi; X_3 = biaya distribusi.

Dari persamaan regresi berganda tersebut diperoleh keterangan bahwa penjualan perusahaan dapat ditingkatkan dengan memperbaiki strategi harga produk dan strategi distribusi produk. Namun, strategi promosi tidak berpengaruh pada penjualan, sehingga perlu dilakukan pembaruan strategi promosi. Dalam konteks ini, strategi produk tidak dianalisis karena kesulitan mengkuantifikasi kualitas produk pertamanan yang sangat bervariasi.

Untuk lebih memperjelas strategi *marketing mix*, utamanya strategi kekuatan produk yang sulit dikuantifikasi tersebut, dikembangkan analisis kombinasi matriks antara *Marketing Mix-SWOT* yang sudah mempertimbangkan ketiga variabel *marketing mix* di atas dan kekuatan produk dari analisis SWOT.

Tabel 8. Analisis dengan Matriks Marketing Mix-SWOT

No.	Marketing Mix	<i>SWOT Analysis</i>			
		<i>Strength (S)</i>	<i>weakness (W)</i>	<i>opportunity (O)</i>	<i>threat (T)</i>
1	produk	1-S	1-W	1-O	1-T
2	harga	2-S	2-W	2-O	2-T
3	promosi	3-S	3-W	3-O	3-T
4	distribusi	4-S	4-W	4-O	4-T

Dari Tabel ini diperoleh keterangan bahwa strategi yang dapat dipilih perusahaan adalah kombinasi strategi (1-S), (2-S), (3-W), dan (4-S), yaitu menerapkan strategi kekuatan produk, harga dan distribusi, sekaligus memperbarui strategi promosi.

Analisis dengan Matriks SWOT

Matriks SWOT dibangun berdasarkan hasil analisis faktor-faktor strategis baik eksternal maupun internal yang terdiri atas faktor kekuatan (*stengths, S*), kelemahan (*weaknesses, W*), peluang (*opportunities, O*), dan ancaman (*threats, T*) (Aaker, 1992; Gronross, 1978; Lewis dan Booms, 1983). Berdasarkan matriks SWOT tersebut dapat disusun empat strategi utama, yaitu strategi “SO, WO, ST, dan WT” (Tabel 9). Masing-masing

strategi tersebut juga memiliki ciri khas tersendiri dan dalam penerapannya dilaksanakan secara simultan.

Strategi Bersaing untuk Mempertahankan Posisi *Market Leader*

Beberapa analisis di atas mengungkapkan bahwa PT. Nanda Bangun Nusa berhasil memenangkan persaingan terhadap kompetitornya, yang ditunjukkan oleh peningkatan penjualan dan keuntungan dan meraih porsi *market share* terbesar, dan memposisikan dirinya sebagai *market leader* dalam agribisnis pertamanan pada hotel berbintang lima di Bali. Strategi bersaing PT Nanda Bangun Nusa untuk mempertahankan posisi *market leader* adalah sebagai berikut.

- (1) Dalam upaya menanggulangi ancaman, tekanan pesaing, dan gejolak faktor eksternal, PT.Nanda Bangun Nusa dapat menerapkan strategi berikut.
 - (a) Memperbaiki strategi penetapan harga (*pricing*) agar lebih kuat dan mampu bersaing dengan *market challengers* karena mempunyai nilai kompetitif yang sama dengan *market challengers*, misalnya dengan menerapkan *penetration pricing* atau *skimming pricing* yang disesuaikan dengan kondisi persaingan dalam industri pertamanan pada hotel berbintang Lima di Bali.
 - (b) Mempertahankan strategi kualitas produk serta terus menerus memperbaiki kualitas produk (*product quality*) melalui *Research & Development (R&D)* agar lebih unggul dari *market challengers*.
 - (c) Memperkuat strategi distribusi dengan lebih memantapkan saluran distribusi (*distribution channel/marketing channel*) berupa *zero-level channel* atau *direct marketing channel* (perusahaan tidak menggunakan perantara dalam memasarkan produknya) serta selalu menyesuaikan strategi distribusi sesuai dengan perkembangan kondisi pasar dengan menerapkan *channel modification strategy* (mengubah susunan saluran distribusi berdasarkan evaluasi dan *review*). Di samping itu, perlu membenahi strategi promosi, yakni dengan memperbaiki strategi pengeluaran promosi, dan pemilihan media promosi, serta mempromosikan perusahaan dengan memberikan bukti nyata keunggulan kualitas produk dan layanan yang telah dihasilkan (*track record* yang baik), serta melalui hubungan baik dengan pelanggan.

Tabel 9. Penentuan Alternatif Strategi Perusahaan dengan Matriks SWOT

In ternal	Faktor Internak	
	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
Eksternal	1. Reputasi baik dalam layanan	1. Perlu modal besar untuk mengembangkan usaha
	2. Pertumbuhan lebih cepat dibandingkan pesaing	2. Banyak tuntutan dari pelanggan
	3. Memiliki SDM berpengalaman dalam bidang penjualan dan layanan	3. Jumlah karyawan relatif besar
	4. Desain yang khas dan kualitas produk terjamin baik	4. Belum mantapnya pola perencanaan dan pembinaan karyawan untuk memenuhi perkembangan erusahaan
	5. Harga produk bersaing	5. Promosi yang lemah
	6. Sistem pengendalian persediaan baik	
	7. Jalur distribusi dan informasi baik	
Faktor Eksternal		
Peluang (<i>Opportunities</i>)	Strategi "SO"	Strategi "WO"
1. Pola hidup berubah	1. Perluasan market share	1. Meningkatkan efisiensi biaya
2. Posisi perusahaan sebagai <i>market leader</i> pada industri ini	2. Perluasan jaringan distribusi dan mening-katkan efisiensi distribusi	2. Mengupayakan pendidikan dan latihan SDM
3. Para pesaing hanya melayani segmen pasar tunggal	3. Meningkatkan kualitas SDM	3. Mempertahankan posisi <i>Market Leader</i>
4. Kondisi demografis, usia produktif makin meningkat	4. Menjaga keunikan desain dan kualitas produk serta pelayanan	4. Memperbaiki strategi promosi
Ancaman (<i>Threats</i>)	Strategi "ST"	Strategi "WT"
1. Inflasi dan resesi ekonomi	1. Meningkatkan kinerja perusahaan	1. Menetapkan strategi bisnis baru yang lebih efisien dan efektif
2. Munculnya pesaing baru	2. Memperbaiki desain, mutu produk dan layanan	2. Lebih memperhatikan mutu produk dan layanan pada konsumen
3. Konsumen semakin sensitif terhadap harga	3. Menetapkan strategi harga	
4. Strategi bisnis mudah ditiru		

(2) Untuk mengantisipasi kondisi pasar yang dinamis, perusahaan dapat menerapkan strategi diferensiasi fokus serta mengaplikasikan strategi keunggulan kompetitif (*competitive advantages*), yaitu: reputasi kualitas, layanan dan produk pendukung, citra perusahaan, manajemen yang baik, sumber keuangan, orientasi pelanggan dan riset pasar, keluasan lini produk, keunggulan teknis dan desain tradisional Bali yang unik (khas), inovasi produk berkelanjutan, *market share*, harga pokok rendah tetapi penawarannya bernilai tinggi, dan merupakan pioner dalam agribisnis pertamanan. Konsep ini mencakup:

“bagaimana bersaing, apa basis kompetisinya, di mana bersaing dan dengan siapa bersaing”. Keunggulan kompetitif perusahaan ini berasal dari dua sumber, yakni melayani pelanggan lebih baik dan merebut pasar. Perusahaan dapat mengkombinasikan orientasi pelanggan dan pesaing sehingga mempunyai keunggulan kompetitif berkelanjutan.

- (3) Perusahaan saat ini sedang dalam masa “pertumbuhan”, atau menurut model BCG berada dalam posisi ‘Star’. Formulasi strategi *market leader* dalam posisi ini adalah mengembangkan pasar secara keseluruhan, melindungi pangsa pasar, dan memperluas pangsa pasar.
- (4) Pada posisinya saat ini, hasil analisis matriks internal-eksternal menunjukkan bahwa PT.Nanda Bangun Nusa harus mengimplementasikan strategi pertumbuhan (*growth strategy*) baik dalam penjualan aset, profit atau kombinasi ketiganya. Beberapa cara mengaplikasikan rencana bisnis ini, meliputi: meminimalkan biaya (*minimize cost*), mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk dan jasa dan meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas agar posisi *market leader* dapat dipertahankan.
- (5) Analisis *space matrix* menunjukkan bahwa perusahaan ini secara keuangan cukup kuat sehingga dapat mendayagunakan secara optimal keunggulan kompetitifnya dengan cara melaksanakan tindakan yang *agresif* untuk merebut pasar. Dengan kata lain, perusahaan boleh berjalan terus dan memperbesar investasinya untuk meningkatkan keuntungan.

Dalam implementasi strategi bersaing, perusahaan harus membuat anggaran perusahaan (*budget*). Program akan berjalan dengan baik kalau dilaksanakan sesuai dengan anggaran dan prosedur yang telah ditetapkan. Untuk melakukan evaluasi dan *controlling* agar program dilaksanakan sesuai dengan misi dan tujuan perusahaan, diperlukan *monitoring* yang kontinyu.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

- (1) PT. Nanda Bangun Nusa adalah perusahaan yang berhasil dalam agribisnis pertamanan, ditunjukkan oleh peningkatan penjualan dan keuntungan perusahaan terus menerus sepanjang tahun 1996-1998, serta meraih *market share* terbesar, sehingga menjadi *market leader* dalam agribisnis pertamanan pada hotel berbintang lima di Bali.

- (2) Dalam upaya menanggulangi ancaman, tekanan pesaing, dan gejolak faktor eksternal yang dapat mengancam posisi *market leader*, perusahaan ini menerapkan strategi diferensiasi fokus.
- (3) Untuk mempertahankan posisi *market leader*, perusahaan mengaplikasikan strategi keunggulan produk yang tetap terjaga dan harga produk yang kuat, ditunjang oleh strategi distribusi yang kuat, serta membenahi strategi promosi yang lemah.
- (4) Untuk mengantisipasi kondisi pasar yang dinamis agar posisi *market leader* dalam agribisnis pertamanan pada hotel berbintang lima terus dipertahankan, perusahaan ini menggunakan keunggulan kompetitifnya secara berkelanjutan, yaitu kekhasan desain tradisional Bali dan mutu produknya, harga produk dan distribusi yang bersaing, pengalaman perusahaan dalam bidang penjualan dan reputasi yang cukup baik dalam hal layanan pada pelanggan, serta *market share* tinggi.

Rekomendasi

- (1) Untuk mempertahankan posisi *market leader* pada agribisnis pertamanan hotel berbintang lima, PT.Nanda Bangun Nusa harus mampu mempertahankan dan mengembangkan keunggulan kompetitifnya secara berkelanjutan (*sustainable competitive advantages*), meliputi: reputasi kualitas yang unggul, layanan dan produk pendukung bermutu, citra perusahaan yang baik, manajemen yang baik, sumber keuangan yang mantap, orientasi pada pelanggan dan riset pasar yang unggul, keluasan lini produk, keunggulan teknis dan desain tradisional Bali yang unik (khas), *market share* yang tinggi, harga pokok rendah tetapi penawarannya tinggi, dan merupakan pioner dalam inovasi produk berkelanjutan dalam hal produk dan jasa pertamanan.
- (2) PT.Nanda Bangun Nusa hendaknya menerapkan strategi pertumbuhan (*growth strategy*) yang terkonsentrasi, baik dalam penjualan, aset, profit, maupun kombinasi ketiganya, dengan cara *minimize cost*, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk dan jasa dan meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas agar posisi *market leader* yang telah diraih dapat dipertahankan. Di samping itu, mengingat perusahaan ini secara keuangan cukup kuat, perusahaan dapat melakukan tindakan yang “agresif” untuk merebut pangsa pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D.A. 1992. *Strategic Market Management*. 3rd. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Andrews, K.R. 1980. *The Concept of Corporate Strategy*. Richard D. Irwin. Homewood.
- Boseman, Glenn and Phatak, Arvind. 1988. *Cases in Strategic Management*. John Wiley and Son Inc. New York.
- Boulton, R.W. 1984. *Business Policy: the Art of Strategic Management*. Macmillan. New York.
- Craven, H. And Woodruff. 1980. *Marketing Decision Making: Concept and Strategy*. Richard D. Irwin. Illinois.
- Czepiel, J.A. 1992. *Competitive Marketing Strategy*. Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs.
- Dalrymple, D.J. and L.J. Parsons. 1990. *Marketing Management: Strategy and Cases*. 5th Edition. John Wiley & Sons. New York.
- Gronroos, Christian. 1978. 'A Service-Oriented Approach to Marketing of Services', *European Journal of Marketing*: 588-601.
- Lewis, Robert C. and Benard H. Booms. 1983. *The Marketing Aspects of Service Quality*. American Marketing, Chicago.
- Mahin, P.W. 1991. *Business to Business Marketing, Strategic Resource Management and Cases*. Allyn and Bacon. Boston.
- Malhotra, K. Naresh. 1993. *Marketing Research: An Applied Orientation*. Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Paley, N. 1990. *The Manager's Guide to Competitive Market Strategies*. Amacom. New York.
- Rowe, R.M. and Dickel. 1982. *Strategic Management Planning*. Addison-Wisley Publishing Co., Inc. Massachusetts.
- Schnaars, S.P. 1991. *Marketing Strategy: A Customer-Driven Approach*. The Free Press. New York.
- Thompson, A.A. and A.J. Strikland III. 1990. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 5th Edition. Richard D. Irwin, Inc. Homewood.