

PENGARUH PENERAPAN *PRODUCT-MARKET FIT* TERHADAP STRATEGI DAN KINERJA CV KASKUN DI MASA LEBARAN

Bernike Age¹, Aldo Suteja²,
Jazqueen Lie³, Nurmalia⁴

¹⁾ *Finance & Banking*, Universitas
Prasetya Mulya
²⁾ *Business Management*, Universitas
Prasetya Mulya
³⁾ *Accounting*, Universitas Prasetya
Mulya
⁴⁾ *Product Design Engineering*,
Universitas Prasetya Mulya

*Corresponding author
Nurmalia
Email :
nurmalia.nurmalia@prasetyamulya.
ac.id

Abstrak

Tujuan dari pencarian *product-market fit* pada Kegiatan Pengabdian Masyarakat (KPM) adalah untuk memaksimalkan potensi bisnis dari mitra, yaitu CV Kaskun, dalam masa Lebaran 2021, baik dari aspek internal maupun eksternal bisnis. Awalnya, pemilik CV Kaskun mengaku kesulitan untuk memaksimalkan penjualan-nya pada masa Lebaran 2020, terlebih karena adanya pandemi. Tim peneliti akhirnya memberi beberapa ide proyek lebaran untuk mitra di antaranya produk *hampers* dan kaos THR, yang pengembangannya telah melalui tahapan proses analisis dari *product-market fit*, *resource-based* dan *market-based theory*, serta *cost-leadership*. Pada Lebaran 2021, penjualan CV Kaskun sudah lebih baik dari tahun sebelumnya dan penjualan dari kaos THR berhasil mencapai angka Rp35.966.600,00.

Kata kunci: Harga Kompetitif, *Product-market fit*, Teori Berbasis Sumber Daya, Teori Berbasis Pasar, Penjualan

Abstract

The purpose of the search for product-market fit in Kegiatan Pengabdian Masyarakat (KPM) is to maximize the business potential of CV Kaskun during Eid 2021, both from internal and external aspects of the business. Initially, the owner of CV Kaskun admitted that it was difficult to maximize the sales during Eid 2020, especially because of the pandemic. The research team proposed several Eid project ideas for them, including hampers and THR shirts, which development has gone through the process stages of product-market fit, resource-based and market-based theory, and cost leadership. In Eid 2021, CV Kaskun sales were better than 2020 and the total of THR shirt sold reached IDR 35,966,600.00.

Keywords: *Product-market fit*, *Resource-based Theory*, *Market-based Theory*, *Cost-leadership*, *Sales*

© 2022 Penerbit PKN STAN Press. All rights reserved

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memegang peranan penting dalam perekonomian Indonesia. UMKM merupakan salah satu jenis usaha kecil yang sangat berperan dalam peningkatan dan pertumbuhan perekonomian masyarakat (Kadeni dan Srijani, 2020). Signifikansi peran UMKM terhadap pertumbuhan perekonomian di Indonesia tercermin dari kontribusi UMKM terhadap perekonomian Indonesia. UMKM telah mempekerjakan 117 juta tenaga kerja dan telah berkontribusi sebesar 61,1% terhadap PDB (Produk Domestik Bruto) Indonesia (Kementerian Koperasi, 2018). Melihat peranan UMKM yang kian besar terhadap perekonomian, pengembangan UMKM di daerah-daerah selalu

menjadi upaya strategis untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Dalam rangka mendorong perkembangan UMKM di Kuningan, pemerintah Kabupaten Kuningan selalu mengeluarkan berbagai program guna untuk merealisasikan hal tersebut, seperti mengadakan pelatihan, pemberian BLT (Bantuan Langsung Tunai), dan program-program lainnya. Setiap tahunnya geliat masyarakat Kuningan untuk mendirikan usaha baru juga terus mengalami peningkatan. Menurut data dari Diskopdagperin (Dinas Koperasi Usaha Kecil Menengah Perdagangan dan Perindustrian, 2020) Kabupaten Kuningan, terhitung sejak tahun 2017 hingga tahun 2020 jumlah pelaku UMKM di Kuningan selalu menunjukkan pertumbuhan setiap tahunnya. Pada akhir tahun 2020 terdapat 11.793

UMKM di Kabupaten Kuningan yang mayoritas bergerak di industri pakaian jadi (32,3%), makanan dan minuman (29,3%), dan kayu (22,4%).

Terjadinya pandemi COVID-19 pada awal tahun 2020, telah mendisrupsi dan mengubah tatanan kehidupan bermasyarakat baik dari segi sosial maupun ekonomi. Dampak pandemi terhadap dunia usaha juga menjadi salah satu hal yang tidak dapat dihindari, mulai dari gangguan terhadap rantai pasokan, penurunan jumlah permintaan, dan masalah-masalah lainnya. Dengan berbagai masalah yang ada, tidak sedikit pelaku usaha yang akhirnya mengalami kebangkrutan atau memutuskan untuk menutup usahanya, baik pelaku UMKM maupun perusahaan berskala besar.

Melihat pentingnya peran UMKM di Indonesia dan terjadinya disrupsi dunia usaha akibat pandemi COVID-19, hadirnya kegiatan *Community Development* yang diselenggarakan oleh Universitas Prasetiya Mulya diharapkan dapat membantu para pelaku UMKM untuk terus berkembang ke depannya dan melewati masa-masa sulit di tengah pandemi sekarang ini. Melalui kegiatan *Community Development* ini, mahasiswa dan mahasiswi tingkat 3 Universitas Prasetiya Mulya diharapkan dapat melakukan *transfer of knowledge* dengan para pelaku UMKM (mitra), agar ke depannya para pelaku UMKM bisa lebih mandiri, adaptif, memiliki pandangan dari segi akademik, dan mengimplementasikannya dalam lingkungan usaha yang sesungguhnya.

Dalam penelitian ini, kelompok Builder 048 akan memfokuskan penelitian kelompok pada usaha milik Bapak Sahrudin yakni CV Kaskun. Usaha milik Pak Sahrudin utamanya bergerak di bidang percetakan. Pada mulanya usaha Pak Sahrudin dikenal dengan nama Dzaki Digital Printing yang menyediakan jasa percetakan foto. Namun seiring dengan berjalannya waktu, Pak Sahrudin memutuskan untuk melakukan ekspansi hingga akhirnya sekarang usahanya telah terbagi menjadi 5 divisi besar, mulai dari Kaskun (kaos oleh-oleh khas Kuningan), Konveksikun (kaos pre-order), Cetakkun (percetakan *merchandise*), Printingkun (jasa *print banner*, foto, dll.), dan Bantalkun (percetakan bantal).

Terjadinya pandemi COVID-19 di Indonesia pada awal tahun 2020 tentunya sangat berdampak terhadap kinerja CV Kaskun, terutama dari segi permintaan dan penjualan. Bahkan di masa Lebaran 2020 yang pada dasarnya merupakan *peak season* dari Kaskun setiap tahunnya, jumlah laba yang diperoleh oleh CV Kaskun mengalami tekanan yang cukup dalam. Melihat hal ini, dalam rangkaian kegiatan *Community Development* kelompok dari kelompok Builder 048 mengangkat permasalahan ini sebagai salah satu fokus utama dalam program pendampingan kelompok, di luar dari program kerja

primer yang kelompok bawaan. Melalui kegiatan ini, CV Kaskun diharapkan dapat memaksimalkan pendapatannya pada masa Lebaran 2021 dan terus berkembang secara mandiri di masa yang akan datang.

Tabel 1. Identifikasi SWOT CV Kaskun

Strengths	Weaknesses
1. Menawarkan produk yang berkualitas tinggi dan terdiversifikasi 2. Memiliki tim dengan tingkat kreativitas dan inovasi yang tinggi 3. Memiliki tingkat <i>brand awareness</i> yang tinggi di daerah Kuningan 4. Memiliki <i>network</i> yang luas seperti ke dinas serta komunitas setempat	1. Keterbatasan kemampuan pemasaran secara daring 2. Keterbatasan kemampuan manajemen keuangan
Opportunities	Threats
1. Perkembangan produk serta jasa yang baru 2. Perkembangan ekonomi kreatif di Indonesia	1. Kejadian <i>force majeure</i> seperti pandemi dapat memicu penurunan penjualan 2. Munculnya kompetitor baru 3. Perkembangan serta kemajuan dari kompetitor yang ada

Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini terdapat beberapa hal yang ingin kelompok teliti lebih lanjut, terutama terkait strategi dan kinerja CV Kaskun pada masa lebaran 2021. Maka dari itu terdapat beberapa poin yang akan kelompok angkat, yakni:

1. Bagaimana pengaruh penerapan *market-based view* terhadap strategi CV Kaskun di masa Lebaran untuk mencapai *product-market fit*?
2. Bagaimana pengaruh penerapan *resource-based view* terhadap strategi *cost leadership* CV Kaskun di masa Lebaran?

3. Bagaimana pengaruh strategi yang diterapkan oleh CV Kaskun di masa Lebaran terhadap kinerja usahanya?

Tujuan

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan mitra kelompok—CV Kaskun—dapat mencapai *Northstar Matrix* yaitu peningkatan penjualan agar dapat menutup seluruh *fixed cost*, bahkan *variable cost*, dan mendapat keuntungan. Adapun beberapa hal yang perlu diupayakan dalam mencapai *Northstar Matrix* dengan memiliki beberapa tujuan dalam melakukan formulasi dan pelaksanaan strategi yang meliputi:

1. Pengoptimalan potensi bisnis CV Kaskun di tengah pandemi 2020.
2. Pemanfaatan momentum Lebaran 2020 untuk membantu menaikkan penjualan.
3. Pembelajaran kesalahan strategi dari *sales* Lebaran tahun 2020 yang kurang baik, serta perbaikan yang dapat dibuat.
4. Pendalaman proses pencarian *product-market fit* yang tepat hingga *Northstar Matrix* tercapai

PEMBAHASAN

Metode

Penelitian ini pada dasarnya akan membahas mengenai kegiatan KPM dan pemecahan permasalahan yang dihadapi oleh mitra dalam periode kegiatan KPM. Oleh sebab itu, pada bagian ini akan dijelaskan beberapa metode yang digunakan oleh Penulis untuk mencari data dan informasi yang dapat berguna bagi tulisan dan pelaksanaan kegiatan KPM.

1. Observasi

Dalam tulisan ini, metode observasi yang digunakan adalah metode observasi terstruktur, yaitu penulis telah menetapkan secara rinci mengenai hal yang akan diobservasi. Observasi akan dilakukan terhadap mitra secara berkala untuk mencari data internal usaha Kaskun. Observasi juga dilakukan terhadap situasi lebaran, ketika penulis mencari strategi yang tepat untuk meningkatkan penjualan pada masa lebaran.

2. Analisis Data Sekunder

Metode kedua yang penulis gunakan adalah analisis data, yaitu data sekunder. Data sekunder yang digunakan adalah berita-berita terkini terkait tren minat konsumen dan jurnal hasil penelitian yang berhubungan dengan topik.

3. Analisis SWOT

Metode ketiga yang penulis gunakan adalah analisis SWOT. Pada analisis ini, kelompok akan menganalisis lebih lanjut kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dimiliki oleh mitra dan kaitannya dengan strategi yang diambil serta dampaknya pada keberlanjutan usaha mitra.

Dalam pengembangan rencana untuk Lebaran 2021, tim Kaskun akhirnya memutuskan untuk mengembangkan produk khusus (kaos THR) yang akan dijual pada masa Lebaran tahun 2021. Dalam pengembangan produk, kelompok dan tim Kaskun menggunakan metode-metode di atas guna untuk mendapatkan pandangan yang lebih luas, baik dari segi internal maupun eksternal usaha.

Product-Market Fit

Pada skala industri, *product-market Fit* didefinisikan dalam tiga hal berikut:

1. Kaliber tim dapat diartikan sebagai kesesuaian dengan CEO, senior staf, insinyur, dan staf penting lainnya yang relevan dengan peluang di depan mereka
2. Kualitas produk dapat didefinisikan sebagai seberapa mengesankan produk tersebut bagi para pelanggan atau pengguna yang benar-benar menggunakannya
3. Ukuran pasar adalah jumlah dan tingkat pertumbuhan pelanggan tersebut atau pengguna untuk produk itu)

Urutan pentingnya dari masing-masing poin akan berbeda untuk setiap usaha dan industri yang ada. Namun, dari perspektif Andreesen sendiri menyatakan bahwa pasar adalah yang paling penting. Hal ini didasari dengan adanya *potential customer* yang didapat dari pasar akan membuat usaha untuk memproduksi produk yang tepat.

Dalam penerapan *product-market fit*, tim Kaskun juga telah menerapkan beberapa langkah-langkah awal yang akhirnya mendukung realisasi dari pembentukan produk Kaos THR tersebut.

1. Minimum Viable Product (MVP)

Pada tahap awal penerapan *product-market fit*, untuk mencapai *lean market* tim Kaskun harus terlebih dahulu membuat *Minimum Viable Product* (MVP). Langkah ini diperlukan untuk meminimalisir risiko kegagalan yang mungkin terjadi. Inilah sebabnya mengapa MVP merupakan tahap kritis dari pengembangan produk. Dalam pengembangan kaos THR ini, Kaskun sendiri menggunakan kaos polos dengan bahan material kualitas nonpremium, sehingga dari segi modal relatif lebih kecil dan ke

depannya apabila terdapat sisa *dead stock* produk ini dapat dipergunakan lagi.

2. Alpha-Beta Testing

Setelah membuat MVP, dilanjutkan dengan Alpha-Beta Testing. Pengujian Alpha-Beta adalah eksperimen ketika berbagai versi produk ditawarkan kepada pelanggan pada saat yang sama. CV Kaskun telah membuat MVP dan dilanjutkan dengan mengeluarkan beberapa produk lebaran antara lain; kaos THR dan hamper (berisikan produk kolaborasi Kaskun dengan UMKM lain). Kaskun mencoba memproduksi kedua produk tersebut dengan skala kecil dan menjualnya. Namun, setelah melakukan Test Alpha-Beta, ternyata reaksi pasar lebih bagus pada produk kaos THR. Maka dari itu, fokus penjualan, pemasaran, hingga distribusi terletak pada kaos THR.

3. Actionable and Vanity Metrics

Metrik yang dapat ditindaklanjuti adalah data yang memungkinkan para pendiri membuat keputusan pengembangan yang tervalidasi. *Vanity metric* adalah data yang tidak persis mencerminkan pendorong utama usaha. Perbedaan antara kedua metrik tersebut, *actionable metrics* adalah bagian dari informasi terukur yang merefleksikan objektif dari model penghasilan. *Vanity metric* tidak memiliki hubungan langsung antara metriknya dengan penghasilan.

Pada CV Kaskun, *vanity metric* juga diimplementasikan oleh tim Kaskun, yaitu dalam proses pembuatan produk kaos THR, Kaskun memiliki data seputar tren berlebaran orang Kuningan tahun lalu, informasi terkait larangan pemerintah untuk tidak mudik, serta perilaku konsumen untuk berkumpul bersama keluarga. Hal ini sebenarnya tidak persis mencerminkan *driver* utama usaha. *Driver* utama usaha adalah dengan mencari sebanyak-banyaknya komunitas sebagai target pasar.

4. Pivoting

Setelah menentukan matrik mana yang digunakan, berikutnya adalah menentukan perlunya *pivoting*. *Pivot* terjadi ketika usaha memutuskan untuk mengubah atau mengganti rencana produk yang ingin diluncurkan, tetapi bukan mengganti para eksekutifnya.

Walaupun *vanity metric* yang sebelumnya tidak berhubungan langsung dengan model penghasilan, tetapi Kaskun menemukan bahwa berjualan kaos dengan harga yang lebih murah daripada biasanya, dapat menjadi kelebihan produk kaos THR Kaskun dibandingkan merk lain. Maka dari itu, dalam hal ini *pivot* yang dilakukan

CV Kaskun adalah transisi dari yang awalnya menjual *merchandise* dan kaos biasa, menjadi beberapa produk lebaran seperti hampers lebaran kolaborasi UMKM dan kaos THR (dengan harga lebih murah) yang belum pernah dilakukan sebelumnya.

5. Build-Measure-Learn Loop

Build-Measure-Learn Loop yang dilakukan melalui umpan balik dan masukan yang didapatkan, akan membangun versi produk yang lebih cocok dan mengukur dampaknya kepada pasar. *Build-measure-learn loop*, terdiri dari 3 bagian:

1. Membangun produk berdasarkan umpan balik ataupun ide baru;
2. Mengukur reaksi dan tingkah laku dari *customer* dan *potential customer* terhadap produk yang diluncurkan; dan
3. Pembelajaran melalui informasi yang didapatkan dan membuat keputusan apakah harus bertahan atau melakukan *pivot*.

Dengan adanya siklus ini, tahapan *iteration and product improvement* mampu untuk menemukan *product-market fit* yang tepat. Setelah menemukan produk yang cocok dengan pasar dan usaha, pembuatan *business model canvas* merupakan satu templat dokumen yang berisi manajemen strategik terkait pengembangan model dari bisnis ataupun bisnis model yang sudah berjalan.

Melihat siklus *build-measure-learn loop* ini, pada tahapan *iteration and product improvement* tim Kaskun diharapkan mampu untuk menemukan *product-market fit* yang tepat dan mengoptimalkan kinerja penjualannya pada masa lebaran di tengah pandemi.

6. Business Model Canvas

Dalam penerapannya Kaskun juga melakukan beberapa penyesuaian dalam menjual kaos THR ini. Oleh karena itu perlu dilakukan penyesuaian atas *Business Model Canvas* untuk merealisasikan penjualan kaos THR dengan harga murah ini.

7. Lean Canvas

Setelah membuat *Business Model Canvas* di awal dan telah melewati tahapan-tahapan sebelumnya, dilanjutkan dengan memastikan model bisnis dalam *lean canvas*. *Lean canvas* merupakan pengulangan dari *business model canvas* yang berfokus pada permasalahan yang dihadapi *potential customer* dan solusi untuk mereka. Dengan adanya *lean canvas*, hal ini menjadi landasan bagi usaha untuk mencapai

product-market fit. *Lean canvas* terdiri dari tiga tahapan:

1. Dokumentasi rencana awal
2. Mengidentifikasi resiko yang paling berbahaya dari rencana awal
3. Tes yang sistematis dari rencana awal melalui eksperimen yang beragam

Penyesuaian tersebut pada CV Kaskun dijabarkan pada *Lean Canvas* berikut:

Key Partners • Pedagang raw materials (tinta sablon, bahan dasar kain, dan bahan dasar merchandise atau media lainnya) • Supplier kaos • Koperasi El-Arbah	Key Activities • Mencari pedagang kain yang baru dengan kualitas dan harga yang lebih dibawah • Cutting • Printing/sablon • Finishing dan packaging	Value Propositions • Kaos dengan harga murah, bisa dibeli tanpa batasan kuantitas • Tersedia berbagai macam warna polos yang sedang trend • Kaos sebagai bingkisan lebaran	Customer Relationships • Pesan jalur pribadi di Whatsapp • Tim Kaskun selalu melakukan follow up pada potential customer ataupun customer base yang telah dimiliki.	Customer Segments • Perempuan dan laki-laki • Berusia 20-45 tahun • SES C & D • Suka bermain sosial media baik Facebook ataupun Instagram • Merasa keluarga, saudara dan teman itu penting untuk diperhatikan
Cost Structure • Pembagian komisi dari pendapatan penjualan lebaran ini dengan koperasi El-Arbah, profit-sharing 50-50. • Biaya modal Rp50.211.700	Revenue Streams Penjualan kaos THR sebesar Rp35.966.660, atau setara dengan 1182 pcs yang laku.			

Gambar 1. *Lean Canvas* Kaskun

Market-Based

Market-Based View (MBV) membahas bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh karakteristik internalnya, tetapi tergantung pada lingkungan tempat beroperasi. Teori pandangan berbasis pasar mengaitkan struktur industri dengan kesuksesan perusahaan disebut sebagai *Structure-Conduct-Performance-Paradigm*, yang mengatakan bahwa faktor kunci keberhasilan organisasi adalah hambatan masuk, jumlah pemain di pasar, serta elastisitas permintaan.

Berdasarkan pemaparan terkait rencana penerapan *Product-Market Fit* pada Gambar 1, dapat dikatakan bahwa *market-based view* yang diimplementasikan oleh CV Kaskun juga memperhatikan lingkungan persaingan usaha. Dengan menggunakan kerangka berpikir *Structure-Conduct-Performance-Paradigm*, yaitu masyarakat cenderung merayakan Lebaran di rumah. Tingkat elastisitas dari permintaan cenderung mengalami peningkatan karena pembeli kini juga mulai beralih untuk membelanjanya secara daring. Dengan melihat lebih banyak customer yang menginginkan untuk membeli kaos dengan harga murah dan kualitas sedikit rendah, CV Kaskun mengikuti strategi *low-cost leadership* yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Penerapan dari strategi *product-market fit* ini diwujudkan dalam pengembangan produk kaos THR, guna untuk memaksimalkan penjualan Kaskun di masa Lebaran tahun 2021.

Porter Five Forces

Strategi bersaing (*Competitive Strategy*) berkaitan dengan membangun dan mempertahankan posisi strategis di pasar. Ini membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang pendorong ekonomi perusahaan, posisi biaya esensial, pendekatannya untuk membedakan suatu perusahaan di pasar dengan para pesaingnya, dan posisi yang dipilihnya di pasar dalam hal kemampuan untuk memaksimalkan keunggulan yang dimiliki. Keunggulan kompetitif pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. Nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan tersebut bisa diartikan sebagai nilai pelanggan (*Customer Value*) yaitu merupakan ikatan emosional yang terjalin antara pelanggan dan produsen setelah pelanggan menggunakan produk atau jasa yang dihasilkan pemasok tersebut dan mendapati bahwa produk yang bersangkutan memberikan nilai tambah (Butz dan Goodstein, 1996).

Dalam pengembangan produk kaos THR ini, tim Kaskun pada akhirnya juga melakukan analisis *Porter Five Forces Framework*. Dengan adanya analisis ini, Kaskun diharapkan bisa memperoleh *insight* yang dapat digunakan untuk memperkuat *positioning*-nya di industri, terutama dalam hal pengembangan produk. Lima kekuatan Porter (*Porter's Five Forces*) berlaku untuk pasar apapun, baik yang domestik maupun global yang terbagi ke dalam 5 bagian yang didefinisikan tim kaskun sebagai berikut:

1. Threat of Substitutes

Ancaman dari produk pengganti untuk kaos THR masih cukup tinggi (1/5), dikarenakan masih terdapat banyak konveksi lain yang menyediakan jasa yang serupa, bahkan di Kaskun sendiri terdapat opsi untuk membuat kaos THR dengan bahan yang lebih *premium* (Konveksikun).

2. Threat of new entrants

Ancaman pendatang baru dapat dikatakan cukup moderat (3/5), hal ini dikarenakan *barrier to entry* tidak terlalu besar meskipun untuk masuk ke jenis usaha ini memerlukan *initial investment* dan modal usaha yang cukup besar.

3. Rivalry and from competitor

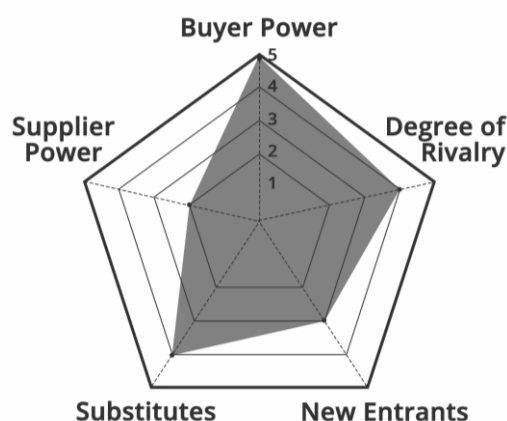
Tingkat persaingan usaha dapat dikatakan cukup tinggi (1/5), hal ini dikarenakan terdapat cukup banyak pihak yang menawarkan jasa ini dan yang menjadi pembeda hanyalah jenis layanan yang diberikan kepada konsumen seperti kebijakan tanpa uang muka yang diberikan Kaskun, harga produk, kualitas produk, dll.

4. Bargaining power of Buyers

Daya tawar-menawar dari konsumen bisa dibilang sangat tinggi ($\frac{5}{5}$), hal ini dikarenakan terdapat banyak pihak yang sudah menyediakan jasa ini sehingga konsumen memiliki banyak alternatif pilihan, tetapi mengingat harga yang ditawarkan pada produk THR sudah sangat rendah, dari pihak Kaskun sendiri tentunya tidak dapat menurunkan harga jual lagi.

5. Bargaining Power of Suppliers

Dari segi daya tawar menawar *supplier* dari Kaskun dapat dikatakan tidak terlalu tinggi ($\frac{3}{5}$). Hal ini dikarenakan, Kaskun masih memiliki alternatif untuk mengambil bahan baku dari *supplier* lainnya.



Gambar 2. Porter's Five Forces Matrix

Resource-based View

Menurut teori *resource-based View* (RBV), sumber daya internal lebih penting untuk perusahaan dibandingkan faktor eksternal dalam mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing. Tidak ada produk yang dapat bertahan tanpa menghasilkan nilai ekonomi yang positif, dengan demikian menyatakan bahwa nilai ekstra harus dibuat dan hal tersebut dapat dimulai dari internal perusahaan. RBV secara eksplisit mencari sumber untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di lingkungan internal organisasi dan dengan demikian, faktor-faktor yang menyebabkan keuntungan bervariasi. Ini kemudian bertujuan untuk menjelaskan mengapa perusahaan dalam industri yang sama mungkin berbeda dalam kinerjanya.

Sumber daya adalah seluruh faktor produksi yang diperlukan untuk menghasilkan *output*. Pada dasarnya, setiap perusahaan memiliki sumber daya yang berbeda untuk mencapai tujuan yang diinginkan, yang bisa dikelompokkan menjadi sumber daya berwujud dan tidak berwujud. Artinya,

ada yang bersifat fisik (pabrik), manusia (karyawan), atau organisasi serta termasuk dalam apa yang disebut sebagai kapabilitas perusahaan. Teori *resource-based View* pada dasarnya bertujuan agar perusahaan dapat mencapai keadaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan cara memperoleh dan mengontrol sumber daya dan kemampuan yang dimiliki di dalam perusahaannya.

Dalam persiapan produk kaos THR ini pandangan *resource-based View* juga digunakan untuk melihat kondisi dan kemampuan internal dari tim Kaskun. Perwujudan dari pandangan *resource-based View* dalam produksi kaos THR ini adalah dengan berhasilnya CV Kaskun mencari *supplier* yang dapat menyediakan harga murah dan kualitas terstandarisasi. Hal ini dilakukan dalam kurun waktu kurang dari 1 bulan.

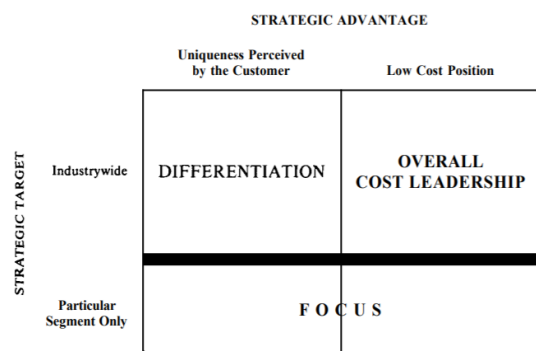
Pada penerapannya, sumber daya Kaskun yang memegang peranan penting dalam merealisasikan pengembangan kaos THR adalah *networking* yang luas, pengalaman yang sudah cukup lama di industri, dan rantai produksi yang sudah sangat mandiri. Bermodalkan pengalaman di industri produksi kaos, tim Kaskun tentunya memiliki pemahaman lebih terkait jenis bahan dan harga pokok produksi, sehingga hal tersebut membantu Kaskun untuk mencari *supplier* kaos polos dengan harga kain yang lebih rendah. Hadirnya fasilitas konveksi dan sablon yang dimiliki oleh Kaskun, membuat semua tahap pembuatan kaos mereka dapat dilakukan secara *in-house*. Meski pada proyek kaos THR ini, Kaskun memilih untuk membeli kaos polos dari *supplier* dan menyablon kaos secara *in-house* agar dapat menekan biaya produksi dan meningkatkan efisiensi. Alhasil dari langkah-langkah tersebut adalah pembuatan kaos THR yang dapat dijual dengan harga sebesar Rp22.500. Harga ini jauh lebih terjangkau dibandingkan harga yang ditawarkan oleh konveksi lain.

Dengan mengetahui *competitive advantage* yang dimiliki oleh tim Kaskun, kelompok bersama tim Kaskun akhirnya dapat mengetahui *value* apa yang bisa dikembangkan dan berikan dalam pengembangan produk kaos THR. Selain sumber daya fisik (bahan baku) yang unggul dari segi harga, sumber daya manusia CV Kaskun juga sudah terlatih untuk mengerjakan seluruh proses produksi dengan cepat. Dari segi keuangan, Kaskun juga telah memiliki koneksi dengan salah satu Koperasi di daerah Kuningan yang mendukung pendanaan Kaskun dalam hal pelaksanaan proyek kaos THR ini.

Cost Leadership

Agar dapat bertahan di lingkungan kompetitif dan ekonomi yang terus berubah, perusahaan berusaha keras untuk mempertahankan sumber daya mereka, baik fisik maupun non fisik (Mata & Aliyu, 2014). Keunggulan kompetitif adalah kemampuan yang

diperoleh sebuah perusahaan melalui karakteristik dan sumber dayanya untuk memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi saat dibandingkan dengan perusahaan lain yang berada di industri atau pasar yang sama menurut Porter (1985) dalam Awwad (2013). Porter (1997) mengungkapkan 3 strategi bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif, yaitu *Cost Leadership Strategy*, *Differentiation Strategy*, dan *Focus Strategy*.



Gambar 3. Porter's Generic Strategy

Cost leadership strategy adalah strategi yang fokus kepada ekonomi dan efisiensi di semua operasi bisnis dengan tujuan menyediakan produk atau layanan kepada pembeli dengan harga serendah mungkin. Penerapan *Cost leadership strategy* biasanya melibatkan pengumpulan pangsa pasar agar dapat mencapai skala efisien, meminimalkan pengeluaran overhead, *research & development*, tenaga penjualan serta biaya iklan dan memaksimalkan biaya-manfaat yang dapat diperoleh dari pengalaman industri serta teknologi baru.

Strategi tersebut merupakan alat organisasi utama yang dapat meningkatkan kinerja dan membangun keunggulan kompetitif sebuah perusahaan. Menurut Porter (1980), biaya rendah memberi perusahaan pertahanan terhadap persaingan karena perusahaan masih dapat memperoleh laba setelah keuntungannya diperebutkan oleh para pesaing. Selanjutnya, biaya rendah juga memberi perusahaan pertahanan terhadap pembeli dan pemasok yang kuat, karena para pembeli hanya dapat menurunkan harga sejauh tingkat pesaing paling efisien berikutnya dan perusahaan memiliki fleksibilitas yang lebih untuk menghadapi kenaikan biaya input. Faktor-faktor yang mengarah pada posisi dengan biaya rendah memberikan hambatan masuk yang substansial dalam hal skala keuntungan ekonomi atau biaya. Perusahaan dengan penempatan posisi biaya rendah lebih menguntungkan saat dibandingkan dengan substitusi daripada kompetitor lain di industri.

Sehingga dapat dibilang bahwa penempatan biaya rendah melindungi perusahaan dari lima kekuatan Porter.

Pada CV Kaskun, *cost leadership* diwujudkan melalui produksi kaos dengan berbagai model (seperti pada Gambar 5. Kaos THR Produksi CV Kaskun), namun masih menggunakan bahan material yang sama. Hal ini diwujudkan dalam produksi kaos edisi khusus lebaran atau program kaos THR.

Realisasi Pembentukan Produk Kaos THR

Terbentuknya ide untuk mengembangkan dan menjual produk kaos THRi, memerlukan perencanaan dan perhitungan yang cukup panjang. Sebelum memutuskan untuk memproduksi, kelompok dan Pak Sahrudin juga sempat melakukan riset pasar untuk melihat tren Lebaran di tahun ini. Berdasarkan riset tersebut, kelompok menemukan bahwa pemerintah akan menerapkan larangan mudik secara ketat guna untuk meminimalisir penyebaran virus COVID-19.

Adanya larangan ini akan sangat berdampak terhadap jumlah pemudik dan wisatawan yang berkunjung ke Kuningan, padahal setiap tahunnya Kaskun selalu mendapat pesanan dari para pemudik dan wisatawan di masa-masa mudik dan libur Lebaran sebagai oleh-oleh untuk dibawa pulang. Maka dari itu alih-alih tetap terpaku pada ekspektasi yang sama seperti kondisi normal, kelompok akhirnya menyarankan Pak Sahrudin dan timnya untuk memfokuskan dan memaksimalkan penjualannya ke masyarakat Kuningan yang tidak pergi merantau.

Dengan ragam produk yang sangat terdiversifikasi, tentunya tim Kaskun memiliki opsi yang sangat luas dalam menentukan strategi yang perlu diterapkan di masa Lebaran tahun 2021 ini. Maka dari itu kelompok akhirnya menyarankan Pak Sahrudin untuk mengerucutkan pertimbangannya ke dalam 2 sudut pandang, yakni dengan mempertimbangan faktor internal (*resources*) dan permintaan dari pasar (*eksternal*). Setelah melakukan analisis berdasarkan *market* dan *resource-based view*, tim Kaskun memutuskan untuk mengeluarkan beberapa produk khusus di masa Lebaran tahun 2021, salah satunya adalah Kaos THR.

Hasil Penjualan CV Kaskun pada Lebaran 2021

Pada akhirnya, dalam menghadapi momen Lebaran tahun 2021, kelompok menginisiasi tim dari Kaskun dan memutuskan untuk mengeluarkan beberapa inovasi produk baru, seperti kaos THR dan hamper Lebaran. Pengembangan dari produk-produk lebaran ini juga telah melewati berbagai tahap persiapan yang cukup matang melalui ide, *control*, dan *monitoring* kelompok, mulai dari riset (pasar dan kebijakan pemerintah), persiapan produksi, dll. Produk kaos THR pada dasarnya ditujukan bagi para pengusaha yang ingin

memberikan THR berupa kaos kepada para karyawannya. Hadirnya inovasi produk-produk baru di masa Lebaran 2021 diharapkan dapat meningkatkan penjualan CV Kaskun pada masa Lebaran.

Adanya pandemi sempat menurunkan penjualan CV Kaskun di masa lebaran dari tahun 2020. Namun hadirnya produk kaos THR bisa dikatakan sebagai salah satu produk yang dapat mendorong kinerja Kaskun di masa Lebaran 2021. Jika biasanya Kaskun selalu memenangkan pasar dengan menawarkan kualitas kaos yang premium dan harga yang sedikit mahal, untuk kaos THR Kaskun cenderung memilih untuk memberikan opsi tambahan kepada para konsumennya. Opsi tersebut adalah menyediakan opsi bahan yang kualitasnya lebih rendah dengan harga jual yang jauh lebih murah. Rincian penjualan kaos THR selama masa Lebaran 2021 terdapat pada Tabel 2.

Secara garis besar, dalam menghadapi momen Lebaran tahun 2021 Kaskun berusaha untuk memaksimalkan penjualannya ke masyarakat dan pengusaha yang berada di Kuningan. Berdasarkan pertimbangan berbagai faktor internal dan eksternal, tim Kaskun akhirnya mulai mengembangkan produk kaos THR dengan harga yang sangat murah, mulai dari Rp22.500/kaos.

Langkah berani yang diambil oleh tim Kaskun ini tentunya didasari oleh beberapa pertimbangan dan *competitive advantage* yang dimiliki, baik dari segi internal, maupun dari segi eksternal. Dari sudut pandang eksternal, tim Kaskun akhirnya mengambil langkah untuk menerapkan strategi *product-market fit* dengan memfokuskan penjualannya pada kaos pre-order, yakni kaos THR. Hal ini dikarenakan pasar dari kaos THR tidak terpengaruh dengan adanya larangan mudik pemerintah dan dari segi jumlah permintaan juga selalu menjanjikan setiap tahunnya.

Untuk memaksimalkan penjualan kaos THR, tim Kaskun perlu menganalisis kondisi internal perusahaan. Dari segi internal, kemampuan Kaskun melakukan *networking*, pengalaman industri, dan fasilitas produksi membuat Kaskun bisa menekan angka biaya produksinya. Maka dari itu, hal ini memungkinkan Kaskun untuk menerapkan strategi *cost leadership* dalam penjualan kaos THR untuk membangun keunggulan kompetitifnya.

Strategi *product-market fit* dan *cost leadership* yang diterapkan Kaskun pada penjualan kaos THR, dapat meningkatkan laba usaha di masa Lebaran 2021. Sepanjang bulan April hingga Mei 2021, angka penjualan kaos THR telah mencapai angka Rp35.966.660. Meskipun secara nominal, nilai penjualan belum 100% pulih seperti kondisi sebelum pandemi COVID-19, tetapi menurut Bapak Sahrudin penjualan di tahun 2021 ini sudah jauh lebih baik dibandingkan pada tahun 2020. Adanya produk

kaos THR di masa lebaran tahun 2021 sangat membantu Pak Sahrudin untuk memaksimalkan kinerja usahanya di masa lebaran.

Tabel 2. Penjualan Kaos THR - El Arbah

Bulan : April 2021

NO	TANGGAL	HARI	TOTAL
1	17 April 2021	SABTU	0
2	18 April 2021	MINGGU	0
3	19 April 2021	SENIN	0
4	20 April 2021	SELASA	345.000
5	21 April 2021	RABU	750.000
6	22 April 2021	KAMIS	500.000
7	23 April 2021	JUMAT	0
8	24 April 2021	SABTU	501.000
9	25 April 2021	MINGGU	346.000
10	26 April 2021	SENIN	353.500
11	27 April 2021	SELASA	571.000
12	28 April 2021	RABU	2.427.000
13	29 April 2021	KAMIS	0
14	30 April 2021	JUMAT	0
JUMLAH PENJUALAN BULAN APRIL			5.793.500

Bulan : Mei 2021

NO	TANGGAL	HARI	TOTAL
1	01 Mei 2021	SABTU	269.000
2	02 Mei 2021	MINGGU	38.000
3	03 Mei 2021	SENIN	322.000
4	04 Mei 2021	SELASA	5.559.500
5	05 Mei 2021	RABU	530.000
6	06 Mei 2021	KAMIS	231.000
7	07 Mei 2021	JUMAT	0
8	08 Mei 2021	SABTU	2.181.450
9	09 Mei 2021	MINGGU	1.231.000
10	10 Mei 2021	SENIN	12.230.100
11	11 Mei 2021	SELASA	2.928.000
12	12 Mei 2021	RABU	246.000
13	13 Mei 2021	KAMIS	0
14	14 Mei 2021	JUMAT	154.000
15	15 Mei 2021	SABTU	0
16	16 Mei 2021	MINGGU	33.000
17	17 Mei 2021	SENIN	335.000
18	18 Mei 2021	SELASA	306.015
19	19 Mei 2021	RABU	3.579.095
20	20 Mei 2021	KAMIS	0
JUMLAH PENJUALAN BULAN MEI			30.173.160
PENJUALAN BULAN APRIL			5.793.500
GRAND TOTAL PENJUALAN			35.966.660

KESIMPULAN

Pengaruh penerapan *market-based view* telah melalui proses panjang dari ketujuh tahapan *product-market fit*. Hal ini juga mencakup pertimbangan aspek internal dari CV Kaskun mengenai sumber daya dan kapabilitas produksi, yang menganut *resource-based view*. Melalui kombinasi kedua pandangan tersebut, CV Kaskun dapat menentukan strategi yaitu *cost-leadership* pada produk kaos THRnya. Dengan implementasi dari pencarian *product-market fit*, *market and resource-based view*, serta *cost-leadership strategy*, CV Kaskun telah berhasil meningkatkan penjualannya pada masa lebaran dibandingkan tahun lalu.

PUSTAKA

- Abdullah et al. (2017). Competitive Strategy and Firm Performance: A Review of Literature. *International Journal of Business and Technopreneurship*. Vol. 7(1), pp. 87 – 92.
- Awwad et al. (2013). *Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing*. Huddersfield: University of Huddersfield.
- Butz, H. & Goodstein. (1996). Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage. *Organizational Dynamics*, Vol. 24(3), pp. 63 - 77.
- David, F. R. (2006). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dinas Koperasi Usaha Kecil Menengah Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan. (2020). *Data UMKM Kabupaten Kuningan*. (Online), (<https://diskopdagperin.kuningankab.go.id/data-umkm-kabupaten-kuningan>, diakses 15 Mei 2021)
- Johansson, H. (2017). *Finding The Product/Market Fit*. Turku AMK.
- Kadeni, N. S. (2020). Peran UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat. (Online), (<http://e-journal.unipma.ac.id/index.php/equilibrium/article/view/7118>, diakses 1 Juni 2021)
- Kho, B. (2020). Analisis Lima Kekuatan Porter (Porter's Five Forces Analysis). (Online), (<https://ilmumanajemenindustri.com/analisis-lima-kekuatan-porter-porters-five-forces-analysis/>, diakses 1 Juni 2021)
- Mata, B.A., & Aliyu, M. (2014). The Relationship Between Some Determinants Of SME Performance In Nigeria: A Qualitative Approach. *European Journal of Business and Management*, Vol 6(2), 2014, pp. 107 - 114.
- Nainggolan, E.U. (2020). UMKM Bangkit, Ekonomi Indonesia Terungkit. (Online), (<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13317/UMKM-Bangkit-Ekonomi-Indonesia-Terungkit.html>, diakses 1 Juni 2021)
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Macmillan.
- Porter, M. (1997). COMPETITIVE STRATEGY. Measuring Business Excellence, Vol 1(2). pp 12 – 17. <https://doi.org/10.1108/eb025476>.
- Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy Of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- Purwianti, L. (2019). Analisa Pengaruh Cost Leadership, Differentiation Strategy dan Market Orientation Terhadap Kinerja Perusahaan. *Journal of Global Business and Management Review*. Vol 1(1), (Online), (<https://journal.uib.ac.id/index.php/jgbmr/article/view/448>, diakses 20 Mei 2021)
- Simatupang, B. (2013). Tinjauan Komplementer Pengaruh Teori Market-Based View (MBV) dan resource-based View (RBV) Terhadap Strategi dan Kinerja Perusahaan. Jakarta: Universitas Binas.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations (1st ed.)*. W. Strahan and T. Cadell. The Strand
- Srivastava, R.K., Fahey, L., & Christensen, H. K. (2001). The resource-based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol 27(6). pp 777 – 802.

LAMPIRAN



Gambar 4. Poster Promo Kaos THR





Gambar 5. Kaos THR Produksi CV Kaskun



Gambar 6. Hampers Lebaran