**ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA PABRIK GITAR CV DARIEOS KECAMATAN KEPANJEN, DI KOTA MALANG**

Dr. Sudjatno, SE, MS

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

*E-mail :*[*sudjatno@fe.unibraw.ac.id*](mailto:sudjatno@fe.unibraw.ac.id)

Moch. Dicky Fatomy

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

*E-mail :*[*ibanezplanet@gmail.com*](mailto:ibanezplanet@gmail.com)

**Abstract**

*This study discusses the analysis of competitive strategy on guitar factory CV. Darieos districts. Kepanjen, in the city of Malang in the face of its competitors in Malang. This study was preceded by analyzing the external environment and internal environment, strategy analysis was conducted through a strategic management approach by using tools, such as EFE matrix, IFE Matrix, Matrix CPM, SWOT Matrix, IE Matrix, and Grand Strategy. Then the results of the strategy formulation aids previously mentioned, compared and evaluated using the tools and Selection Phase Strategy Decision (Decision Stage) and QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) to analyze the final result. From the analysis of the final results of this study suggest that CV. Darieos need to do a market development strategy to be able to compete with the other competitor.*

***Keywords*:** *Management strategy, competitive strategy*

**ABSTRAK**

Penelitian ini membahas tentang analisis strategi bersaing pada pabrik gitar CV. Darieos kec. Kepanjen, di kota Malang dalam menghadapi para pesaingnya di Malang. Penelitian ini didahului dengan menganalisis lingkungan ekternal dan lingkungan internal, analisis strategi ini dilakukan melalui pendekatan manajemen strategis dengan menggunakan alat bantu, antara lain matriks EFE, matriks IFE, Matriks CPM, Matriks SWOT, Matriks IE, dan *Grand Strategy*. Kemudian hasil dari perumusan strategi dengan alat bantu yang telah disebutkan sebelumnya, dibandingkan dan dievaluasi dengan menggunakan alat bantuTahap Pengambilan Keputusan dan Pemilihan Strategi (Decision Stage)dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix)*untuk menganalisis hasil akhir*.* Dari analisis Hasil akhir penelitian ini menyarankan agar CV. Darieos perlu melakukan strategi pengembangan pasar untuk dapat bersaing dengan para pesain lainnya.

*Kata Kunci : Manajemen strategi, strategi bersaing*

Indonesia sudah lama menjadi salah satu produsen gitar terbesar di dunia. Pabrik gitar seperti Samick, Cort, Yamaha adalah beberapa contoh produsen yang turut serta mewarnai industri produsen gitar di Indonesia. Pabrik - pabrik tersebut selain mengeluarkan merek sendiri, juga bekerjasama dengan produsen luar untuk memproduksi merek ternama. Diantaranya Squier (anak usaha Fender), Epiphone (anak usaha Gibson), LTD (anak usaha ESP) dan Ibanez. ([www.portalmusik.com](http://www.portalmusik.com))

Selain industri kelas besar, gitar berkelas butik asal Indonesia juga sangat popular. Tahun 2012 lalu, Doddy “Mr. D” Hernanto dari Rick Hanes Guitar Sidoarjo juga sukses membawa gitar tanah air menjadi gitar-gitar terbaik di dunia versi majalah *Guitar Planet*, Inggris.(www.guitar-planet.co.uk)

Malang merupakan kota yang banyak akan para konsumen gitar, karena Malang sendiri terkenal dengan julukan sebagai kota gudang gitaris hebat seperti Ian Antono (*God Blues*), Norman Duarte Tolle (C4), Totok Tewel (Elpamas) dan lain-lain. Kompetisi persaingan gitar di Malang ini cukup ketat karena banyak produk gitar yang masuk kota ini, berbagai macam inovasi gitar yang disuguhkan untuk konsumen sehingga banyak konsumen tergiur akan gitar tersebut. Salah satu toko musik di Malang yaitu Jeks77 Music yang menjual alat musik seperti gitar, *amplifier* dan aksesoris musik lainnya.Di toko musik Jeks77 Music tak hanya menjual produk dari luar negeri melainkan menjual produk gitar dari dalam negeri seperti gitar Cort dari Mojokerto serta Rick hardnes dari Sidoarjo dan perusahaan lokal Malang adalah CV Darieos.

Pesaing yang terdekat dengan Darieos adalah Cort dan Rick hanes. Perusahaan tersebut selalu melakukan inovasi-inovasi terhadap produk mereka, sehingga para konsumen gitar ini dibuat bingung akan kualitas masing-masing produk tersebut. Rick Hardness menawarkan kualitas gitarnya antara lain, *play-abality* atau kemudahan dimainkan, *sound aesthetic* atau kemerduan suara estetika serta kekuatannya. Bahkan gitar produk ini tak mengalami kerusakan saat dibanting maupun diinjak. Sedangkan gitar Cort menawarkan pada harga gitar yang tergolong murah untuk penjualan gitar dan Cort lebih fokus dalam membuat gitar replika yang di pesan dari industri gitar yang ada di indonesia.

Dengan rata-rata penjualan perbulan sebanyak 32 unit gitar, Darieos ini tidak hanya membuat produk yang sudah didesain oleh perusahaan, perusahaan ini juga menawarkan kebebasan kepada konsumen akan desain yang diinginkan (kostumisasi). Melainkan juga membangun akan kreativitas desain dalam pemesanan produk gitar yang di sesuaikan dengan brand yang di inginkan pelanggan, dalam bentuk desain atau ukiran gitarnya

Baru- baru ini CV. Darieos mengeluarkan sebuah varian baru yaitu *“Darieos Java”*,yang membedakan dengan varian gitar Darieos yang lain adalah inisial “Java” yang berarti jawa, seri ini dibuat terbatas*(limited edition)*,bahkan mungkin hanya satu untuk setiap model, dengan ciri yang khas,yaitu dengan memberikan sentuhan ukiran tangan di badan gitar dan motif yang berbeda pada setiap ukirannya, dimana untuk setiap motif menggambarkan sebuah alur cerita*.* Mengingat tinggi daya saing produk CV Darieos, menjadi layak untuk meneliti lebih lanjut bagaimana perusahaan ini dapat mengembangkan perusahaannya. Dari penelitian ini diharapkan perusahaan dapat mengetahui posisi perusahaannya di pasar. Ketika perusahaan mengetahui posisi daya saingnya maka, perusahaan juga bisa menyusun strategi bersaingnya dan lebih kompetitif dalam menghadapi persaingan.

**Tinjauan Pustaka**

**Strategi Bersaing**

Pengertian strategi bersaing adalah sejumlah komitmen dan aktivitas yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk memberikan nilai bagi pelanggan guna mendapatkan keunggulan bersaing melalui eksploitasi kompetensi secara khusus pada pasar. (Hitt, Ireland & Hoskisson. 2011:04)

**Analisis Lingkungan Eksternal**

David (2011) menyatakan analisis lingkungan eksternal menekankan pada identifikasi dan evaluasi tren dan kejadian yang berada diluar kendali perusahaan. Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengembangkan daftar yang terbatas tentang peluang yang dapat memberikan manfaat dan ancaman yang harus dihindarkan. Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi 2 kategori besar yaitu lingkungan jauh dan lingkungan industri

**Matriks EFE**

Matriks EFE (*External Factors Evaluation*) memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan kompetitif perusahaan. (Freed R David, 2011:159).

**Analisis Lingkungan Internal**

Lingkungan internal terdiri dari komponen-komponen atau variabel lingkungan yang berasal atau berada di dalam organisasi atau perusahaan itu sendiri. Komponen-komponen dari lingkungan internal ini cenderung lebih mudah dikendalikan oleh organisasi/perusahaan atau berada di dalam jangkauan intervensi mereka (Dirgantoro, 2010).Lingkungan internal perusahaan dipengaruhi oleh beberapa elemen.Elemen-elemen tersebut merupakan bagian penting dalam perusahaan dan dapat menentukan formulasi strategi yang diambil. Elemen lingkungan internal diantaranya adalah manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, serta penelitian dan pengembangan (David, 2011).

**Matriks IFE**

Matriks IFE (*Internal Factors Evaluation*) alat perumusan strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area - area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasikan serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut(Freed R David, 2011:230).

**Analisis SWOT**

SWOT adalah akronim untuk kekuatan (*Strenghts*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) dari lingkungan eksternal perusahaan. Menurut Jogiyanto (2011:86),menurut David (Fred R. David, 2008,8), Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis.

**Matriks Internal-Ekternal**

Menurut David (2011) matriks IE bermanfaat untuk memposisikan suatu Strategic Business Unit (SBU) perusahaan ke dalam matriks yang terdiri atas 9 sel. Matriks IEdikembangkan dari model Grand Strategy parameter digunakan meliputi kekuatan internal perusahaan dan kekuatan ekstemal yang dihadapi. Tujuan penggunakan model ini adalah memperoleh strategi bisnis ditingkat korporasi yang lebih detail

**Grand Strategy Matriks**

Selain Matrik SWOT, Matrik SPACE, Matrik BCG dan Matrik IE, Matrik Strategi Besar telah menjadi alat yang popular untuk merumuskan strategi alternatif. Semua organisasi dapat diposisikan di salah satu dari empat kuadran strategi Matrik Strategi Besar, David (2011).

**Penentuan Strategi**

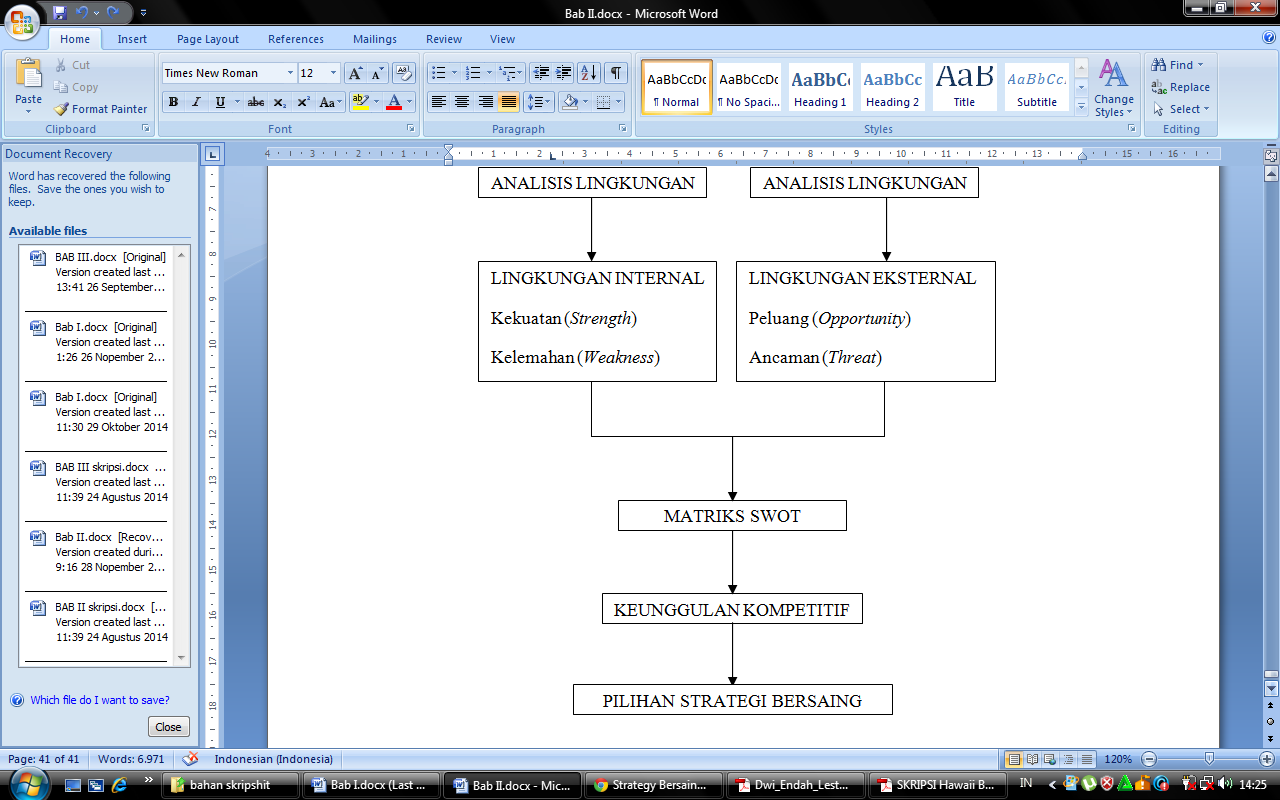
Alternatif strategi yang dipilih dapat berupa berbagai bentuk. Alternatif tersebut menurut David (2010) antara lain strategi integrasi, strategi intensif,strategi diversifikasi, dan strategi defensi.

**Matriks QSPM**

Di luar strategi-strategi pemeringkatan untuk mendapatkan daftar prioritas, hanya ada satu teknik analitis dalam literatur yang dirancang untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai tindakan alternatif. Teknik tersebut adalah Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM)*. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yangt terbaik. QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Seperti halnya alat-alat analitis perumusan strategi yang lain, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik. (David, 2011 : 350).\

**Kerangka Konsep Penelitian**

Berikut merupakan kerangka pikir dalam penelitian ini :



COMPETITIVE PROFIL MATRIX

**METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif (deskriptif). Penelitian ini menekankan pada penyajian data, menganalisis dan menginterpretasikan data. Menurut Marzuki (2008:8) penelitian deskriptif hanya untuk memperoleh gambaran secara sistematis dan akurat mengenai fakta - fakta permasalahan yang diteliti. Analisis deskriptif juga digunakan untuk mengidentifikasi visi, misi dan tujuan kelompok usaha tersebut.

**Metode dan Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dengan mengambil beberapa elemen dari perusahaan gitar CV. Darious yang kemudian masing masing elemen diselidiki secara mendalam. Adapun teknik yang digunakan antara lain :Dokumentasi, Wawancara, Observasi dan Studi Pustaka.

**Metode Pengolahan Data**

Data-data yang telah diidentifikasi kemudian diolah untuk dianalisis. Penentuan strategi utama menurut David (2011:325) diolah dan dianalisa melalui beberapa matriks melalui serangkaian tahapan. Metode pengolahan yang digunakan antara lain :

1. *Input Stage* (Tahap Pengumpulan Data)

Pada tahap ini digunakan analisis matriks IFE, matriks EFE dan CPM. Ketiga matriks ini bertugas menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi-strategi.

1. *Matching Stage* (Tahap Analisis Data)

Hasil analisis IFE, EFE dan CPM diolah ke dalam matriks internal-eksternal, SWOT dan matriks *grand strategy*. Pada tahap ini berfokus pada pembuatan strategi-strategi alternatif yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan faktor internal dan eksternal utama.

1. *Decision Stage* (Tahap Pengambilan Keputusan)

Tahap ini menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) di mana digunakannya input informasi dari tahap I untuk evaluasi strategi - strategi alternatif hasil dari tahap II. Tahap ini memberikan suatu basis obyektif bagi pemilihan strategi yang tepat.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Matriks EFE**

Menurut David (2011:158) analisis matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data ekstemal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosiai, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, persaingan dalam pasar industri, serta data eksternal relevan lainnya.Berdasarkan matriks EFE dapat dilihat total skor yang diperoleh CV Darieos untuk faktor eksternal adalan 3,15. Faktor peluang yang memiliki peran terbesar adalah banyak gitaris di Malang dengan skor 0,60 dan diikuti banyaknya pelajar dan mahasiswa yang berminat pada musik dengan skor 0,48 Faktor-faktor peluang yang memiliki peran positif tersebut harus dimanfaatkan sebaik mungkin oleh perusahaan. Dari matriks EFE diatas juga dapat dilihat faktor ancaman terbesar perusahaan yaitu promosi pesaing lebih bagus dengan skor 0,48 serta banyaknya produk yang masuk di Malang dengan skor 0,44. Faktor-faktor ancaman yang memiliki peran negatif bagi perusahaan harus dihindari dan ditingkatkan dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh perusahaan agar dapat terus melaksanakan bisnis gitar tersebut.

**Matriks IFE**

Menurut David (2009:229) Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap paling dominan.Berdasarkan matriks IFE dapat dilihat total skor yang diperoleh CV Darieos untuk faktor internal adalan 3,17. Faktor kekuatan yang memiliki peran terbesar adalah kualitas produk bagus yang dimiliki CV Darieos dengan skor 0,60 dan diikuti mempunyai banyak mitra kerja oleh CV Darieos dengan skor 0,33. Faktor-faktor kekuatan yang memiliki peran positif tersebut harus dimanfaatkan sebaik mungkin oleh perusahaan. Dari matriks IFE diatas juga dapat dilihat faktor kelemahan terbesar perusahaan yaitu kurang gencarnya kegiatan promosi dan promosi masih sederhana dengan skor 0,52 serta riset dan pengembangannya terbatas dengan skor 0,33.

*)*

**Matrix Profil Persaingan (*Competitive Profil Matrix*)**

Dalam penelitian ini didapat bahwa:

1. Pangsa pasar: Cort mendominasi dengan skor 0,88. data tersebut berarti bahwa pangsa pasar Cort lebih besar dari pada 2 perusahaan pesaingnya. Hal tersebut dikarenakan Cort lebih lama dikenal sebagai produsen gitar di Malang

2. Reputasi Merk Produk: didominasi oleh Rick Hanes dan Cort dengan skor 0,40. Hal tersebut dikarenakan Rick Hanes dan Cort sudah di akui oleh dunia akan produk buatannya

3. Saluran Distribusi: didominasi oleh CV Darieos dan Cort dengan skor 0,80., hal tersebut dikarenakan saluran distribusi kedua perusahaan tersebut cukup merata di Kota Malang jika di bandingkan dengan Rick Hanes yang masih sedikit.

4. Daya Saing Harga: didominasi oleh CV Darieos dengan skor 0,52. Hal tersebut dikarenakan harga produk gitar buatan CV Darieos tergolong relatif lebih murah dari kedua pesaingnya dalam tingkatan kualitas yang hampir sama

5. Fitur Kostumisasi: didominasi oleh CV Darieos dengan skor 0,48. Hal tersebut dikarenakan CV Darieos menyediakan layanan kustomisasi kepada konsumen dengan harga yang lebih murah dengan tampilan dan kualitas yang tidak jauh dari kedua perusahaan pesaingnya

6. Kualitas produk: didominasi oleh Rick Hanes dengan skor 0,72. Hal tersebut dikarenakan Rick Hanes memproduksi gitar dengan teknologi yang palingcanggih dibandingkan dengan kedua pesaingnya.

7. Berdasarkan analisis CPM mengungkapkan bahwa CV Darieos menjadi pemain terkuat di industri produksi gitar dengan skor 3,28, dengan kekuatan fitur kostumisasi, daya saing harga, dan saluran distribusi. Diposisi kedua adalah Rick hanes dengan skor 3,05 mampu unggul dalam hal kualitas produk. Sedangkan Cort berada di peringkat ketiga dengan skor 2,89 mempunyai keunggulan dalam faktor pangsa pasar.

**Matrix SWOT Perusahaan**

Berdasarkan matriks SWOT perusahaan CV Darieos dapat dilihat bahwa terdapat empat strategi bersaing yang sesuai untuk perusahaan tersebut, antara lain :

1. Penetrasi pasar (*Market Penetration*). Dari matriks SWOT di atas yang termasuk dalam strategi ini adalah ST-C, WO-C, WO-D dan WT-C
2. Penngembangan Produk (*Product Development*). Dari matriks SWOT di atas yang termasuk dalam strategi ini adalah SO-A, SO-B, ST-C, ST-B, ST-D, WO-A,WO-5 dan WT-A
3. Pengembangan Pasar (*Market Development*). Dari matriks SWOT di atas yang termasuk dalam strategi ini adalah SO-D, WO-B, WT-B dan SO-E
4. *Joint venture* Dari matriks SWOT di atas yang termasuk dalam strategi ini adalah SO-C

**Matriks Internal - Eksternal (IE)**

**Matrik IE Perusahaan**

Keterangan Tabel Matriks IE :

1. Kolom no I,II,IV = Tumbuh dan Membangun
2. Kolom no III, V, VII = Menjaga dan Mempertahankan
3. Kolom no VI, VIII, IX = Panen atau Divestasi

Dengan total nilai IFE sebesar 3,17 dan total nilai EFE sebesar 3,15 maka perusahaan gitar CV Darieos berada pada posisi nomor I,, menurut David (2011) dimana kondisi perusahaan saat ini sedang tumbuh dan membangun, maka perusahaan gitar CV Darieos perlu melakukan strategi utama yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan yang antara lain adalah :

1) Penetrasi Pasar

Penetrasi pasar yaitu meningkatkan pangsa pasar produk yang dihasilkan oleh perusahaan melalui usaha pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasaryang dilakukan oleh perusahaan gitar CV Darieos yaitu peningkatan promosi penjualan, jumlah belanja iklan, dan publisitas yang kesemuanya dapat dilakukan baik di tempat usaha CV Darieos dan instansi-instansi lain yang bekerjasama dengan CV Darieos, maupun melalui media klinik musik, acara event musik, dan teknologi.

2) Pengembangan Pasar

Pengembangan pasar yaitu usaha dari perusahaan untuk dapat memperkenalkan produknya ke area geografis yang baru. Dalam hal ini pengembangan pasar yang dilakukan oleh perusahaan CV Darieos yaitu meningkatkan kerja sama kebagian mitra kerja dalam bentuk penjualan produk dan mengembangkan jumlah gitar yang telah dimiliki dan produk dengan varian baru untuk memasuki area geografis yang dirasa potensial dan belum dimasuki oleh pesaing atau masih sedikit jumlah pesaing yang ada dalam pasar yang potensial tersebut. Selain itu, juga menarik segmen-segmen pasar lainnya seperti dengan beriklan di media lain dan saluran distribusi lain. Segmen-segmen pasar lainnya yang dituju ini utamanya para pendatang baru (turis mancanegara, turis lokal, mahasiswa yang berasal dari luar kota, dan lain-lain).

3) Pengembangan Produk

Pengembangan produk yaitu meningkatkan penjualan melalui perbaikan atau memodifikasi suatu produk yang dimiliki saat ini. Pengembangan produk yang dapat dilakukan oleh perusahaan gitar CV Darieos yaitu meningkatkan keterampilan SDM terutama dalam bidang pengembangan produksi dan bisa mengembangkan penelitian pada gitar agar menghasilkan varian-varian gitar yang baru seperti yang ditawarkan oleh produk pesaing-pesaing yang berhasil meraih penghargaan gitar terbaik predikat ‘Guitar of The Year 2012′ seperti yang dirilis oleh www.guitar-planet.co.uk

4) Diversifikasi Terkait

Diversifikasi terkait yaitu strategi yang dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa yang baru tetapi masih saling berhubungan. Diversifikasi terkait yang dapat dilakukan CV Darieos semisal saja tidakhanya bergerak di bidang gitar, tetapi juga bergerak di bidang pembuatan kayu lainnya seperti membuat meja dari kayu gitar atau membuat kursi dari kayu gitar. Karena membuat meja dari kayu gitar atau membuat kursi dari kayu gitarmerupakan bisnis di luar bidang gitar, tetapi masih saling berhubungan (dikarenakan masih dalam satu lingkup perindustrian bidang kayu).

***Grand Strategy Matrix* Perusahaan**

Apabila dilihat dari tingkat kompetitif perusahaan, CV Darieos memiliki tingkat yang cukup baik. Dilihat dari *competitive profil matrix* CV Darieos dibandingkan dengan para pesaingnya yaitu Rick Haness dan Cort, maka terlihat bahwa CV Darieos memiliki tingkat kompetensi yang baik, dengan skor masing-masing CV Darieos 3,28, Rick hanes 3,05 dan Cort 2,89. CV Darieos menempati posisi pada kuadran I. Menurut teori David (2011), kuadran I merupakan situasi yang paling menguntungkan karena di samping perusahaan bergerak pada industri yang memiliki pertumbuhan yang tinggi, perusahaan juga memiliki posisi persaingan yang kuat. Kondisi ini mendukung perusahaan untuk melakukan strategi yang agresif. Dengan demikian, stategi yang sesuai untuk perusahaan yang menempati posisi kuadran I adalah strategi agresif. Strategi agresif yang dapat dipakai oleh perusahaan meliputi :

1. Strategi pengembangan produk ( *Product Development*)
2. Strategi pengembangan pasar (*Market Development*)
3. Strategi penetrasi pasar (*Market Penetration*)
4. Strategi integrasi ke belakang (*Backward Integration*)
5. Strategi integrasi ke depan (*Forward Integration*)
6. Strategi diversifikasi konsentrik (*Concentric Diversifikation)*

**Tahap Pengambilan Keputusan dan Pemilihan Strategi (*Decision Stage*)**

Berdasarkan matriks QSPM, nilai skor tertinggi terdapat pada alternatif pengembangan pasar sebagai prioritas strategi kedua dengan nilai sebesar 6,30 Kemudian alternatif strategi strategi pengembangan produk sebesar 5,61. Dan strategi penetrasi pasar sebagai prioritas strategi ketiga sebesar 5,55. Jadi untuk penentu strategi CV Darieos ini ada 3 hal yang mencakup yaitu diurut dari yang paling tinggi nilai bobotnya sampai yang paling rendah:

a. Strategi Pengembangan Pasar

Strategi Pengembangan Pasar (Market Development Strategy) Memperkenalkan produk yang ada saat ini pada pasar baru (new market). Strategi pengembangan pasar ke new market ini dijalankan dengan memperluas area geografi baru, menambah segmen baru, mengubah dari bukan pemakai menjadi pemakai, menarik pelanggannya pesaing. Beberapa pedoman yang akan membuat strategi pengembangan pasar efektif:

1) Perusahaan dapat memperluas area secara geografis, Dasar penggunaan strategi ini dikarenakan CV Darieos hingga saat ini hanya memiliki satu toko cabang saja di kota Malang, dan mayoritas pelanggan merupakan penduduk asli kota Malang. Dalam hal ini pengembangan pasar yangdilakukan oleh perusahaan CV Darieos yaitu meningkatkan mitra kerja di luar kota, agar produk CV Darieos lebih di kenal secara luas

2) Jika pengembangan area geografis dirasakan sulit, ada cara lain yaitu pengembangan channel bisnis. Perusahaan CV Darieos produknya adalah gitar dan bass, maka apakah sudah tersedia di seluruh toko gitar, atau sekolah. Pasar sekolah (SMP, SMU dan Universitas) adalah pasar yang cukup besar untuk di jadikan target, terlebih target pasardi sekolah sebagian besar beraktivitas ektsrakulikuler musik, biasanya anak-anak sekolah gemar bermain musik dan disitulah CV Darieos menyumbang gitarnya sebagai bentuk promosi.

b. Strategi Pengembangan Produk

Strategi Pengembangan Produk adalah strategi yang dilakukan dengan cara meningkatkan atau memodifikasikan produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang. Tujuan strategi ini adalah untuk memperbaiki dan/atau mengembangkan produk yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan, jika produk sudah berada pada tahapan jenuh, pesaing menawarkan produk sejenis yang lebih baik, dan/atau lebih murah, memiliki kemampuan untuk mengembangkan produk, dan berada pada industri yang yang sedang tumbuh. Dalam hal ini CV Darieos merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perindustrian gitar yang di mana saat ini perindustrian gitar mengalami pertumbuhan cukup pesat dan persaingan yang terjadi pun semakin ketat. CV Darieos dapat mengembangkan fitur-fitur produk baru, melakukan pengembangan variasi mutu, serta pengembangan model.

c. Strategi Penetrasi Pasar

Penetrasi pasar yaitu meningkatkan pangsa pasar produk yang dihasilkan oleh perusahaan melalui usaha pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar yang dilakukan oleh perusahaan gitar CV Darieos yaitu peningkatan promosi penjualan, jumlah belanja iklan, dan publisitas yang kesemuanya dapat dilakukanbaik di tempat usaha CV Darieos dan instansi-instansi lain yang bekerjasama dengan CV Darieos, maupun melalui mediadan teknologi. Strategi ini dilakukan karena selama ini CV Darieos hanya memanfaatkan media internet, facebook dan blog, Sehingga perlu adanya usaha pemasaran yang lebih besar lagi, sehingga dapat meningkatkan pangsa pasar produk.

**Pemilihan Strategi**

Pemilihan strategi dilakukan berdasarkan hasil dari analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan gitar CV Darieos serta acuan strategi yang disarankan di dalam matriks EFE & IFA, analisis CPM, analisis SWOT, analisis IE, matriks Grand Strategy, matriks QSPM. Berdasarkan matriks QSPM, nilai skor tertinggi terdapat pada alternatif strategi pengembangan pasar sebesar 6,30.

Pengembangan pasar merupakan salah satu usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan penjualan atas produk yang sudah ada pada pasar yang baru. Kegiatan ini merupakan salah satu bagian kecil dari berbagai kemungkinan perusahaan untuk mencapai pertumbuhan. Pengembangan pasar dapat dilakukan melalui dua cara yaitu: (1). Secara geografis, perusahaan membuka pasar tambahan, baik melalui perluasan secara regional, nasional maupun internasional. (2). Perusahaan berusaha menarik pangsa pasar yang lain dengan jalan mengembangkan versi produk, misalnya produk ditawarkan dengan kemasan yang lebih lukis, cara pelayanan yang lebih istimewa, atau dengan memasuki jalur distribusi yang lain, atau dengan memasang iklan pada media yang lain. Apabila dikaitkan dengan keadaan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan CV. Darieos maka dapat dilihat dari segi promosi dan kerja sama.

Promosi yang dilakukan oleh CV. Darieos adalah promosi yang bisa dibilang amat standar, hal ini dapat dilihat dari konsep pemasaran CV. Darieos yang simple hanya melalui berbagai media cetak maupun media blog internet dan itupun informasinya kurang jelas, promosi dapat dilakukan oleh perusahaan gitar CV. Draieos sebagai guna untuk memperkenalkan perusahaan lebih luas lagi karena dengan semakin intensifnya kegiatan promosi yang dilakukan oleh perusahaan tidak hanya nama perusahaan yang semakin dikenal tetapi dapat berpengaruh besar pula dalam peningkatan pendapatan perusahaan yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan ke depannya. Seharusnya promosi yang paling efektif dilakukan perusahaan CV Darieosyaitu membuat kegiatan di komunitas gitar dan diadakan pada salah satu studio band yang paling ramai di kota Malang. Dengan adanya acara tersebut perusahaan CV. Darieos bisa menjangkau area segmen pasar golongan anak muda, terutama yang merupakan pendatang di kota Malang (turis)/mancanegara yang sudah menetap lama di kota Malang. Tetapi untuk kalangan muda seperti para mahasiswa luar Malang yang melanjutkan studi di kota Malang biasanya tidak mengetahui tentang produk CV. Darieos di kotaMalang. Sehingga dengan adanya promosi tersebut para turis yang biasanya merupakan mahasiswa tersebut dapat mengenal dan pada akhirnya menjadi konsumen CV. DarieosMalang.

Kerjasama bisnis yang saling menguntungkan antar pihak sangat penting dilakukan serta dijaga supaya kerjasama tersebut tetap berjalan baik kedepannya, kerjasama bisnis yang dilakukan dan perlu dijaga dengan baik ke depannya oleh perusahaan gitar CV. Darieos yaitu dalam bentuk kerjasama dengan para perusahaan pemasok bahan baku, dengan bank BCA untuk sistem pembayaran debit, dengan toko musik yang ada di kota malang, dengan studio band. Selain itu, perusahaan gitar CV. Darieos juga dapat melakukan kerjasama bisnis dengan instansi-instansi yang di setiap konsep evennya membuat acara klinik musik yang ada di kota malang.

**KESIMPULAN DAN SARAN**

**Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis terhadap persaingan perusaahaan gitar di Malang dan terfokus kepada CV Darieos, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan matriks EFE (*Eksternal Faktor Evaluation*) total skor yang diperoleh CV Darieos untuk faktor eksternal adalah 3,15 total skor tersebut menunjukan bahwa CV Darieos menanggapi atau bereaksi terhadap faktor eksternal dengan baik atau di atas rata - rata. Berdasarkan matriks IFE (*Internal Faktor Evaluation*), total skor yang diperoleh CV Darieos untuk faktor internal adalah 3,17 total skor tersebut menunjukan bahwa CV Darieos menanggapi atau bereaksi terhadap faktor internal dengan baik atau di atas rata-rata. Perusahaan tersebut telah bereaksi terhadap faktor internal dengan baik, lebih baik dari kondisi ekternal mereka
2. Kondisi persaingan CV Darieos dalam persaingan bisnis gitar dapat dilihat dari matriks profil persaingan. Matriks profil persaingan yang telah diperoleh melalui kuisioner menyatakan bahwa CV Darieos memiliki tingkat kompetensi persaingan yang kuat dengan total skor 3,28 jika dibandingkan dengan para pesaingnya. Dapat dilihat urutan tingkat kompetensi persaingan yang dimiliki masing-masing perusahaan dari yang tertinggi adalah CV Darieos, Rick hanes, dan Cort.
3. Berdasarkan perumusan strategi yang telah dilakukan dengan menggunakan empat alat bantu (matriks SWOT, matriks IE, *Grand Strategy Matrix*dan QSPM), maka alternatif strategi yang sesuai untuk kondisi perusahaan CV Darieos adalah strategi pengembangan pasar (*Market Development*), pengembangan produk (*Product Development*) dan penetrasi pasar (*Market Pnetration*). Namun dari tiga alternatif strategi tersebut perlu ditentukan strategi mana yang paling sesuai dengan keadaan perusahaan saat ini, maka dari itu masing-masing dari ketiga strategi tersebut dinilai dengan menggunakan metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Berdasarkan hasil penilaian QSPM, menyatakan bahwa alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan CV Darieos pada saat ini adalah pengembangan pasar. Alternatif strategi pengembangan pasar ini mendapatkan skor 6,30, lebih tinggi dari pada strategi pengembangan produk yang mendapatkan skor 5,61 dan penetrasi pasar dengan skor 5,55. Strategi pengembangan pasar adalah upaya yang dilakukan ketika pasar lama sudah jenuh, stabil, maka bisa melakukan upaya untuk melakukan ekspansi.

**Saran**

Saran yang di berikan oleh penulis untuk perusahaan gitar CV. Darieos adalah

1. CV. Darieos sebaiknya memperluas tempat bangunan untuk produksi dan pelayanan termasuk toko cabang, dan mengoptimalkan saluran distribusi dan pemasaran yang efektif (termasuk pemanfaatan teknologi pembuatan situs web). Hal ini dilakukan dalam rangka meningkatkan pangsa pasar baru, utamanya untuk para turis/pendatang baru.
2. CV Darieos harus menjaga konsistensi mutu produk dan melakukan peningkatan mutu produk baik pada jenis series produk, pilihan desain produk, daya tahan produk, spesifikasi produk maupun *play-ability* produk secara terus-menerus yang dilakukan dengan melakukan survey dan kajian penelitian & pengembangan produk agar mampu bertahan dalam industri gitar di Malang
3. Hendaknya mengadakan festivalgitar yang dapat memberi wadah bagi pemain gitar ini sebagai satu acuan promosi untuk produk gitar CV Darieos, dimana yang juara pertama mendapatkan gitar CV. Darieos secara gratis.
4. Untuk kedepannya dalam memperthankan keunggulan bersaingnya sebaiknya CV Darieos membuat mitra kerja kepada studio band yang ada di Malang, guna untuk mendapatkan perhatian bagi pendatang baru yang suka bermain gitar khususnya datang di kota Malang ini.
5. Menjaga hubungan antara konsumen dengan perusahaan, dengan cara mengadakan forum berbagi tips dan cara perawatan produk gitar CV. Darieos atau segala sesuatu yang berkaitan dengan gitar CV. Darieos di media on line.

**DAFTAR PUSTAKA**

David, Fred R., 2006, *Manajemen Strategis : Konsep-konsep*, Edisi Kesembilan,

Penerjemah Kresno Saroso, 2004, Penerbit PT Indeks, Jakarta.

David, Fred R, 2011, *Strategic Management : Manajemen Strategi Konsep,* Edisi 10, Terjemahan oleh Paulyn Sulistio, SE., Mcomm. & Harryadin Mahardika, SE,. Salemba Empat, Jakarta.

David, Fred R. 2011. *Manajemen Strategis: Konsep-Konsep*. Buku I. edisi keduabelas, PT. Salemba Empat, Jakarta.

Dirgantoro, C., (2010), *Manajemen Strategik*, Cetakan 1, Grasindo, Jakarta.

Hitt, Michael A. R Duane Ireland, & Robert E Hokkison, 2011, *Strategic*

*Management: Competitiveness and Globalization*, Penerbit *West Publishing*

*Company.*

Hunger, J. David & Thomas L. Wheelen. 2011. *Manajemen Strategis*. Edisi Bahasa Indonesia. Penerjemah Julianto Agung. Cetakan kedua. Andi. Yogyakarta.

Imam Ma’ruf, 2013, *Strategi Pengembangan Wirausaha Baru Berbasis*

*Pengembangan di UKM Konveksi Busana Muslim pada Kabupaten Jombang*, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Jauch, Lawrance R. & William F. Glueck, 2011, *Manajemen Strategik dan*

*Kebijakan Perusahaan*, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Jogiyanto, 2011, Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.

John A, Pearce II, and Robinson, Richard B., Jr., 2008., *Manajemen Strategik:*

*Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Penerjemah Agus Maulana

MSM, 2003, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.

Kotler, Philip,2010. *Rethinking Marketing, Sustainable Market-ing Enterprise di Asia.* Prenhallindo, Jakarta

Kotler, Philip dan Gary Amstrong, 2010, *Dasar-Dasar Pemasaran*, Edisi V, jilid 2, Intermedia, Jakarta

Marzuki, 2008, *Metodologi Riset*, Penerbit BPFE Universitas Islam Indonesia,

Yogyakarta.

Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*: Penerbit Rosdakarya, Bandung.

Mulilins, John, Boyd, Jr. Harper W, Walker, C. Orville, and Larreche, Jean-Claude, 2004. *Marketting Management*, Mc Graw Hill Higher Education, New York.

OECD, 1999. *Managing National Innovation Systems*. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).

Pearce, Jhon A & Richard, B Robinson. 2013., *Manajemen Strategi*. Jilid 1, Edisi Sepuluh, Penerbit Salemba Empat, Jakarta

Portal Musik Malang, 2014 *Informasi Musik Malang*, (online), (<http://www.portalmusikmalang.com/Malang_Infotainment.php>, diakses 27 november 2014)

Rofiaty, 2012. Inovasi & Kinerja: *Knowledge Sharing and Behavior pada UKM*, UN Pres, Malang

Rogers, E. M., & Shoemaker, F. F. (1971*). Communication of innovations: A cros-cultural approach ( 2nd ed. Of Diffusion of innovations)*. Free Press, New York.

Sjaifudian, H., Dedi Haryadi, dan Maspiyati, 1995, *Strategi dan Agenda Pengembangan Usaha Kecil,* AKATIGA Pusat Analisis Sosial.

Stanton, William J. 1996. Prinsip Pemasaran (terjemah). Edisi 7, jilid 1. Penerbit : Erlangga, Jakarta.

Wegner, Roy. 1981. *The Invention of Culture, University of Chicago Press*, Chicago.

Wibisono. (2003). *Riset Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Yamit, Zulian . 2013. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Ed. 1, Cet. 4. Yogyakarta: Ekonisia Kampus Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta.

<http://sistem-inovasi.blogspot.com/2008/12/daya-saing-industri-catatan-pinggiran.html> on line yang di akses tanggal 10 juni 2014.