

**STRATEGI BERSAING AR-RUZZ MEDIA  
DALAM PERSAINGAN BISNIS PENERBITAN  
(Tinjauan Teori Michael Porter)**



**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Fakultas Dakwah  
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta  
Sebagai Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana  
Strata Satu Sosial Islam (S. Sos. I)

Disusun Oleh:

**Apriyani Eko Winingsih**  
NIM 07240038

**Pembimbing I:**

**Dra. Hj. Mikhriani, M.M.**  
NIP. 19640512 200003 2 001

**Pembimbing II:**

**Toriq Nurmadiansyah, S.Ag., M.Si.**  
NIP. 19690227 200312 1 001

**JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH  
FAKULTAS DAKWAH  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA  
2012**



**KEMENTERIAN AGAMA RI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS DAKWAH**

Jl. Marsda Adisucipto (0274) 515856 Fax (0274) 5522310 Yogyakarta 55221

**SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR**

Kepada  
Yth. Dekan Fakultas Dakwah  
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

*Assalamu'alaikum wr. wb.*

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Apriyani Eko Winingsih  
NIM : 07240038  
Judul Skripsi : **Strategi Bersaing Ar-Ruzz Media dalam Persaingan Bisnis Penerbitan (Tinjauan Teori Michael Porter)**

Sudah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Dakwah Jurusan/Program Studi Manajemen Dakwah/UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam bidang Manajemen Dakwah.

Dengan ini kami berharap agar skripsi/tugas akhir Saudara tersebut di atas dapat segera dimunaqsyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum wr. wb.*

Yogyakarta, 5 Juni 2012

Pembimbing I

**Dra. Hj. Mikhriani, MM**

**NIP. 19660827199903 1 001**

19640512200032001

Pembimbing II

**Toriq Nurmadiansyah, S.Ag., M.Si.**

**NIP. 19690227 200312 1 001**



KEMENTERIAN AGAMA RI  
UIN SUNAN KALIGAJA YOGYAKARTA  
**FAKULTAS DAKWAH**

Jl. Marsda Adisucipta, Telepon (0274) 515856 Fax (0274)  
552230 Yogyakarta 55221

**PENGESAHAN SKRIPSI / TUGAS AKHIR**

NOMOR : UIN. 02 /DD/PP.09/ 971 /2012

Skripsi/ Tugas Akhir dengan judul :

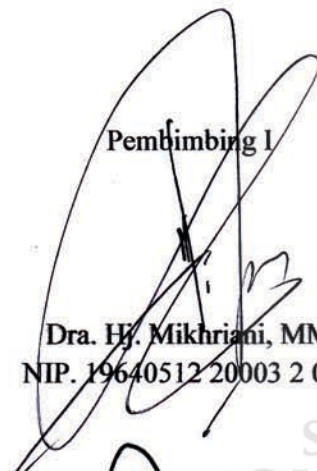
**STRATEGI BERSAING AR-RUZZ MEDIA DALAM PERSAINGAN BISNIS  
PENERBITAN (Tinjauan Teori Michael Porter)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :  
Nama : Apriyani Eko Winingsih  
Nomor Induk Mahasiswa : 07240038  
Telah dimunaqasyahkan pada : Kamis, 28 Juni 2012  
Nilai munaqasyahkan : A/B (Delapan puluh tujuh koma lima)

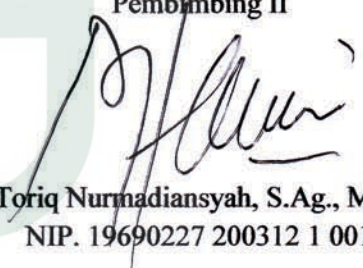
Dan dinyatakan diterima oleh Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga.

**TIM MUNAQASYAH**

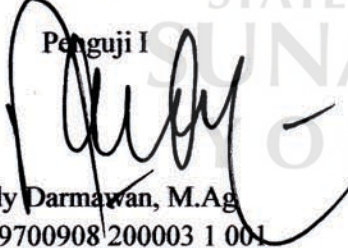
Pembimbing I

  
Dra. Hj. Mikhriani, MM  
NIP. 19640512 20003 2 001

Pembimbing II

  
Toriq Nurmadiansyah, S.Ag., M.Si  
NIP. 19690227 200312 1 001

Penguji I

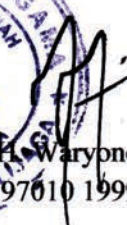
  
Andy Darmawan, M.Ag  
NIP. 19700908 200003 1 001

Penguji II

  
Achmad Muhammad M.Ag  
NIP 19720719 20004 1 002

Yogyakarta, 19 Juli 2012  
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta  
Fakultas Dakwah  
Dekan



  
H. Waryono M.Ag  
NIP 197610 199903 1 102

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Apriyani Eko Winingsih

NIM : 07240038

Jurusan : Manajemen Dakwah

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Strategi Bersaing Ar-Ruzz Media dalam Persaingan Bisnis Penerbitan (Tinjauan Teori Michael Porter)” merupakan hasil karya penyusun sendiri, bukan jiplakan ataupun saduran dari karya orang lain. Kecuali pada bagian yang telah menjadi rujukan, dan apabila lain waktu terbukti ada penyimpangan dalam penyusunan karya ilmiah ini, maka tanggung jawab ada pada penyusun.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 5 Juni 2012

Yang menyatakan,



Apriyani Eko Winingsih  
NIM 07240038

## ABSTRAK

Apriyani Eko Winingsih, Strategi Bersaing Ar-Ruzz Media dalam Persaingan Bisnis Penerbitan (Tinjauan Teori Michael Porter). Skripsi, Manajemen Dakwah, Dakwah, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Banyaknya usaha penerbitan buku yang ada di Yogyakarta membuat persaingan di antara penerbit semakin ketat. Ada yang mampu bertahan namun ada pula yang akhirnya gulung tikar. Bagi penerbit yang ingin terus bertahan harus mempunyai strategi bersaing yang tepat. Ar-Ruzz Media yang telah berdiri selama sepuluh tahun dan dari tahun ke tahun telah mengalami perkembangan membuat peneliti tertarik melakukan penelitian tentang Strategi Bersaing Ar-Ruzz Media dengan tinjauan teori Michael Porter.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan subyek penelitian Ar-Ruzz Media. *Key informan* yaitu direktur, manajer pemasaran, manajer editorial, dan administrasi percetakan serta konsumen. Obyek penelitian ini adalah strategi bersaing Ar-Ruzz Media. Metode pengumpulan data terdiri dari metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik keabsahan data menggunakan triangulasi bahwa pernyataan *owner*, *employees* dan *customers* menyatakan Ar-Ruzz Media telah menerapkan strategi yang tepat.

Hasil dari penelitian ini, Ar-Ruzz Media telah menerapkan strategi yang tepat sesuai dengan tinjauan teori Michael Porter yaitu *five force model* dengan menganalisis lingkungan industri kemudian pemilihan strategi dengan tiga strategi generik. Maka ditetapkan strategi pengembangan produk yang mengacu pada salah satu strategi generik yaitu *differentiation*.

**Kata kunci:** strategi bersaing, teori Michael Porter, *differentiation*

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

**MOTTO**

**“Barangsiapa bersungguh-sungguh maka dia akan berhasil”**

**(Kata-kata Hikmah)**



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## PERSEMBAHAN

*Skripsi ini saya persembahkan kepada:*

*Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah  
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur senantiasa kita panjatkan kehadirat Allah SWT Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, atas limpahan rahmat-Nya sehingga penyusun dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Sholawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita dari jalan kegelapan menuju jalan yang dirahmati oleh Allah SWT.

Selanjutnya tidak lupa penyusun haturkan banyak terima kasih kepada semua pihak atas segala bimbingan dan bantuannya, semoga amal baik tersebut mendapat balasan dari Allah SWT. Amin. Dengan rasa hormat dan syukur, penyusun ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Waryono, M.Ag., selaku Dekan Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Ibu Dra. Siti Fatimah, M.Pd., selaku Ketua Jurusan Manajemen Dakwah.
3. Ibu Early Maghfiroh Innayati, S.Ag., M.Si., selaku Sekjur Jurusan Manajemen Dakwah.
4. Ibu Dra. Hj. Mikhriani, M.M, serta Bapak Toriq Nurmadiansyah, M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu guna memberikan pengarahan dan membimbing sehingga skripsi ini dapat terwujud.
5. Bapak H. Andy Dermawan, M. Ag. selaku Penguji I dan bapak Achmad Muhammad, M. Ag. selaku Penguji II.
6. Ibu Ruspita Rani Pertiwi, S.Psi., MM., selaku Penasehat Akademik.
7. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen di Jurusan Manajemen Dakwah serta TU Fakultas Dakwah.



8. Bapak Abdullah Masrur selaku Direktur Ar-Ruzz Media yang telah memberikan izin penelitian, bantuan serta data informasi untuk melengkapi penulisan skripsi ini.
9. Bapak Alwan Ariyanto selaku pembimbing selama penyusun melaksanakan penelitian.
10. Bapak Abdul Aziz serta Ibu Manda yang telah meluangkan waktunya guna memberikan informasi.
11. Ayah dan ibu tercinta yang telah sabar memberikan do'a, dorongan dan semangat untukku, *ngapunten kuliahe molor.^\_^*
12. Si Embul yang selalu memberi semangat, terima kasih atas dukungannya.
13. Gipal, Kima, Mbak Mer, Aal, Mbul Ritz, dan *Chilsie* yang selalu tanya kapan wisuda.
14. Teman-teman Manajemen Dakwah angkatan 2007, terima kasih, ini akan menjadi kisah yang tak terlupakan.
15. Kepada semua pihak yang tidak dapat penyusun sebutkan satu per satu, terima kasih atas dukungan dan bantuan selama ini.

Akhirnya kepada Allah SWT penyusun panjatkan do'a dan harapan semoga apa yang kita lakukan menjadi amal yang sholeh dan mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Dan semoga skripsi ini dapat menjadi ilmu yang bermanfaat bagi penyusun khususnya dan pembaca pada umumnya. Amin.

Yogyakarta, 11 Juni 2012

Penyusun

**Apriyani Eko Winingsih**  
**07240038**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	iv
<b>ABSTRAK</b> .....	v
<b>HALAMAN MOTO</b> .....	vi
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	vii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Pengantar .....	1
1. Penegasan Judul .....	1
2. Latar Belakang Masalah .....	4
3. Rumusan Masalah .....	9
4. Tujuan Penelitian .....	9
5. Kegunaan Penelitian .....	9
6. Sistematika Pembahasan .....	10
B. Tinjauan Pustaka dan Landasan Teori .....	11
1. Tinjauan Pustaka .....	11

a.	Kajian Empirik .....	11
b.	Kajian Teoritik .....	12
2.	Kerangka Teori .....	14
a.	Tinjauan Strategi Bersaing .....	14
b.	Tinjauan Persaingan .....	34
c.	Tinjauan Teori 6 M .....	35
d.	Tinjauan keIslaman .....	35
e.	Tinjauan Six Sigma .....	38
3.	Kerangka Pikir Penelitian dan Skema Alur Penelitian .....	44
C.	Metode Penelitian .....	47
1.	Jenis Penelitian .....	47
2.	Metode Penelitian .....	47
3.	Subjek dan Objek Penelitian .....	47
4.	Sumber Data .....	48
5.	Metode Pengumpulan Data .....	48
6.	Analisis Data .....	50
7.	Teknik Keabsahan Data .....	52
<b>BAB II GAMBARAN UMUM AR-RUZZ MEDIA</b>		
A.	Letak Geografis .....	57
B.	Latar Belakang Berdirinya .....	57
C.	Visi dan Misi .....	59
D.	Struktur Organisasi .....	60
E.	Lini Penerbitan Ar-Ruzz Media .....	62

<b>BAB III STRATEGI BERSAING AR-RUZZ MEDIA DALAM PERSAINGAN BISNIS PENERBITAN (Tinjauan Teori Michael Porter)</b>	
A. Pelaksanaan Penelitian .....	63
B. Analisis Hasil Penelitian .....	63
<b>BAB IV PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	95
B. Saran-saran .....	95
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>97</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Keunggulan dan Kelemahan dari Strategi Kepemimpinan Biaya .....	30
Tabel 2 Keunggulan dan Kelemahan dari Strategi Diferensiasi .....	32
Tabel 3 Keunggulan dan Kelemahan dari Strategi Fokus.....	33
Tabel 4 Kategori Kepuasan dan Ketidakpuasan Pembaca Buku Terbitan Ar-Ruzz Media.....	54
Tabel 6 Hasil Penelitian Strategi Bersaing Ar-Ruzz Media dalam Persaingan Bisnis Penerbitan dengan Tinjauan Teori Michael Porter .....	94



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Tingkatan Strategi .....	16
Gambar 2. Model Teori Michael Porter.....	21
Gambar 3. Strategi Generik.....	34
Gambar 4. Tahapan Six Sigma .....	42
Gambar 5. Kerangka Penelitian .....	45
Gambar 6. Skema Alur Penelitian.....	46
Gambar 7. Proses Analisis Data.....	52
Gambar 8. Uji Triangulasi .....	56
Gambar 9. Uji Wawancara .....	56
Gambar 10. Struktur Organisasi Ar-Ruzz Media .....	60

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. PENGANTAR

#### 1. Penegasan Judul

Dalam penelitian ini penyusun memilih judul *Strategi Bersaing Ar-Ruzz Media dalam Persaingan Bisnis Penerbitan (Tinjauan Teori Michael Porter)*, untuk mempermudah pemahaman terhadap istilah-istilah dalam judul skripsi ini dan untuk menghindari salah pengertian, maka penyusun merasa perlu untuk menegaskan istilah-istilah yang terdapat dalam judul yaitu sebagai berikut:

##### a. Strategi Bersaing

Strategi adalah cara-cara yang diterapkan terlebih dahulu dengan cara-cara mana perusahaan akan berjalan ke arah tujuan-tujuan luas yang menyangkut finansial, operasi atau aspek-aspek sosial perusahaan.<sup>1</sup>

Sedangkan yang dimaksud dengan strategi bersaing adalah suatu tindakan ofensif maupun defensif untuk menciptakan posisi yang aman dalam industri, untuk mengatasi lima kekuatan persaingan dan mendapatkan hasil laba atas investasi yang tinggi bagi perusahaan.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ramlie R Merta Wijaya, *Strategi Pengendalian Administratif*, (Bandung: Angkasa, 1991), hlm. 7.

<sup>2</sup> Porter, Michael, *Strategi Bersaing*, (Jakarta: PT Gelora Aksara Permata, 1990), hlm. 12.

Sehingga dari pengertian di atas yang dimaksud dengan strategi bersaing adalah cara perusahaan untuk merumuskan langkah-langkah dalam menghadapi persaingan bisnis sehingga bisa mendapatkan laba yang tinggi bagi perusahaan.

b. Ar-Ruzz Media

Ar-Ruzz dalam bahasa Arab berarti padi atau bahan makanan. Filosofi dalam pemakaian nama ini adalah agar Ar-Ruzz Media bisa menjadi tempat mencari nafkah yang halal sehingga mampu menghidupi keluarganya.

Ar-Ruzz Media merupakan salah satu penerbit buku yang ada di Yogyakarta. Buku-buku yang diterbitkan berupa buku-buku wacana, baik yang bersifat umum maupun Islam. Untuk menunjang perkembangan bisnis perbukuan yang makin pesat dan juga untuk memenuhi kebutuhan pasar maka Ar-Ruzz Media membentuk lini-lini produk penerbitan.

c. Persaingan

Persaingan berasal dari kata “saing” yang berarti bersaing, berjalan/berlayar seiring/searah, persaingan.<sup>3</sup>

Terminologi persaingan adalah suatu konsep yang kerap digunakan dalam ilmu ekonomi untuk mengerti bagaimana

---

<sup>3</sup> Pius Abdillah dan Anwar Syarifudin, *Kamus Saku Bahasa Indonesia*, (Surabaya: Arkola, 2000), hlm. 309.



pembentukan harga pasar dan keputusan penetapan harga oleh suatu perusahaan atau penjual.<sup>4</sup>

Jadi persaingan adalah suatu fenomena di mana dua atau lebih hal yang berjalan searah dengan memperlihatkan keunggulan masing-masing untuk mencapai tujuan yang sama. Persaingan di sini adalah persaingan yang dilakukan oleh beberapa penerbit.

d. Bisnis

Kata “bisnis” diambil dari bahasa Inggris, *business* yang berarti kegiatan usaha. Secara luas, kata bisnis sering diartikan sebagai keseluruhan kegiatan usaha yang dijalankan oleh orang atau badan secara teratur dan terus menerus, yaitu berupa kegiatan mengadakan barang-barang atau jasa-jasa maupun fasilitas-fasilitas untuk diperjualbelikan, dipertukarkan, atau disewagunakan dengan tujuan mendapatkan keuntungan. Bisnis adalah kegiatan untuk menghasilkan dan mendistribusikan barang-barang dan jasa-jasa untuk kepentingan bersama, baik bagi produsen dan konsumen atau penjual dan pembeli.<sup>5</sup>

Sehingga dari pengertian di atas dapat disimpulkan yang dimaksud dengan bisnis adalah kegiatan usaha yang dijalankan oleh orang atau badan secara teratur dan terus menerus untuk menghasilkan dan mendistribusikan barang-barang dan jasa-jasa

---

<sup>4</sup> <http://konsultansejakarta.com/strategi-bersaing-definisi-dan-analisis.php>. Diakses pada tanggal 20 Mei 2012 pukul 10.00 WIB.

<sup>5</sup> Sukmadi, *Pengantar Ekonomi Bisnis*, (Bandung: Humaniora Utama Press, 2010), hlm. 2.

untuk kepentingan bersama, baik bagi produsen dan konsumen atau penjual dan pembeli.

e. Penerbitan

Penerbitan adalah suatu usaha atau kegiatan yang berkaitan dengan proses editorial, produksi, dan pemasaran barang-barang, naskah tercetak yang didistribusikan kepada pembaca.<sup>6</sup> Berdasarkan definisi tersebut, dapat kita lihat ada tiga bidang yang berkaitan dengan penerbitan, yaitu bidang editorial, bidang produksi, dan bidang pemasaran.

Dari pengertian dan penjelasan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan “Strategi Bersaing Ar-Ruzz Media dalam Persaingan Bisnis Penerbitan (Tinjauan Teori Michael Porter)” adalah cara yang ditempuh Ar-Ruzz Media saat ini agar tetap eksis di tengah persaingan bisnis penerbitan.

Strategi yang dipilih dapat memberi keuntungan strategi bagi perusahaan dibandingkan para pesaingnya dengan menggunakan tiga strategi generik (*generic strategy*).

## 2. Latar Belakang Masalah

Pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah memudahkan masyarakat untuk mengakses sumber-sumber informasi sehingga kebutuhan informasinya dapat terpenuhi secara

---

<sup>6</sup> <http://pengertianpenerbitan.blogspot.com>. Diakses tanggal 20 Mei 2012 pukul 10.00 WIB.

optimal. Dalam kondisi seperti ini, informasi telah menjadi kebutuhan pokok dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Buku sebagai salah satu media sarat informasi menjadi kebutuhan yang tidak dapat terpisahkan dari masyarakat itu sendiri.

Ketika bangku belajar atau kuliah kurang memberikan inspirasi, orang menciptakan ruang belajar lewat buku. Industri buku menciptakan *field* baru bagi terjadinya proses belajar.<sup>7</sup> Yogyakarta sebagai salah satu kota besar di Indonesia yang menjadi tempat pelajar dan mahasiswa dari berbagai daerah dalam menuntut ilmu kemudian memunculkan banyak penerbit buku yang berusaha memenuhi kebutuhan akan buku sebagai penunjang pendidikan maupun sebagai sarana hiburan. Meskipun dibandingkan dengan kota-kota besar lainnya seperti Bandung dan Jakarta, daya beli masyarakat Yogyakarta lebih rendah, demikian juga menyangkut modal.

Menurut Sofia Mansoor, penerbit adalah orang atau perusahaan yang menerbitkan buku, majalah, dan sebagainya.<sup>8</sup> Sedangkan tugas-tugas penerbit adalah:<sup>9</sup>

1. Mencari naskah. Penerbit harus meneliti pasar dan memperkirakan buku apa yang perlu diterbitkan untuk mengisi kebutuhan pasar.

---

<sup>7</sup> Adhe, *Declare (Kamar Kerja Penerbit Jogja)*, (Yogyakarta:KPJ, 2007), hlm, 5.

<sup>8</sup> Sofia Mansoor, *Pengantar Penerbitan*, cetakan ketiga, (Bandung: ITB, 1999), hlm. 1.

<sup>9</sup> *Ibid* , hlm. 8-9.

2. Mencari pengarang dan menyediakan diri untuk dicari pengarang. Kadang-kadang penerbit harus bersaing dengan penerbit lain.
3. Meneruskan hasil penelitian pasar kepada pengarang yang mungkin berminat untuk menulis buku tentang perkara yang dikehendaki masyarakat.
4. Menilai naskah pengarang, memperkirakan biaya untuk menerbitkan naskah itu, dan meramalkan kelarisannya.
5. Mengolah naskah sehingga memenuhi dambaan pengarang dan keinginan pembaca.
6. Menghubungi perancang dan percetakan yang sesuai dengan buku terbitannya.
7. Mempromosikan buku terbitannya kepada pembaca melalui media massa, penyalur, toko buku, atau jalur lain.
8. Mengatur pengadaan dan penyimpanan buku dalam gudang sehingga memudahkan bila ada pesanan.
9. Menjalin hubungan baik dengan jaringan penjualan buku.
10. Mengurus kontrak dengan pengarang dan membayarkan uang jasa baginya.

Salah satu penerbit dan percetakan yang ada di Yogyakarta yaitu Ar-Ruzz Media yang berdiri sejak tahun 2002. Selama kurun waktu sepuluh tahun penerbit ini telah mengalami perkembangan yang dapat dilihat dari telah berdirinya sebuah

kantor tetap di Sambilegi yang sebelumnya telah berpindah sebanyak dua kali.

Hal yang menarik dari Ar-Ruzz Media adalah tentang buku-buku yang diterbitkan. Buku-buku terbitan yang diunggulkan adalah buku-buku filsafat. Inilah cara yang digunakan dalam menghadapi pesaing. Selain itu, dalam pemasarannya pun, Ar-Ruzz Media memilih untuk tidak menggunakan jasa distributor dan memilih untuk berhubungan langsung dengan konsumen dalam hal ini adalah toko buku maupun pembeli sebagai konsumen akhir.

Kendala yang dihadapi oleh Ar-ruzz Media saat ini adalah minat masyarakat untuk membeli buku berkurang sedangkan harga bahan baku semakin naik. Hal ini tidak terlepas dari perkembangan teknologi informasi saat ini. Orang rela mengeluarkan *budget* untuk membeli *gadget* terbaru namun enggan membeli buku. Pulsa diutamakan sedangkan buku dikesampingkan.

Kendala lain yang dihadapi yaitu adanya sistem yang kadangkala tidak berpihak kepada penerbit misalnya toko buku yang sudah mempunyai nama besar tidak mau bekerjasama kecuali dengan syarat-syarat yang memberatkan penerbit.

Penerbit Ar-Ruzz Media menerapkan sistem tersendiri dibanding penerbit lain. Misalnya dalam perekrutan karyawan

Ar-Ruzz Media lebih mengutamakan rekan-rekan mereka. Keuntungannya selain mudah dalam komunikasi juga dalam pola pikir mereka mempunyai kesamaan. Namun hal ini bukan berarti tanpa resiko, masalah yang timbul akibat sistem komunal yang mereka terapkan menciptakan masalah internal dalam diri Ar-Ruzz Media. Dahulu pendiri penerbit ini berjumlah 3 orang, namun sekarang hanya tinggal seorang saja.

Buku-buku yang diterbitkan merupakan buku penunjang pendidikan dan filsafat, namun karena desakan pasar Ar-Ruzz Media kemudian mendirikan lini produk penerbitan. Jumlah pesaing dalam bisnis penerbitan baik secara kualitas maupun kuantitas semakin meningkat, agar mampu terus *exist* dan berkembang maka Ar-Ruzz Media harus memilih strategi yang tepat. Persaingan semakin ketat bila tidak melakukan inovasi maka akan tertinggal dengan penerbit lainnya.

Oleh karena itu penulis tertarik dengan strategi bersaing yang ditetapkan di Ar-Ruzz Media. Hal ini dikarenakan karena Ar-Ruzz Media mampu mempertahankan eksistensinya selama ini dalam menghadapi persaingan dengan penerbit buku yang lain.

Untuk itu penyusun akan menganalisis strategi bersaing Ar-Ruzz Media dengan menggunakan teori Michael Porter yaitu *five force model* dan pemilihan strategi dengan tiga

strategi generik guna menciptakan strategi pemasaran yang tepat. Teori milik Michael Porter ini merupakan teori yang tidak saja membidik kompetitor dalam persaingan namun juga dari segi pemasok, pembeli, produk pengganti, serta pendatang baru potensial.

### **3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah di atas, maka masalah yang akan dibahas dalam skripsi ini adalah bagaimana strategi bersaing Ar-Ruzz Media dalam persaingan bisnis penerbitan dengan tinjauan Teori Michael Porter?

### **4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi bersaing Ar-Ruzz Media dalam persaingan bisnis penerbitan dengan tinjauan Teori Michael Porter.

### **5. Kegunaan Penelitian**

#### **a. Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmiah bagi perkembangan ilmu pengetahuan mengenai strategi pemasaran sesuai dengan tingkatan strategi dalam lembaga atau organisasi dakwah.

b. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan mengenai upaya yang harus dilakukan oleh Ar-Ruzz Media dalam mempertahankan eksistensinya sebagai penerbit buku dalam persaingan bisnis penerbitan saat ini.

## 6. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah pembaca memahami maksud dan tujuan dari penulisan skripsi ini dan untuk mengetahui hubungan logis antara bagian satu dengan bagian berikutnya, penulis akan menjabarkan dalam empat bab, yaitu:

Bab I Pendahuluan, pada bab ini penulis menguraikan tentang penegasan judul, latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kajian pustaka, kerangka teoritik, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II yang berisi tentang gambaran umum Ar-Ruzz Media sebagai *setting* tempat dalam penelitian. Bab ini akan dijelaskan tentang: letak geografis, sejarah berdirinya Ar-Ruzz Media, visi, misi, struktur manajerial dan lini produk penerbitan Ar-Ruzz Media.

Bab III menjelaskan tentang analisis Strategi Bersaing Ar-Ruzz Media dalam Persaingan Bisnis Penerbitan.



Bab IV adalah penutup, yang memuat kesimpulan dan saran-saran yang dipandang perlu. Pada bagian akhir skripsi ini akan dicantumkan pula daftar pustaka serta lampiran-lampiran.

## **B. TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI**

### **1. Tinjauan Pustaka**

#### **a. Kajian empirik**

Sejauh penelusuran dan pengetahuan penyusun berkenaan dengan penelitian yang telah ada, maka peneliti menemukan beberapa hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik penelitian ini. Oleh karena itu penyusun ingin membedakan penelitian yang akan dilakukan saat ini sehingga dapat dipertahankan keasliannya. Berikut ini beberapa penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan strategi bersaing di Ar-Ruzz Media antar lain sebagai berikut:

- 1) Bambang Abimanyu dalam tesisnya yang berjudul “Strategi Bersaing Dji Sam Soe sebagai Market Leader dalam Industri Rokok Jenis Kretek Tangan di Indonesia”, yang disusun pada tahun 2001 menguraikan tentang analisis posisi bersaing, analisis diagram SWOT, analisis strategi dan kebijaksanaan portofolio, kebijaksanaan unit usaha, kebijaksanaan dan

program pemasaran dan taktik yang digunakan oleh Dji Sam Soe dalam strateginya menghadapi pesaing.<sup>10</sup>

- 2) Afandi Zaki dalam tesisnya yang berjudul “Analisis Strategi Bersaing Anderson Consulting dalam Mengadapi Persaingan” yang membahas tentang strategi bersaing dengan analisis lingkungan eksternal, internal, serta situasi perusahaan.<sup>11</sup>
- 3) Selanjutnya skripsi yang berjudul “Strategi Pemasaran Pelayanan Kesehatan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta” karya Ika Muslimatun, Fakultas Dakwah, UIN Sunan Kalijaga, 2011. Yang membahas tentang penerapan strategi pemasaran PKU Muhammadiyah.<sup>12</sup>

b. Kajian teoritik

Berdasarkan hasil penelusuran yang penyusun lakukan terhadap beberapa teori dan penelitian sejenis, terdapat beberapa teori dan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Akan tetapi penelitian tersebut memiliki beberapa perbedaan.

Philip Kotler, mengemukakan konsep pemasaran menegaskan bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi yang

---

<sup>10</sup> Bambang Abimanyu, “Strategi Bersaing Dji Sam Soe sebagai Market Leader dalam Industri Rokok Jenis Kretek Tangan di Indonesia”, *Tesis* (Tidak diterbitkan), (Yogyakarta: Magister Manajemen, Universitas Gajah Mada, 2001).

<sup>11</sup> Afandi Zaki, “Analisis Strategi Bersaing Anderson Consulting dalam Menghadapi Persaingan”, *Tesis* (Tidak diterbitkan), (Yogyakarta: Magister Manajemen, Universitas Gajah Mada, 1999).

<sup>12</sup> Ika Muslimatun, “Strategi Pemasaran Pelayanan Kesehatan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta”, *Skripsi* (Tidak diterbitkan), (Yogyakarta: Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga, 2011).

ditetapkan adalah perusahaan tersebut harus menjadi lebih efektif dibandingkan para pesaing dalam menciptakan, menyerahkan, dan mengomunikasikan nilai pelanggan kepada pasar sasaran yang terpilih.<sup>13</sup>

Sehingga dari teori tersebut penyusun menanyakan bagaimana atau usaha apa yang dilakukan oleh Ar-Ruzz Media agar lebih efektif dalam proses manajemennya.

Weirich H dan Koontz H, mengemukakan bahwa strategi pemasaran dibuat untuk memberi petunjuk pada para manajer bagaimana agar produk atau jasa yang dihasilkan dapat sampai pada konsumen dan bagaimana memotivasi konsumen untuk membelinya.<sup>14</sup>

Sehingga dari teori tersebut penyusun menyimpulkan tentang bagaimana suatu produk atau jasa yang dihasilkan dapat sampai pada konsumen dan strategi yang digunakan agar konsumen tertarik dengan produk yang ditawarkan tersebut. Selain itu berdasarkan teori tersebut penyusun juga menanyakan tentang strategi Ar-Ruzz Media dalam membuat buku-buku terbitannya bisa menarik bagi konsumen.

Dengan demikian dari beberapa penelitian di atas membuktikan bahwa penelitian yang penyusun lakukan

---

<sup>13</sup> Kotler, Philip dan Kevin Lane, *Manajemen Pemasaran*, (Jakarta: Erlangga, 2008), hlm. 19.

<sup>14</sup> Bambang Hartono, *Manajemen Pemasaran Rumah Sakit*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 12-14.

mempunyai perbedaan dengan hasil-hasil skripsi yang sudah ada. Beberapa penelitian yang telah dilakukan merupakan penelitian yang memiliki perbedaan dalam subjek, metode, dan tempat serta waktu penelitian, oleh karena itu penyusun ingin meneliti hal tersebut melalui penelitian yang berjudul “*Strategi Bersaing Ar-Ruzz Media dalam Persaingan Bisnis Penerbitan (Tinjauan Teori Michael Porter)*”.

## **2. Kerangka Teori**

### **a. Tinjauan Strategi Bersaing**

Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi bersaing, baik secara eksplisit maupun implisit. Strategi dikembangkan secara eksplisit melalui sebuah proses perencanaan atau berkembang secara implisit melalui kegiatan-kegiatan dari berbagai departemen fungsional perusahaan.

Namun, jika suatu organisasi tidak mengartikulasikan strateginya, tidak berarti bahwa organisasi tersebut tidak memiliki strategi. Strategi dari suatu organisasi tercermin dari keputusan-keputusan yang dibuat dan tindakan-tindakan yang dilaksanakan.

Strategi bersaing adalah suatu tindakan ofensif maupun defensif untuk menciptakan posisi yang aman dalam distribusi, untuk mengatasinya yaitu dengan kekuatan persaingan dan oleh karena itu mendapatkan hasil laba atau investasi yang tinggi bagi

perusahaan.<sup>15</sup> Prinsip-prinsip dasar strategi bersaing adalah sebagai berikut:<sup>16</sup>

1) Keunggulan strategi bersaing

Keunggulan ini tidak dapat dipahami jika kita melihat suatu perusahaan sebagai suatu keseluruhan. Keunggulan bersaing bersumber dari banyaknya ragam kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan, dalam mendesain, membuat, memasarkan, mendistribusikan dan mendukung produknya.

2) Rantai Nilai (*Value Chain*)

Alat utama yang digunakan untuk mempelajari seluruh kegiatan yang dilakukan perusahaan serta bagaimana perusahaan itu berinteraksi guna memahami perilaku biaya serta sumber diferensiasi yang ada dan potensial.

3) Cakupan bersaing dan rantai nilai

Cakupan bersaing mempunyai pengaruh besar atas keunggulan bersaing karena dapat membentuk konfigurasi dan sifat ekonomi rantai nilai. Ada empat dimensi yang mempengaruhi rantai nilai yaitu cakupan segmen ragam produk yang dihasilkan dan ragam konsumen atau pendengar yang dilayani, cakupan vertikal sejauh mana pelaksanaan aktivitas dilakukan di dalam perusahaan dan bukan di luar perusahaan,

---

<sup>15</sup> Porter, Michael, *Strategi Bersaing*, (Jakarta: PT Gelora Aksara Permata, 1990), hlm. 12.

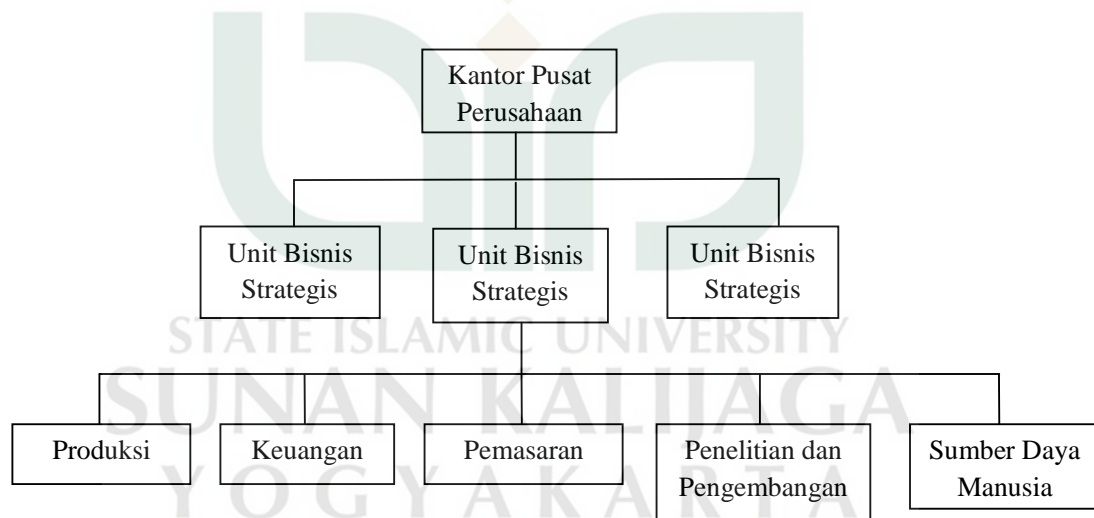
<sup>16</sup> Porter, Michael, *Keunggulan Bersaing: Mempertahankan dan Menciptakan Kinerja Unggul*, (Jakarta: Erlangga, 1993), hlm. 13.

cakupan geografis ragam wilayah negara atau kelompok negara tempat perusahaan bersaing dengan strategi yang terkoordinasi, cakupan industri ragam terkait yang diterjuni perusahaan dengan strategi yang terkoordinasi.

#### 4) Analisis lingkungan bisnis

Dimaksudkan untuk mengidentifikasi peluang bisnis yang perlu segera mendapatkan perhatian dari eksekutif dan siasat yang diarahkan untuk mengetahui ancaman bisnis yang perlu mendapatkan antisipasi.

### 1) Tingkatan Manajemen Strategi



Gambar 1. Tingkatan Strategi

Dalam manajemen strategi, perusahaan pada umumnya mempunyai tiga level atau tingkatan strategi, yaitu:<sup>17</sup>

a) Strategi Korporasi

Strategi ini bertujuan menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa. Kantor pusat korporasi mempunyai tanggung jawab untuk menggerakkan keseluruhan proses perencanaan. Dengan menyiapkan rumusan umum tentang misi, kebijakan dan strategi, kantor pusat menetapkan kerangka dengan mana tiap-tiap unit bisnis menyiapkan rencana tingkat bisnis mereka.

Terlepas dari gaya manajemen seperti apa yang dianut korporasi, semua korporasi harus melaksanakan empat kegiatan perencanaan berikut:

- (1) Menetapkan misi perusahaan.
- (2) Mengenal unit-unit bisnis strategis perusahaan (SBU).
- (3) Menganalisis dan mengevaluasi portofolio bisnis yang ada.
- (4) Mengenal arena bisnis baru untuk dimasuki.

b) Strategi Unit Bisnis

Strategi ini biasanya dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk

---

<sup>17</sup> Husain Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), hlm. 17.

barang atau jasa perusahaan dalam industrinya atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis umumnya bertujuan meningkatkan laba produksi dan penjualan.

SBU mengelompokkan semua aktivitas usaha dalam sebuah perusahaan multiusaha yang menghasilkan jenis produk/jasa tertentu dan memperlakukannya sebagai salah satu unit usaha tunggal. Strategi bisnis menjelaskan bagaimana usaha atau bisnis tertentu akan bersaing.<sup>18</sup>

c) Strategi Fungsional

Strategi ini menekankan pada pemaksimalan sumber daya produktivitas. Dalam batasan oleh perusahaan dan strategi bisnis yang berada di sekitar mereka, departemen fungsional seperti fungsi-fungsi pemasaran, SDM, keuangan, produksi-operasi mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka guna meningkatkan kinerja perusahaan.

*Functional strategy* merupakan strategi pendukung untuk menunjang suksesnya strategi lain. Pada tingkatan ini, strategi yang dipakai lebih terperinci.

Pada tingkatan ini strategi yang ditetapkan memiliki tujuan untuk mengkomunikasikan sasaran jangka pendek yang ditetapkan oleh perusahaan dan melakukan evaluasi terhadap

---

<sup>18</sup> Eduardus Tandelilin, "Peranan Strategi Operasi dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Perusahaan", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, No. 1, (April, 1991), hlm. 42.



tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran jangka pendek. Strategi ini bertujuan agar perusahaan dapat menjalankan kegiatan bisnisnya secara efektif dan efisien.

Dalam penelitian ini, tingkatan strategi perusahaan yang digunakan adalah strategi tingkat unit bisnis (SBU). Strategi tingkat unit bisnis sering juga dikenal dengan strategi bersaing. Strategi ini berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan. Strategi bisnis mengatasi masalah bagaimana perusahaan dan unit-unit dapat bersaing dalam bisnis dan industri. Namun dikarenakan Ar-Ruzz Media tidak mempunyai lini usaha lain maka untuk mengetahui strategi bersaingnya penyusun juga menganalisis teori 6 M.

Dalam skripsi ini, penyusun menggunakan teori Michael Porter yaitu *five force model* yang merupakan teknik analisis lingkungan industri.<sup>19</sup> Michael Porter sebagai penggagas strategi kompetitif, berpendapat bahwa perusahaan lebih memberikan perhatian pada persaingan yang ada dalam industrinya.<sup>20</sup>

Semakin kuat setiap kekuatan yang ada dalam model tersebut, semakin terbatas kemampuan perusahaan untuk menaikkan harga dan mendapatkan laba yang lebih besar.

---

<sup>19</sup> Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT Grasindo, 2001), hlm. 57.

<sup>20</sup> Hunger, David dan Thomas L Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi, 2009), hlm. 122.

Kekuatan dengan intensitas kuat akan menjadi ancaman karena mungkin akan mengurangi laba. Sebaliknya, lemahnya kekuatan akan memberikan kesempatan karena mungkin perusahaan akan mendapatkan laba yang lebih besar.<sup>21</sup> Tujuan analisis lingkungan industri untuk memperoleh hasil dari manfaat strategi yang paling menjanjikan dengan melihat bidang-bidang dari kegiatan usaha yang akan memberikan peluang dan ancaman bisnis.

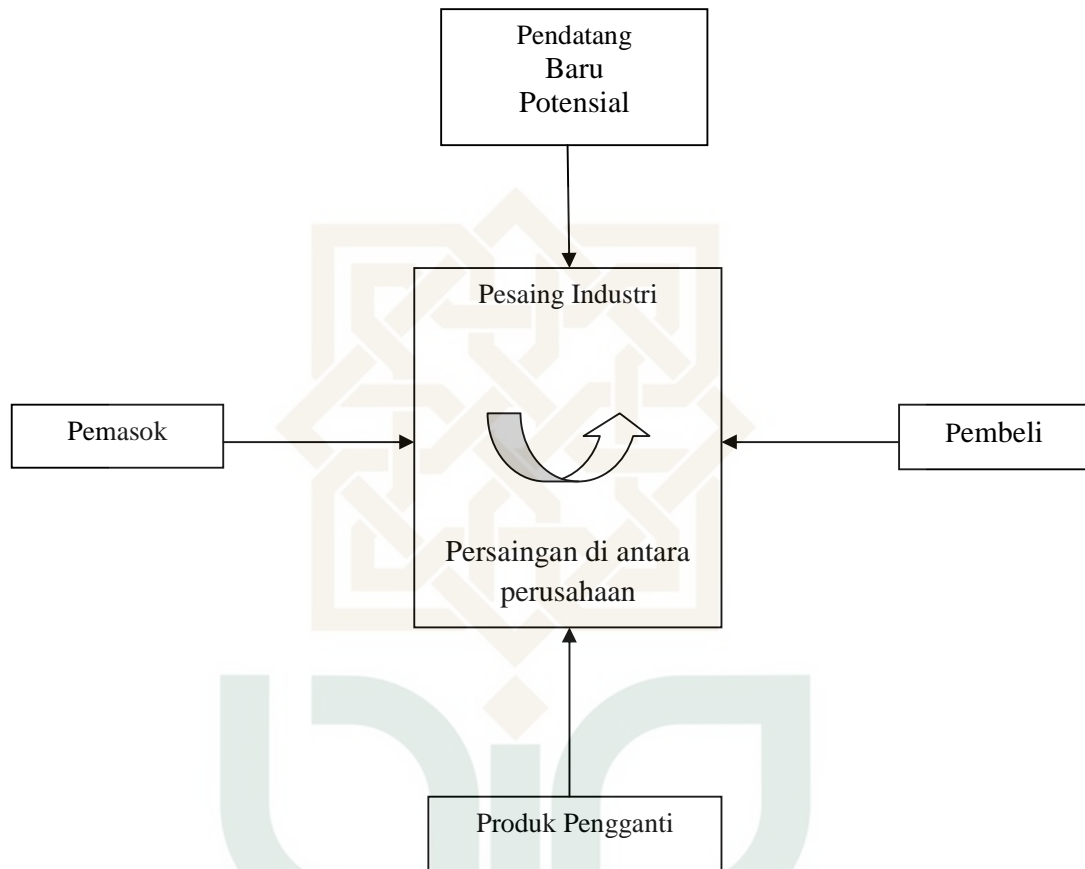
*Five force model* atau lima kekuatan bersaing tersebut bervariasi dari satu industri ke industri yang lain dan dapat berubah sesuai dengan perkembangan industri. Kelima kekuatan bersaing tersebut meliputi persaingan dalam industri, pemasok (*supplier*), pembeli (*buyer*), pendatang baru (pesaing), dan produk pengganti (substitusi).

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

---

<sup>21</sup> *Ibid*, hlm. 122.

## 2) Five Force Model



Gambar 2. Teori Michael Porter

Menurut Porter, hakikat persaingan dalam suatu organisasi dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan:<sup>22</sup>

### a) Pesaing industri

Dalam sebagian industri, perusahaan saling tergantung. Persaingan yang digerakkan oleh satu perusahaan dapat dipastikan mempengaruhi para pesaingnya, dan mungkin menyebabkan pembalasan atas

<sup>22</sup> Porter, Michael, *Competitive Strategy*, (New York: The Free Press, 1980), hlm. 67.

usaha-usaha perlawanan. Penentu persaingan dalam industri akan meliputi:

(1) Jumlah pesaing. Pesaing sangat beraneka ragam atau tidak sama dalam ukuran dan kekuatan. Jika pesaing sangat bervariasi, maka akan ada banyak ruang bagi perusahaan untuk mencoba strategi-strategi baru yang kemudian ditiru oleh perusahaan lain. Jika para pesaing sama dalam hal ukuran, maka mereka akan saling mengamati secara hati-hati untuk memastikan bahwa mereka dapat menghadapi semua gerakan perusahaan pesaing.

(2) Tingkat pertumbuhan industri. Pertumbuhan industri yang cepat biasanya memberikan sejumlah kesempatan bagi banyak perusahaan untuk tumbuh di dalamnya. Akan tetapi ketika industri berkembang secara perlahan, ada perusahaan yang tidak dapat melanjutkan perkembangan penjualannya kecuali ia mengambil alih penjualan pesaing.

(3) Karakteristik produk atau jasa. Jika produk atau jasa secara mendasar sama-tanpa menghiraukan apa yang ditawarkan oleh perusahaan, maka produk atau jasa tersebut sama dengan komoditas. Jika biaya untuk berpindahnya rendah, pelanggan akan berpindah dari

satu pemasok ke pemasok lain untuk mengurangi biaya mereka sehingga memperkuat persaingan antar pemasok.

(4) Jumlah biaya tetap. Jika biaya tetap perusahaan tinggi, perusahaan sebaiknya memotong harga di bawah biaya total paling tidak untuk menutup biaya tetapnya.

(5) Kapasitas. Jika satu-satunya cara yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan volume adalah dengan meningkatkan kapasitas dengan membangun pabrik baru, maka hal itu dapat terpenuhi jika kapasitas penuh pabrik baru dapat menjaga supaya harga unit tetap serendah mungkin.

(6) Tingginya penghalang untuk keluar. Penghalang keluar menjaga supaya perusahaan tidak keluar dari industri. Penghalang tersebut dapat berupa aset khusus atau loyalitas manajemen pada bisnis yang ada.

(7) Diversitas pesaing. Pesaing sering memiliki banyak wilayah strategi dan budaya perusahaan. Mereka juga memiliki ide-ide yang sangat berbeda tentang bagaimana bersaing, dan arena itu mereka sering melakukan jalan pintas dan tidak mengetahui tantangan yang ada di setiap posisi yang berlainan.

b) Pemasok (*supplier*)

Pemasok dapat mempengaruhi industri dengan kemampuan mereka untuk menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang atau jasa yang dibeli. Penentu kekuatan pemasok antara lain industri pemasok didominasi oleh sedikit perusahaan tetapi menjual ke banyak perusahaan, tidak tersedianya produk pengganti, produk atau jasanya unik dan industri bukan pembeli terpenting bagi pemasok.

c) Pembeli (*buyer*)

Pembeli mempengaruhi industri melalui kemampuan mereka untuk menekan turunnya harga, permintaan terhadap kualitas atau jasa yang lebih baik, dan memainkan peran untuk melawan satu pesaing dengan lainnya. Hal-hal yang menentukan kekuatan pembeli adalah banyaknya pilihan produk, harga yang ditawarkan, kemampuan untuk melakukan integrasi ke belakang, volume pembeli, informasi pembeli, konsentrasi pembeli dengan konsentrasi perusahaan.

d) Pendetang baru

Dalam dunia bisnis selalu ada pendatang baru. Perusahaan yang masuk sebagai pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang

sudah ada, tentunya intensitas persaingan di antara perusahaan akan semakin meningkat terutama dalam perebutan pangsa pasar dan sumber daya produksi di tingkat pemasok.<sup>23</sup> Pendetang baru dalam industri biasanya membawa kapasitas baru, sebagai usaha untuk mendapatkan keuntungan dari pasar saham dan sumber daya penting. Mereka akan menjadi ancaman untuk membangun perusahaan.

Ancaman pendatang ini tergantung adanya penghalang masuk dan reaksi-reaksi yang dapat diharapkan dari pesaing-pesaing yang sudah ada. Beberapa penghalang masuk (*barriers to entry*) adalah:

(1) Skala ekonomis, yaitu keunggulan biaya yang berhubungan dengan ukuran yang besar. Mereka menghalangi pendatang baru dengan memaksa mereka untuk memasuki industri pada skala besar (biasanya dengan biaya tinggi) dan risiko balas dendam dari perusahaan-perusahaan yang sudah ada, atau masuk dalam industri dengan skala kecil dan menerima kerugian biaya.

(2) Diferensiasi produk, dengan adanya identitas merek menciptakan penghalang masuk dengan memaksa

---

<sup>23</sup> <http://journal.ipb.ac.id/index.php/bulekokan/article/viewFile/2669/1651>. Diakses tanggal 13 April 2012 pukul 13.00.

pendatang baru untuk memberikan pengeluaran yang besar untuk mengatasi loyalitas pelanggan yang sudah ada.

(3) Kebutuhan modal, yang digunakan untuk produksi, pemasaran dan mengelola persediaan bahan baku.

Kebutuhan modal untuk menanamkan sumber daya keuangan yang besar agar dapat bersaing untuk menciptakan hambatan masuk.

(4) Biaya untuk berpindah (*switching cost*), adalah biaya yang dikeluarkan satu kali oleh pembeli ketika ia berpindah dari satu pemasok ke pemasok lain. Jika

*switching cost* tinggi, pendatang baru harus menawarkan perbaikan-perbaikan yang utama dalam biaya atau kinerja, untuk memikat pelanggan potensial untuk beralih dari pemasok sekarang.

(5) Akses ke saluran distribusi. Pendatang baru mungkin membutuhkan penghalang masuk untuk mengamankan distribusi produknya. Jika saluran distribusi yang tepat sudah diisi oleh perusahaan lain, pendatang baru harus membujuk saluran tersebut untuk menerima produk-produknya melalui biaya promosi.

(6) Independensi ukuran kerugian biaya. Perusahaan yang sudah mapan mungkin memiliki keunggulan biaya yang



tidak mudah ditiru oleh pendatang baru. Keunggulan itu mungkin berupa kekayaan pengetahuan produk yang dilindungi dengan paten, akses untuk bahan mentah yang lebih baik, lokasi yang lebih baik, atau subsidi pemerintah.

(7) Kebijakan pemerintah, yaitu pemerintah dapat menjadi penghalang masuk ke suatu industri dengan menerapkan persyaratan dan membatasi akses pada bahan baku.

Sebagai contohnya saat ini kepopuleran *friendster* sudah digeser oleh *facebook* dan *twitter*. Hal ini dikarenakan *facebook* maupun *twitter* menawarkan nilai lebih dari yang ditawarkan oleh *friendster*. Para pengguna *friendster* pun berbondong-bondong beralih ke jejaring sosial yang sedang digemari saat ini yaitu *facebook* dan *twitter*.

e) Produk pengganti (substitusi)

Produk pengganti muncul dalam bentuk berbeda, tetapi dapat memuaskan kebutuhan yang sama dari produk lain. Produk pengganti adalah produk lain yang sesuai dengan atau bisa memenuhi keinginan terhadap suatu produk yang selama ini dipenuhi oleh industri.

Jika tingkat *switching cost* rendah, barang pengganti kemungkinan berpengaruh kuat terhadap industri.

Persaingan sesama pesaing dalam industri yang sama inilah yang menjadi sentral kekuatan persaingan. Semakin tinggi tingkat persaingan antar perusahaan mengindikasikan bahwa industri tersebut semakin *profitable*. Ancaman pendatang baru akan membuat persaingan menjadi semakin ketat. Ancaman barang substitusi merupakan barang atau jasa yang dapat menggantikan produk sejenis.

Daya tawar pembeli akan semakin kuat bila pangsa pembeli besar, biaya pengalihan ke produk lain relatif kecil, banyak produk substitusi dan tidak ada diferensiasi produk. Sedangkan daya tawar pemasok akan semakin kuat bila industri pemasok didominasi hanya oleh sedikit perusahaan, produk pemasok hanya memiliki sedikit pengganti barang substitusi, pembeli bukan merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok, produk pemasok merupakan produk yang penting bagi pembeli, produk pemasok didiferensiasikan, produk pemasok memiliki biaya pengalihan yang tinggi dan pemasok memiliki ancaman integrasi kedepan yang kuat.

Keberhasilan tergantung pada pemilihan strategi yang tepat dengan kekuatan bersaing (sumber daya dan kemampuan) organisasi tersebut dan industri tempat organisasi itu berada.

Setelah para manajer menilai kelima kekuatan itu dan menentukan apakah ancaman dan peluang yang ada, mereka siap

memilih strategi persaingan yang memadai. Menurut Porter, tidak ada perusahaan yang dapat sukses dengan melakukan semua hal bagi semua orang. Oleh karena itu, para manajer harus memilih strategi yang akan memberi organisasi itu keunggulan bersaing.

### 3) Strategi 3 Generik

Strategi generik adalah pendekatan untuk mengungguli pesaing dalam industri. Satu di antara tiga strategi generik yang dapat dipilih yaitu kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus.<sup>24</sup>

#### a) Strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership strategy*).

Dengan memiliki posisi biaya rendah akan membuat perusahaan mendapatkan hasil laba di atas rata-rata dalam industri meskipun ada kekuatan persaingan yang besar.

Posisi biayanya memberikan perusahaan tersebut kepada ketahanan terhadap rivalitas dari para pesaing, karena biayanya yang lebih rendah memungkinkan untuk tetap dapat menghasilkan laba setelah para pesaingnya mengorbankan laba mereka demi persaingan.

Perusahaan yang menganut strategi ini harus unggul dibidang perekayasaan, pembelian, proses manufaktur dan distribusi fisik, sedang kemampuan pemasaran relatif

---

<sup>24</sup> Robbins, Stephen dan Mary Coulter, *Manajemen*, (Jakarta: Indeks, 2004), hlm.212.

kurang diperlukan. Beberapa cara dapat ditempuh untuk melakukan strategi ini yaitu dengan berusaha mendapatkan bahan baku yang murah, membuat desain produk yang sederhana, melakukan inovasi-inovasi baru pada proses produksi, mengembangkan jaringan pemasaran yang berbiaya rendah dan mengusahakan pengurangan-pengurangan dalam biaya penyimpanan, pemeliharaan dan tenaga kerja. Berikut ini merupakan keunggulan dan kelemahan dari strategi kepemimpinan biaya:

Tabel 1

Keunggulan	Kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> <li>Keunggulan efisiensi biaya yang dimiliki akan melindungi perusahaan dari pesaing.</li> <li>Perusahaan dapat memasuki segmen pasar yang lebih luas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kemajuan teknologi akan mengakibatkan perusahaan pesaing dapat menandingi perusahaan yang ada sebelumnya.</li> <li>Konsumen yang berasal dari golongan ekonomi mampu biasanya tidak tertarik.</li> </ul>

b) Strategi diferensiasi.

Sebagai upaya untuk meletakkan organisasi bisnis pada posisi keunggulan bersaing yang kuat, maka organisasi tersebut harus secara efektif dan efisien mengkombinasikan sumber-sumber dayanya dan menerapkan strategi yang sudah ditentukan.

Keunggulan kompetitif berkelanjutan merupakan posisi unik yang dikembangkan perusahaan dalam menghadapi para pesaing, dan mungkin perusahaan dapat mengungguli mereka secara konsisten. Definisi ini menekankan bahwa keunggulan hanya dapat dicapai hanya dengan pengembangan diferensiasi yang jelas dan *favorable* dari para pesaing.

Menurut pandangan tradisional, sumberdaya yang dimiliki perusahaan dalam industri yang sama bersifat homogen dan dapat dibeli dan diadopsi dengan mudah oleh perusahaan lain. Sedangkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan menurut pandangan yang berbasis pada sumberdaya dapat dicapai jika sumberdaya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan bersifat heterogen, berbeda dengan perusahaan lain atau pesaing tidak mempunyai kemampuan untuk memperoleh sumberdaya sejenis.<sup>25</sup>

Banyak pakar yang mendefinisikan diferensiasi sebagai semua upaya merek atau perusahaan untuk menciptakan perbedaan di antara para pesaing dalam rangka memberikan *value* terbaik kepada pelanggan. Perusahaan yang memiliki diferensiasi yang kukuh dipastikan akan memiliki kinerja di atas rata-rata (*above-average performer*)

---

<sup>25</sup> Fanny Rifqi El Fuad, Reposisi dan Perubahan Peran Fungsi MSDM: Upaya Membangun Keunggulan Kompetitif Melalui Keterkaitan Strategi Bersaing dengan Praktik MSDM, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 3, No. 1, 2003, hlm. 49-51

di dalam industrinya. Untuk dapat menciptakan diferensiasi yang kukuh, perusahaan harus berkonsentrasi pada tiga dimensi diferensiasi: konten, konteks dan infrastruktur.

Konten adalah dimensi diferensiasi yang menunjuk pada “apa” *value* yang ditawarkan kepada pelanggan. Konteks merupakan dimensi yang menunjuk pada “cara” menawarkan *value* kepada pelanggan. Sedangkan infrastruktur adalah faktor-faktor pemungkin terealisasinya diferensiasi konten maupun konteks di atas. Diferensiasi haruslah merupakan keunggulan dibandingkan pesaing. Agar diferensiasi kukuh, maka perusahaan harus berada setingkat lebih tinggi daripada pesaing.

Dan berikut ini merupakan keunggulan dan juga kelemahan dari strategi diferensiasi:

Tabel 2

Keunggulan	Kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tercipta loyalitas konsumen terhadap produk tersebut karena keunikan yang dimiliki.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan akan terus-menerus mengeluarkan biaya yang tidak sedikit untuk mempertahankan keunikannya.</li> </ul>

## c) Strategi fokus.

Strategi generik yang terakhir adalah memusatkan (*focus*) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu. Strategi ini dapat berupa fokus pada harga termurah (*cost leadership*), fokus pada kualitas produk yang unik (*differentiation*), atau fokus pada keduanya (*cost leadership* dan *differentiation*). Strategi ini diterapkan perusahaan untuk menjatuhkan kompetitor. Strategi ini biasanya diterapkan oleh perusahaan yang sudah matang dan menjadi *leader* dalam industrinya.

Berikut merupakan keunggulan dan kelemahan dari strategi fokus:

Tabel 3

Keunggulan	Kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan bisa mendapatkan keuntungan dengan menguasai segmen pasar yang belum dimasuki.</li> <li>Investasi yang diperlukan biasanya tidak begitu besar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mudah ditiru oleh para pesaing apabila produk tersebut ternyata bisa menguasai ceruk pasar.</li> <li>Pangsa pasar yang terbatas membuat perusahaan tidak bisa berkembang dengan pesat seperti perusahaan lain (<i>cost leader</i> dan <i>differentiation</i>).</li> </ul>

Untuk membedakan dari tiga strategi di atas, dapat dilihat dari gambar di bawah ini:

## KEUNGGULAN STRATEGIK

	KEUNIKAN	POSISI BIAYA RENDAH
INDUSTRI LUAS	DIFERENSIASI	OVERALL COST LEADERSHIP
TARGET STRATEGIK	FOKUS	
HANYA SEGMENT PASAR TERTENTU		

Gambar 3. Tiga Strategi Generik

### b. Tinjauan Persaingan

Untuk menghadapi persaingan yang semakin keras, penerbit harus berupaya mengambil langkah yang tepat. Bagaimana menghadapi persaingan?<sup>26</sup>

- 1) *Fair competition*.
- 2) Membangun jaringan (*networking*) dalam pemasaran.
- 3) Memelihara pelanggan dengan ikatan yang lebih personal untuk lebih memberikan kepuasan pelanggan.
- 4) Mengembangkan pasar baru pada segmennya.
- 5) Melakukan promosi baik untuk memperkokoh *image* maupun untuk mendukung sales.
- 6) Mempertahankan kredibilitas di depan konsumen.

<sup>26</sup> [http://pipmi.tripod.com/pipmi\\_direktori\\_pers\\_mahasiswa\\_indonesia.mht](http://pipmi.tripod.com/pipmi_direktori_pers_mahasiswa_indonesia.mht). Diakses tanggal 25 Mei 2012 pukul 11.00 WIB.



- 7) Mengembangkan produk-produk sampingan untuk menambah penghasilan.

**c. Tinjauan Teori 6 M<sup>27</sup>**

1) *Men*

Tenaga kerja manusia, baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja operasional atau pelaksana.

2) *Money*

Uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

3) *Methods*

Cara-cara yang dipergunakan dalam mencapai tujuan.

4) *Materials*

Bahan-bahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

5) *Machines*

Mesin-mesin atau alat-alat yang diperlukan atau dipergunakan untuk mencapai tujuan.

6) *Market*

Pasar untuk menjual barang dan jasa-jasa yang dihasilkan.

**d. Tinjauan keIslaman**

- 1) Berlomba-lomba dalam Kebaikan

---

<sup>27</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 2.

Ayat tentang berlomba-lomba dalam kebaikan tertuang dalam  
Q.S Al-Baqarah: 148

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيٰهَا ۖ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۚ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ  
جَمِيعًا ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١٤٨﴾

Artinya :

“Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu (dalam berbuat) kebaikan. Di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.”<sup>28</sup>

Ayat ini berisi tentang perintah Allah untuk berlomba-lomba dalam kebaikan. Perilaku sekecil apapun yang kita lakukan akan dimintai pertanggungjawabannya. Oleh karena itu kita harus berhati-hati dalam bertindak. Dalam sebuah persaingan bisnis tentu saja setiap perusahaan ingin menjadi yang paling unggul diantara lainnya, namun hal tersebut tidak boleh menjadikan kita menghalalkan segala cara untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Tujuan baik tentu saja harus dicapai dengan cara yang baik pula.

## 2) Sportifitas

يٰۤأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّن نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ ۚ وَلَا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا

<sup>28</sup> Al-Baqarah: 148.

بِالَّذِينَ قَبْلِهِمْ فَاتَّبَعُوا سُلُوكَهُمْ وَاتَّبَعُوا سُلُوكَهُمْ  
 بِالَّذِينَ قَبْلِهِمْ فَاتَّبَعُوا سُلُوكَهُمْ وَاتَّبَعُوا سُلُوكَهُمْ  
 بِالَّذِينَ قَبْلِهِمْ فَاتَّبَعُوا سُلُوكَهُمْ وَاتَّبَعُوا سُلُوكَهُمْ

Artinya:

“Hai orang-orang yang beriman janganlah suatu kaum mengolok-olok kaum yang lain (karena) boleh jadi mereka (yang diolok-olok) lebih baik dari mereka (yang mengolok-olok) dan jangan pula wanita-wanita (mengolok-olok) wanita-wanita lain (karena) boleh jadi wanita-wanita (yang diperolok-olokkan) lebih baik dari wanita (yang mengolok-olok) dan janganlah kamu mencela dirimu sendiri dan janganlah kamu panggil memanggil dengan gelar-gelar yang buruk. Seburuk-buruk panggilan ialah (panggilan) yang buruk sesudah iman dan barang siapa yang tidak bertobat, maka mereka itulah orang-orang yang lalim.”<sup>29</sup>

Ayat di atas prinsipnya adalah mengajarkan tentang sportifitas dalam sebuah kompetisi. Bagi yang kalah harus mau lapang dada menerima kekalahan serta instropeksi diri terhadap penyebab kekalahan. Selain itu tidak mencari-cari kesalahan pihak lawan atau bahkan menyebar fitnah untuk menjatuhkan kompetitor. Dalam sebuah persaingan kalah dan menang merupakan sebuah konsekuensi, oleh karena itu bila perusahaan ingin memenangkan persaingan bisnis maka strategi bersaingnya harus tepat.

### 3) Pekerjaan Diserahkan Ahlinya

Bila suatu pekerjaan tidak diserahkan kepada orang yang ahli dibidangnya maka tinggal tunggu kehancuran perusahaan tersebut. Setiap orang mempunyai spesifikasi

<sup>29</sup> Al Hujuraat: 11.

masing-masing, oleh karena itu, agar hasil pekerjaannya bagus maka penempatannya harus tepat. (*right man in the right place*)

- 4) Kebaikan yang tidak terorganisir dengan baik bisa dikalahkan oleh kejahatan yang terorganisir.

Manajemen merupakan hal yang penting bagi sebuah perusahaan. Sebuah perusahaan yang dikelola oleh manajer yang handal akan bisa membawa perusahaan mencapai tujuan sebagai *market leader*. Apabila perusahaan dikelola secara asal-asalan maka bukan tidak mungkin perusahaan tersebut lambat laun akan gulung tikar dikarenakan pengelolaannya kurang baik.

#### e. Tinjauan Six Sigma

- 1) Pengantar

Pesatnya perkembangan teknologi informasi membawa dampak terhadap tatanan kehidupan dunia. Salah satu konsekuensi logis dari perubahan dunia ke arah globalisasi adalah semakin ketatnya persaingan dalam dunia usaha. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat menjalankan strategi bisnisnya yang tepat agar mampu bertahan dalam menghadapi persaingan yang ketat.

Salah satu kunci sukses memenangkan persaingan dalam era globalisasi adalah dengan memperhatikan masalah

kualitas. Oleh karena itu, jika perusahaan ingin tetap *survive*, diharuskan memperhatikan masalah kualitas secara kontinyu, menjaga kestabilan dan memperbaiki kekurangan proses produksi yang berlangsung agar kualitas barang yang diterima konsumen dapat memuaskan. Kualitas produk merupakan faktor yang sangat dituntut oleh konsumen.

Konsumen tidak hanya memperhatikan masalah harga dan manfaat dalam memutuskan suatu pembelian, tetapi juga menekankan dalam hal kualitas. Dalam kondisi yang demikian, maka kualitas merupakan salah satu faktor utama dalam perusahaan yang harus dijaga dan ditingkatkan demi menjaga kepuasan pelanggan.

Kualitas yang baik adalah kualitas yang mendekati sempurna sesuai yang diinginkan pelanggan. Pengendalian dan perbaikan kualitas berusaha untuk menekan produk yang cacat, menjaga agar produk yang dihasilkan memenuhi standar kualitas dari perusahaan dan menghindari produk yang cacat lolos ke tangan konsumen secara terus-menerus.

Saat ini, metode penjagaan kualitas yang sedang berkembang adalah *six sigma* (6-sigma). *Six sigma* merupakan proses disiplin tinggi yang membantu mengembangkan dan mengantarkan produk mendekati sempurna. Landasan penting filosofi *six sigma* adalah mengetahui karakteristik kritis (CTQ)

yang menjadi keinginan konsumen sehingga suatu produk/jasa dikatakan berkualitas dan bagaimana menerjemahkan keinginan tersebut ke dalam kegiatan peningkatan kualitas.<sup>30</sup> Tujuannya tidak hanya mengurangi produksi jumlah cacat pada barang tetapi juga menghilangkan cacat pada organisasi itu.<sup>31</sup>

Ar-Ruzz Media adalah salah satu penerbit dan percetakan di Yogyakarta yang mengedepankan kualitas isi dan hasil cetakan. Dari hal tersebut, perusahaan selalu mengupayakan berbagai ide demi usahanya dalam menghasilkan produk cetakan yang tanpa cacat sehingga diharapkan akan memuaskan konsumen.

Dengan demikian *six sigma* dapat dijadikan ukuran target kinerja sistem industri tentang bagaimana baiknya suatu proses transaksi produk antara pemasok (industri) dan pelanggan (pasar). Semakin tinggi target sigma yang dicapai, kinerja sistem industri akan semakin baik. *Six sigma* juga dapat dianggap sebagai terobosan yang memungkinkan perusahaan melakukan peningkatan luar biasa (*dramatic*) dan sebagai pengendalian proses industri yang berfokus pada pelanggan, melalui penekanan pada kemampuan proses.

---

<sup>30</sup> <http://puslit.petra.ac.id/journals/industrial>. Diakses tanggal 23 Februari 2012 pukul 12.30 WIB.

<sup>31</sup> <http://isjd.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal/7209284292.pdf>. Diakses tanggal 25 Maret pukul 09.00 WIB.

## 2) Pengertian *Six Sigma*

Berikut ini beberapa pendapat dari para ahli dan organisasi mengenai penjelasan *six sigma*:

Evans dan Lindsay mendefinisikan *six sigma* sebagai metode untuk peningkatan proses bisnis, yang bertujuan untuk menemukan dan mengurangi faktor-faktor penyebab kecacatan dan kesalahan, mengurangi waktu siklus dan biaya operasi, meningkatkan produktivitas, memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik, mencapai tingkat pendayagunaan aset yang lebih tinggi, serta mendapatkan imbal hasil atas investasi yang lebih baik dari segi produksi maupun pelayanan.<sup>32</sup>

Menurut Manggala, *six sigma* didefinisikan sebagai sebuah metodologi terstruktur untuk memperbaiki proses yang difokuskan pada usaha mengurangi variasi proses (*process variances*) sekaligus mengurangi cacat dengan menggunakan statistik dan *problem solving tools* secara intensif.<sup>33</sup>

*Six sigma* juga diartikan sebagai falsafah manajemen yang berfokus untuk menghapus cacat dengan cara menekankan pemahaman, pengukuran, dan perbaikan proses.<sup>34</sup>

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *six sigma* merupakan sistem yang komprehensif, fleksibel, dan

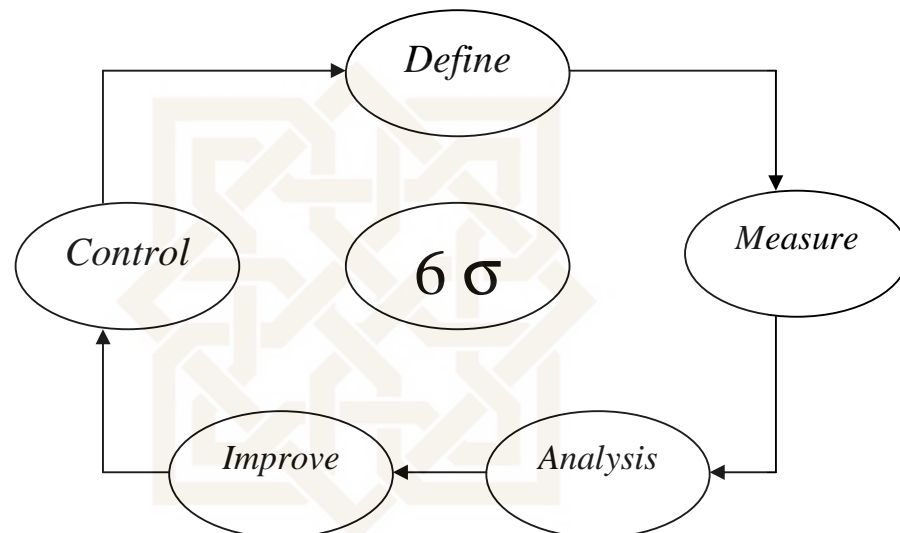
---

<sup>32</sup> Evans dan Lindsay, *Pengantar Six Sigma*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), hlm. 33

<sup>33</sup> <http://beranda.net/faktorq/Six%20Sigma%20Sederhana.pdf>, Diakses pada tanggal 20 Maret 2012 pukul 09.30 WIB.

<sup>34</sup> Greg, Brue, *Six Sigma for Manager*. Terjemahan. (Jakarta: Canary, 2002), hlm. 56.

terus menerus untuk mengurangi pemborosan, menurunkan variansi dan mencegah atau mengurangi cacat sampai dengan mencapai level enam sigma.



Sumber: Eckes (2003, hlm. 29)

Gambar 4. Tahapan *Six Sigma*

Berikut merupakan tahapan dalam proses *six sigma*:<sup>35</sup>

1) *Define* (perumusan)

Setelah sebuah proyek *six sigma* dipilih, langkah pertama yang harus dilakukan adalah mendefinisikan masalah.

Garis besar masalah biasanya dideskripsikan di dalam kesepakatan proyek dan untuk analisis lebih lanjut masalah tersebut harus dijelaskan dengan istilah operasional yang sangat spesifik. Pernyataan masalah yang baik juga harus

<sup>35</sup> Evans dan Lindsay, *Pengantar Six Sigma*, hlm. 40.



mengidentifikasi pelanggan dan CTQ (*critical to quality*) yang memiliki pengaruh terbesar pada kinerja produk atau jasa, menggambarkan tingkat kinerja saat itu atau sifat kesalahan ataupun keluhan pelanggan, mengidentifikasi metrik kinerja yang bersangkutan, menentukan tolok ukur standar kualitas terbaik, menghitung implikasi biaya/pendapatan proyek tersebut, serta mengukur tingkat kinerja yang diharapkan dari usaha *six sigma* yang berhasil.

Fase ini juga harus menjawab isu-isu manajemen proyek seperti apa saja yang harus dilakukan, oleh siapa, dan kapan.

## 2) *Measure* (pengukuran)

Fase proses DMAIC ini berfokus pada bagaimana cara mengukur proses internal yang memengaruhi CTQ. Pengukuran, yang berfokus pada pemahaman kinerja proses yang dipilih untuk diperbaiki pada saat ini, serta pengumpulan data yang dibutuhkan untuk analisis. Tahap ini juga melibatkan penilaian sistem pengukuran untuk menjaga validitas pengukuran serta untuk mengevaluasi kapabilitas proses yang diteliti.

## 3) *Analyze* (analisis)

*Analyze* adalah pemeriksaan terhadap proses, fakta, dan data untuk mendapatkan pemahaman mengenai mengapa suatu permasalahan terjadi dan dimana terdapat kesempatan untuk

melakukan perbaikan. Fase analisis berfokus pada pertanyaan mengapa cacat, kesalahan, atau variasi yang berlebihan terjadi.

4) *Improve* (peningkatan)

Langkah *improve* akan meningkatkan elemen-elemen sistem mencapai sasaran kinerja.

Penggunaan manajemen proyek dan alat-alat manajemen akan sangat intensif dalam langkah hal ini. Setelah seperangkat ide diajukan, ide tersebut perlu dievaluasi dan ide yang paling menjanjikan dipilih.

5) *Control* (pengendalian)

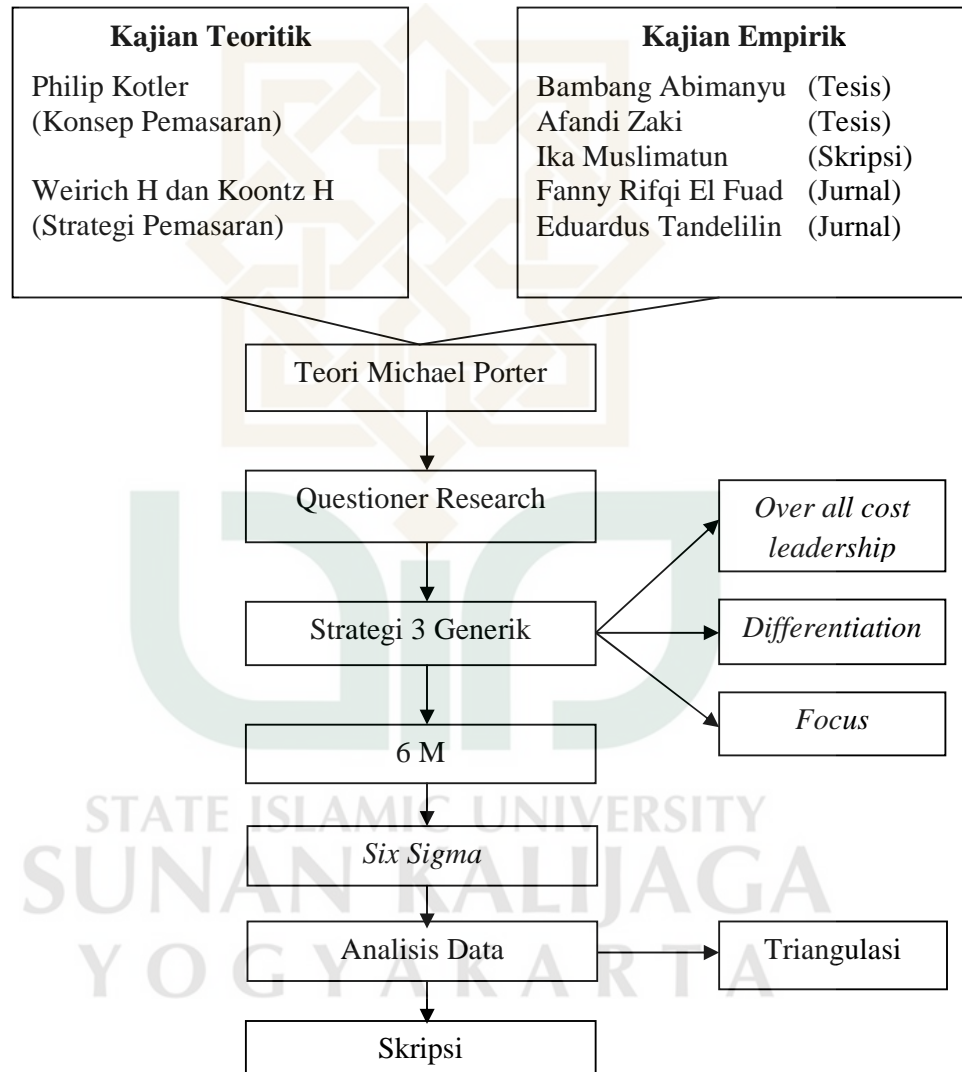
Fase pengendalian berfokus pada bagaimana menjaga perbaikan agar terus berlangsung, termasuk menempatkan perangkat pada tempatnya untuk meyakinkan agar variabel utama tetap berada dalam wilayah maksimal yang dapat diterima dalam proses yang sedang dimodifikasi. Bentuk pengendalian bisa sesederhana daftar periksa (*checklist*) atau pemeriksaan berkala untuk meyakinkan bahwa prosedur yang benar telah diikuti, atau penerapan diagram pengendalian proses statistik untuk memonitor kinerja cara pengukuran yang terpenting.

### 3. Kerangka Pikir Penelitian dan Skema Alur Penelitian

Kerangka pikir penelitian dan skema alur penelitian dibuat untuk memberikan gambaran yang ringkas dan mudah dipahami, serta untuk

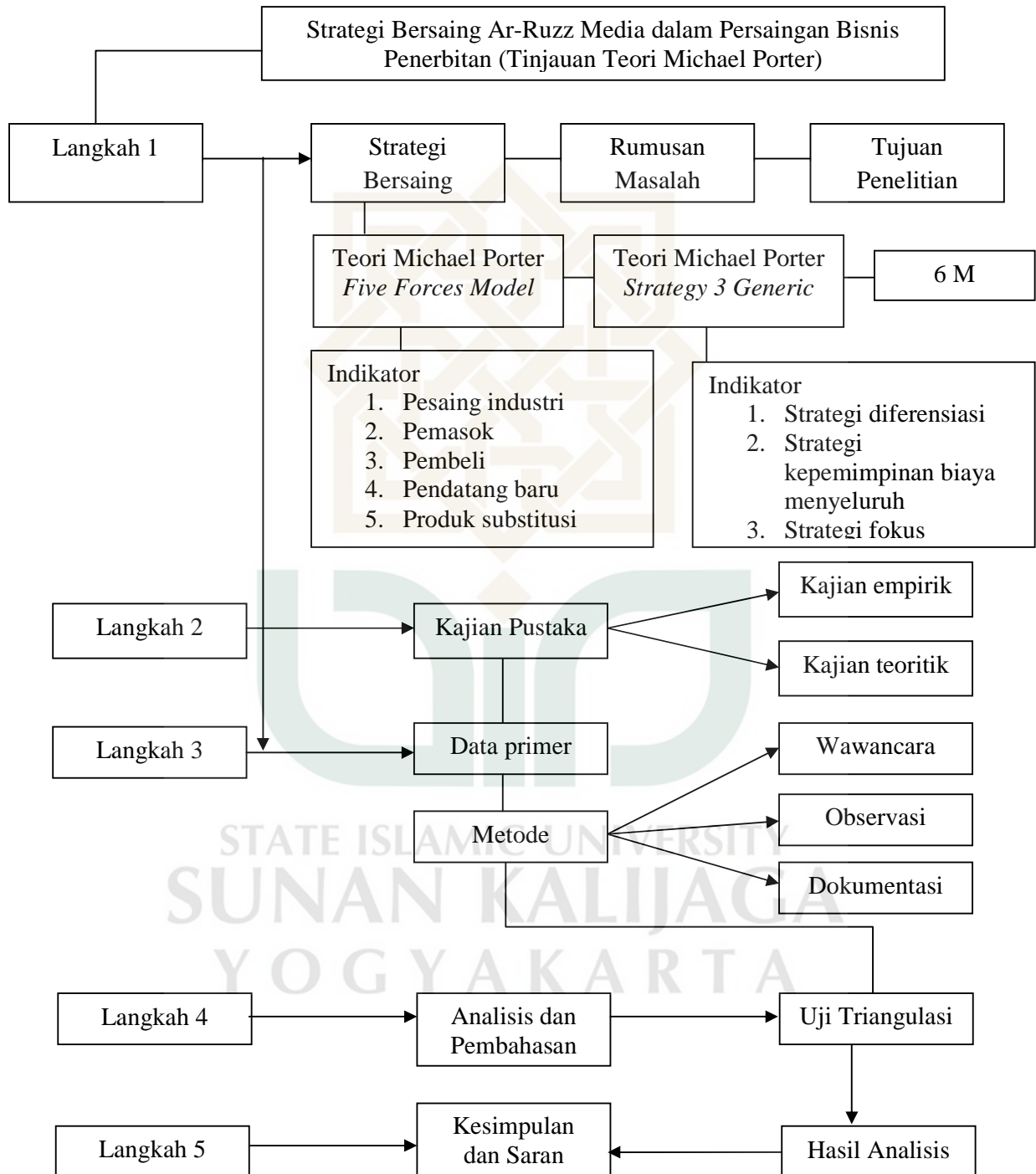
mempermudah dalam melakukan proses penyusunan hasil penelitian. Alur pemikiran proses penelitian tercantum dalam skema sebagai berikut:

### KERANGKA PIKIR PENELITIAN



Gambar 5. Kerangka Penelitian

### Skema Alur Penelitian dan Proses Penelitian



Gambar 6. Skema Alur Penelitian

### C. METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara bertindak menurut sistem aturan yang bertujuan agar kegiatan praktis terlaksana secara rasional dan terarah sehingga dapat mencapai hasil yang optimal. Penelitian adalah usaha pencarian fakta menurut metode objektif yang jelas untuk menemukan hubungan fakta dan menghasilkan dalil atau hukum.<sup>36</sup>

#### 1. Jenis Penelitian

Adapun jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) yakni jenis penelitian yang bertujuan untuk memperoleh informasi yang akurat terhadap fenomena tertentu dalam hal ini strategi bersaing yang diterapkan Ar-Ruzz Media dalam persaingan di antara para penerbit dengan tinjauan Teori Michael Porter.

#### 2. Metode Analisis

Adapun yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menerangkan strategi bisnis Ar-Ruzz Media dalam persaingan bisnis penerbitan yang selanjutnya data akan dideskripsikan dalam bentuk kata-kata tertulis.<sup>37</sup>

#### 3. Subjek dan Objek Penelitian

##### a. Subjek Penelitian

Subjek yang menjadi sasaran masalah yang diteliti sebagai sumber informasi dalam penelitian ini adalah direktur, manajer

---

<sup>36</sup> Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Ghalia, 1998), hlm. 14.

<sup>37</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2000), hlm. 87.

pemasaran, administrasi percetakan serta manajer bidang editorial di Ar-Ruzz Media Yogyakarta.

b. Objek Penelitian

Objek penelitian adalah yang menjadi titik fokus perhatian dari penelitian. Adapun yang menjadi objek dari penelitian ini adalah strategi bersaing yang diterapkan Ar-Ruzz Media dalam persaingan bisnis penerbitan dengan tinjauan teori Michael Porter.

4. Sumber Data

a. Data Primer

Data primer yaitu data yang dikumpulkan dari sumber utama. Dalam penelitian ini sumber utamanya adalah Ar-Ruzz Media. Dalam penelitian ini yang termasuk dalam data primer adalah hasil wawancara dengan manajer Ar-Ruzz Media mengenai strategi bersaing yang diterapkan Ar-Ruzz Media dalam persaingan bisnis penerbitan.

b. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari observasi dan dokumentasi, catatan-catatan dan bacaan yang relevan dengan penelitian ini.

5. Metode Pengumpulan Data

a. *Interview* (wawancara)

Wawancara adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Jogiyanto, *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*, (Yogyakarta: BPFE, 2007), hlm. 93.

Jenis wawancara dengan *interview* bebas terpimpin yaitu penelitian yang berdasarkan pada data *interview guide* yang artinya penyusun menyajikan pertanyaan-pertanyaan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada, namun tidak keluar dari pedoman daftar pertanyaan yang ada.

Melalui teknik ini, penyusun mengambil data-data dengan melakukan wawancara dengan:

- 1) Direktur Ar-Ruzz Media, tujuannya untuk mengetahui strategi bersaing yang diterapkan Ar-Ruzz Media.
- 2) Manajer pemasaran, tujuannya untuk mengetahui bagaimana strategi bersaing yang dijalankan oleh Ar-Ruzz Media.
- 3) Administrasi percetakan, tujuannya untuk mengetahui usaha peningkatan kualitas percetakan di Ar-Ruzz Media.
- 4) Manajer editorial untuk mengetahui apa yang dilakukan departemen ini untuk mendukung strategi bersaing Ar-Ruzz Media.
- 5) Sekretaris , untuk mengetahui struktur organisasi dan lain-lain yang dibutuhkan dalam penelitian ini.
- 6) Konsumen, tujuannya untuk mengetahui bagaimana pendapat mereka tentang buku-buku terbitan Ar-Ruzz Media.

b. Observasi Non Partisipan

Metode observasi ini biasanya diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan yang sistematis mengenai fenomena-

fenomena yang diselidiki.<sup>39</sup> Dalam hal ini penyusun mengamati kondisi Ar-Ruzz Media yang berkenaan dengan strategi bersaing dalam persaingan di bidang bisnis penerbitan.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode wawancara dan observasi dalam penelitian kualitatif.<sup>40</sup> Dokumentasi merupakan seluruh data yang menunjang pengetahuan penyusun berkenaan dengan sejarah berdirinya, visi dan misi, serta struktur organisasi di penerbit dan percetakan Ar-Ruzz Media dan informasi lain yang menunjang penelitian ini.

6. Analisis Data

Proses analisis data (Miles dan Huberman) dilakukan dalam 4 tahap, yaitu:<sup>41</sup>

a. Pengumpulan data

Data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang kemudian dituliskan dalam catatan lapangan yang berisi tentang apa yang dilihat, didengar, disaksikan, dialami, dan juga temuan tentang apa yang dijumpai selama penelitian dan

---

<sup>39</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1989), hlm. 136.

<sup>40</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, hlm. 422.

<sup>41</sup> Miles dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, (Jakarta: UI Press, 1992), hlm. 15.



merupakan bahan rencana pengumpulan data untuk tahap berikutnya.

b. Reduksi data

Reduksi data yaitu proses dimana peneliti melakukan pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data “kasar” dari catatan tertulis di lapangan. Proses reduksi data ini dimaksudkan untuk lebih mempertajam, menggolongkan, mengarahkan, membuang bagian data yang tidak diperlukan serta mengorganisasikan data sehingga mudah untuk dilakukan penarikan kesimpulan yang kemudian dilanjutkan dengan proses verifikasi.

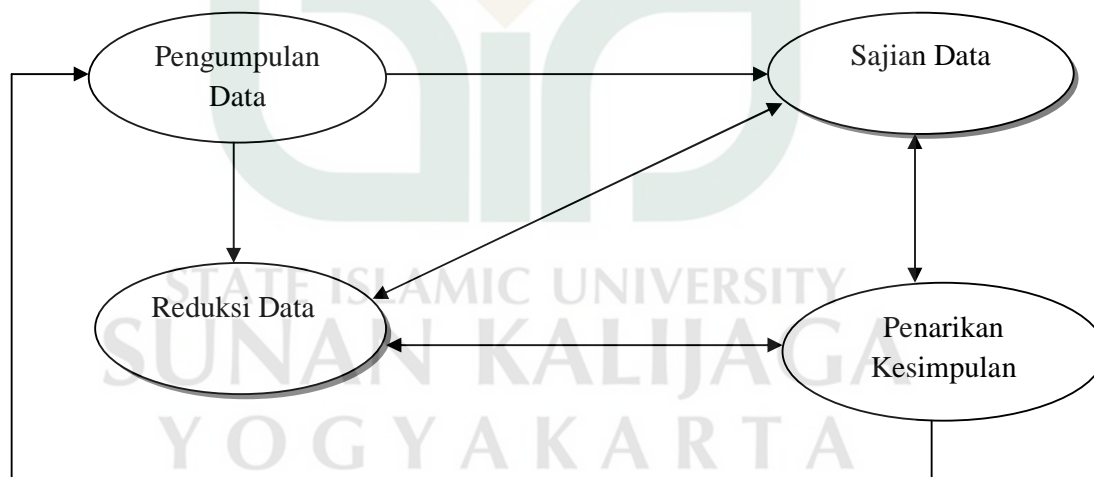
c. Penyajian data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah penyajian data. Dimaksudkan untuk mempermudah penyusun dalam mendapatkan hasil penelitian. Penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun sehingga memberikan kemungkinan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan penyajian data akan dipahami apa yang terjadi, apa yang harus dilakukan, apa yang lebih lanjut lagi menganalisis mengambil tindakan berdasarkan atas pemahaman yang didapat dari penyajian-penyajian data tersebut.

#### d. Penarikan kesimpulan

Penarikan kesimpulan menyangkut interpretasi peneliti, yaitu penggambaran makna dari data yang ditampilkan. Peneliti berupaya mencari makna dari data yang telah dihasilkan dalam penelitian, serta menganalisa data dan kemudian membuat kesimpulan.

Sebelum menarik kesimpulan, penyusun harus mencari pola, hubungan, persamaan dan sebagainya secara detail untuk dipelajari kemudian disimpulkan. Dalam proses penyimpulan data merupakan suatu proses yang membutuhkan suatu pertimbangan yang benar-benar dapat dipertanggungjawabkan.



Gambar 7. Proses Analisis Data

#### 7. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Keabsahan data penelitian dapat dilakukan dengan melihat reliabilitas dan validitas data yang diperoleh. Untuk membuktikan

validitas data ditentukan oleh kredibilitas dan interpretasinya dalam mengupayakan temuan data yang dilakukan dengan kondisi yang senyatanya dan disetujui banyak pihak.

Metode yang digunakan dalam menguji keabsahan data penelitian ini adalah triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan dan perbandingan data tersebut.<sup>42</sup> Triangulasi dalam penelitian ini dengan membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi melalui sumber yang berbeda dan menanyakan hal yang sama, dalam hal ini sumber datanya adalah direktur, manajer pemasaran, administrasi percetakan, manajer editorial Ar-Ruzz Media serta pembeli sebagai konsumen akhir.

Triangulasi data dalam hal ini dicapai dengan membandingkan data hasil pengamatan atau observasi dengan isi suatu dokumen yang berkaitan dengan penelitian serta data hasil wawancara. Kemudian data yang sudah diperoleh penyusun cek dengan observasi non partisipan.

Hasil wawancara mengenai strategi bersaing Ar-Ruzz Media sudah baik dan tepat, seperti penjelasan dari Bapak Alwan Ariyanto sebagai berikut:

“cara yang digunakan kami dalam menghadapi pesaing yaitu dengan mendirikan lini-lini usaha lain, jadi tidak terpaku pada satu ranah, kita bikin lini-lini berdasarkan kategori buku.”<sup>43</sup>

Hal ini ditegaskan oleh Bapak Abdullah Masrur, beliau mengatakan bahwa:

---

<sup>42</sup> Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian*, hlm. 331.

<sup>43</sup> Wawancara dengan Bapak Alwan selaku Manajer Pemasaran, pada tanggal 22 Maret 2012, pukul 09.30 WIB.

“Kami punya lini usaha dan itu berdasarkan kategori buku. Kami cetak di satu tempat tapi nanti distribusi masing-masing dengan nama masing-masing.”<sup>44</sup>

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh beberapa orang yang berkaitan dengan buku-buku terbitan Ar-Ruzz Media, maka didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4

Kategori	Informan	Pernyataan
Positif	Ni Ayu Rismadani	Walau bukunya tipis dan tidak setebal ensiklopedi, tapi cukuplah untuk mengetahui hal-hal tentang segala per-Jepangan. Bukunya menarik. Bagi yang suka hal-hal yang berbau Jepang tentunya.
	Norita Ika Dewi	Bukunya bagus, bisa dipakai sebagai referensi bagi calon guru yang akan mengajar dikelas. Harga terjangkau lagi.
	Mukti Dara Tumino	Bisa menjadi panduan agar anak kita mulai belajar menjadi <i>entrepreneur</i> , itu anak saya sekarang belajar jualan aksesoris kalau dikelas. Untungnya memang tidak seberapa tapi kan bukan itu tujuannya.

<sup>44</sup> Wawancara dengan Bapak Abdullah Masrur selaku Direktur, pada tanggal 9 April 2012, pukul 09.30 WIB.

Negatif	Tri Wahyuni	Bukunya kertasnya kurang bagus, padahal ini kan salah satu buku <i>best seller</i> nya Ar-Ruzz.
	Rismaya Luthfianingsih	Bukunya kebanyakan buku-buku pendidikan dan filsafat padahal saya suka buku-buku humor. Jadi saya jarang beli buku terbitan Ar-Ruzz.

Sumber: Data Primer Diolah

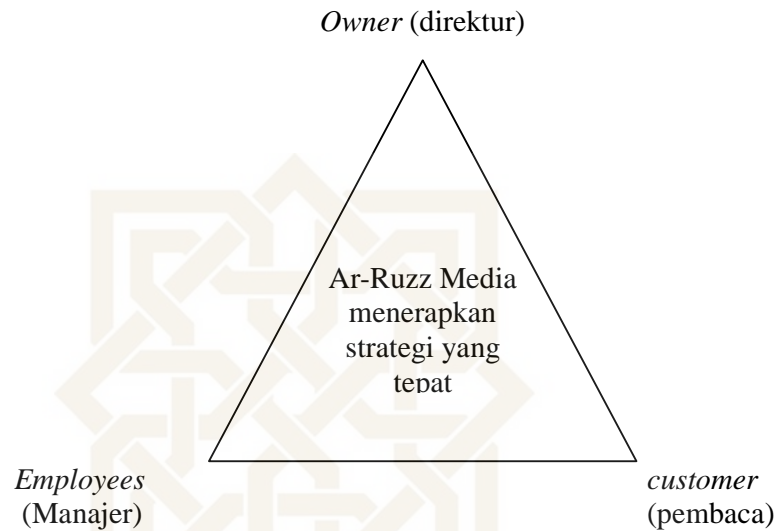
Berdasarkan data tabel di atas dapat diketahui bahwa konsumen memilih buku terbitan Ar-Ruzz Media karena buku-bukunya bagus dan mempunyai banyak variasi tema, juga karena harganya terjangkau dan mencakup semua lapisan. Namun beberapa buku kertasnya tidak terlalu bagus.

Observasi, wawancara dan dokumentasi yang dilakukan penyusun menunjukkan kebaikan. Ketiga teknik tersebut diuji dengan pengujian data sehingga menghasilkan data yang sama dan penyusun memastikan bahwa data penelitian ini benar dan valid.

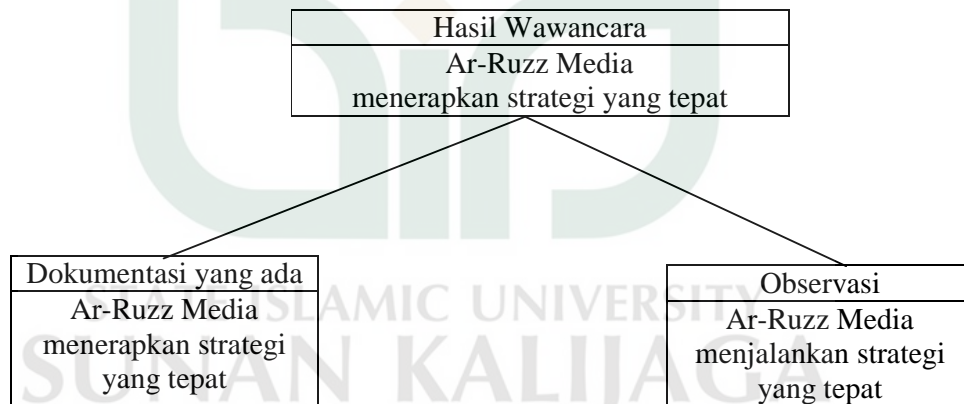
STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## UJI TRIANGULASI

Menurut Hasil Wawancara



Gambar 8. Uji Triangulasi



Gambar 9. Uji Wawancara

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **A. SIMPULAN**

Berdasarkan uraian dan analisis yang dikemukakan dalam bab-bab sebelumnya maka penyusun dapat menyimpulkan bahwa strategi bersaing yang diterapkan oleh Ar-Ruzz Media sudah cukup bagus. Berdasarkan hasil analisis lingkungan persaingan industri dengan tinjauan teori Michael Porter yaitu five force model yang meliputi persaingan dalam industri, pemasok (*supplier*), pembeli (*buyer*), ancaman pendatang baru dan produk pengganti (*substitusi*) maka ditetapkan strategi diferensiasi dari strategi generik Michael Porter.

Keunggulan yang dimiliki yaitu mengenai diferensiasi buku terbitan yang berbeda dari penerbit lain. Keunggulannya yaitu buku Ar-Ruzz adalah buku-buku penunjang pendidikan, bukan buku bahan ajar. Hal ini dikarenakan sudah ada penerbit lain yang fokus terhadap buku-buku pendidikan. Selain itu untuk memenuhi kebutuhan pasar Ar-Ruzz Media membuat lini-lini produk penerbitan yang berjumlah 7. Dalam distribusinya Ar-Ruzz tidak memakai distributor sehingga perkembangan penjualan buku bisa dipantau setiap hari.

## B. SARAN

Saran yang dapat penyusun kemukakan berkaitan dengan strategi tingkat fungsional Ar-Ruzz Media adalah sebagai berikut:

1. Perlu dipikirkan lagi mengenai strategi pemasaran selain yang sudah dijalankan saat ini misalnya pemasaran dengan pengoptimalan media jejaring sosial atau blog. Interaksi dengan konsumen (pembaca) penting dilakukan agar dapat memberi masukan bagi Ar-Ruzz Media dan juga sebagai sarana mengkomunikasikan keberadaan Ar-Ruzz Media kepada masyarakat.
2. Ar-Ruzz Media perlu meningkatkan komposisi buku-buku keIslaman karena saat ini komposisinya lebih banyak buku-buku umum.
3. Diferensiasi produk perlu dikembangkan karena persaingan semakin kompetitif. Selain dari segi isi bisa juga dalam hal kemasan, misalnya buku-buku Ar-Ruzz mempunyai pembatas buku berbentuk pohon padi, selain sebagai sarana promosi juga bisa memberikan nasihat mengenai ilmu padi, yaitu semakin berilmu semakin merunduk.
4. Perlu dibuat *job description* dan SOP karena itu salah satu indikator manajemen yang baik.
5. Diadakannya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia karena mempunyai peran yang penting dalam pemasaran serta dapat meningkatkan kinerja.



## DAFTAR PUSTAKA

### A. Sumber Buku

- Adhe, *Declare (Kamar Kerja Penerbit Jogja)*, Yogyakarta:KPJ, 2007
- Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik (Pengantar Proses Berpikir Strategik)*, Jakarta: Binapura Aksara, 1996
- Bambang Hartono, *Manajemen Pemasaran Rumah Sakit*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010
- David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Andi, 2009
- Dirgantoro, Crown, *Manajemen Stratejik*, Jakarta: PT Grasindo, 2001
- Evans dan Lindsay, *Pengantar Six Sigma*, Jakarta: Salemba Empat, 2007
- Fandi Tjiptono, *Manajemen Jasa*, Yogyakarta: Andi, 2004
- Greg, Brue, *Six Sigma for Manager*. Terjemahan, Jakarta: Canary, 2002
- Husain Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010
- Jogiyanto, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Yogyakarta: BPF, 2007
- Malayu Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- Miles dan Hubberman, *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: UI Press, 1992
- Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia, 1998
- Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010
- Pande Neuman, Ronal Cavanagh. *The Six sigma Way. Bagaimana GE, Motorola dan Perusahaan Terkenal Lainnya Mengasah Kinerja Mereka*, Yogyakarta: Andi, 2002
- Pearce II, J.A, dan Robinson Jr, R.B., *Manajemen Strategis*, Jakarta: Salemba Empat, 2009

- Philip Kotler dan Kevin Lane, *Manajemen Pemasaran*, Jakarta: Erlangga, Edisi 12, Jilid 1, 2008
- Pius Abdillah dan Anwar Syarifudin, *Kamus Saku Bahasa Indonesia*, Surabaya: Arkola, 2000
- Porter, Michael, *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, 1980
- Porter, Michael, *Strategi Bersaing*, Jakarta: PT Gelora Aksara Permata, 1990
- Porter, Michael, *Keunggulan Bersaing: Mempertahankan dan Menciptakan Kinerja Unggul*, Jakarta: Erlangga, 1993
- Ramlie R Merta Wijaya, *Strategi Pengendalian Administratif*, Bandung: Angkasa, 1991
- Sofia Mansoor, *Pengantar Penerbitan*, cetakan ketiga, Bandung: ITB, 1999
- Sondang Siagian, *Manajemen Strategik*, Jakarta: Bumi Aksara, 1995
- Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen*, Jakarta: Indeks, 2004
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Bandung: Alfabeta, 2000
- Sukmadi, *Pengantar Ekonomi Bisnis*, Bandung: Humaniora Utama Press, 2010
- Sulchan Yashin, *Kamus Bahasa Indonesia*, Surabaya: Amanah, 1997
- Sutrisno Hadi, *Metodologi Research Jilid II*, Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM, 1981

#### **B. Sumber Tesis, skripsi dan jurnal**

- Bambang Abimanyu, *Strategi Bersaing Dji Sam Soe sebagai Market Leader dalam Industri Rokok Jenis Kretek Tangan di Indonesia*, Tesis (Tidak diterbitkan), Yogyakarta: Magister Manajemen, Universitas Gajah Mada, 2001.
- Afandi Zaki, *Analisis Strategi Bersaing Anderson Consulting dalam Menghadapi Persaingan*, Tesis (Tidak diterbitkan), (Yogyakarta: Magister Manajemen, Universitas Gajah Mada, 1999.

Ika Muslimatun, “Strategi Pemasaran Pelayanan Kesehatan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta”, *Skripsi* (Tidak diterbitkan) (Yogyakarta: Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga, 2010)

Jurnal Teknik Industri, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Vol. 9, No. 2, Agustus 2008.

Eduardus Tandelilin, “Peranan Strategi Operasi dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Perusahaan”, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, No. 1, April, 1991.

Fanny Rifqi El Fuad, Reposisi dan Perubahan Peran Fungsi MSDM: Upaya Membangun Keunggulan Kompetitif Melalui Keterkaitan Strategi Bersaing dengan Praktik MSDM, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 3, No. 1, 2003.

### C. Sumber Internet

<http://konsultansejakarta.com/strategi-bersaing-definisi-dan-analisis.php>.

<http://puslit.petra.ac.id/journals/industrial>

<http://pengertianpenerbitan.blogspot.com>

<http://isjd.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal/7209284292.pdf>

<http://beranda.net/faktorq/Six%20Sigma%20Sederhana.pdf>

<http://journal.ipb.ac.id/index.php/bulekoka/article/viewFile/2669/1651>

[http://pipmi.tripod.com/pipmi\\_direktori\\_pers\\_mahasiswa\\_indonesia.mht](http://pipmi.tripod.com/pipmi_direktori_pers_mahasiswa_indonesia.mht)



# LAMPIRAN-LAMPIRAN

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## **INTERVIEW GUIDE**

### **A. Profil Ar-Ruzz Media**

1. Letak geografis
2. Sejarah berdirinya
3. Visi dan misi
4. Struktur organisasi

### **B. Tinjauan tentang Strategi Bersaing Ar-Ruzz Media**

1. Konsep pemasaran seperti apa yang dipakai dalam pemasaran?
2. Apakah tujuan dari pemasaran Ar-Ruzz Media?
3. Apa saja tugas dan wewenang bagian pemasaran?
4. Faktor apa saja yang menjadi kekuatan Ar-Ruzz Media?
5. Faktor apa saja yang menjadi kelemahan dan ancaman bagi Ar-Ruzz Media?
6. Media apa saja yang dipakai dalam pemasaran?
7. Apakah Ar-Ruzz Media bekerjasama dengan perusahaan atau instansi lain?
8. Pihak mana saja yang bekerjasama dengan Ar-Ruzz Media?

### **C. Tinjauan Teori Michael Porter (*Five Force Model*)**

1. Persaingan dalam Industri

- a. Bagaimana strategi pemasaran Ar-Ruzz Media dalam menghadapi pesaing pasar pada saat ini?
  - b. Apa strategi yang digunakan untuk menghadapi pesaing yang semakin kompetitif?
2. Pemasok
- a. Bagaimana kualitas tenaga kerja/karyawan di Ar-Ruzz Media?
  - b. Apa saja kriteria yang Ar-Ruzz Media tetapkan ketika menerima naskah dari penulis?
3. Pembeli
- a. Siapa segmen pasar yang dituju dalam pemasaran Ar-Ruzz Media?
  - b. Bagaimana dengan harga-harga buku yang Ar-Ruzz Media terbitkan?
4. Pendaatang baru
- Bagaimana strategi Ar-Ruzz Media dengan adanya penerbit lain khususnya penerbit Islam?
5. Produk pengganti
- a. Bagaimana tanggapan Anda terhadap adanya *e-book* ?
  - b. Apa langkah yang diambil untuk mengantisipasi hal tersebut?

#### **D. Tinjauan Tiga Strategi Generik Michael Porter**

##### 1. Diferensiasi

Apa yang menjadi perbedaan antara Ar-Ruzz Media dengan penerbit lain?

2. Kepemimpinan Biaya

- a. Bagaimana strategi yang dilakukan Ar-Ruzz Media dalam menentukan harga buku yang semakin kompetitif dengan penerbit lain?
- b. Bagaimana strategi Ar-Ruz Media dalam menekan biaya untuk mendapat keuntungan yang tinggi?

3. Fokus

- a. Apa yang menjadi fokus di Ar-Ruzz Media?
- b. Perubahan seperti apa dengan adanya fokus tersebut?

**E. Wawancara kepada pembaca buku Ar-Ruzz Media**

1. Apa pendapat Anda terhadap buku terbitan Ar-Ruzz Media?
2. Apa alasan Anda membeli buku tersebut?

Lampiran 2

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama Lengkap : Apriyani Eko Winingsih  
Tempat, Tanggal Lahir : Sleman, 1 April 1989  
Alamat : Kragilan RT 04 RW 07 Condong Catur  
Depok Sleman  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Golongan Darah : O  
Nama Ayah : Taryono  
Nama Ibu : Sarjinah  
Riwayat Pendidikan :  
1. SD N Sarikarya lulus tahun 2001  
2. SMP N 1 Depok lulus tahun 2004  
3. SMA N 1 Depok lulus tahun 2007



Lampiran 3

**SURAT PERJANJIAN JUAL BELI NASKAH**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama :  
Alamat :  
Pekerjaan :

Dalam hal ini bertindak untuk dan atas nama diri sendiri, yang selanjutnya disebut sebagai **PIHAK PERTAMA**

Nama : ABDUL MASRUR  
Alamat : Jl Anggrek 126, Sambilegi,  
Maguwoharjo,  
Depok, Sleman, Yogyakarta.  
Jabatan : Pimpinan Kelompok Penerbit AR-RUZZ  
MEDIA

Dalam jabatannya di atas bertindak untuk dan atas nama Kelompok Penerbit \_\_\_\_\_ untuk selanjutnya disebut sebagai **PIHAK KEDUA**

Untuk selanjutnya secara bersama-sama dapat juga disebut sebagai **PARA PIHAK** dalam perjanjian.

Bahwa **PIHAK PERTAMA** menyatakan, dan mengaku sebagai penulis, pemilik, pemegang hak cipta atas naskah yang berjudul \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ dengan nama pena yang tercantum adalah \_\_\_\_\_ dan oleh karena itu **PIHAK PERTAMA** bermaksud menjual naskah tersebut kepada **PIHAK KEDUA**, sebagaimana maksud tersebut, **PIHAK KEDUA** bersedia untuk membeli naskah milik **PIHAK PERTAMA**.

Bahwa **PARA PIHAK** menerangkan, menyatakan telah sepakat untuk mengikatkan diri dalam Ikatan Perjanjian Jual Beli Naskah dengan syarat dan ketentuan sebagai berikut:

**Pasal 1**

- a. Bahwa pada saat ditandatanganinya surat perjanjian ini, **PIHAK PERTAMA** menjual dan sekaligus

menyerahkan karya naskah yang berjudul \_\_\_\_\_ dengan nama pena yang tercantum adalah \_\_\_\_\_ kepada **PIHAK KEDUA**, dimana naskah tersebut pada saat dijual kepada **PIHAK KEDUA**, dalam keadaan telah diketik, serta satu naskah asli (*hard copy*) hasil prin-out dalam bahasa Indonesia.

- b. **PIHAK PERTAMA** menyerahkan Hak dan Wewenang penuh kepada **PIHAK KEDUA** untuk menyunting naskah menjadi buku, memperbanyak, mencetak ulang serta memasarkan kepada pihak-pihak distributor, toko-toko maupun kepada masyarakat secara langsung.
- c. **PIHAK KEDUA** membeli naskah tersebut seharga Rp\_\_\_\_\_ dan dibayar tunai saat ini juga, bilamana perlu surat perjanjian jual beli naskah tersebut dapat berfungsi sebagai bukti pembayaran/kwitansi.

## Pasal 2

- a. Bahwa **PIHAK PERTAMA** dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya sekaligus menjamin bahwa **PIHAK PERTAMA** adalah satu-satunya sebagai Penulis, Pemilik yang sah, berhak, berwenang dan berkuasa sepenuhnya, sekaligus sebagai pihak yang berhak menjual kepada **PIHAK KEDUA**.
- b. Bahwa **PIHAK PERTAMA** dengan ini menyatakan menjamin bahwa naskah sebagaimana dimaksud dalam perjanjian ini hanya dijual kepada **PIHAK KEDUA**.
- c. Bahwa oleh karena itu **PIHAK KEDUA** diberi hak sepenuhnya oleh **PIHAK PERTAMA** untuk menyunting, memperbanyak, mencetak ulang serta memasarkan kepada pihak-pihak distributor, toko-toko maupun kepada masyarakat secara langsung.
- d. Bahwa **PIHAK PERTAMA** dengan ini menyatakan menjamin bahwa naskah sebagaimana dimaksud dalam perjanjian ini merupakan naskah asli yang ditulis oleh **PIHAK PERTAMA** oleh karena itu **PIHAK PERTAMA** menjamin sepenuhnya kepada **PIHAK KEDUA** serta sekaligus membebaskan dari segala tuntutan hukum, baik pidana maupun perdata dari pihak-pihak mana pun sehingga terhadap akibat hukum yang ditimbulkan dari

perjanjian ini menjadi beban dan tanggung jawab **PIHAK PERTAMA** sepenuhnya.

- e. Bahwa **PIHAK PERTAMA** menyatakan dengan sebenar-benarnya, sekaligus menjamin bahwa naskah sebagaimana dimaksud dalam perjanjian ini tidak mengutip tentang Isi, Judul, Foto, Halaman/Cover dan atau kelengkapan lainnya dari naskah tulisan lain melebihi batas-batas yang diperbolehkan oleh Undang-Undang Hak Cipta, untuk itu **PIHAK PERTAMA** dengan ini membebaskan **PIHAK KEDUA** dari segala tuntutan hukum yang ada, sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Hak Cipta, apabila di kemudian hari diketahui **PIHAK PERTAMA** melanggar Undang-Undang Hak Cipta, baik secara sengaja maupun tidak disengaja.
- f. Bahwa **PIHAK PERTAMA** menyatakan menjamin tidak akan membuat naskah lain yang judul dan isinya sama atau menyamai naskah yang telah dijual kepada **PIHAK KEDUA** dalam perjanjian ini, serta tidak akan membantu dan atau memberi izin dengan cara apapun kepada pihak-pihak lain.

### Pasal 3

- a. Bahwa perjanjian ini mengikat **PARA PIHAK**, oleh karena itu bilamana diperlukan perjanjian ini dapat juga sebagai undang-undang bagi **PARA PIHAK**.
- b. Bahwa segala sesuatu yang belum diatur dan dijelaskan dalam perjanjian ini akan dijelaskan lebih lanjut pada lampiran, namun apabila kedua belah pihak tetap memandang diperlukan adanya perubahan/penambahan, maka akan dimusyawarahkan kemudian akan dituangkan dalam perjanjian tambahan/addendum yang merupakan bagian tak terpisahkan dari perjanjian ini.
- c. Bahwa pasal-pasal yang tercantum dalam perjanjian ini merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan atau diartikan satu per satu.
- d. Bahwa **PARA PIHAK** sepakat apabila terdapat perbedaan penafsiran dalam perjanjian ini, maka akan diselesaikan secara musyawarah mufakat, namun

demikian apabila tidak dapat tercapai kesepakatan, maka **PARA PIHAK** sepakat memilih kediaman hukum yang umum dan tetap pada Kantor Kepaniteraan Pengadilan Negeri Sleman.

Demikian surat perjanjian ini dibuat secara sadar, tanpa ada paksaan dan tekanan, dibuat dalam rangkap dua bermeterai cukup yang mana masing-masing mempunyai kekuatan hukum sama.

Ditandatangani di \_\_\_\_\_ ,  
pada hari ini \_\_\_\_\_ , tanggal \_\_\_\_\_

PIHAK PERTAMA

PIHAK KEDUA

\_\_\_\_\_  
ABDUL MASRUR

\_\_\_\_\_  
SAKSI I

\_\_\_\_\_  
SAKSI II

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

Lampiran 4

**DAFTAR DISTRIBUSI BUKU-BUKU AR-RUZZ MEDIA**

<b>No</b>	<b>TOKO BUKU</b>	<b>ALAMAT</b>
1	Gramedia Sudirman	Jl. Jendral Sudirman Yogyakarta
2	Gramedia Plaza Ambarukmo	Jl. Solo Ambarukmo Yogyakarta
3	Gramedia Pandanaran	Jl. Pandanaran No. 122 Semarang
4	Gramedia Java Supermall	Jl. MT Haryono 992-994 Semarang
5	Gramedia Surakarta	Jl. Slamet Riyadi No. 284 Solo
6	Gramedia Merdeka Bandung	Jl. Merdeka No. 43 Bandung
7	Gramedia Mollis Bandung	Jl. Peta No. 24 Lt 2 unit 13-15 Lingkar Selatan
8	Gramedia Istana Plaza Bandung	Jl. Pasir Kaliki 121-123 Bandung
9	Gramedia Super Mall	Jl. Gatot Subroto No. 289 Bandung
10	Gramedia Cirebon	Jl. Tentara Pelajar No. 1 Cirebon
11	Gramedia Super Mall	Surabaya
12	Gramedia Solo Square	Jl. Slamet Riyadi No. 451-455 Solo
13	Togamas Jogja	Jl. Gejayan No. 5 Condong Catur Yogyakarta
14	Togamas Semarang	Jl. Singosari Raya 25 Semarang
15	Togamas Surabaya	Jl. Darmo Trade Centre Lt 5 Surabaya
16	Togamas Jember	Jl. Kalimantan Tegal Boto Jember
17	Togamas Malang	Jl. Raya Dieng 27 A
18	Togamas Bandung	Jl. Supratman No. 45 Bandung
19	Togamas Denpasar	Jl. Hayam Wuruk No. 175 Tanjung Bungkak Denpasar
20	SAB Ambarukmo	Ambarukmo Jogjakarta
21	SAB Gejayan	Jl. Gejayan Yogyakarta
22	SAB Sagan	Jl. Sagan Yogyakarta
23	SAB Shopping	Shopping Yogyakarta
24	Kopma UIN	UIN Sunan Kalijaga
25	Sari Ilmu I	Jl. Malioboro Yogyakarta
26	Sari Ilmu II	Jl. Malioboro Yogyakarta
27	Alfa Media	Jl. Monumen Jogja Kembali No. 75A
28	TB Empat Putra Shopping	Komplek Taman Pintar No. 20
29	TB Dua Putra Shopping	Komplek Taman Pintar No. 8
30	TB Pustaka Fathin	UIN Sunan Kalijaga
31	Triarga	Jl. Kramat Pulo No. 2A Jakarta Pusat

No	TOKO BUKU	ALAMAT
32	Shoum Media	Jl. Ki Ageng Pemanahan Perumahan Wirosaban
33	Hikmah Media	Semarang dan Yogyakarta
34	Media Abadi	Sambilegi Baru Lor No. 5 Maguwoharjo Yogyakarta
35	Solusi	Jl. Kusuma No. 582 Gendeng GK IV Yogyakarta
36	Bima Citra	Jl. Kramat Jaya Baru Blok G I/321-322 Jakarta Pusat
37	Bina Karya	Jl. Kadipaten Lor No. 13 Yogyakarta
37	Rokhim Agency	Jakarta
38	TB Anugrah Mandiri	Jl. Menteng VII No. 90 Medan
39	TB Dua Lentera	Jl. Mampang Prapatan X No.375 Jakarta
40	TB Chairuddin	Jl. Puri No. 136 Medan
41	TB Merbabu Semarang	Jl. Pandanaran No. 108 Semarang
42	TB BBC	Jl. Palasari No. 119 Bandung
43	TB Puas	Jl. P. Sudirman No. 168 Pati
44	TB Ultimus	Jl. Lengkong Besar No. 127 Bandung
45	TB Mutiara	Jl. Kolonel Sugiri No. 50 Purwokerto
46	TB Pustaka Fathin	Purwokerto
47	TB Angkasa	Jl. Masjid No. 27 Purwokerto
48	TB Modern	Kudus
49	TB Hasan Putra	Kudus
50	TB Cendekia Agency	Jl. Kertamukti No. 9 Ciputat Jakarta Selatan
51	TB Jaya Magelang	Jl. Pemuda No. 150 Magelang
52	TB Kedai Sinau	Malang
53	TB Inskripsi	Mataram
54	TB Bambu	Bandung
55	TB Iskandar	Salatiga
56	TB Kutub Media	Pasuruhan
57	TB Galeri Book Mizan	Jakarta
58	TB Sriwijaya	Jl. Tebuireng Gg. V No. 71 Jombang
59	TB Mandiri Jaya	Jakarta
60	TB Jendela Bogor	Bogor
61	Star Agency	Jl. Ringen 1 No. 95 Ringinsari Maguwoharjo
62	Ishaq	Person
63	Helmi Juniawan Fauzi	Person
64	Partini	Person
65	Haidar	Person
66	Aneka Ilmu	Pasar Johar Semarang
67	Nur Ikhwan	IAIN Semarang
68	TB Lontar	Mall Sumatra Lt 3 Tasikmalaya

No	TOKO BUKU	ALAMAT
69	TB Mubarakatan Thoyyibah	Jl. Menara No. 13 Kudus
70	TB Zam-Zam Putra	Jl. Gotri Pacangan Jepara
71	TB Eka Jaya	Jl. Pemuda No. 130 Muntilan
72	TB Adam Book Store	Komplek Pilang Perdana Blok A1/4 Cirebon
73	TB Kita Tasikmalaya	Jl. RSUD No. 20-22 Tasikmalaya
74	TB Hanna Ciamis	Jl. Galuh No. 21 Ciamis
75	TB Wacana Mulia	Komplek UKSW Salatiga
76	Gama Book Store	Yogyakarta
77	TB Pustaka Kristen	Yogyakarta
78	TB Sendang Ilmu Solo	Jl. Letjen Sutoyo No. 9 Solo
79	TB Kurnia Agung King Shopping	Jl. Kepatihan No. 11 Bandung
80	TB Kurnia Agung Setrasari	Jl. Surya Sumantri
81	TB Kurnia Agung Kramat Jati	Jl. Raya Jakarta-Bogor
82	TB Kurnia Agung Cirebon	Jl. Karanggetas
83	TB Kurnia Agung Sukabumi	Jl. R.E. Martadinata No. 25
84	TB Kurnia Agung Jambi	Jl. Muh. Thamrin No. 18
85	Gramedia Jakarta	Jl. Gajah Mada 104-107
86	Gramedia	Jl. Pintu Air 72 Jakarta 10710
87	Gramedia	Jl. Melawai IV/13 Blok M Jakarta Selatan
88	Gramedia	Jl. Matraman Raya 46-48 Jakarta 13150
89	Gramedia	Mal Kelapa Gading Lantai 2 Jakarta 14240
90	Gramedia	Mal Ciputra, Unit No. V-09 Jakarta 11470
91	Gramedia	Megamal Pluit, Lantai 2 Jakarta 14440
92	Gramedia	Mal Puri Indah, Lantai I Jakarta 11610
93	Gramedia	Hero Gatot Subroto, Lantai 2
94	Gramedia	Plaza Cempaka Mas Lower Ground Blok E
95	Gramedia	Mal Taman Anggrek
96	Gramedia	Mal Jameson Komp. Taman Kebon Jeruk
97	Gramedia	Mal Daan Mogot Jakarta 11840
98	Gramedia Bogor	Mal Cinere Lantai 2
99	Gramedia	Hero, Lantai Dasar Bogor
100	Gramedia Tangerang	Plaza Bintaro Jaya Lantai 2
101	Gramedia	Mal WTC Matahari Lantai 2
102	Gramedia	Supermall Karawaci
103	Gramedia Bekasi	Mal Metropolitan, Lantai 3
104	Gramedia Depok	Jl. Margonda Raya Km. 4
105	Gramedia Jember	Jl. Truno Joyo No. 85 Jember 68137
106	Gramedia Malang	Mitra II Lantai 2 & 3

<b>No</b>	<b>TOKO BUKU</b>	<b>ALAMAT</b>
107	Gamedia	Jl. Basuki Rahmat No. 3
108	Gamedia Bali	Duta Plaza Denpasar
109	Gamedia	Mal Bali Galeria Kuta Bali
110	Gamedia Bandar Lampung	Jl. Raden Intan No. 63 Tanjung Karang
111	Gamedia Palembang	Jl. Kol. Atmo No. 45
112	Gamedia Padang	Jl. Dammam No. 63
113	Gamedia Medan	Jl. Gajah Mada No. 23
114	Gamedia	Medan Mal, Lantai 4
115	Gamedia Batam	Sei Jodoh Marina Center Lantai 3
116	Gamedia Pekanbaru	Jl. Jend. Sudirman No. 245
117	Gamedia Balikpapan	Balikpapan Center, Lantai 1
118	Gamedia Banjarmasin	Jl. Veteran No. 45
119	Gamedia Samarinda	Mal Lembuswana
120	Gamedia Pontianak	Mal Gajah Mada Lantai 2
121	Gamedia Makasar	Mal Panakkukang, Lantai 3
122	Gamedia	Mal Ratu Indah, Lantai 2
123	Gamedia Manado	Jl. Sam Ratulangi No. 45
124	Gamedia Kupang	Jl. Jend. Sudirman No. 163





Lampiran 5

**Daftar Pesaing Ar-Ruzz Media**

<b>No</b>	<b>Kategori Umum</b>	<b>Kategori Keislaman</b>
1	Absolut	Bentang Pustaka (Group Mizan)
2	ADICITA GROUP	Diva Press
3	Aditya Media	Gema Insani Press
4	AK Group	CV Nada Nurani
5	AKY Press	Pro U Media
6	Alenia Press	Qalam
7	Alfa Media	Lampu Hijau
8	Andi Offset	
9	Amara Books	
10	Analisa	
11	Bentara Budaya	
12	Bigraf Publishing	
13	Bola Party City	
14	Bumi Aksara	
15	BPFE Press	
16	Buku Baik	
17	Buku Laela	
18	Cindelas	
19	Cupid Group	
20	Dana Bhakti Primayasa	
21	Diandra Primamitra	
22	Dunia Kata	
23	Dunia Wacana University Press	
24	Ekonesia	
25	Elex Media	
26	Erlangga	
27	PT Etno Mitra Pustaka	
28	Festival Kesenian Yogyakarta	
29	Galang Press	
30	Gajah Mada University Press	
31	PT Gloria Usaha Mulia	

<b>No</b>	<b>Kategori Umum</b>	<b>Kategori Keislaman</b>
32	PT Gramedia Pustaka Utama (cabang Yogyakarta)	
33	Gama Media	
34	Gava Media	
35	Graha Ilmu	
36	Grasindo	
37	Hidayat, PO	
38	Idea Press	
39	Indonesia Tera	
40	Dunia Tera	
41	Insist Press	
42	InterFidei	
43	IRCiSod	
44	IRE Press	
45	Jalasutra	
46	Jendela Group	
47	Kalika	
48	CV Kaliwangi	
49	Kanisius	
50	Karang Press	
51	Kepel Press	
52	Kota Kembang	
53	Kreasi Wacana	
54	Kurnia Kalam Semesta	
55	Kutub	
56	Lapera Pustaka Utama	
57	Lesfi	
58	L Kis	
59	Liberty	
60	LKIS Pelangi Aksara	
61	Logung Pustaka, Logung Media	
62	Lukman Offset	
63	Media Abadi	
64	Media Pressindo	
65	Mitra Gama Widya	
66	Mitsaq	
67	PT Mizan Dian Semesta	
68	Multi Karya Grafika	
69	Navila	
70	Neo Santri	

<b>No</b>	<b>Kategori Umum</b>	<b>Kategori Keislaman</b>
71	PT Niaga Swadaya	
72	Ombak	
73	Oracle	
74	Persatuan	
75	Phanta Rhei Books	
76	Pilar Media	
77	Pondok Edukasi	
78	Prisma Media	
79	Prisma Media Utama	
80	Pustaka Cendekia	
81	Pustaka Dian	
82	Pustaka Gondhosuli	
83	Yayasan Pustaka Nusatama	
84	Pustaka Pelajar	
85	Putera Langit	
86	PT Remaja Rosdakarya	
87	Resist Book	
88	Sadasiva	
89	Safiria Insania Press	
90	PT Salemba Emban Patria	
91	Sanata Dharma Press	
92	CV Sasmita Utama	
93	Yayasan Seni Cemeti	
94	Sumbangsih Offset	
95	Talenta	
96	Taman Budaya/Purna Budaya	
97	Taman Pustaka Kristen	
98	Tiga Raksa Optima Perkasa	
99	Yayasan Tamansiswa	
100	Wijayanto Press	
101	Tiara Wacana Yogya	
102	Torrent Books	
103	Tri-DE	
104	UII Press	
105	UPP-AMP YKPN	
106	Venus Corporation	
107	Victory Jaya Abadi	
108	Widya Dara	

No	Kategori Umum	Kategori KeIslaman
109	Wihdah Press	
110	Yayasan Indonesia	Obor
111	Yayasan Indonesia	Untuk

