



LAMPIRAN

DAFTAR LAMPIRAN

I. Panduan Wawancara	xii
a. Panduan wawancara pada konsumen CV. Berkat Finishing	xi
b. Panduan wawancara pada manajer CV. Berkat Finishing	xi
c. Panduan wawancara pada pesaing potensial CV. Berkat Finishing	xi
II. Hasil wawancara	xi
a. Hasil wawancara pada Offset A (konsumen 1)	xi
b. Hasil wawancara pada Offset B (konsumen 2)	xi
c. Hasil wawancara pada Offset C (konsumen 3)	xi
d. Hasil wawancara pada manajer CV. Berkat Finishing	xi
e. Hasil wawancara pada AA Pond (pesaing 1)	xi
f. Hasil wawancara pada MJ Pond (pesaing 2)	xi
g. Tabulasi hasil wawancara konsumen	xi
h. Tabulasi hasil wawancara pesaing	xi

LAMPIRAN I.

PANDUAN WAWANCARA

A. Panduan wawancara pada konsumen CV. Berkas Finishing

Superior Skill dan Superior Resources

1. Fungsi Individu

- a. Bagaimana kecepatan karyawan CV. Berkas Finishing dalam membuat pisau?
- b. Apakah kecepatan tersebut sama dengan pesaing/lebih cepat/lebih lambat? Apakah terdapat gap yang dekat/jauh diantara kecepatan CV. Berkas Finishing dibandingkan dengan pesaing?
- c. Apakah sudah banyak perusahaan yang mampu membuat pisau dalam waktu dengan kecepatan yang sama dengan CV. Berkas Finishing?
- d. Bagaimana upaya CV. Berkas Finishing dalam mempertahankan atau mengembangkan kecepatan karyawan dalam membuat pisau?

2. Sistem Operasi

- a. Bagaimana kualitas (bahan baku dan presisi) pisau pond CV. Berkas Finishing dibanding dengan pesaing?
- b. Berapa banyak pesaing yang mampu memiliki kualitas setara dengan CV. Berkas Finishing?
- c. Bagaimana upaya CV. Berkas Finishing dalam memperbaiki / mempertahankan / mengembangkan kualitas yang ada?
- d. Bagaimana sistem penerima pesanan pada CV. Berkas Finishing? Apakah sudah terdapat prosedur dalam sistem operasi CV. Berkas Finishing?
- e. Berapa banyak pesaing yang mampu menerima pesanan setara atau lebih baik dari CV. Berkas Finishing?

- f. Bagaimana upaya CV. Berkas Finishing dalam memperbaiki / mempertahankan / mengembangkan penerimaan pesanan yang ada?

3. Struktur Organisasi

- a. Bagaimana struktur organisasi pada CV. Berkas Finishing?
- b. Apakah kewenangan hanya dimiliki oleh manajer?
- c. Apakah setiap karyawan memahami pekerjaan mereka dengan baik?
- d. Apakah struktur organisasi mempengaruhi kecepatan pengambilan keputusan pada CV. Berkas Finishing? Bagaimana pengalaman konsumen? Apakah konsumen merasa puas terhadap pengambilan keputusan tersebut?
- e. Berapa banyak pesaing yang mampu mengambil keputusan dalam waktu cepat dan memuaskan konsumen?
- f. Bagaimana upaya CV. Berkas Finishing dalam memperbaiki / mempertahankan / mengembangkan struktur organisasi yang ada?

4. Fasilitas Manufaktur

- a. Bagaimana kelengkapan fasilitas manufaktur pada CV. Berkas Finishing?
- b. Berapa banyak pesaing yang mampu memiliki fasilitas manufaktur yang lengkap?
- c. Bagaimana upaya CV. Berkas Finishing dalam memperbaiki / mempertahankan / mengembangkan fasilitas yang ada?

5. Lokasi

- a. Bagaimana kriteria lokasi yang ideal bagi perusahaan pond menurut konsumen? (mudah dituju/mudah parkir/dekat konsumen)
- b. Bagaimana kondisi lokasi CV. Berkas Finishing dibandingkan pesaing menurut kriteria lokasi konsumen?
- c. Bagaimana perhatian CV. Berkas Finishing dalam mengatur lokasi agar semakin memudahkan konsumen?

6. Tenaga Penjual

- a. Siapa yang memperkenalkan CV. Berkat Finishing pada konsumen?
- b. Apakah CV. Berkat Finishing memiliki tenaga penjual?
- c. Apakah terdapat beda yang jauh antara tenaga penjual CV. Berkat Finishing dengan pesaing?
- d. Bagaimana upaya CV. Berkat Finishing dalam memperbaiki tenaga penjual perusahaan?

Positional advantage

7. Layanan

- a. Apakah CV. Berkat Finishing memberikan pelayanan sesuai kebutuhan pelanggan?
- b. Apakah CV. Berkat Finishing memberikan lebih dari apa yang diharapkan pelanggan?
- c. Apakah CV. Berkat Finishing memberikan jaminan layanan (garansi)?

8. Harga

- a. Bagaimana harga yang diberikan oleh CV. Berkat Finishing? Apakah terlalu mahal / murah?
- b. Apakah harga yang diberikan sesuai dengan kualitas pisau pond?
- c. Bagaimana harga pisau pond CV. Berkat Finishing dibandingkan pesaing?
- d. Apakah harga pisau pond yang murah menjadi prioritas konsumen?
- e. Apakah terdapat fluktuasi harga? Kapan?

9. Kualitas

- a. Faktor apa saja yang mempengaruhi kualitas pisau pond? (bahan baku/ bahan pendukung/ ketrampilan)
- b. Bagaimana pandangan konsumen mengenai kualitas pisau pond CV. Berkat Finishing dibanding perusahaan lain?
- c. Bagaimana kualitas pisau pond CV. Berkat Finishing? Apakah kurang baik/ sesuai/ lebih baik dari harapan konsumen?

- d. Apakah CV. Berkat Finishing lebih mengutamakan kualitas daripada harga? Mengapa?

10. Pandangan (*image*)

- a. Berapa % jumlah pelanggan yang setia terhadap CV. Berkat Finishing?
- b. Bagaimana CV. Berkat Finishing membangun hubungan dengan pelanggan? (berdasarkan pengalaman konsumen)
- c. Adakah fasilitas khusus bagi pelanggan yang loyal?
- d. Apakah CV. Berkat Finishing menggunakan program khusus dan klub keanggotaan (*member club*) untuk membangun hubungan pelanggan?
- e. Bagaimana pandangan konsumen mengenai CV. Berkat Finishing?

11. Kondisi persaingan

- a. Berapa banyak pesaing CV. Berkat Finishing saat ini?
- b. Siapakah pesaing utama CV. Berkat Finishing?
- c. Mengapa dikategorikan sebagai pesaing utama?
- d. Apa kelebihan dan kekurangan sumber daya pesaing dibanding CV. Berkat Finishing?

B. Panduan wawancara pada manajer CV. Berkat Finishing

Superior Skill dan Superior Resources

1. Fungsi Individual

- a. Berapa jumlah karyawan pisau pond CV. Berkat Finishing?
- b. Bagaimana pengalaman / masa kerja karyawan pisau pond?
- c. Apakah masa kerja mempengaruhi kemampuan karyawan pisau pond dalam membuat pisau pond?
- d. Berapa lama waktu rata-rata yang dibutuhkan dalam pembuatan pisau pond?
- e. Adakah pelatihan bagi karyawan pisau pond?
- f. Bagaimana respon karyawan saat mengalami kesulitan dalam membuat pisau pond?
- g. Bagaimana upaya perusahaan dalam memperbaiki / mempertahankan / mengembangkan karyawan pisau pond?

2. Sistem Operasi

- a. Bagaimana kualitas pisau pond CV. Berkat Finishing?
- b. Apa saja bahan baku yang digunakan dalam pembuatan pisau pond? Bagaimana sistem persediaan bahan baku?
- c. Berapa lama waktu yang dibutuhkan dalam proses pembuatan pisau pond?
- d. Apakah kualitas bahan baku mempengaruhi waktu dalam pembuatan pisau?
- e. Bagaimana cara mengetahui bahwa pisau pond yang dibuat sudah presisi? Apakah harus *trial and error*?
- f. Bagaimana ketahanan hasil akhir pisau pond?
- g. Bagaimana upaya perusahaan dalam mengembangkan kualitas pisau pond?
- h. Bagaimana penerimaan pesanan pada CV. Berkat Finishing? Apakah sudah ada prosedur? Jika ya, bagaimana prosedur tersebut?
- i. Prosedur apa saja yang terdapat di CV. Berkat Finishing? Apakah perusahaan ketat untuk selalu menaati prosedur yang ada?
- j. Apa yang menjadi kendala dari penerimaan pesan yang ada?

- k. Bagaimana upaya CV. Berkat Finishing dalam memperbaiki / mempertahankan / mengembangkan penerimaan pesanan?
3. Struktur Organisasi
- Bagaimana struktur organisasi pada CV. Berkat Finishing?
 - Apakah struktur organisasi sudah ada secara tertulis?
 - Apakah setiap karyawan memahami pekerjaan, tanggung jawab, dan kewenangan masing-masing? Bagaimana pembagian kerja pada CV. Berkat Finishing?
 - Apakah konsumen memahami struktur organisasi perusahaan?
 - Bagaimana proses pengambilan keputusan pada CV. Berkat Finishing? Relatif lama / cepat?
 - Apakah struktur organisasi menunjang efektivitas kinerja?
 - Bagaimana upaya perusahaan dalam memperbaiki / mengembangkan struktur organisasi?
4. Fasilitas Manufaktur
- Bagaimana fasilitas manufaktur pembuatn pisau pada CV. Berkat Finishing?
 - Apakah fasilitas dalam pembuatan pisau sudah lengkap? Atau masih ada kekurangan / kendala dalam pembuatan pisau?
 - Bagaimana upaya perusahaan dalam memperbaiki / mempertahankan / mengembangkan fasilitas pembuatan pisau yang ada?
 - Apakah terdapat fasilitas lain yang terdapat pada CV. Berkat Finishing yang menunjang produksi pond secara keseluruhan?
 - Apakah fasilitas tersebut lengkap?
 - Bagaimana upaya perusahaan dalam memperbaiki / mempertahankan / mengembangkan fasilitas tersebut?
5. Lokasi
- Bagaimana lokasi CV. Berkat Finishing?

- b. Apakah lokasi CV. Berkat Finishing mudah dijangkau, mudah parkir, dan dekat dengan konsumen?
 - c. Apakah terdapat pesaing disekitar lokasi CV. Berkat Finishing?
 - d. Bagaimana upaya perusahaan dari sisi lokasi agar semakin memudahkan konsumen?
6. Tenaga Penjual
- a. Siapa yang memperkenalkan CV. Berkat Finishing pada konsumen selama ini?
 - b. Apakah CV. Berkat Finishing memiliki tenaga penjual?
 - c. Berapa jumlah tenaga penjual CV. Berkat Finishing?
 - d. Bagaimana motivasi tenaga penjual?
 - e. Bagaimana ketrampilan penjual?
 - f. Bagaimana CV. Berkat Finishing melakukan *maintenance* (pemeliharaan) agar tenaf
 - g. Apakah terdapat sistem komisi/bonus? Bagaimana sistem tersebut berjalan?
 - h. Apakah tenaga penjual memberi kontribusi besar bagi CV. Berkat Finishing?
 - i. Bagaimana upaya CV. Berkat Finishing dalam memperbaiki tenaga penjual perusahaan?

Positional Advantage

7. Layanan
- a. Layanan apa saja yang diberikan oleh CV. Berkat Finsishing? (antar/konsultasi/ Apakah CV. Berkat Finishing memberikan pelayanan sesuai kebutuhan pelanggan?
 - b. Apakah CV. Berkat Finishing memberikan lebih dari apa yang diharapkan pelanggan?
 - c. Apakah CV. Berkat Finishing berdiri memberikan jaminan layanan (garansi)?
8. Harga
- a. Apakah terdapat kebijakan harga pada CV. Berkat Finishing?

- b. Apakah harga yang diberikan sesuai dengan kualitas produk?
- c. Apakah terdapat fluktuasi harga? Jika ya, apa yang menyebabkan hal tersebut?

9. Kualitas

- a. Faktor apa saja yang mempengaruhi kualitas pisau pond?
- b. Bagaimana pandangan perusahaan mengenai kualitas pisau pond perusahaan dibanding perusahaan lain?
- c. Apakah CV. Berkat Finishing memberikan kualitas yang dibutuhkan konsumen?
- d. Apakah CV. Berkat Finishing mengutamakan kualitas daripada harga? Mengapa?

10. Pandangan (*image*)

- a. Berapa jumlah pelanggan yang loyal terhadap perusahaan? Berapa persentase jumlah pelanggan yang loyal?
- b. Bagaimana CV. Berkat Finishing membangun hubungan dengan pelanggan?
- c. Adakah fasilitas khusus bagi pelanggan yang loyal?
- d. Apakah CV. Berkat Finishing menggunakan program khusus dan klub keanggotaan (*member club*) untuk membangun hubungan pelanggan?

11. Kondisi persaingan

- a. Berapa banyak pesaing CV. Berkat Finishing saat ini?
- b. Siapakah pesaing utama CV. Berkat Finishing? Mengapa dikategorikan sebagai pesaing utama?
- c. Apa kelebihan dan kekurangan sumber daya pesaing dibandingkan CV. Berkat Finishing?
- d. Bagaimana kualitas produk CV. Berkat Finishing dibandingkan dengan pesaing utama?
- e. Bagaimana kualitas pelayanan CV. Berkat Finishing dibandingkan dengan pesaing utama?

C. Panduan wawancara pada pesaing potensial CV. Berkat Finishing

1. Berapa banyak pesaing perusahaan saat ini?
2. Apakah CV. Berkat Finishing dipandang sebagai pesaing potensial bagi perusahaan? Mengapa?
3. Bagaimana pengetahuan pesaing mengenai CV. Berkat Finishing?
4. Apa kelebihan dan kekurangan sumber daya CV. Berkat Finishing dibandingkan pesaing?
5. Bagaimana kualitas produk pesaing dibandingkan dengan CV. Berkat Finishing?
6. Bagaimana kualitas pelayanan pesaing dibandingkan dengan CV. Berkat Finishing?
7. Apakah terjadi persaingan harga antara pesaing dengan CV. Berkat Finishing?
Jika ya, bagaimana penerapan strategi harga pesaing?
8. Apakah CV. Berkat Finishing termasuk perusahaan yang mempengaruhi penetapan harga pesaing? Jika tidak, bagaimana pandangan pesaing terhadap pentingnya persaingan harga?
9. Apakah strategi yang digunakan CV. Berkat Finishing mempengaruhi pesaing?
Mengapa?
10. Apakah terdapat kesamaan konsumen antara CV. Berkat Finishing dan pesaing?

LAMPIRAN II.

HASIL WAWANCARA

A. Hasil wawancara pada Offset A (konsumen 1) CV. Berkas Finishing

1. Fungsi Individual

- a. Kecepatan karyawan pisau CV. Berkas Finishing termasuk cukup cepat
- b. Kecepatan karyawan pisau CV. Berkas Finishing hampir sama dengan kecepatan yang dimiliki perusahaan lain. Dalam pembuatan pisau hanya terput 1 jam
- c. Untuk perusahaan yang berpengalaman biasanya kecepatan pembuatan pisau hanya terput sedikit lebih lambat dibandingkan CV. Berkas Finishing
- d. Saat ini sudah lebih cepat dibandingkan tahun awal CV. Berkas Finishing berdiri, mungkin karena sudah semakin berpengalaman

2. Sistem Operasi

- a. CV. Berkas Finishing mampu memberikan 2 pilihan bahan baku yaitu bahan baku pisau Cina dan Jerman. Tingkat presisi hampir sama dibandingkan dengan perusahaan lain
- b. Kualitas bahan baku ada yang sama namun juga ada yang berbeda. Perusahaan yang berpengalaman seperti AA pond mampu menyediakan beberapa pilihan bahan baku yaitu pisau cina dan jerman, namun MJ Pond hanya mampu menyediakan bahan baku pisau cina.
- c. CV. Berkas Finishing belum berupaya mengembangkan lebih lagi pilihan bahan baku yang ada.
- d. Sistem penerimaan pesanan di CV. Berkas Finishing sangat cepat karena terdapat bagian administrasi khusus penerimaan pesanan

- e. Belum ada pesaing yang mampu menerima pesanan dengan cepat seperti CV. Berkat Finishing
- f. Upaya CV. Berkat Finishing dalam memperbaiki sistem penerimaan pesanan terlihat pada prosedur yang sudah dipahami oleh pelanggan. Prosedur pemesanan dimulai dari telepon/langsung ke kantor brotojoyo, lalu dilakukan konsultasi terkait batas waktu dan harga. Setelah itu konsumen akan mendapatkan tanda terima dan pisau akan dibuat. Apabila pisau sudah selesai maka konsumen akan diingatkan melalui telepon.

3. Struktur Organisasi

- a. Konsumen tidak tahu gambaran struktur organisasi CV. Berkat Finishing secara jelas namun konsumen merasa bahwa struktur organisasi sederhana. Konsumen juga paham karyawan yang bertanggung jawab atas keluhan tertentu
- b. Kewenangan tidak hanya dimiliki oleh manajer namun karyawan administrasi diberi kewenangan dalam mengatur pesanan
- c. Setiap karyawan di CV. Berkat Finishing memahami pekerjaan mereka dengan baik
- d. Ya, struktur organisasi mempengaruhi kecepatan pengambilan keputusan pada CV. Berkat Finishing. Karena struktur organisasinya sederhana, pengambilan keputusan dapat berlangsung cepat. Salah satu pengalaman offset A yaitu offset mendapat sebuah proyek mendadak sehingga dibutuhkan waktu cepat dalam penyelesaian, offset berusaha menghubungi karyawan administrasi melalui telepon untuk mendapatkan kepastian apakah CV. Berkat Finishing dapat menerima pesanan tersebut. Kurang dari 1 jam, administrasi CV. Berkat Finishing menghubungi Offset A dan memberi kabar bahwa CV. Berkat Finishing menerima pesanan tersebut.

- e. Belum banyak pesaing yang mampu mengambil keputusan dengan cepat karena seluruh keputusan harus diambil oleh pemilik sehingga dibutuhkan waktu cukup lama
- f. Upaya CV. Berkat Finishing dalam memperbaiki struktur organisasi terlihat melalui penyampaian fungsi tenaga administrasi untuk memudahkan konsumen

4. Fasilitas Manufaktur

- a. Fasilitas manufaktur pada CV. Berkat Finishing sudah lengkap untuk standar konsumen di kota Semarang
- b. Terdapat 2 pesaing yang mampi memiliki fasilitas lengkap yaitu AA dan MJ
- c. Belum terlihat lebih jauh mengenai upaya perusahaan mengenai fasilitas

5. Lokasi

- a. Lokasi yang ideal menurut offset yaitu dekat dengan percetakan, mudah dijangkau dengan kendaraan (jalan menuju lokasi perusahaan tidak rusak), mudah mendapat parkir.
- b. Lokasi perusahaan sudah ideal
- c. Perhatian CV. Berkat Finishing dalam mengatur lokasi terlihat pada perbaikan jalan raya brotojoyo, penyediaan lahan parkir melalui perluasan area yang dilakukan CV. Berkat Finishing

6. Tenaga Penjual

- a. CV. Berkat Finishing dikenal oleh konsumen melalui pemasaran mulut ke mulut yang dilakukan oleh broker maupun pelanggan lain
- b. CV. Berkat Finishing belum memiliki tenaga penjual, namun banyak broker yang merekomendasikan CV. Berkat Finishing

- c. Pesaing belum memiliki tenaga penjual sehingga CV. Berkas Finishing dapat dianggap lebih baik karena masih terdapat broker yang dapat dianggap tenaga penjual CV. Berkas Finishing
- d. Belum terlihat upaya perbaikan atau pengembangan yang dilakukan CV. Berkas Finishing

7. Layanan

- a. CV. Berkas Finishing memberikan pelayanan sesuai kebutuhan pelanggan seperti pelayanan yang ramah
- b. Layanan CV. Berkas Finishing yang lebih dari apa yang diharapkan konsumen meliputi layanan konsultasi (terkait pemilihan bahan baku dan batas waktu), layanan antar (bagi konsumen yang membutuhkan), layanan revisi (sebelum pisau digunakan pada jasa pond), dan layanan penyimpanan pisau di CV. Berkas Finishing
- c. Garansi diberikan CV. Berkas Finishing selama pisau belum digunakan untuk jasa pond

8. Harga

- a. Harga yang diberikan sesuai harga pasar
- b. Harga yang diberikan CV. Berkas Finishing sesuai dengan kualitas pisau pond
- c. Harga yang diberikan hampir sama dengan pesaing lain
- d. Harga pisau pond tidak menjadi prioritas utama konsumen, yang menjadi prioritas konsumen adalah kecepatan dalam menerima pesanan hingga penyelesaian pesanan
- e. Tidak pernah terjadi fluktuasi harga

9. Kualitas

- a. Faktor yang mempengaruhi pisau pond antara lain adalah bahan baku, bahan pendukung (triplek dan lem), serta ketrampilan karyawan pembuat pisau pond

- b. Kualitas pisau pond pada perusahaan yang sudah berpengalaman hampir sama
- c. Kualitas yang diberikan CV. Berkat Finishing sudah sesuai harapan konsumen
- d. Tidak, CV. Berkat Finishing lebih mengutamakan harga yang murah dalam pembuatan pisau

10. Pandangan

- a. Sekitar 90% pelanggan memilih CV. Berkat Finishing dalam membuat pisau pond karena terdapat uv, laminasi, dan jasa pond pada 1 tempat sehingga konsumen tidak perlu berpindah tempat
- b. CV. Berkat Finishing sangat ramah terhadap konsumen dan kadang memberikan diskon
- c. Fasilitas berupa layanan antar dan potongan harga
- d. Belum terdapat program khusus/klub keanggotaan pada CV. Berkat Finishing
- e. Konsumen memiliki pandangan bahwa CV. Berkat Finishing adalah perusahaan yang fleksibel dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Apabila konsumen menjadi pelanggan yang loyal, saat konsumen membutuhkan pesanan dalam waktu cepat maka CV. Berkat Finishing akan mampu memenuhi pesanan tersebut melalui lembur

11. Kondisi Persaingan

- a. Di Semarang pesaing CV. Berkat Finishing jumlahnya sangat banyak namun banyak diantaranya merupakan *home industry* sehingga kurang maksimal dalam meningkatkan kapasitas perusahaan
- b. Pesaing utama dalam membuat pisau pond adalah AA dan MJ
- c. AA dan MJ dikategorikan sebagai pesaing utama karena berpengalaman dalam pembuatan pisau pond

- d. Kelebihan CV. Berkat Finishing yaitu perusahaan memiliki banyak produksi lain yang menunjang industri pond seperti jasa pond, uv, laminasi sehingga mengurangi waktu perpindahan tempat.



B. Hasil wawancara pada Offset B (konsumen 2) CV. Berkat Finishing

1. Fungsi Individual

- a. CV. Berkat Finishing termasuk cepat dalam membuat pisau pond
- b. Kecepatan karyawan pisau CV. Berkat Finishing relative sama dengan pesaing yang sudah berpengalaman
- c. Sudah ada beberapa perusahaan yang dapat membuat pisau hampir sama cepatnya dengan CV. Berkat Finishing, namun pelanggan memilih CV. Berkat Finishing karena CV. Berkat Finishing dapat mendahulukan pelanggan
- d. Upaya CV. Berkat Finishing terlihat apabila konsumen menjelaskan keadaan konsumen yang membutuhkan pesanan dalam waktu cepat maka CV. Berkat Finishing akan berupaya menyelesaikan dalam waktu lebih cepat dengan lembur atau subkontrak

2. Sistem Operasi

- a. Kualitas dari sisi bahan baku dan presisi CV. Berkat Finishing sudah baik
- b. Hanya sedikit pesaing yang mampu memiliki kualitas seperti CV. Berkat Finishing (sekitar 3 pesaing). Kelemahan pesaing dari sisi bahan baku terkadang jika konsumen tidak *request* bahan baku, maka pesaing memberikan bahan baku yang kualitasnya dibawah standar; sedangkan CV. Berkat Finishing memberi pilihan bagi konsumen untuk memilih bahan baku. Sedangkan dari sisi tingkat presisi, CV. Berkat Finishing lebih baik
- c. CV. Berkat Finishing mempertahankan dengan baik, namun belum terlihat pengembangan bahan baku
- d. Sistem penerimaan pesanan di CV. Berkat Finishing sangat cepat karena sudah ada prosedur yang dipahami pelanggan

- e. Belum ada pesaing yang mampu menerima pesanan lebih cepat dari CV. Berkat Finishing
- f. Upaya CV. Berkat Finishing dalam memperbaiki sistem penerimaan pesanan terlihat pada prosedur yang sudah dipahami oleh pelanggan dan antrian yang tidak sebanyak pada pesaing.

3. Struktur Organisasi

- a. Konsumen mengetahui bahwa CV. Berkat Finishing memiliki struktur organisasi yang sederhana dan bentuk administrasi dipercayakan pada karyawan tertentu
- b. Kewenangan tidak hanya dimiliki oleh manajer namun karyawan administrasi diberi kewenangan dalam mengatur pesanan
- c. Karyawan yang berada di kantor mengetahui pekerjaan dan tanggung jawab dengan baik sehingga konsumen mudah dalam menyampaikan berbagai hal seperti keluhan, dan sebagainya
- d. Ya, karena ada karyawan administrasi dibawah manajer yang diberi kewenangan akan lebih cepat dalam pengambilan keputusan pada CV. Berkat Finishing.
- e. Belum ada karena rata-rata keputusan diambil oleh pemilik bukan karyawan
- f. Upaya yang terlihat adalah manajer berusaha meningkatkan kepuasan konsumen dengan memperbaiki pelayanan yang diberikan oleh setiap karyawan pada CV. Berkat Finishing

4. Fasilitas Manufaktur

- a. Fasilitas manufaktur pada CV. Berkat Finishing sudah tergolong lengkap di kota Semarang
- b. Terdapat 2 pesaing yang memiliki fasilitas lengkap yaitu AA dan MJ

- c. Belum terlihat lebih jauh mengenai upaya perusahaan mengenai perbaikan fasilitas. Namun untuk konsumen umum sebenarnya fasilitas yang ada sudah cukup

5. Lokasi

- a. Lokasi yang ideal menurut offset yaitu dekat dengan percetakan, mudah dijangkau dengan kendaraan serta terdapat lahan parkir.
- b. Lokasi CV. Berkat Finishing sudah ideal menurut konsumen terutama karena dekat dengan percetakan, tempat membuat *plate*, dan sebagainya
- c. Perhatian CV. Berkat Finishing terlihat melalui penyediaan lahan parkir

6. Tenaga Penjual

- a. CV. Berkat Finishing dikenal oleh konsumen melalui brosur di awal perusahaan berdiri dan dari percetakan lain
- b. CV. Berkat Finishing belum memiliki tenaga penjual, namun banyak percetakan lain serta broker percetakan yang merekomendasikan CV. Berkat Finishing
- c. Pesaing juga belum memiliki tenaga penjual
- d. Upaya yang terlihat CV. Berkat Finishing memiliki kerjasama dengan broker sehingga banyak broker yang mereferensikannya

7. Layanan

- a. CV. Berkat Finishing memberikan pelayanan sesuai kebutuhan pelanggan seperti pelayanan yang ramah
- b. Beberapa layanan CV. Berkat Finishing yang lebih dari apa yang diharapkan konsumen meliputi layanan konsultasi, layanan antar, layanan revisi, dan layanan penyimpanan pisau di CV. Berkat Finishing. CV. Berkat Finishing sebaiknya menjadikan layanan antar sebagai standarisasi layanan perusahaan, bukan hanya bagi konsumen yang membutuhkan agar dapat meningkatkan daya tarik konsumen

- c. Garansi diberikan CV. Berkas Finishing selama pisau belum digunakan untuk jasa pond

8. Harga

- a. Harga yang diberikan sesuai harga pasar
- b. Harga yang diberikan CV. Berkas Finishing sudah sesuai dengan kualitas pisau pond
- c. Harga yang diberikan hampir sama dengan pesaing lain
- d. Konsumen lebih mengutamakan kecepatan dalam penerimaan pesan hingga penyelesaian, sedangkan harga tidak menjadi kendala selama harga tidak jauh tinggi di atas harga pasar
- e. Tidak pernah terjadi fluktuasi harga

9. Kualitas

- a. Faktor yang mempengaruhi pisau pond antara lain adalah bahan baku, bahan pendukung, serta ketrampilan karyawan pembuat pisau pond
- b. Kualitas pisau pond CV. Berkas Finishing setara dengan pesaing yang sudah berpengalaman
- c. Kualitas yang diberikan CV. Berkas Finishing sesuai harapan konsumen
- d. Tidak, CV. Berkas Finishing lebih mengutamakan harga yang murah

10. Pandangan

- a. Sekitar 75% pelanggan memilih CV. Berkas Finishing dalam membuat pisau pond karena banyak fasilitas seperti terdapat uv, laminasi, dan jasa pond pada 1 tempat sehingga konsumen dapat menghemat waktu serta biaya
- b. CV. Berkas Finishing melayani konsumen dengan ramah dan cepat, selain itu CV. Berkas Finishing rutin memberikan ucapan selamat hari raya bagi pelanggan
- c. Fasilitas biasanya berupa layanan antar dan diskon
- d. Belum ada program khusus/klub keanggotaan

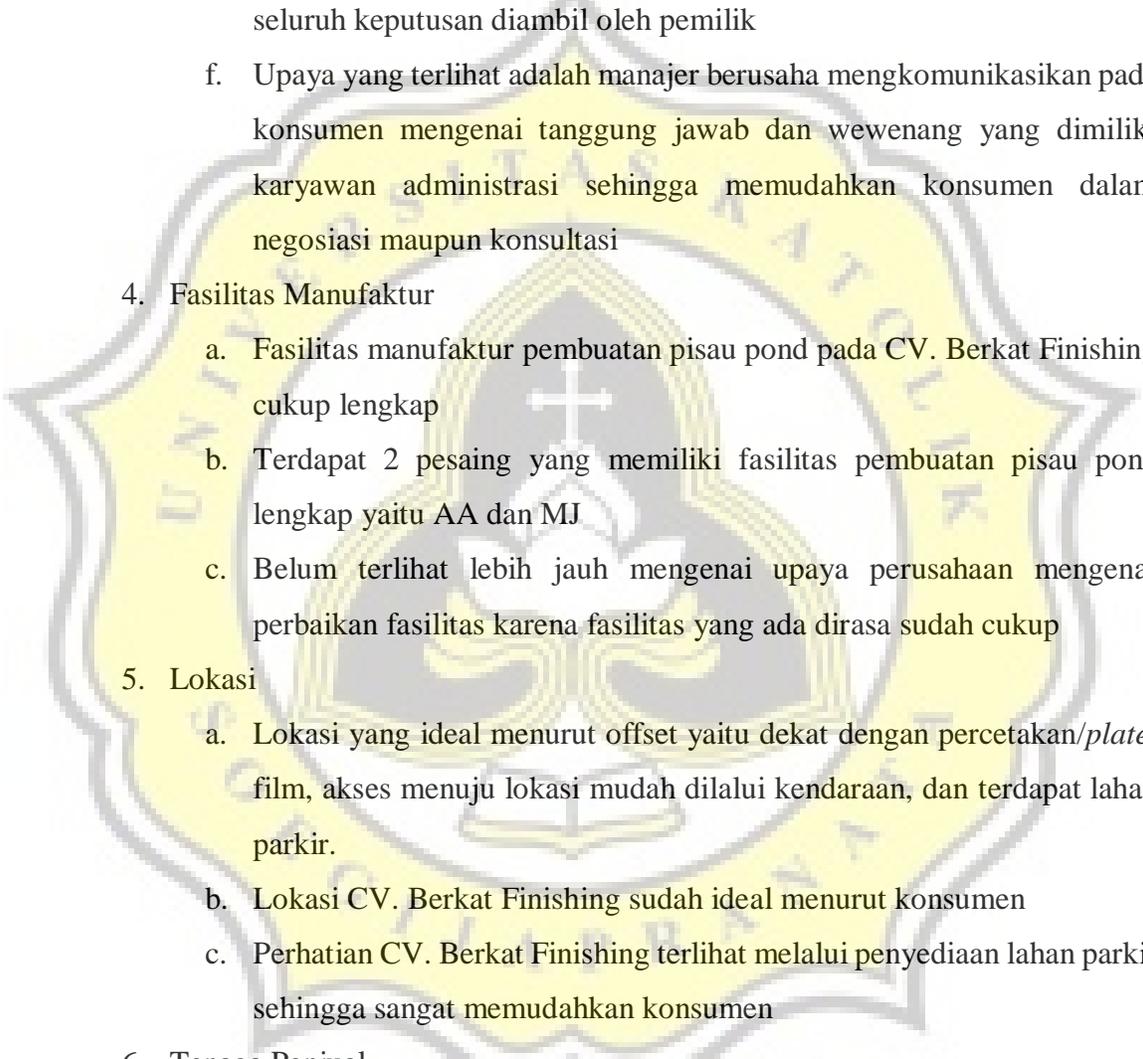
- e. Konsumen memiliki pandangan bahwa CV. Berkas Finishing adalah perusahaan yang senantiasa memberikan pelayanan ramah dan cepat. Karyawan bagian administrasi perusahaan sangat handal dalam mengatur pesanan sehingga apabila konsumen sewaktu-waktu membutuhkan pisau maka CV. Berkas Finishing mampu memberi kepastian waktu dan harga dengan cepat. Selain itu apabila CV. Berkas Finishing menerima pesanan maka perusahaan selalu tepat waktu dalam penyelesaiannya.

11. Kondisi Persaingan

- a. Di kota Semarang pesaing CV. Berkas Finishing jumlahnya sangat banyak
- b. Pesaing utama di Semarang adalah AA dan MJ
- c. AA dan MJ dikategorikan sebagai pesaing utama karena lebih besar dan lebih berpengalaman dalam pembuatan pisau pond dibandingkan pesaing lain
- d. Kelebihan CV. Berkas Finishing yaitu perusahaan memiliki banyak fasilitas produksi lain yang menunjang industri pond seperti jasa pond, uv, laminasi serta pelayanan yang ramah dan cepat

C. Hasil wawancara pada Offset C (konsumen 3) CV. Berkat Finishing

1. Fungsi Individual
 - a. CV. Berkat Finishing termasuk cepat dalam membuat pisau pond
 - b. Kecepatan karyawan pisau CV. Berkat Finishing relative sama dengan pesaing yang sudah berpengalaman
 - c. Ada beberapa perusahaan yang juga cepat dalam membuat pisau pond
 - d. Upaya CV. Berkat Finishing terlihat dengan peningkatan kecepatan karyawan namun belum signifikan
2. Sistem Operasi
 - a. CV. Berkat Finishing memiliki bahan baku dan presisi yang berkualitas
 - b. Ada 2 pesaing yang memiliki bahan baku dan presisi berkualitas seperti CV. Berkat Finishing
 - c. Belum terlihat upaya CV. Berkat Finishing dalam mempertahankan atau mengembangkan kualitas lebih lanjut
 - d. Sistem penerimaan pesanan di CV. Berkat Finishing paling cepat
 - e. Belum ada pesaing yang mampu menerima pesanan lebih cepat dari CV. Berkat Finishing
 - f. Upaya CV. Berkat Finishing dalam memperbaiki sistem penerimaan pesanan terlihat pada prosedur yang jelas sehingga mempercepat proses penerimaan pesanan
3. Struktur Organisasi
 - a. Struktur organisasi CV. Berkat Finishing tergolong sederhana meski tidak ditunjukkan pada konsumen, namun konsumen mengetahui bahwa ada karyawan bagian administrasi yang berhubungan dengan pesanan pisau pond
 - b. Karyawan di CV. Berkat Finishing memiliki kewenangan sesuai bidang masing-masing
 - c. Karyawan mengetahui pekerjaan dan tanggung jawab dengan baik

- 
- d. Struktur organisasi CV. Berkas Finishing mempengaruhi kecepatan pengambilan keputusan karena ada pendelegasian tugas dan wewenang yang jelas
 - e. Belum ada pesaing yang mengambil keputusan dengan cepat karena seluruh keputusan diambil oleh pemilik
 - f. Upaya yang terlihat adalah manajer berusaha mengkomunikasikan pada konsumen mengenai tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki karyawan administrasi sehingga memudahkan konsumen dalam negosiasi maupun konsultasi
4. Fasilitas Manufaktur
 - a. Fasilitas manufaktur pembuatan pisau pond pada CV. Berkas Finishing cukup lengkap
 - b. Terdapat 2 pesaing yang memiliki fasilitas pembuatan pisau pond lengkap yaitu AA dan MJ
 - c. Belum terlihat lebih jauh mengenai upaya perusahaan mengenai perbaikan fasilitas karena fasilitas yang ada dirasa sudah cukup
 5. Lokasi
 - a. Lokasi yang ideal menurut offset yaitu dekat dengan percetakan/*plate*/film, akses menuju lokasi mudah dilalui kendaraan, dan terdapat lahan parkir.
 - b. Lokasi CV. Berkas Finishing sudah ideal menurut konsumen
 - c. Perhatian CV. Berkas Finishing terlihat melalui penyediaan lahan parkir sehingga sangat memudahkan konsumen
 6. Tenaga Penjual
 - a. CV. Berkas Finishing dikenal oleh konsumen melalui manajer yang sering menghubungi percetakan-percetakan di Semarang
 - b. Tenaga penjual CV. Berkas Finishing adalah manajer
 - c. Pesaing tidak memiliki tenaga penjual

- d. Upaya yang terlihat CV. Berkat Finishing memiliki manajer memiliki kemampuan negosiasi yang semakin baik dan ulet dalam menghubungi percetakan secara berkala

7. Layanan

- a. CV. Berkat Finishing memberikan pelayanan sesuai kebutuhan pelanggan seperti pelayanan yang ramah
- b. Layanan CV. Berkat Finishing yang lebih dari apa yang diharapkan konsumen yaitu layanan konsultasi, layanan antar, layanan revisi, dan layanan penyimpanan pisau di CV. Berkat Finishing.
- c. Garansi diberikan CV. Berkat Finishing selama pisau belum digunakan untuk jasa pond

8. Harga

- a. Harga yang diberikan sesuai harga pasar
- b. Harga yang diberikan CV. Berkat Finishing sudah sesuai dengan kualitas pisau pond
- c. Harga yang diberikan setara dengan pesaing lain
- d. Konsumen mengutamakan kecepatan dalam penerimaan pesan hingga penyelesaian pesannya
- e. Tidak pernah terjadi fluktuasi harga

9. Kualitas

- a. Faktor yang mempengaruhi pisau pond adalah bahan baku, bahan pendukung, serta ketrampilan karyawan dalam membuat pisau yang rapi
- b. Kualitas pisau pond CV. Berkat Finishing hampir sama dengan pesaing yang sudah berpengalaman
- c. Kualitas yang diberikan CV. Berkat Finishing sesuai harapan konsumen
- d. Tidak, CV. Berkat Finishing lebih mengutamakan harga murah

10. Pandangan

- a. Sekitar 70% pelanggan memilih CV. Berkas Finishing dalam membuat pisau pond karena pelayanan sangat cepat selain itu banyak fasilitas seperti terdapat uv, laminasi, dan jasa pond pada 1 tempat
- b. CV. Berkas Finishing membangun hubungan dengan konsumen melalui pelayanan yang sangat ramah dan bersahabat
- c. Fasilitas biasanya berupa layanan antar dan diskon
- d. Belum ada program khusus/klub keanggotaan
- e. Konsumen memiliki pandangan bahwa CV. Berkas Finishing adalah perusahaan yang fleksibel. Apabila konsumen telah menjadi pelanggan yang loyal pada CV. Berkas Finishing, maka konsumen akan diprioritaskan tanpa merugikan konsumen lain

11. Kondisi Persaingan

- a. Di kota Semarang pesaing CV. Berkas Finishing jumlahnya sangat banyak, mungkin ratusan
- b. Pesaing utama di Semarang adalah AA dan MJ
- c. AA dan MJ dikategorikan sebagai pesaing utama karena lebih besar dan lebih berpengalaman dalam pembuatan pisau pond dibandingkan pesaing lain
- d. Kelebihan CV. Berkas Finishing yaitu perusahaan memiliki pelayanan yang baik serta banyak fasilitas produksi lain yang menunjang industri pond seperti jasa pond, uv, dan laminasi.

D. Hasil wawancara pada manajer CV. Berkat Finishing

Superior Skill dan Superior Resources

1. Fungsi Individual

- a. Jumlah karyawan pisau pond CV. Berkat Finishing ada 2 orang
- b. Pengalaman / masa kerja karyawan pisau pond masing-masing 10 tahun dan 15 tahun
- c. Menurut CV. Berkat Finishing masa kerja sangat mempengaruhi kemampuan karyawan pisau pond dalam membuat pisau pond
- d. Waktu rata-rata yang dibutuhkan dalam pembuatan pisau pond standar maksimal 5 jam, sedangkan untuk pisau kompleks maksimal 7 jam
- e. Hingga saat ini CV. Berkat Finishing belum pernah mengadakan pelatihan bagi karyawan pisau pond karena karyawan dirasa cukup ahli sehingga belum membutuhkan pelatihan.
- f. Respon karyawan CV. Berkat Finishing saat menghadapi kesulitan dalam pembuatan pisau pond biasanya mengeluh namun tetap menyelesaikan pesanan pisau pond dengan baik
- g. Upaya CV. Berkat Finishing dalam memperbaiki / mempertahankan / mengembangkan karyawan pisau pond berupa usaha CV. Berkat Finishing dalam melakukan kaderisasi sehingga saat ini CV. Berkat Finishing telah memiliki 2 karyawan pisau pond yang handal

2. Sistem Operasi

- a. Kualitas pisau pond CV. Berkat Finishing setara dengan pesaing yang telah berpengalaman
- b. Bahan baku dalam pembuatan pisau pond pada CV. Berkat Finishing dibedakan menjadi 2 yaitu pisau cina dan pisau jerman. Pisau jerman memiliki kualitas lebih baik dibanding pisau cina. Bahan pendukung terdiri dari triplek dan lem aibon.

- c. Waktu yang dibutuhkan dalam proses pembuatan pisau pond bergantung pada tingkat kompleksitas pisau pesanan. Apabila pisau pesanan masuk dalam kategori standar maka lama waktu maksimal adalah 5 jam, apabila waktu dikategorikan kompleks maka lama waktu maksimal adalah 7 jam
- d. Kualitas bahan baku tidak mempengaruhi durasi waktu penyelesaian psanan
- e. Cara mengetahui bahwa pisau pond yang dibuat sudah presisi harus *trial and error* pada mesin gordon
- f. Ketahanan hasil akhir pisau pond tergantung dari bahan baku yang dipilih dan frekuensi pemakaian jasa pond. CV. Berkat Finishing menyediakan fasilitas penyimpanan pada sebuah rak khusus pisau pond
- g. Selama ini CV. Berkat Finishing belum berupaya lebih dalam meningkatkan kualitas pisau pond, karena yang diprioritaskan adalah harga dan waktu penyelesaian pesanan
- h. Terdapat prosedur / *Standard Operation Procedure* (SOP) pada CV. Berkat Finishing yaitu prosedur menerima pesanan, prosedur apabila terjadi mati listrik dan karyawan sakit. Namun prosedur tidak dicatat hanya lisan. Prosedur menerima pesanan dimulai dari konsumen telepon atau datang langsung ke kantor CV. Berkat Finishing, lalu menunjukkan hasil cetak dan negosiasi harga serta batas waktu penyelesaian. Setelah pisau pond selesai dibuat dilakukan *trial and error* untuk memastikan bahwa pisau berhasil, lalu dilakukan pembayaran sekaligus penyerahan pisau pond.
- i. CV. Berkat Finishing ketat dalam menaati prosedur yang ada sehingga pelayanan yang diberikan kepada konsumen menjadi lebih terstandarisasi
- j. Upaya CV. Berkat Finishing dalam memperbaiki penerimaan pesanan terlihat dalam penerimaan pesanan perusahaan melalui via telepon maupun email dalam pengiriman *printing layout* untuk meminimalisasi terjadinya pergeseran antara hasil cetak dengan pisau pond

3. Struktur Organisasi

- a. Struktur organisasi CV. Berkas Finishing cukup sederhana yaitu manajer membawahi 2 karyawan administrasi. Manajer memberikan tanggung jawab pada 2 karyawan administrasi. Karyawan administrasi 1 bertanggung jawab melayani konsumen sejak pemesanan hingga pisau pond selesai. Karyawan administrasi 2 bertanggung jawab mengatur karyawan pisau pond, uv, laminasi, jasa pond, dan supir. Manajer memberi kewenangan bagi karyawan untuk dapat mengambil keputusan sesuai bidang masing-masing.
- b. Struktur organisasi belum ada secara tertulis
- c. Setiap karyawan memahami pekerjaan, tanggung jawab, dan kewenangan masing-masing karena hal tersebut ditanamkan sejak awal karyawan bekerja
- d. Konsumen hanya memahami bahwa segala pesan maupun keluhan konsumen dapat disampaikan pada karyawan administrasi
- e. Proses pengambilan keputusan pada CV. Berkas Finishing relatif cepat karena karyawan juga memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan terkait pesanan konsumen
- f. Struktur organisasi menunjang efektifitas kinerja karena wewenang semakin jelas sehingga pengambilan keputusan dapat cepat
- g. Upaya CV. Berkas Finishing dalam memperbaiki struktur organisasi dilakukan manajer saat melakukan evaluasi kinerja karyawan

4. Fasilitas Manufaktur

- a. Fasilitas manufaktur pembuatan pisau pond pada CV. Berkas Finishing sudah lengkap untuk standar pisau pond yang ada di Semarang
- b. Fasilitas yang ada sudah lengkap
- c. Upaya CV. Berkas Finishing dalam memperbaiki / mempertahankan / mengembangkan fasilitas yang ada dilakukan melalui komunikasi via telepon dengan pesaing untuk mengetahui apabila terdapat fasilitas baru.

- d. Terdapat fasilitas lain yang terdapat pada CV. Berkas Finishing yang menunjang produksi pond secara keseluruhan seperti fasilitas UV, laminasi, dan jasa pond
 - e. Fasilitas yang dimiliki CV. Berkas Finishing sangat lengkap dan menunjang produksi pond secara keseluruhan
 - f. Upaya perusahaan dalam mengembangkan fasilitas tersebut terlihat dalam ekspansi fasilitas produksi melalui penambahan mesin dan jumlah buruh
5. Lokasi
- a. Lokasi CV. Berkas Finishing berada pada jalan Brotojoyo no 14 Semarang
 - b. Lokasi CV. Berkas Finishing dikategorikan dekat dengan percetakan, mudah dijangkau karena berada pada jalan raya, dan mudah parkir karena CV. Berkas Finishing menyediakan lahan khusus untuk parkir
 - c. Tidak terdapat pesaing potensial disekitar lokasi CV. Berkas Finishing
 - d. Upaya CV. Berkas Finishing dalam memperbaiki lokasi terlihat dalam perbaikan jalan raya brotojoyo serta penyediaan lahan parkir
6. Tenaga Penjual
- a. Selama ini CV. Berkas Finishing diperkenalkan pada konsumen melalui manajer maupun broker
 - b. Fungsi tenaga penjual dilakukan oleh manajer CV. Berkas Finishing
 - c. Hanya ada 1 tenaga penjual yang terikat oleh CV. Berkas Finishing yaitu manajer sedangkan tenaga penjual lain merupakan broker
 - d. Motivasi manajer sebagai tenaga penjual adalah untuk memperluas pasar CV. Berkas Finishing
 - e. Keterampilan manajer sangat baik terutama dalam hal memperkenalkan perusahaan pada konsumen baru. Keterampilan
 - f. Bagaimana CV. Berkas Finishing melakukan *maintenance* (pemeliharaan) agar tetap
 - g. Apakah terdapat sistem komisi/bonus? Bagaimana sistem tersebut berjalan?

- h. Apakah tenaga penjual memberi kontribusi besar bagi CV. Berkah Finishing?
- i. Bagaimana upaya CV. Berkah Finishing dalam memperbaiki tenaga penjual perusahaan?

Positional Advantage

7. Layanan

- a. CV. Berkah Finishing memberikan layanan antar, layanan konsultasi, penyimpanan rak, jaminan layanan (garansi)
- b. CV. Berkah Finishing memberikan layanan-layanan melebihi dari yang diharapkan pelanggan seperti rak penyimpanan pisau pond agar tidak mudah lapuk serta rusak
- c. CV. Berkah Finishing memberikan jaminan layanan (garansi) selama pisau hanya sebatas *trial and error* pada mesin Gordon dan belum digunakan dalam jasa pond.

8. Harga

- a. Terdapat kebijakan harga dimana harga pisau pond terdiri dari harga ongkos pembuatan serta harga per cm
- b. Harga yang diberikan sesuai dengan kualitas produk
- c. Tidak pernah terjadi fluktuasi harga

9. Kualitas

- a. Faktor yang mempengaruhi kualitas pisau pond adalah bahan baku, bahan pendukung, serta ketrampilan karyawan pisau pond
- b. CV. Berkah Finishing berpandangan bahwa kualitas pisau pond CV. Berkah Finishing setara dengan pesaing potensial seperti AA Pond
- c. CV. Berkah Finishing memberikan kualitas pisau pond yang dibutuhkan konsumen
- d. Selama ini CV. Berkah Finishing lebih mengutamakan harga yang murah dibandingkan kualitas

10. Pandangan (*image*)

- a. Jumlah pelanggan yang loyal terhadap perusahaan berkisar antara 70-80%
- b. CV. Berkat Finishing membangun hubungan dengan pelanggan dengan memberikan pelayanan yang ramah serta cepat, fleksibel dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, dan memperhatikan pelanggan melalui hari raya, dan sebagainya.
- c. Fasilitas khusus bagi pelanggan yang loyal diberikan melalui layanan antar serta diskon
- d. Belum program khusus dan klub keanggotaan (*member club*) untuk membangun hubungan pelanggan pada CV. Berkat Finishing

11. Kondisi persaingan

- a. Jumlah pesaing CV. Berkat Finishing saat ini berkisar antara 100 pesaing sekota semarang
- b. Pesaing utama CV. Berkat Finishing adalah AA Pond dan Mandiri Jaya, karena cakupan wilayah cukup luas dan sudah berpengalaman dalam industri ini
- c. Kelebihan CV. Berkat Finishing dibanding pesaing potensial adalah perusahaan memiliki fasilitas uv dan laminasi yang belum dimiliki pesaing. Kelemahan CV. Berkat Finishing adalah lokasi CV. Berkat Finishing berada di wilayah semarang barat sehingga cukup sulit untuk menjangkau konsumen yang berada di semarang timur dan semarang tengah.
- d. Kualitas produk CV. Berkat Finishing hampir sama dengan pesaing potensial
- e. Kualitas pelayanan CV. Berkat Finishing lebih baik dari dengan pesaing potensial karena CV. Berkat Finishing menyediakan kantor yang nyaman untuk melayani konsumen, layanan antar, layanan konsultasi, serta layanan penyimpanan pisau pond

E. Hasil wawancara pada AA pond (pesaing potensial 1)

1. Jumlah pesaing perusahaan saat ini ratusan
2. CV. Berkat Finishing dipandang sebagai pesaing potensial bagi AA pond karena sudah berpengalaman dan cakupan pasar luas
3. Menurut AA pond, CV. Berkat Finishing cukup berkembang pesat dibandingkan perusahaan lain
4. Kelebihan AA pond dibandingkan CV. Berkat Finishing terlihat pada hasil pisau pond dimana pisau pond milik AA lebih rapi karena pemilik yang membuat pisau pond. Kelebihan CV. Berkat Finishing yaitu pelayanan yang lebih baik karena tersedianya ruang nyaman serta akses lokasi yang mudah
5. Kualitas dari sisi bahan baku dan presisi pisau AA pond setara dengan CV. Berkat Finishing
6. Kualitas pelayanan AA pond tidak sebaik CV. Berkat Finishing
7. Persaingan harga pesaing mengikuti harga pasar
8. AA pond berpandangan bahwa persaingan harga ongkos tidak perlu karena konsumen mampu menilai kesesuaian antara harga dengan kualitas pisau pond. CV. Berkat Finishing tidak mempengaruhi penetapan harga ongkos, namun mempengaruhi penetapan harga per centimeter.
9. Menurut AA pond, strategi yang digunakan CV. Berkat Finishing tidak mempengaruhi AA pond karena lokasi cukup jauh
10. Terdapat beberapa konsumen yang sama antara AA pond dengan CV. Berkat Finishing namun 65% berbeda konsumen

F. Hasil wawancara pada MJ pond (pesaing potensial 2)

1. Jumlah pesaing perusahaan saat ini cukup banyak tidak terhitung
2. CV. Berkat Finishing dipandang sebagai pesaing potensial bagi MJ pond karena sudah berpengalaman
3. Menurut MJ pond, CV. Berkat Finishing dikenal sebagai perusahaan yang ramah dalam melayani konsumen dan menjalin hubungan baik dengan pesaing. MJ juga memiliki hubungan baik dengan CV. Berkat Finishing sehingga apabila CV. Berkat Finishing tidak dapat menerima pesanan karena terlalu ramai maka akan dilakukan subkontrak pada MJ pond
4. Kelebihan MJ Pond dibandingkan CV. Berkat Finishing adalah MJ pond merupakan *home industry* sehingga jumlah antrian pesanan belum sebanyak CV. Berkat Finishing, hal tersebut menjadi daya tarik bagi konsumen yang membutuhkan waktu cepat. Kelebihan CV. Berkat Finishing adalah adanya karyawan bagian administrasi dan kantor yang nyaman
5. Kualitas dari sisi bahan baku, CV. Berkat Finishing lebih lengkap karena memiliki bahan dari pisau jerman; sedangkan dari sisi tingkat presisi pisau pond MJ setara dengan CV. Berkat Finishing
6. Kualitas pelayanan MJ pond tidak sebaik CV. Berkat Finishing. Kualitas pelayanan CV. Berkat Finishing sangat memuaskan konsumen karena adanya fasilitas seperti rak pisau pond dan layanan antar
7. Persaingan harga terjadi pada harga per centimeter pisau pond dimana informasi CV. Berkat Finishing atau pesaing lain diberikan oleh konsumen saat negosiasi harga dengan MJ pond
8. MJ pond berpandangan bahwa CV. Berkat Finishing mempengaruhi penetapan harga MJ pond sehingga penentuan harga MJ pond berada pada harga pasar
9. Menurut MJ pond, strategi yang digunakan CV. Berkat Finishing tidak mempengaruhi AA pond karena pelanggan berbeda
10. Hanya 10% konsumen yang sama antara MJ dengan CV. Berkat Finishing

G. Tabulasi hasil wawancara konsumen

	Pertanyaan	Offset A	Offset B	Offset C
Fungsi Individu	Bagaimana kecepatan karyawan CV. Berkat Finishing dalam membuat pisau?	Cepat	Cepat	Cepat
	Apakah kecepatan tersebut sama dengan pesaing/lebih cepat/lebih lamban? Apakah terdapat gap yang dekat/jauh diantara kecepatan CV. Berkat Finishing dibandingkan dengan pesaing?	Lebih cepat namun gap tidak jauh	Relatif sama dengan pesaing potensial	Relatif sama dengan pesaing
	Apakah sudah banyak perusahaan yang mampu membuat pisau dalam waktu dengan kecepatan yang sama dengan CV. Berkat Finishing?	Untuk perusahaan yang berpengalaman hanya terpaut waktu 1 jam	Ada beberapa perusahaan yang dapat membuat pisau secepat CV.BF	Ada beberapa perusahaan yang cepat dalam membuat pisau
	Bagaimana upaya CV. Berkat Finishing dalam mempertahankan atau mengembangkan kecepatan karyawan dalam membuat pisau?	Sudah lebih cepat karena makin berpengalaman	Upaya terlihat melalui lembur atau subkontrak	Peningkatan kecepatan karyawan namun belum signifikan
Sistem Operasi	Bagaimana kualitas (bahan baku dan presisi) pisau pond CV. Berkat Finishing dibanding dengan pesaing?	Bahan baku : CV.BF dan AA pond lebih baik Presisi : setara	Bahan baku : CV.BF dan AA pond lebih baik Presisi : setara	Bahan baku : CV BF setara dengan AA pond Presisi : setara
	Berapa banyak pesaing yang mampu memiliki kualitas setara dengan CV. Berkat Finishing?	Dari sisi bahan baku hanya AA pond, dari tingkat presisi ada 2 yaitu AA dan MJ	Dari sisi bahan baku hanya AA pond, dari tingkat presisi ada 2 yaitu AA dan MJ	Dari sisi bahan baku hanya AA pond, dari tingkat presisi ada 2 yaitu AA dan MJ
	Bagaimana upaya CV. Berkat Finishing dalam memperbaiki / mempertahankan / mengembangkan kualitas yang ada?	Belum terlihat	Belum terlihat	Belum terlihat

	<p>Bagaimana sistem penerimaan pesanan pada CV. Berkat Finishing? Apakah sudah terdapat prosedur dalam sistem operasi CV. Berkat Finishing?</p>	<p>Sangat cepat karena terdapat bagian administrasi khusus penerimaan pesanan dan ada prosedur</p>	<p>Sangat cepat karena sudah ada prosedur yang dipahami pelanggan</p>	<p>Sangat cepat karena prosedur yang jelas</p>
	<p>Berapa banyak pesaing yang mampu menerima pesanan setara atau lebih baik dari CV. Berkat Finishing?</p>	<p>Belum ada</p>	<p>Belum ada</p>	<p>Belum ada</p>
	<p>Bagaimana upaya CV. Berkat Finishing dalam memperbaiki / mempertahankan / mengembangkan penerimaan pesanan yang ada?</p>	<p>Pengadaan prosedur untuk memudahkan konsumen</p>	<p>Pengadaan prosedur yang mudah dipahami konsumen</p>	<p>Pengadaan prosedur yang jelas sehingga mempercepat proses informasi</p>
Struktur Organisasi	<p>Bagaimana struktur organisasi pada CV. Berkat Finishing?</p>	<p>Struktur organisasi sederhana</p>	<p>Struktur organisasi sederhana dan jelas</p>	<p>Struktur organisasi sederhana</p>
	<p>Apakah kewenangan hanya dimiliki oleh manajer?</p>	<p>Tidak, karyawan administrasi memiliki kewenangan</p>	<p>Tidak, karyawan administrasi memiliki kewenangan</p>	<p>Tidak, karyawan administrasi memiliki kewenangan</p>
	<p>Apakah setiap karyawan memahami pekerjaan mereka dengan baik?</p>	<p>Ya</p>	<p>Ya</p>	<p>Ya</p>
	<p>Apakah struktur organisasi mempengaruhi kecepatan pengambilan keputusan pada CV. Berkat Finishing?</p>	<p>Ya</p>	<p>Ya</p>	<p>Ya</p>
	<p>Bagaimana pengalaman konsumen? Apakah konsumen merasa puas terhadap pengambilan keputusan tersebut?</p>	<p>Ya karena CV.BF mampu menerima pesanan mendadak</p>	<p>Ya, karena terdapat karyawan administrasi yang mempercepat pengambilan keputusan</p>	<p>Ya, karena</p>

	Berapa banyak pesaing yang mampu mengambil keputusan dalam waktu cepat dan memuaskan konsumen?	Belum ada	Belum ada	Belum ada
	Bagaimana upaya CV. Berkat Finishing dalam memperbaiki / mempertahankan / mengembangkan struktur organisasi yang ada?	Manajer mengkomunikasikan pada konsumen mengenai fungsi pekerjaan dan tanggung jawab administrasi	Evaluasi terhadap pelayanan yang masih belum memuaskan konsumen	Pengkomunikasian pada konsumen mengenai tanggung jawab dan fungsi administrasi
Fasilitas Manufaktur	Bagaimana kelengkapan fasilitas manufaktur pada CV. Berkat Finishing?	Sudah lengkap	Sudah lengkap	Sudah lengkap
	Berapa banyak pesaing yang mampu memiliki fasilitas manufaktur yang lengkap?	Ada 2	Ada 2 yaitu AA dan MJ	Ada 2 yaitu AA dan MJ
	Bagaimana upaya CV. Berkat Finishing dalam memperbaiki / mempertahankan / mengembangkan fasilitas yang ada?	Belum ada	Belum ada	Belum ada
Lokasi	Bagaimana kriteria lokasi yang ideal bagi perusahaan pond menurut konsumen?	Mudah dituju, mudah parkir, dekat konsumen	Dekat dengan percetakan, mudah dijangkau kendaraan, dan mudah parkir	Dekat dengan percetakan, mudah dilalui kendaraan, mudah parkir
	Bagaimana kondisi lokasi CV. Berkat Finishing dibandingkan pesaing menurut kriteria lokasi konsumen?	CV.BF ideal AA pond sulit dituju MJ sulit dituju dan sulit parkir	Sudah ideal terutama karena dekat dengan percetakan, pembuatan <i>plate</i>	Sudah ideal

	Bagaimana perhatian CV. Berkat Finishing dalam mengatur lokasi agar semakin memudahkan konsumen?	Perbaikan jalan raya brotojoyo dan penyediaan lahan parkir	Penyediaan lahan parkir	Penyediaan lahan parkir dan perbaikan jalan
Tenaga Penjual	Siapa yang memperkenalkan CV. Berkat Finishing pada konsumen?	Pelanggan lain dan broker	Melalui brosur dan percetakan lain yang menjadi pelanggan	Manajer yang menjalin kerjasama dengan konsumen
	Apakah CV. Berkat Finishing memiliki tenaga penjual?	Hanya broker	Broker dan manajer CV.BF	Manajer
	Apakah terdapat beda yang jauh antara tenaga penjual CV. Berkat Finishing dengan pesaing?	Pesaing belum memiliki tenaga penjual	Pesaing belum memiliki tenaga penjual	Pesaing belum memiliki tenaga penjual
	Bagaimana upaya CV. Berkat Finishing dalam memperbaiki tenaga penjual perusahaan?	Belum terlihat	Kerjasama dengan broker sehingga banyak direferensikan	Manajer memiliki kemampuan baik dalam negosiasi setrta ulet
Layanan	Apakah CV. Berkat Finishing memberikan pelayanan sesuai kebutuhan pelanggan?	Ya	Ya	Ya
	Apakah CV. Berkat Finishing memberikan lebih dari apa yang diharapkan pelanggan?	Ya, ada berbagai layanan seperti layanan konsultasi, layanan antar	Ya seperti layanan konsultasi, layanan antar, layanan revisi, layanan penyimpanan pisau	Ya seperti layanan konsultasi, antar, revisi, dan penyimpanan pisau
	Apakah CV. Berkat Finishing memberikan jaminan layanan (garansi)?	Ya	Ya	Ya
Harga	Bagaimana harga yang diberikan oleh CV. Berkat Finishing?	Rata-rata	Harga sesuai harga pasar	Harga sesuai harga pasar
	Apakah harga yang diberikan sesuai dengan kualitas pisau pond?	Ya	Ya	Ya
	Bagaimana harga pisau pond CV. Berkat Finishing dibandingkan pesaing? Apakah harga	Harga pisau pond hampir sama; Harga murah tidak	Hampir sama dengan pesaing;konsumen lebih	Harga setara dengan pesaing; konsumen lebih

	pisau pond yang murah menjadi prioritas konsumen?	menjadi prioritas karena konsumen mengutamakan kecepatan	mengutamakan kecepatan dalam penerimaan hingga penyelesaian pesan	memprioritaskan kecepatan daripada harga
	Apakah terdapat fluktuasi harga? Kapan?	Tidak	Tidak	Tidak
Kualitas	Faktor apa saja yang mempengaruhi kualitas pisau pond?	Bahan baku, bahan pendukung, ketrampilan karyawan	Bahan baku, bahan pendukung, ketrampilan karyawan	Bahan baku, bahan pendukung, ketrampilan karyawan
	Bagaimana pandangan konsumen mengenai kualitas pisau pond CV. Berkat Finishing dibanding perusahaan lain?	Kualitas hampir sama pada perusahaan pisau pond yang berpengalaman	Kualitas setara dengan pesaing potensial	Setara dengan pesaing potensial
	Bagaimana kualitas pisau pond CV. Berkat Finishing? Apakah kurang baik/ sesuai/ lebih baik dari harapan konsumen?	Sesuai harapan konsumen	Sesuai harapan konsumen	Sesuai harapan konsumen
	Apakah CV. Berkat Finishing lebih mengutamakan kualitas daripada harga? Mengapa?	Tidak, CV.BF lebih mengutamakan harga	Tidak, CV.BF mengutamakan harga yang murah	Tidak, CV.BF mengutamakan harga yang murah
Pandangan	Berapa % jumlah pelanggan yang setia terhadap CV. Berkat Finishing?	90%	75%	70%
	Bagaimana CV. Berkat Finishing membangun hubungan dengan pelanggan? (berdasarkan pengalaman konsumen)	Hubungan dengan konsumen dibangun melalui pelayanan yang ramah	Hubungan dengan konsumen dibangun melalui pelayanan yang ramah dan cepat	Hubungan dengan konsumen dibangun melalui pelayanan yang ramah dan cepat
	Adakah fasilitas khusus bagi pelanggan yang loyal?	Layanan antar dan diskon	Layanan antar dan diskon	Layanan antar dan diskon
	Apakah CV. Berkat Finishing menggunakan program khusus dan klub keanggotaan (<i>member club</i>) untuk membangun hubungan pelanggan?	Tidak	Tidak	Tidak

	Bagaimana pandangan konsumen mengenai CV. Berkat Finishing?	CV.BF adalah perusahaan fleksibel dan cepat dalam melayani kebutuhan konsumen	CV.BF adalah perusahaan yang memberikan pelayanan ramah dan cepat	CV.BF merupakan perusahaan yang fleksibel dan tercepat dibanding pesaing lain
Kondisi Persaingan	Berapa banyak pesaing CV. Berkat Finishing saat ini?	Sangat banyak	Sangat banyak	Sangat banyak
	Siapakah pesaing utama CV. Berkat Finishing?	AA dan MJ	AA dan MJ	AA dan MJ
	Mengapa dikategorikan sebagai pesaing utama?	Sudah berpengalaman	Lebih besar dan berpengalaman dibanding pesaing lain	Lebih besar dan berpengalaman dibanding pesaing lain
	Apa kelebihan dan kekurangan sumber daya pesaing dibanding CV. Berkat Finishing?	Kelebihan CV.BF yaitu adanya fasilitas produksi pond lain	Kelebihan CV.BFterdapat banyak fasilitas produksi lain dan layanan yang variatif	Kelebihan CV.BF adalah tersedianya fasilitas produksi lain dan kecepatan dalam menerima pesanan

Keterangan:

-  : *superior skill*
-  : *superior resources*
-  : *positional advantage*
-  : lain-lain

H. Tabulasi hasil wawancara pesaing

Pertanyaan	AA	MJ
Berapa banyak pesaing perusahaan saat ini?	Ratusan sekota Semarang	Cukup banyak dan tidak terhitung
Apakah CV. Berkat Finishing dipandang sebagai pesaing potensial bagi perusahaan? Mengapa?	Ya karena sudah cukup lama dan cakupan pasarnya luas	Ya karena sudah berpengalaman dan cukup lama
Bagaimana pengetahuan pesaing mengenai CV. Berkat Finishing?	CV. Berkat Finishing berkembang pesat dibanding perusahaan lain	CV. Berkat Finishing merupakan perusahaan yang ramah dalam menjalin hubungan dengan konsumen maupun pesaing
Apa kelebihan dan kekurangan sumber daya CV. Berkat Finishing dibandingkan pesaing?	Kelebihan AA yaitu pisau pond leih rapi karena pemilik yang membuat Kelebihan CV.BF yaitu pelayanan lebih baik dan produksi lengkap	Kelebihan MJ yaitu CV.BF belum seramai CV.BF sehingga konsumen tidak menunggu terlalu lama Kelebihan CV.BF yaitu terdapat fasilitas dan layanan beragam
Bagaimana kualitas produk pesaing dibandingkan dengan CV. Berkat Finishing?	Bahan baku dan presisi setara antara AA dengan CV.BF	Bahan baku CV.BF dan AA lebih banyak dibanding MJ Presisi antara AA, MJ, dan CV.BF setara
Bagaimana kualitas pelayanan pesaing dibandingkan dengan CV. Berkat Finishing?	CV.BF lebih baik	CV.BF lebih baik
Apakah terjadi persaingan harga antara pesaing dengan CV. Berkat Finishing? Jika ya, bagaimana penerapan strategi harga pesaing?	Ya, persaingan pada harga per cm Penetapan strategi harga pesaing mengikuti harga pasar	Ya, persaingan pada harga per cm Penetapan strategi harga pesaing berdasar informasi dari konsumen saat negosiasi harga
Apakah CV. Berkat Finishing termasuk perusahaan yang mempengaruhi penetapan harga pesaing? Jika	Tidak karena konsumen mampu menilai kesesuaian antara harga dengan kualitas pisau pond	Tidak karena MJ mengikuti harga pasar . Harga menjadi daya tarik bagi konsumen

tidak, bagaimana pandangan pesaing terhadap pentingnya persaingan harga?		sehingga semakin murah akan semakin baik
Apakah strategi yang digunakan CV. Berkat Finishing mempengaruhi pesaing? Mengapa?	Tidak (dengan asumsi harga terpaut tidak jauh), karena lokasi cukup jauh	Tidak (dengan asumsi harga terpaut tidak jauh), karena mayoritas konsumen berbeda
Apakah terdapat kesamaan konsumen antara CV. Berkat Finishing dan pesaing?	Tidak, hanya 20% konsumen yang sama	Tidak, hanya 10% konsumen yang sama

