



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN –PT NO: 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014

**Efektivitas Strategi Diferensiasi di Inova Photography
School**

Skripsi

Oleh

Renata Ivana Ryantandi

2014320023

Bandung

2018



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN –PT NO: 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014

**Efektivitas Strategi Diferensiasi di Inova Photography
School**

Skripsi

Oleh

Renata Ivana Ryantandi

2014320023

Pembimbing

Dr. Orpha Jane, S.Sos., M.M.

Bandung

2018



Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis



Tanda Pengesahan Skripsi

Nama : Renata Ivana Ryantandi
Nomor Pokok : 2014320023
Judul : Efektivitas Strategi Diferensiasi di Inova Photography School

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana
Pada Senin, 9 Juli 2018
Dan dinyatakan **LULUS**

Tim Penguji

Ketua sidang merangkap anggota
Gandhi Pawitan, Ph.D.

: 

Sekretaris

Dr. Orpha Jane, S.Sos., M.M.

: 

Anggota

Yoke Pribadi Kornarius, S.AB., M.Si.

: 

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik


Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si



Pernyataan

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Renata Ivana Ryantandi

NPM : 2014320023

Jurusan/ Program Studi: Ilmu Administrasi Bisnis

Judul : Efektivitas Strategi Diferensiasi di Inova Photography School

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Bandung, 26 Juni 2018



Renata Ivana Ryantandi

Abstrak

Nama : Renata Ivana Ryantandi
NPM : 2014320023
Judul : Efektivitas Strategi Diferensiasi di Inova Photography School

Industri fotografi saat ini sedang mengalami penurunan, dirasakan dengan penurunan jumlah penjualan jasa. Hal ini mungkin disebabkan dengan tidak seimbangnya jumlah permintaan dan penawaran dalam pasar. Banyak munculnya pesaing-pesaing baru yang bergerak dalam bidang yang sama membuat persaingan di dalam pasar menjadi terlalu ketat. Para pengusaha fotografi membutuhkan kreativitas untuk membuat varian produk-produk yang baru agar usahanya tetap bertahan dalam pasar. Salah satu perusahaan fotografi yang mengedepankan kreativitas pada produknya adalah Inova Photography School. Inova menerapkan strategi diferensiasi dalam mengembangkan produknya.

Penelitian yang penulis lakukan ini bersifat kualitatif, dimana dalam menganalisa data yang didapat menggunakan analisis SWOT untuk menilai strategi yang digunakan oleh perusahaan saat ini dan analisis program serta nilai tambah produk perusahaan, sehingga hasilnya digunakan untuk melihat bagaimana strategi diferensiasi tersebut dapat menarik konsumen, kemudian melihat dampak yang diberikan terhadap kinerja perusahaan, serta keefektifan strategi tersebut untuk tujuan jangka panjang perusahaan.

Hasil analisis dan pembahasan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa strategi diferensiasi yang digunakan dapat menarik minat konsumen, hal ini ditunjukkan dengan respon konsumen yang baik dan puas pada produk perusahaan. Strategi diferensiasi ini juga berdampak positif terhadap kinerja perusahaan yang dapat dilihat dari volume penjualan lima tahun terakhir. Kemudian hasil analisis menunjukkan bahwa untuk memanfaatkan dengan maksimal peluang yang ada perusahaan dapat fokus terhadap tujuan jangka panjang perusahaan sehingga dapat memperluas usahanya.

Kata kunci: strategi, diferensiasi, efektivitas

Abstract

Name : Renata Ivana Ryantandi
NPM : 2014320023
Title : *The Effectivity of Differentiaton Strategy in Inova Photography School*

The photography industry is currently experiencing a decline, felt by the decline in the number of sales services. This may be due to the unbalanced number of demand and supply in the market. Many emerging competitors in the same field are making the competition in the market too tight. Photography entrepreneurs need creativity to create new product variants to keep their business in the market. One photography company that puts creativity on its products is Inova Photography School. Inova applies differentiation strategy in developing its products.

This research is using a qualitative approach, where in analyzing data obtained by using SWOT analysis to assess the strategy that the company currently use, program analysis and value added of company product. So, the result is used to see how the differentiation strategy can attract the consumer, then see the impact given to company performance, and effectiveness strategy for the long-term goals of the company.

The results of the analysis and discussion in this study showed that differentiation strategy used to attract consumer interest, it is can be seen with a good consumer response and a degree of satisfaction on the company's products. This differentiation strategy also has a positive impact on the company's performance which can be seen from the sales volume of the last five years. Then the results of the analysis show that to maximize the opportunities that the company can focus on the long-term goals of the company so as to expand its business.

Key word: strategy, differentiation,, effectivity

Kata Pengantar

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat dan rahmat yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul “Efektivitas Strategi Diferensiasi di Inova Photography School”. Penelitian ini bertujuan untuk memenuhi syarat lulus dalam menempuh pendidikan S1 di Universitas Katolik Parahyangan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, pada program studi Ilmu Administrasi Bisnis.

Dalam penulisan penelitian ini, tentunya penulis menemukan banyak hambatan dan kendala yang dihadapi, walaupun banyak kesulitan yang penulis hadapi dalam penulisan penelitian ini, puji syukur kepada Tuhan banyak pihak yang membantu penulis sehingga penelitian ini dapat terselesaikan. Maka dari itu, pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya, kepada:

1. Ibu Dr. Orpha Jane, S.Sos., M.M. selaku dosen pembimbing dari penulis, yang selalu memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis
2. Bapak Mangadar Situmorang, Ph.D selaku Rektor Universitas Katolik Parahyangan
3. Bapak Dr. Pius Sugeng Prasetyo selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
4. Ibu Dr. Margaretha Banowati Talim, Dra., M.Si. selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

5. Bapak Albert M. P. L. Tobing, S.T., MAB. selaku Sekertaris Program Ilmu Administrasi Bisnis
6. Bapak Marihot Tua Effendi, Drs., M.Si. selaku dosen wali penulis
7. Bapak Riadi Rahardja selaku pemilik dari Inova Photography School, tempat penulis melakukan penelitian
8. Kedua orangtua penulis dan adik dari penulis, yang telah memberikan doa serta semangat pada saat penulis mengerjakan penelitian ini
9. Sahabat yang selalu ada dan mendukung penulis dan bersedia membantu penulis, Giselle Abrian, terima kasih banyak untuk bantuan dan doanya
10. Sahabat yang selalu mendukung penulis serta memberikan bantuan dalam pengerjaan penelitian ini, Bellamaya, terima kasih untuk bantuannya
11. Sahabat-sahabat yang selalu mendukung dan memberikan semangat selama berkuliah, Agatha Hanna, Hanna Theresa, Monica Christiany, Vannesa Natalie, Riska Pitaloka, Patricia Niken, Cindy Dewinda, Devina Ruth, Fransiskus Wiguna, Samuel Nuari, dan Ronald Caesar
12. Teman-teman seperjuangan dalam menjalani bimbingan skripsi, Samuel Maranow dan Hannifah
13. Sahabat yang selalu ada sejak penulis masih duduk di bangku sekolah dasar, Jessica Juliana, terima kasih karena selalu ada saat penulis membutuhkan bantuan dan selalu memberikan dukungan doa
14. Teman-teman pemuda GKI Taman Cibunut atas doa yang selalu diberikan untuk penelitian ini

15. Dan semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu-satu di atas, terima kasih atas bantuan yang telah diberikan

Akhir kata seperti pepatah, tak ada gading yang tak retak. Penulis menyadari akan kekurangan serta kelemahan yang terdapat dalam karya tulis ini. Oleh karena itu, kritik dan saran yang diberikan oleh pembaca sangat penulis harapkan. Semoga Tuhan Yang Maha Esa selalu memberikan berkat yang melimpah kepada semua pihak yang telah membantu dan mendukung penulis dan bagi para pembaca karya tulis ini, semoga Tuhan membalas kebaikan yang telah diberikan.

Bandung, 26 Juni 2018

Penulis

Daftar Isi

Abstrak	i
<i>Abstract</i>	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi.....	vi
Daftar Gambar.....	x
Daftar Tabel	xi
Bab 1 Pendahuluan.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
Bab 2 Landasan Teori	7
2.1 Strategi.....	7
2.1.1 Pengertian Strategi	7
2.1.2 Komponen Strategi	8
2.1.3 Tingkatan Strategi.....	8
2.2 Manajemen Strategi.....	9

2.2.1 Pengertian Manajemen Strategi	9
2.2.2 Tahapan Manajemen Strategi	10
2.2.3 <i>Porter's Five Forces Model</i>	11
2.2.4 Analisis SWOT	14
2.2.5 Analisis PESTLE	16
2.3 Strategi Generik.....	18
2.3.1 Strategi Generik Klasik Michael Porter.....	18
2.3.2 Strategi Generik Modifikasi.....	21
2.4 Strategi Diferensiasi	24
2.4.1 Karakteristik Strategi Diferensiasi.....	25
2.4.2 Bentuk-bentuk Diferensiasi	25
2.5 Efektivitas.....	26
2.5.1 Pengertian Efektivitas	26
2.5.2 Indikator Efektivitas	27
2.6 Penelitian Terdahulu.....	29
Bab 3 Metode Penelitian	33
3.1 Jenis Penelitian	33
3.2 Metode Penelitian.....	33
3.3 Model Penelitian.....	34
3.4 Sumber Data	36
3.5 Protokol <i>Study</i>	37
3.6 Teknik Pengumpulan Data	39
3.7 Teknik Analisis Data	42
Bab 4 Objek Penelitian.....	45

4.1 Profil Perusahaan.....	45
4.2 Sejarah Perusahaan.....	45
4.3 Visi dan Misi	49
4.3.1 Visi dan Misi Inova.....	49
4.3.2 Visi dan Misi Program Bidik.....	49
4.4 Struktur Organisasi.....	50
4.5 Aktivitas Bidik	51
4.5.1 Pelaksanaan Kerjasama.....	51
4.5.2 Pelaksanaan Kegiatan Penyampaian Jasa	52
4.5.3 Pelaksanaan Kegiatan Hunting	54
4.5.4 Pelaksanaan Kegiatan Pameran	55
Bab 5 Pembahasan	57
5.1 Strategi Perusahaan Selama ini	58
5.1.1 Keunikan Strategi pada Bidik	61
5.1.2 Analisis SWOT	64
5.2 Dampak Strategi Diferensiasi terhadap Kinerja Perusahaan.....	69
5.2.1 Target Pasar Bidik	69
5.2.2 Respon Konsumen terhadap Jasa Perusahaan	70
5.2.3 Laporan Penjualan Bidik	73
5.3 Efektivitas Strategi Diferensiasi	76
5.3.1 Tujuan Jangka Panjang Bidik	76
5.3.2 Pemanfaatan Sumber Daya Perusahaan.....	78
Bab 6 Kesimpulan dan Saran	81
6.1 Kesimpulan.....	81

6.2 Saran	83
Daftar Pustaka	84
Lampiran	86

Daftar Gambar

Gambar 2.1 Porter’s Five Forces Model	14
Gambar 2.2 Matriks SWOT Analysis	15
Gambar 2.3 Three Generic Strategies	19
Gambar 2.4 Five Generic Strategy	24
Gambar 3.1 Model Penelitian	35
Gambar 4.1 Logo Perusahaan	45
Gambar 4.2 Logo Bidik.....	46
Gambar 4.3 Pameran Tunggal “WOW-Windows Of William”	48
Gambar 4.4 Bagan Struktur Organisasi	50
Gambar 4.5 Pengenalan Eskur Bidik di SD Penabur International School	52
Gambar 4.6 Pengenalan Eskur Bidik di SDK 6 BPK Penabur	52
Gambar 4.7 Pelaksanaan Eskur Bidik di SD Santa Angela	53
Gambar 4.8 Pelaksanaan Kompetisi Eskur di SD Santa Angela	53
Gambar 4.9 Hunting Bersama SDK THI dan SDK 5 BPK di Babakan Siliwangi	54
Gambar 4.10 Hunting SD Santa Angela di Rancaupas Ciwidei	54
Gambar 4.11 Pameran “The Spirit of Colours” di Bandung Creative Hub	55
Gambar 4.12 Pembukaan Pameran “The Spirit of Colours”	56
Gambar 5.1 Contoh Sertifikat dan Pin Bidik	62
Gambar 5.2 Cover Proposal Bidik dan Media Sosial Bidik.....	78
Gambar 5.3 Contoh Mainan yang digunakan	80

Daftar Tabel

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	29
Tabel 3.1 Protokol Study	37
Tabel 5.1 Perbandingan penawaran jasa Inova dengan sekolah fotografi lain	59
Tabel 5.2 Data Peserta Pemeran Tiga Tahun Terakhir	72
Tabel 5.3 Laporan Penjualan	73

Bab 1

Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Penelitian yang dilakukan oleh penulis didasarkan pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Acquah yang berjudul *Business Strategy and Competitive Advantage in Family Business in Ghana: The Role of Social Networking Relationships*. Penelitian ini penulis ambil sebagai landasan penulisan dikarenakan objek pada penelitian tersebut memiliki kesamaan dengan objek yang penulis pakai sekarang yaitu *family business*, selain itu variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut, dapat peneliti ambil sebagai variabel pada penelitian saat ini. Pada penelitian yang dilakukan oleh Acquah ini menyebutkan bahwa pencapaian pada keunggulan kompetitif bergantung kepada strategi kompetitif yang koheren. Penelitian ini juga memiliki temuan dari 104 perusahaan keluarga di Ghana selama dua periode menunjukkan bahwa strategi *cost leadership* dan *differentiation* keduanya terkait secara positif dengan *return on performance*. Penelitian ini juga menjelaskan bagaimana *social networking relationship* dengan pemerintah dan pemimpin komunitas mempengaruhi strategi yang dijalankan, terutama pada strategi *cost leadership* dan *differentiation*.¹

¹ Acquah, Moses. 2011. *Business Strategy and Competitive Advantage in Family Business in Ghana: The Role of Social Networking Relationship*. University of North Carolina.

Pada penelitiannya Acquaah memakai beberapa variabel untuk pengujian hipotesisnya, variabel tersebut terbagi atas variabel kontrol, *independent* variabel, dan *dependent* variabel. Variabel kontrolnya terdiri atas sektor bisnis, umur perusahaan, ukuran perusahaan, *competitive intensity*, dan *period dummy*, untuk variabel *independent* terdiri atas *cost leadership strategy*, *differentiation strategy*, *community leaders*, *political leaders*, dan *bureaucratic officials*, sedangkan *dependent* variabelnya yaitu *firm performance* yang diukur berdasarkan *Return on Assets* (ROA) dan *Return on Sales* (ROS).

Pada penelitian ini, penulis akan menggunakan beberapa variabel berdasarkan variabel-variabel yang dijabarkan diatas, variabel yang akan digunakan adalah sektor bisnis, umur dan ukuran perusahaan, *competitive intensity*, *differentiation strategy*, dan *firm performance*. Sektor bisnis, umur dan ukuran perusahaan akan dipakai untuk mengetahui objek yang diteliti penulis bergerak dalam sektor bisnis apa, sudah berapa lama berada dalam pasar dan apakah perusahaan tersebut termasuk usaha kecil, menengah, atau besar. Sedangkan *Competitive Intensity* akan digunakan untuk mengukur apakah objek penelitian penulis ada di dalam pasar yang intensitas kompetisinya kurang atau dalam keadaan yang sangat kompetitif. Variabel *differentiation strategy* akan dijadikan yang dimana strategi ini akan digunakan untuk melihat apakah strategi diferensiasi yang sudah dilakukan perusahaan selama ini akan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Peneliti akan melakukan penelitian mengenai perusahaan yang berkecimpung dalam industri fotografi. Pada sepanjang tahun 2002 sampai

2010 tercatat tenaga kerja yang diserap oleh usaha fotografi sekitar 7.158 orang, dengan pertumbuhan rata-rata 5,8% setiap tahunnya.² Karena banyak munculnya usaha perorangan ini maka memancing munculnya persaingan yang kompetitif di antara para produsen. Pada akhirnya produsen harus bersaing secara kreativitas dan keahlian sehingga memiliki nilai lebih untuk membuat konsumen memiliki minat untuk memakai jasanya.³ Salah satu yang harus dimiliki agar fotografer tetap bisa sebagai profesional adalah harus memiliki karakter pembeda, dan tidak semata-mata hanya memiliki skill fotografi saja.⁴

Di Bandung, industri fotografi kurang lebih 3 tahun terakhir ini sedang mengalami penurunan, terasa dari penerimaan order atau jumlah penjualan jasa yang menurun, hal itu mungkin saja bisa disebabkan dengan kemajuan teknologi yang membuat jasa fotografi konvensional sudah jarang digunakan, banyaknya muncul pesaing-pesaing baru, dan juga daya beli konsumen di Bandung, dibutuhkan varian produk-produk baru untuk membuat sebuah usaha tetap bertahan dalam usaha fotografi, seperti pembuatan pameran foto, buku fotografi, jasa pendidikan fotografi, dan lain-lain. Salah satu dari jenis produk dari industri fotografi tersebut, yaitu jasa pendidikan fotografi, saat ini ada 12 sekolah fotografi yang sedang berkembang di Bandung.

² Santoso, Wijayanto Budi dan Achmad Ghazali. *Ekonomi Kreatif: Rencana Pengembangan Fotografi Nasional 2015-2019*. PT. Republik Solusi. 2015. hlm. 79.

³ Syaikhon, Ahmad, Neraca, 2012, "Perkembangan Industri Fotografi di Indonesia", <http://www.neraca.co.id/article/21631/perkembangan-industri-fotografi-di-indonesia>

⁴ Ellya, Berita Jateng, 2016, "Bisnis Jasa Fotografi di Indonesia Mengalami Penurunan", <http://beritajateng.net/bisnis-jasa-fotografi-di-indonesia-mengalami-penurunan/>

Salah satu perusahaan yang mendirikan sekolah fotografi adalah Inova Photography School. Inova merupakan sebuah lembaga pelatihan fotografi yang berdiri sejak tahun 2003 di Bandung. Pada awal berdiri Inova ini melayani jasa pengajaran fotografi untuk orang dewasa yang memang mau menekuni profesi di bidang fotografi, tetapi seiring berkembangnya waktu jasa pengajaran fotografi ini semakin memiliki banyak pesaing di pasar, sehingga pada tahun 2007 Inova mengeluarkan sebuah produk baru yaitu Bidik, dimana Bidik ini merupakan sebuah program edukasi fotografi khusus untuk anak-anak berusia 8 hingga 15 tahun. Sejak awal, Program Bidik sudah memiliki nilai lebih, dikarenakan diferensiasi yang diterapkannya yaitu memiliki program penawaran jasa yang tidak dimiliki oleh pengusaha fotografi lainnya. Oleh sebab itu, seiring perubahan jaman dan teknologi Inova tetap mampu bertahan dengan strategi diferensiasi yang dimiliki dan tetap mampu menarik perhatian para konsumennya.

Berdasarkan hal tersebut, penulis mengambil judul penelitian “Efektivitas Strategi Diferensiasi di Inova Photography School” karena penulis ingin mengetahui apakah strategi diferensiasi yang selama ini dipakai akan terus dapat membuat perusahaan bertahan dalam menghadapi persaingan dan juga apakah hal tersebut dapat terus dijadikan sebagai keunggulan kompetitif perusahaan sehingga terus dapat bertahan dan dapat berkaitan secara positif terhadap kinerja dari perusahaan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, dan dalam rangka mengidentifikasi Inova Photography School telah memiliki strategi dan keunggulan kompetitif yang baik, perlu dilakukan penelitian mengenai strategi yang dijalankan apakah telah berkaitan secara positif dengan kinerja perusahaan. Berikut ini, beberapa masalah yang dapat diidentifikasi:

1. Bagaimana strategi diferensiasi yang diterapkan oleh Inova dapat menarik minat konsumen terhadap jasa yang ditawarkan?
2. Apakah strategi diferensiasi yang diterapkan tersebut sudah berdampak positif terhadap kinerja Inova?
3. Apakah strategi diferensiasi yang diterapkan tersebut akan tetap efektif untuk terus dilakukan serta dapat menunjang tujuan jangka panjang Inova?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah disebutkan, penelitian ini memiliki beberapa tujuan yang akan dicapai. Tujuan dari penelitian ini, antara lain:

1. Mengetahui bagaimana strategi diferensiasi dapat menarik minat konsumen terhadap jasa yang ditawarkan Inova.
2. Mengetahui apakah strategi diferensiasi yang diterapkan sekarang oleh perusahaan sudah berdampak positif terhadap kinerja Inova.

3. Mengetahui apakah strategi yang diterapkan tersebut akan tetap efektif untuk terus dilakukan serta dapat menunjang tujuan jangka panjang Inova.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah disebutkan, penelitian ini memiliki beberapa manfaat yang didapatkan. Manfaat dari penelitian ini, antara lain:

1. Bagi penulis

Mendapatkan informasi yang berguna terutama dalam memahami dan mengetahui strategi diferensiasi di industri fotografi, serta memahami dampak dari strategi tersebut.

2. Bagi perusahaan

Mengetahui informasi mengenai hal-hal yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan usahanya dalam bentuk saran atau masukan yang dihasilkan dari penelitian ini agar terus mampu bertahan dan bersaing dalam pasar.

3. Bagi pembaca

Menambah wawasan dan pengetahuan mengenai strategi yang dapat diterapkan perusahaan dalam menawarkan produk atau jasanya terutama dalam strategi diferensiasi, yang dapat berkaitan langsung dengan produk atau jasa yang akan dinikmati konsumen.