

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Strategik

2.1.1 Strategi

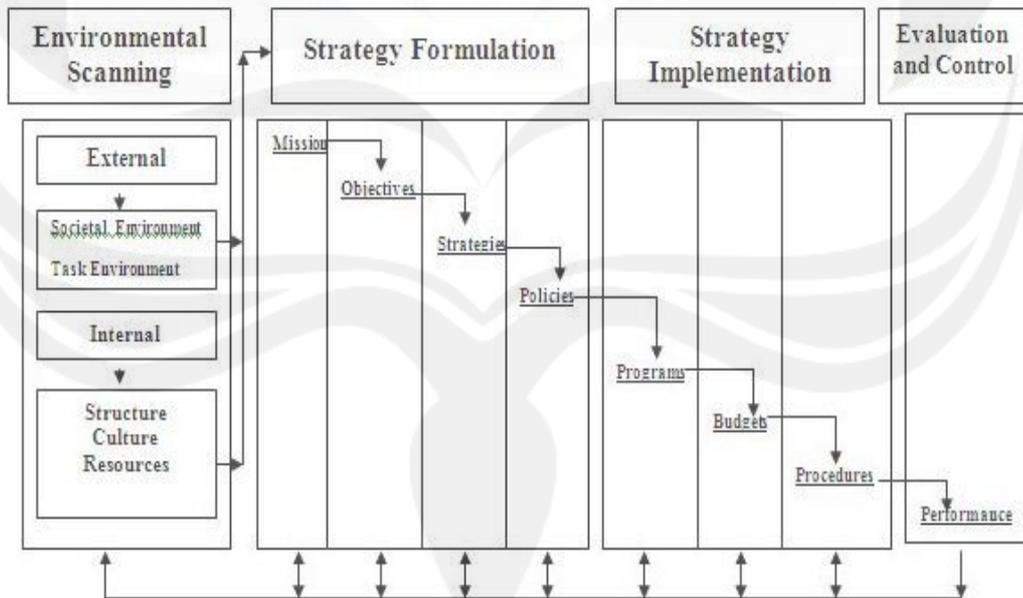
Istilah strategi berasal dari kata Yunani *strategeia* (*stratus* = militer ; dan *ag* = memimpin), yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Konsep ini relevan dengan situasi pada zaman dahulu yang sering diwarnai oleh perang, dimana jenderal dibutuhkan untuk memimpin suatu pasukan perang agar selalu mendapatkan kemenangan. Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert. Jr (2001, dalam Tjiptono, 2008), konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan 2 perspektif yang berbeda yaitu : (1) dari perspektif apa suatu organisasi ingin dilakukan (*intends to do*), dan (2) dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*).

Berdasarkan perspektif yang pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan implementasi misinya. Artinya, bahwa para manajer memainkan peranan penting yang aktif, sadar, dan rasional didalam merumuskan strategi organisasi. Sedangkan berdasarkan perspektif kedua, strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Pada definisi ini, setiap organisasi pasti memiliki strategi, meskipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Pandangan ini diterapkan bagi para manajer yang

bersifat reaktif, yaitu hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif manakala dibutuhkan.

Pernyataan strategi secara eksplisit merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Strategi memberikan kesatuan arah bagi semua anggota organisasi. Bila konsep strategi tidak jelas, maka keputusan yang diambil akan bersifat subjektif atau berdasarkan intuisi belaka dan mengabaikan keputusan yang lain (Tjiptono, 2008)

Wheelen dan Hunger (2012) berpendapat bahwa strategi perusahaan merupakan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.



Gambar 2.1 Process Strategic Management (Wheelen & Hunger,2012)

Disisi lain sebenarnya masih ada ruang pasar yang belum terjamah oleh perusahaan. Semua konsep strategi merupakan cara untuk dapat memenangkan sebuah persaingan yang sangat kompetitif. Perusahaan biasanya

mempertimbangkan tiga level strategi : strategi korporat, strategi bisnis dan strategi fungsional (Wheelen and Hunger, 2012)

1. Strategi Korporat

Keseluruhan direksi perusahaan memiliki sikap secara umum terhadap pertumbuhan bisnis dan manajemen bisnis yang berbeda-beda dan memilih beberapa lini produk. Tipikal strategi ini dikatakan sehat dengan tiga kategori yaitu stabilitas, pertumbuhan dan penghematan.

2. Strategi bisnis

Strategi ini terjadi pada unit bisnis dan menitik beratkan pada peningkatan pada produk atau jasa perusahaan. Strategi ini dikatakan sehat dengan dua kategori yaitu strategi yang kompetitif dan kooperatif.

3. Strategi Fungsional

Pendekatan yang dilakukan oleh strategi melalui arah fungsional untuk dapat mencapai tujuan perusahaan dan unit bisnis dan strategi untuk memaksimalkan produktifitas sumber daya.

2.1.2 Strategi Unit Bisnis

Strategi unit bisnis tergantung pada dua aspek yang saling berhubungan, yakni misi dan keunggulan kompetitif

1. Misi

Misi berhubungan dengan tujuan sebuah perusahaan, oleh karna itu untuk menentukan misi yang paling tepat bagi suatu unit bisnis. Menurut

Anthony dan Govindarajan (2003) secara tipikal unit bisnis memilih empat misi :

- a. *Build* (membangun). Misi ini menunjukkan tujuan penungkatan pangsa pasar meskipun atas biaya pendapatan jangka pendek dan arus kas.
- b. *Hold* (mempertahankan). Misi strategi ini adalah menyesuaikan atau mengadaptasi kepada proteksi pangsa pasar unit usaha dan posisi bersaing.
- c. *Harvest* (memanen). Tujuan misi ini adalah untuk memaksimalkan pendapatan jangka pendek dan arus kas meskipun atas biaya pangsa pasar.
- d. *Quit* (melepas). Misi ini mengindikasikan keputusan untuk menarik dari perdangangan apakah melalui likuidasi perlahan atau penjualan sekaligus.

2. Keunggulan Kompetitif Unit Bisnis

Menurut Anthony dan Govindarajan (2003) Unit usaha dapat memilih untuk bersaing apakah sebagai pemain terdiferensiasi atau sebagai pemain biaya rendah, menambah ketidakpastian di dalam lingkungan tugas unit bisnis karena tiga alasan :

- a. Inovasi produk lebih kritis bagi unit usaha diferensiasi. Ini sebagian karena unit usaha diferensiasi fokus terutama kepada keunikan dan eksklusifitasnya yang memerlukan inovasi produk lebih besar, sedangkan unit usaha yang berbiaya rendah dengan penekanan

utamanya kepada pengurangan biaya, secara tipikal lebih menyukai menjaga penawaran produknya stabil sepanjang waktu. Unit usaha dengan penekanan yang lebih besar pada aktifitas produk baru cenderung menghadapi ketidakpastian yang lebih besar karena unit usaha bertaruh kepada produk yang belum terbukti.

- b. Unit usaha berbiaya rendah secara tipikal cenderung mempunyai jajaran produk yang sempit untuk meminimumkan biaya penyimpanan persediaan dan memperoleh manfaat dari skala ekonomi. Unit usaha diferensiasi, pada sisi lain, cenderung mempunyai seperangkat produk yang lebih luas untuk menciptakan keunikan. Lebarnya produk menciptakan kompleksitas lingkungan yang tinggi dan sebagai akibatnya membuat ketidakpastian yang lebih tinggi.
- c. Unit usaha berbiaya rendah secara tipikal menghasilkan produk yang tidak mempunyai hiasan tambahan, dan produk-produk ini sukses semata karena diberi harga rendah daripada produk saingan. Bagaimanapun juga, produk dari unit usaha diferensiasi sukses jika pelanggan mengartikan bahwa produk tersebut menawarkan keuntungan dibandingkan produk saingan (Anthony dan Govindarajan, 2003)

2.1.3 Strategi Fungsional

Strategi fungsional memaksimalkan produktifitas sumber daya, lalu mengarahkan pada kompetensi sendiri yang memberikan perusahaan keunggulan

kompetitif. Strategi fungsional menggabungkan beragam kegiatan dan kompetensi dari setiap fungsi untuk meningkatkan kinerja. Sebagai contoh, bagian manufaktur memiliki fokus melakukan penurunan biaya dan meningkatkan kualitasnya, namun disisi lain pemasaran memiliki kepentingan untuk meningkatkan penjualan. Strategi fungsional semacam itu perlu dikembangkan apabila manajer fungsional ingin mengimplementasikan strategi perusahaan dan divisional dengan tepat (Wheelen and Hunger, 2012).

Beberapa pilihan strategi fungsional :

1. Pemasaran
 - a. Ekspansi penjualan ke dalam kelompok pelanggan baru
 - b. Meningkatkan penetrasi dalam segmen pasar konsumen yang sudah ada
 - c. Mempertahankan pangsa pasar
2. Keuangan
 - a. Pinjaman jangka pendek
 - b. Pinjaman jangka panjang
 - c. Pendanaan ekuitas
 - d. Pendanaan ulang
 - e. Kebijakan deviden
3. *Resesarch & Development*
 - a. Meningkatkan atau mengurangi pendanaan
 - b. Membaurkan usaha dasar dan aplikasi
 - c. Menekankan bauran produk dan teknologi proses

4. Operasi

- a. Memperluas kapasitas produksi yang ada
- b. Membangun kapasitas produksi baru
- c. Menambah jam kerja/ giliran
- d. Mengurangi persediaan
- e. Mendapatkan sumber impor baru
- f. Mengganti bahan
- g. Sentralisasi & konsolidasi
- h. Negosiasi biaya yang lebih rendah
- i. Menggunakan konsep tim
- j. Superotomasi dengan robot dan komputer

5. Sumber daya manusia

- a. Rekrutmen dan pelatihan
- b. Penilaian untuk seleksi pengembangan

6. Sistem informasi

- a. Meningkatkan inti sentral mainframe
- b. Menggunakan sistem dukungan perangkat lunak tersentralisasi
- c. Menggunakan sistem dukungan perangkat

2.1.4 Porter's Generic Strategic

Dalam analisa tentang strategi bersaing (*competitive strategy* atau disebut juga *Porter's Five Force*) suatu perusahaan. Michael A. Porter memperkenalkan 3

jenis strategi generik, yaitu : Keunggulan biaya (*Cost leadership*), Perbedaan Produk (*Differentiation*), dan *Focus* (Porter, 1980).

		STRATEGIC ADVANTAGE	
		Differentiation (Uniqueness Perceived by the Customer)	Lower Cost (Low Cost Position)
STRATEGIC TARGET (SCOPE)	Broad Target (Industry Wide)	Differentiation	(Overall) Cost Leadership
	Narrow Target (Particular Segment Only)	Differentiation Focus	Cost Focus

Sumber : Michael A Porter 1980
Gambar 2.2 Strategi Generik Porter

1. Strategi Biaya Rendah (*Cost Leadership*)

Strategi biaya rendah (*Cost Leadership*) menekankan pada upaya memproduksi produk standar yang sama dalam segala aspek dengan biaya per unit yang sangat rendah. Produk ini (harga ataupun jasa) biasanya ditujukan kepada konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga (*price sensitive*) atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan. Dari sisi perilaku pelanggan, strategi jenis ini sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang termasuk dalam kategori perilaku *low-involvement*, ketika konsumen tidak atau terlalu peduli terhadap perbedaan merek, dan cenderung relatif tidak membutuhkan perbedaan produk, atau jika terdapat sejumlah besar konsumen memiliki kekuatan tawar menawar yang signifikan (Porter, 1980).

Terutama dalam pasar komoditi, strategi ini tidak hanya membuat perusahaan mampu bertahan terhadap persaingan harga yang terjadi tetapi juga dapat menjadi pemimpin pasar (*market leader*) dalam menentukan harga dan memastikan tingkat keuntungan pasar yang tinggi diatas rata-rata dan stabil melalui cara-cara yang agresif dalam efisiensi dan keefektifan biaya. Sumber dari keefektifan biaya (*cost effectiveness*) ini bervariasi. Termasuk di dalamnya adalah pemanfaatan skala ekonomi (*economies of scale*), investasi dalam teknologi yang terbaik, sharing biaya dan pengetahuan dalam internal organisasi, dampak kurva pembelajaran dan pengalaman (*learning and experience curve*), optimal kapasitas utilitas, dan akses yang baik terhadap bahan baku atau saluran distribusi.

Pada prinsipnya, alasan utama pelaksanaan strategi integrasi ke hulu (*backward integration*), ke hilir (*forward integration*). Maupun kesamping (*horizontal integration*) adalah untuk memperoleh berbagai keuntungan dari strategi biaya rendah ini. Biasanya strategi ini dijalankan beriringan dengan strategi diferensiasi. (Porter, 1980).

Untuk dapat menjalankan strategi biaya rendah, sebuah perusahaan harus mampu memenuhi persyaratan di dua bidang, yaitu : sumber daya (*resources*) dan organisasi. Strategi ini hanya mungkin dijalankan jika memiliki beberapa keunggulan di bidang sumber daya perusahaan, yaitu : kuat akan modal, terampil pada rekayasa proses (*process engineering*), pengawasan yang ketat, mudah diproduksi, serta biaya distribusi dan promosi rendah. Sedangkan dari bidang organisasi, perusahaan harus

memiliki : kemampuan mengendalikan biaya dengan ketat, informasi pengendalian yang baik, insentif berdasarkan target alokasi insentif berbasis hasil (Umar, 1999).

2. Strategi Perbedaan Produk (*Differentiation*)

Strategi perbedaan produk (*differentiation*), mendorong perusahaan untuk mampu menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang menjadi sasarannya. Keunikan produk (barang dan jasa) yang diutamakan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya. Cara pembedaan produk bervariasi dari pasar ke pasar, tetapi berhubungan dengan sifat dan atribut fisik suatu produk atau pengalaman kepuasan (secara nyata maupun psikologis) yang didapat oleh konsumen dari produk tersebut. Berbagai kemudahan pemeliharaan, *features* tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru lawan merupakan sedikit contoh dari diferensiasi (Porter, 1985).

Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya (*price insensitive*). Perlu diperhatikan bahwa terdapat berbagai tingkat diferensiasi. Diferensiasi tidak memberikan jaminan terhadap keunggulan kompetitif, terutama jika produk-produk standar yang beredar telah (relatif) memenuhi kebutuhan konsumen atau jika kompetitor / pesaing dapat melakukan peniruan dengan cepat. Contoh penggunaan strategi ini

secara tepat adalah pada produk barang yang bersifat tahan lama (*durable*) dan sulit ditiru oleh pesaing.

Resiko lainnya dari strategi ini adalah jika perbedaan atau keunikan yang ditawarkan produk tersebut ternyata tidak dihargai (dianggap biasa) oleh konsumen. Jika hal ini terjadi, maka pesaing yang menawarkan produk standar dengan strategi biaya rendah akan sangat mudah merebut pasar. Oleh karena itu dalam strategi jenis ini, kekuatan departemen penelitian dan pengembangan sangatlah berperan.

Pada umumnya strategi biaya rendah dan perbedaan produk diterapkan perusahaan dalam rangka mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*) terhadap para pesaingnya pada semua pasar (Porter, 1985).

Secara umum, terdapat dua bidang syarat yang harus dipenuhi ketika perusahaan memutuskan untuk memanfaatkan strategi ini, yaitu : bidang sumber daya (*resources*) dan bidang organisasi. Dari sisi sumber daya perusahaan, maka untuk menerapkan strategi ini dibutuhkan kekuatan-kekuatan yang tinggi dalam hal : pemasaran produk, kreativitas dan bakat, perekayasaan produk (*product engineering*), riset pasar, reputasi perusahaan, distribusi, dan ketrampilan kerja. Sedangkan dari sisi organisasi, perusahaan harus kuat dan mampu untuk melakukan : koordinasi antar fungsi manajemen terkait, merekrut tenaga kerja yang berkemampuan tinggi, dan mengukur insentif yang subyektif di samping yang obyektif (Umar, 1999).

c. Strategi Fokus (*Focus*)

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusan untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga (Porter, 1985). Dalam pelaksanaannya, terutama pada perusahaan skala menengah dan besar, strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya : strategi biaya rendah atau strategi perbedaan karakteristik produk. Strategi ini biasanya digunakan oleh pemasok “*niche market*” (segmen khusus atau khas dalam suatu pasar tertentu, disebut pula sebagai ceruk pasar) untuk memenuhi kebutuhan suatu produk barang dan jasa khusus. Syarat bagi penerapan strategi ini adalah adanya besaran pasar yang cukup (*market size*), terdapat potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak terlalu diperhatikan oleh pesaing dalam rangka mencapai keberhasilannya (pesaing tidak tertarik untuk bergerak pada ceruk tersebut). Strategi ini akan menjadi lebih efektif jika konsumen membutuhkan kekhasan tertentu yang tidak diminati oleh perusahaan pesaing. Biasanya perusahaan yang bergerak dengan strategi ini lebih berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu (*niche market*), wilayah geografis tertentu, atau produk barang atau jasa tertentu dengan kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen secara baik, *excellent delivery*.

2.2 SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threat*)

Menurut Pearce & Robinson (2007) SWOT merupakan akronim dari *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) internal dari suatu perusahaan dan *opportunities* (peluang) dan *threat* (ancaman) lingkungan yang dihadapi.

1. Peluang

Merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan.

2. Ancaman

Merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan.

3. Kekuatan

Keunggulan sumber daya relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar yang dilayani atau yang akan dilayani suatu perusahaan.

4. Kelemahan

Keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas relatif suatu perusahaan dibandingkan pesaingnya, yang menghambat kinerja efektif perusahaan.

2.3 Faktor Eksternal

Menurut Pearce & Robinson (2007), terdapat sejumlah faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan dalam memilih arah dan tindakan, yang akan mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya.

2.3.1 Kategori Faktor Eksternal

Faktor-faktor yang membentuk lingkungan eksternal dapat dibagi menjadi 3 sub kategori yang saling terkait, yaitu :

1. Faktor dalam lingkungan jauh (umum)

Faktor ini terdiri dari faktor-faktor yang berasal dari luar, dan biasanya tidak terkait dengan situasi operasi suatu perusahaan. Faktor-faktor tersebut adalah :

- a. Faktor Ekonomi

Menurut Pearce & Robinson (2007). Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah perekonomian dimana suatu perusahaan beroperasi. Pola konsumsi dipengaruhi oleh kemakmuran relatif dari berbagai segmen pasar, maka setiap perusahaan harus mempertimbangkan tren ekonomi pada segmen yang mempengaruhi industrinya.

- b. Faktor Sosial

Faktor sosial dipengaruhi suatu perusahaan meliputi kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup masyarakat dalam lingkungan eksternal perusahaan yang berkembang dari kondisi budaya, ekologi, demografi, agama, pendidikan dan etnis. Ketika sikap sosial berubah, permintaan akan berbagai jenis pakaian, buku, aktivitas waktu luang dan seterusnya pun berubah. Sama seperti kekuatan-kekuatan lain dalam lingkungan eksternal yang jauh, kekuatan sosial bersifat dinamis, dengan perubahan konstan yang berasal dari usaha-usaha

para individu untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka dengan mengendalikan dan beradaptasi dengan faktor lingkungannya.

c. Faktor Politik

Faktor politik merupakan pertimbangan utama dari manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Faktor politik menentukan parameter-parameter hukum dan aturan dimana perusahaan harus beroperasi. Batasan politik yang dikenakan pada perusahaan biasanya diberlakukan melalui keputusan perdagangan yang adil, undang-undang antimonopoli, program pajak, aturan upah minimum, kebijakan polusi dan penetapan harga, penambahan administrasi dan berbagai tindakan lain yang ditujukan untuk melindungi karyawan, konsumen, masyarakat umum, dan lingkungan. Karena undang-undang dan peraturan semacam itu biasanya bersifat membatasi, maka kedua hal tersebut cenderung mengurangi potensi laba perusahaan. Selain itu beberapa tindakan politik dirancang untuk menguntungkan dan melindungi perusahaan, sebagai contoh undang-undang paten, subsidi pemerintah, dan dana penelitian produk. Dengan demikian faktor politik dapat membatasi atau menguntungkan perusahaan yang terpengaruh (Pearce & Robinson, 2007).

d. Faktor Teknologi

Faktor teknologi untuk menghindari keusangan dan meningkatkan inovasi. Perusahaan harus menyadari perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi yang kreatif

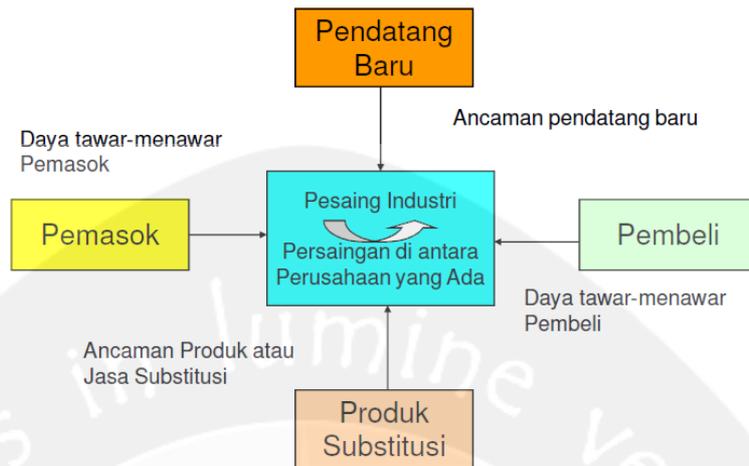
dapat menciptakan kemungkinan akan produk baru atau akan perbaikan pada produk yang sudah ada atau pada teknik manufaktur dan pemasaran. Terobosan dalam teknologi dapat menimbulkan dampak yang seketika terhadap lingkungan suatu perusahaan. Terobosan dapat menciptakan pasar dan produk yang canggih atau secara signifikan memperpendek umur dari fasilitas manufaktur.

e. Faktor Ekologi

Faktor ekologi merupakan faktor paling penting karena tentang hubungan timbal balik antara perusahaan dan ekologi. Istilah ekologi mengacu pada hubungan antara manusia dengan makhluk hidup lainnya, udara, tanah, dan air yang mendukungnya. Ancaman terhadap ekologi yang mendukung kehidupan manusia, yang terutama disebabkan oleh aktivitas manusia dalam komunitas industri secara umum disebut polusi.

2. Faktor dalam lingkungan industri

Porter (2007), dalam Wheelen dan Hunger, (2012) , mengajukan konsep lingkungan industri sebagai landasan pemikiran strategis dan perencanaan bisnis. Porter menjelaskan ada lima kekuatan yang membentuk persaingan pada suatu industri.



Gambar 2.3 Porter's Five Forces Model

Kekuatannya sebagai berikut:

a. Persaingan antar perusahaan

Menurut Fred R. David (2009), inti dari formula strategi adalah mengatasi persaingan. Persaingan antar perusahaan sejenis biasanya merupakan kekuatan terbesar dalam 5 kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh perusahaan dapat berhasil jika mereka memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan perusahaan pesaing.

b. Ancaman dari pendatang baru

Pendatang baru dalam suatu industri akan membawa kapasitas baru, keinginan baru untuk merebut pangsa pasar dan sering kali sumber daya yang substansial. Tingkat ancaman pendatang baru bergantung pada hambatan yang ada dan reaksi pesaing saat ini yang dapat diantisipasi oleh pendatang baru, Jika hambatan terhadap masuknya pendatang baru cukup tinggi dan pendatang baru mengharapkan

adanya balasan dari pesaing yang ada, maka pendatang baru tersebut tidak mungkin akan membawa ancaman yang cukup serius. Ada enam hambatan terhadap masuknya pendatang baru :

- i. Skala ekonomi
 - ii. Diferensiasi produk
 - iii. Persyaratan modal
 - iv. Kerugian biaya
 - v. Akses terhadap saluran distribusi
 - vi. Kebijakan pemerintah
- c. Pemasok yang berkuasa

Menurut Porter (1980 dalam Wheelen dan Hunger, 2012). Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawarnya terhadap industri dengan menaikkan harga atau mengurangi kualitas barang atau jasa yang dibeli. Oleh karena itu pemasok dapat mengurangi profit perusahaan yang tidak dapat menaikkan harga untuk menutup kenaikan biaya. Kekuatan setiap kelompok pemasok bergantung pada sejumlah karakter pasar dan seberapa penting penjualan dan pembelian bagi industri tersebut. Kelompok pemasok memiliki kekuatan jika :

- i. Didominasi oleh sejumlah kecil perusahaan dan lebih terkonsentrasi dibandingkan industry kepada siapa mereka menjual.

- ii. Produknya unik.
- iii. Pemasok tidak perlu bersaing dengan produk lain untuk menjual ke industry tersebut.
- iv. Pemasok merupakan ancaman kuat karena dapat melakukan integrasi ke hilir sampai ke bisnis industri tersebut
- v. Industri bukan merupakan pelanggan penting bagi kelompok pemasok.

d. Pembeli yang berkuasa

Pembeli dapat juga memaksa harga turun, menuntut kualitas yang lebih tinggi atau pelayanan lebih dan mengadu ke pemasok yang saling bersaing (Porter, 1980 dalam Wheelen dan Hunger, 2012). Kelompok pembeli akan berkuasa jika :

- i. Pembeli dengan volume besar umumnya merupakan kekuatan yang besar jika industry tersebut memiliki karakteristik biaya yang tinggi.
- ii. Pembeli dapat mencari pemasok alternatif lain, dan dapat mengadu satu perusahaan ke perusahaan yang lain.
- iii. Pembeli kemungkinan besar akan mencari harga yang paling menguntungkan dan membeli secara selektif.
- iv. Pembeli yang memiliki pendapatan rendah memiliki inisiatif untuk menurunkan biaya pembeliaanya, sedangkan pembeli yang memiliki pendapatan tinggi kurang sensitif terhadap harga.

- v. Pembeli yang melihat kualitas umumnya kurang sensitif terhadap harga, akan tetapi pembeli yang membutuhkan produk yang kualitas rendah maka sensitif terhadap harga.
 - vi. Produk industri tidak dapat menghemat biaya pembeli. Jika produk itu dapat menghasilkan uang berlipat ganda sehingga menutup biaya perolehan, maka pembeli jarang sensitif terhadap harga dan lebih tertarik terhadap kualitas.
 - vii. Pembeli merupakan ancaman kuat karena dapat melakukan integrasi ke hulu untuk membuat produksi tersebut.
- e. Produk substitusi

Semakin menarik produk substitusi tidak hanya akan membuat berkurangnya laba namun mengurangi keuntungan besar yang bisa diperoleh saat pasar sangat tinggi. Produk substitusi timbul dengan cepat ketika suatu perkembangan meningkatkan persaingan di industri dan menyebabkan penurunan harga atau perbaikan kinerja. Jika perusahaan tidak dapat meningkatkan kualitas produk, maka perusahaan akan mengalami kemunduran dalam laba dan mungkin dalam pertumbuhan (Porter, 1980 dalam Wheelen dan Hunger, 2012).

Produk substitusi yang harus diperhatikan adalah

- i. Memiliki tren yang baik dari sisi harga dibandingkan produk perusahaan
- ii. Diproduksi oleh perusahaan yang memperoleh laba tinggi

3. Faktor-faktor dalam lingkungan operasi

Lingkungan operasi biasa disebut lingkungan kompetitif karena dapat langsung mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan dalam memperoleh sumber daya yang dibutuhkan. Lingkungan operasi biasanya dipengaruhi oleh pengaruh atau pengendalian perusahaan dengan lingkungan yang jauh. Faktor-faktor yang terpenting adalah posisi kompetitif perusahaan, komposisi pelanggan, reputasi di mata pemasok dan kreditur, dan kemampuan untuk merekrut karyawan yang memiliki kapabilitas.

2.4 Faktor Internal

Menurut Model *Resource-Based View* (RBV), *above-average returns* bagi suatu perusahaan sangat ditentukan oleh karakteristik di dalam perusahaan. Model ini memfokuskan pada pengembangan atau perolehan sumber daya (*resources*) dan kapabilitas (*capabilities*) yang berharga, yang sulit atau tidak mungkin ditiru oleh para pesaing. Pandangan RBV berpendapat bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan jauh lebih penting daripada struktur industri dalam memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Pendekatan ini memandang organisasi sebagai sekumpulan aset dan kapabilitas Kuncoro (2005). Ada 3 hal yang akan dibahas dalam faktor internal menurut Kuncoro (2005) yaitu:

1. Sumber daya

Sumber daya meliputi seluruh aset-aset keuangan, fisik, manusia, dan budaya perusahaan yang digunakan perusahaan untuk mengembangkan,

menciptakan, dan menjual produk atau jasanya kepada para pelanggan. Walaupun setiap perusahaan memiliki sumber daya, namun tidak seluruhnya dapat dikatakan unik dan mampu memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Ada 3 sumber daya dasar menurut Kuncoro (2005) :

a. Aset yang terlihat

Aset ini paling mudah untuk diidentifikasi dan sering ditemukan pada neraca suatu perusahaan yang umumnya berupa fisik dan finansial yang digunakan perusahaan untuk memberikan nilai kepada para konsumennya. Sebagai contoh : fasilitas produksi, bahan mentah, sumber daya finansial, *real estate*, dan komputer.

b. Aset tak terlihat

Merupakan aset yang tidak bisa dilihat dengan mata telanjang atau disentuh. Walaupun tidak bisa disentuh, aset ini sering memberikan sumbangan yang penting terhadap keunggulan kompetitif, sebagai contoh merek, reputasi, moral organisasi, pengetahuan teknis, hak paten, merek dagang dan akumulasi pengalaman dari suatu perusahaan.

c. Kapabilitas organisasi

Merupakan keahlian yang berupa kemampuan dan cara mengombinasikan aset, manusia, dan proses, yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mengubah input menjadi output.

2. Kapabilitas

Menunjukkan kapasitas atau kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kapabilitas menjadi penting ketika dikombinasikan secara unik untuk menciptakan kompetensi inti yang memiliki nilai strategis dan dapat menghasilkan keunggulan kompetitif. Kapabilitas memiliki kriteria menambah nilai, langka, sukar ditiru, dan mampu memanfaatkan sumber daya. Jika tidak memenuhi keempat kriteria ini, maka kapabilitas hanya merupakan sekelompok sumber daya yang tidak strategis (Kuncoro, 2005).