

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Industri Perbukuan secara Umum

Merosotnya kondisi industri perbukuan Indonesia dalam lima tahun terakhir harus segera diantisipasi penerbit lokal agar bisa bersaing dengan usaha sejenis di Asia Tenggara. Krisis yang terjadi dalam beberapa tahun terakhir menyebabkan industri perbukuan lesu. Hal ini ditunjukkan secara nyata oleh sejumlah penerbit yang omzet dan buku baru yang diterbitkannya rata-rata mengalami penurunan signifikan.

Penelitian yang dilakukan Sulistyorini (1995) antara lain menyimpulkan bahwa lingkungan usaha yang terinci dalam *customer, competition, change, dan company* memengaruhi penjualan lini-lini produk buku Kanisius dengan tingkat intensitas yang berbeda. Karakter khusus tiap-tiap lini pada sisi produksi maupun pasar turut memengaruhi intensitas dampak lingkungan terhadap lini tersebut.

Upaya menghadapi persaingan sangat ditentukan oleh kekuatan manajemen produk di sebuah penerbit. Meskipun begitu, perhatian manajemen perusahaan masa kini tidak lagi terfokus pada masalah keuangan dan produksi, namun lebih mengarah pada pemasaran, khususnya dalam strategi bersaing (Suwarsono, 1993 dalam Sulistyorini, 1995). Manajemen perusahaan tidak saja dituntut untuk mengantisipasi masa depan, tetapi sebisa mungkin memengaruhi masa depan itu sendiri. Karena itu, konsep segmentasi bisnis dikembangkan melalui pendekatan portofolio yang

melandasi diferensiasi, baik produk maupun usaha. Pemilihan strategi diferensiasi ini didasarkan pada kemandirian unit usaha strategis (SBU = *Strategic Business Unit*). Segmentasi dapat dikatakan efektif jika memenuhi persyaratan: *measurable*, dapat terukur dari sisi ukuran (*size*)-nya maupun daya belinya; *substansial* - punya potensi revenue atau profit yang cukup besar; *actionability* - semakin banyak segmen yang digarap makin menyerap sumber daya perusahaan. Kalau hal ini terbatas, perusahaan harus membuat skala prioritas atau menggabungkan beberapa segmen yang punya tingkat kemiripan tinggi; *accessability* - bisa dihubungi lewat telpon, email, fax karena lengkap datanya. Untuk menentukan segmen yang dipilih, perusahaan dihadapkan pada beberapa pilihan, yaitu: *single market* - memilih satu produk untuk satu segmen pasar; *selective market* - memilih kombinasi beberapa produk untuk beberapa segmen pasar; *market specialization* - memilih hanya satu segmen pasar dengan menawarkan beragam produk; *product specialization* - memilih hanya satu produk untuk semua segmen pasar. Segmen yang dipilih atau paling atraktif adalah yang paling besar ukurannya, paling mudah melayani, dan paling sedikit pemainnya (Waters, 2003).

Upaya untuk menang dalam persaingan juga dimulai dari tahap awal, yaitu perencanaan produk dimana produsen bergerak dari tujuan tak jelas dalam memuaskan permintaan konsumen dan menjelaskan produk nyatanya. Karena permintaan konsumen berubah sepanjang waktu, produsen harus melakukan penyesuaian dengan mengubah perspektif produksi yang berorientasi konsumen agar konsumen terpuaskan dan menjadi loyal. Untuk memuaskan permintaan konsumen

yang berbeda-beda, produsen hendaknya membuat suatu jajaran (lini) produk yang berhubungan (Waters, 2003).

Dalam industri penerbitan buku, pembuatan lini produk yang berhubungan akan ditunjukkan dalam terbitan yang dihasilkan pada segmen tertentu. Setiap pelaku industri harus mengetahui keberadaan industri yang dilibati dan mengenalinya dengan baik. Untuk mengetahui keberadaan industri penerbitan dalam peta industri dunia, pada tabel berikut disajikan tabel klasifikasi industri yang berlaku di beberapa negara di dunia.

Tabel 2.1. Beberapa Klasifikasi Industri di Dunia

Abbreviation	Full name	Sponsor	Criterion/ Unit	Node count by level	Issued
ISIC	International Standard Industrial Classification of All Economic Activities	United Nations Statistics Division	production/ establishment	21/88/238/419	1948–present (Rev. 4, 2008)
SIC	Standard Industrial Classification	US	production/ establishment	4 digits	1937–present (being superseded by NAICS)
NAICS	North American Industri Classification System	Statistical bureaus of US, Canada, and Mexico	production/ establishment	17/99/313/724/1175 (/19745) ¹	1997, 2002, (2012)
NACE	Statistical Classification of Economic Activities in the European Community	European Community	production/ establishment	6 digits	

¹The NAICS Index File²¹ lists 19745 rubrics beyond the 6 digits which are not assigned codes.
(Sumber: Divisi statistik United Nations, 2011)

“This division includes the publishing of books, brochures, leaflets, dictionaries, encyclopaedias, atlases, maps and charts; publishing of newspapers, journals and periodicals; directory and mailing list and other publishing, as well as software publishing. Publishing includes the acquisition of copyrights to content (information products) and making this content available to the general public by engaging in (or arranging for) the reproduction and distribution of this content in various forms. All the feasible forms of publishing (in print, electronic or audio form, on the Internet, as multimedia products such as CD-ROM reference books etc.), except publishing of motion pictures, are included in this division.” (Divisi statistik UN, 2011)

Industri kreatif subsektor penerbitan dan percetakan meliputi kegiatan kreatif yang terkait dengan penulisan konten dan penerbitan buku, jurnal, koran, majalah, tabloid, dan konten digital serta kegiatan kantor berita. Menurut Pangestu (2008), Lapangan usaha yang termasuk dalam subsektor Penerbitan dan Percetakan, yang mengacu pada Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI) 2005 adalah:

1. Kelompok 22110, yaitu penerbitan buku, buku pelajaran, atlas/peta, brosur, pamlet, buku musik, dan publikasi lainnya yang mencakup usaha penerbitan buku, buku pelajaran, atlas, brosur, pamflet, buku musik, dan publikasi lainnya;
2. Kelompok 22120, yaitu penerbitan surat kabar, jurnal, tabloid, majalah, penerbitan surat kabar, jurnal, tabloid, majalah umum dan teknis, komik dan sebagainya, mencakup usaha penerbitan surat kabar, jurnal, majalah umum dan teknis, komik, dan sebagainya;
3. Kelompok 22140, yaitu industri penerbitan khusus yang mencakup industri penerbitan perangko, materai, uang kertas, blanko cek, giro, surat andil, obligasi surat saham, surat berharga lainnya, *passport*, tiket pesawat terbang, dan terbitan khusus lainnya;

4. Kelompok 22190, yaitu industri penerbitan lainnya yang mencakup usaha penerbitan foto-foto, grafir (*engraving*) dan kartu pos, formulir, poster, reproduksi, percetakan lukisan, dan barang cetakan lainnya. Industri ini termasuk pula rekaman mikro film;
5. Kelompok 22210, yaitu industri percetakan yang mencakup kegiatan pelayanan jasa percetakan surat kabar, majalah, jurnal, buku, pamflet, peta atau atlas, poster dan lainnya. Termasuk pula mencetak ulang melalui komputer, mesin stensil, dan sejenisnya, misal: kegiatan *fotocopy* atau *thermocopy*, dengan menggunakan media CD dan atau melalui internet;
6. Kelompok 51900, yaitu perdagangan besar lainnya yang mencakup usaha perdagangan besar komoditi hasil percetakan dan penerbitan
7. Kelompok 52363, yaitu perdagangan eceran hasil percetakan, penerbitan dan perangkat lunak (*Software*) yang mencakup usaha perdagangan eceran khusus hasil percetakan, penerbitan dan perangkat lunak, seperti : faktur, nota, kwitansi, kartu nama, etiket, amplop, agenda, *adress book*, kartu ucapan, kartu pos, perangko, materi, album, buku tulis, buku gambar, kertas bergaris, kertas grafik, atlas, huruf braille, surat kabar, majalah, buletin, kamus, buku ilmu pengetahuan, buku bergambar, dan bermacam-macam *software*, termasuk pula jasa penjualan kartu perdana telepon selular;
8. Kelompok 53900, yaitu perdagangan ekspor lainnya yang mencakup usaha mengekspor komoditi hasil percetakan dan penerbitan

9. Kelompok 92201, yaitu kegiatan kantor berita oleh pemerintah yang mencakup kegiatan pemerintah dalam usaha mencari, mengumpulkan, mengolah dan sekaligus mempublikasikan berita melalui media cetak elektronik, dengan tujuan menyampaikannya kepada masyarakat sebagai informasi, seperti: kantor berita acara;
10. Kelompok 92202, yaitu kegiatan kantor berita oleh swasta yang mencakup usaha mengumpulkan dan menyebarluaskan berita melalui media cetak maupun elektronik dengan tujuan menyampaikannya kepada masyarakat sebagai informasi yang dikelola oleh swasta;
11. Kelompok 92203, yaitu pencari berita (*free lancer*) yang mencakup usaha mencari berita yang dilakukan oleh perorangan sebagai bahan informasi.

B. Industri Penerbitan Buku Sekolah

Industri perbukuan, khususnya buku sekolah sangat dinamis dan kompleks dengan persoalan yang berbeda-beda. Buku sekolah, khususnya buku pelajaran, merupakan media pembelajaran yang memiliki peran dominan di kelas dan menjadi bagian sentral dalam sistem pendidikan (Patrick (1988) dan Altbach (1991) dalam Supriyadi, 2000). Buku merupakan alat yang penting untuk menyampaikan materi kurikulum, maka buku sekolah menduduki peranan sentral pada semua jenjang pendidikan. Hasil penelitian Supriyadi (1997) yang dilakukan terhadap 867 SD dan MI di Indonesia mencatat bahwa tingkat kepemilikan siswa akan buku pelajaran di SD berkorelasi positif secara signifikan dengan hasil belajarnya. Hal ini diperkuat

dengan hasil survei World Bank (1989) yang menghasilkan rekomendasi sama. Pemerintah kemudian melakukan investasi besar-besaran bahkan intervensi untuk penyediaan buku sekolah. Hingga tahun 2000 tidak kurang dari US\$ 355,2 juta telah dialokasikan pemerintah untuk proyek pengadaan buku pelajaran SD dan SLTP agar mencapai rasio 1 buku : 1 siswa.

Buku-buku sekolah di Indonesia yang meliputi buku pelajaran, buku bacaan, dan buku sumber menguasai sekitar 65 % pangsa pasar buku di Indonesia. Populasi yang dilayaninya mencapai lebih dari 44,8 juta siswa dan lebih dari 2,6 guru seluruh jenjang negeri dan swasta (Depdiknas, 2004). Salah satu permasalahan perbukuan dalam era otonomi daerah dewasa ini adalah ketersediaan buku yang memenuhi standar nasional Kementerian Pendidikan Nasional dengan harga murah yang dapat dijangkau oleh masyarakat luas. Departemen Pendidikan Nasional telah membeli hak cipta buku teks pelajaran dari penulis/ penerbit melalui penilaian standarisasi buku pelajaran yang dilakukan setiap tahun oleh BSNP (Badan Standarisasi Nasional Pendidikan) untuk mengatasi hal tersebut. Buku-buku tersebut akan disajikan dalam bentuk buku elektronik (*e-book*) dengan nama Buku Sekolah Elektronik (BSE).

Depdiknas meluncurkan program Situs Buku Sekolah Elektronik (BSE) atau E-Book pada tanggal 20 Agustus 2008, yang mencakup sejumlah 407 judul buku. Buku-buku teks pelajaran ini telah dinilai kelayakan pakainya oleh BSNP dan telah ditetapkan sebagai Buku Teks yang memenuhi syarat kelayakan untuk digunakan dalam pembelajaran melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 46 Tahun 2007, Permendiknas Nomor 12 Tahun 2008, Permendiknas Nomor

34 Tahun 2008, dan Permendiknas Nomor 41 Tahun 2008. Ketersediaan BSE sampai saat ini ditunjukkan dalam tabel berikut.

Tabel 2.2. Ketersediaan Buku Sekolah Elektronik (BSE)

Buku Sekolah Dasar	Jumlah
• Matematika	• 52
• Bahasa Indonesia	• 61
• Pendidikan Kewarganegaraan	• 59
• Ilmu Pengetahuan Alam	• 64
• Ilmu Pengetahuan Sosial	• 56
Buku SMP	Jumlah
• Matematika	• 13
• Bahasa Indonesia	• 33
• Pendidikan Kewarganegaraan	• 36
• Ilmu Pengetahuan Alam	• 34
• Ilmu Pengetahuan Sosial	• 33
Buku SMA	Jumlah
• Matematika	• 22
• Bahasa Indonesia	• 39
• Bahasa Inggris	• 10
• Sosiologi & Antropologi	• 72
• Ilmu Pengetahuan Alam	• 88
• Ilmu Pengetahuan Sosial	• 43
• Teknologi Informasi & komunikasi	• 190
Buku SMK	Jumlah
• Buku SMK (berbagai judul)	• 5
• Bahasa Indonesia	• 8
• Matematika	• 7
• Mesin	• 28
• Bangunan	• 15
• ICT/Elektro	• 30

Sumber: http://www.bse.depdiknas.go.id/index.php?option=com_content&view (2009).

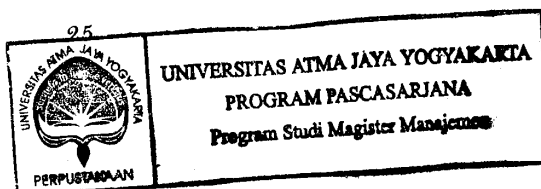
BSE yang disediakan mulai dari jenjang SD-SMP-SMA-SMK juga dapat digandakan dan diperdagangkan asalkan harga jualnya tidak melebihi harga yang ditentukan pemerintah. Menurut data Kementerian Pendidikan Nasional (2009) dalam

total BSE tersedia, menurut mata pelajaran yang ada, saat ini 998 judul buku, dengan perincian buku SD : 292 judul, buku SMP : 149 judul, buku SMA : 464 judul, dan buku SMK : 93 judul.

Tujuan yang hendak dicapai melalui BSE adalah menyediakan sumber belajar alternatif bagi siswa yang merangsang siswa untuk berpikir kreatif dengan bantuan teknologi informasi dan komunikasi; memberi peluang kebebasan untuk menggandakan, mencetak, memfotokopi, mengalihmediakan, dan/atau memperdagangkan BSE tanpa prosedur perizinan, dan bebas biaya royalti sesuai dengan ketentuan yang diberlakukan Menteri; memberi peluang bisnis bagi siapa saja untuk menggandakan dan memperdagangkan dengan proyeksi keuntungan 15% sesuai dengan ketentuan yang diberlakukan Menteri.

Kebijakan penilaian buku BSE dalam perkembangan terakhir memunculkan banyak penerbit baru yang tertarik dengan peluang pembelian hak cipta yang dibuka pemerintah melalui seleksi penilaian buku di BSNP. Banyak penerbit harus bersaing ketat dalam menyediakan buku sesuai kurikulum dengan harga murah agar dapat dibeli oleh pemerintah. Sasaran pengguna buku atau kelompok yang dilayani adalah guru, siswa, dan sekolah/yayasan pendidikan/perpustakaan.

Dalam mendistribusikan buku terbitannya, penerbit buku pelajaran/buku sekolah juga menggunakan jalur toko buku. Dinamika toko buku adalah fenomena khusus yang sangat menentukan kelangsungan hidup penerbit di Indonesia. Kekuatan jangkauan pasar dan jaringan yang dimiliki toko buku di seluruh Indonesia merupakan tantangan dan peluang yang menentukan keberhasilan suatu penerbit.

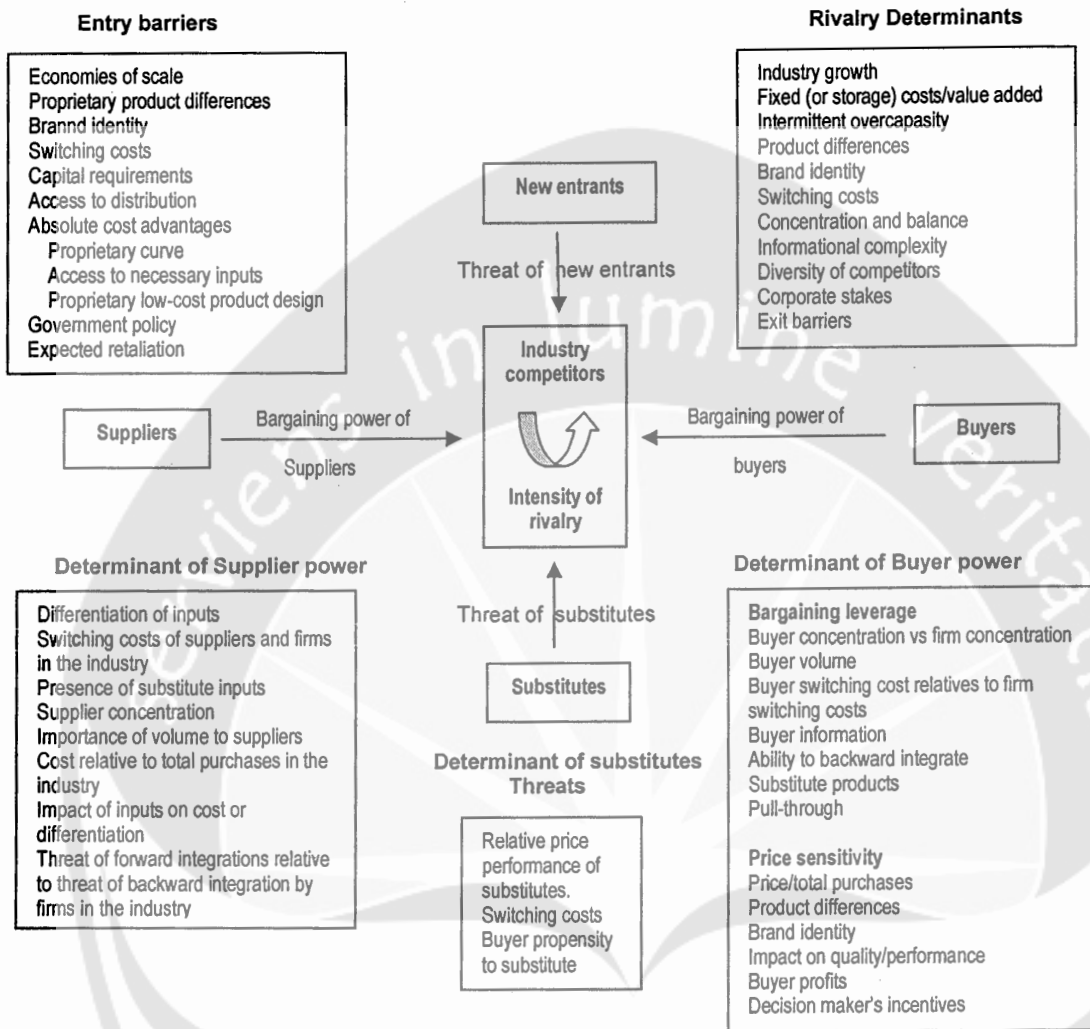


Bagi sebagian besar penerbit, buku dapat masuk kriteria *best seller* di toko buku, khususnya toko buku kelas A merupakan penentu/ukuran keberhasilan penerbit. Jadi, persaingan di toko buku juga memengaruhi persaingan bisnis yang berlangsung.

C. Analisis Industri dengan Lima Kekuatan Persaingan menurut Porter

Banyak penerbit buku harus melakukan segmentasi produk dan segmentasi pasar untuk mempertahankan bisnis di tengah persaingan. Penerbit juga dipengaruhi oleh tekanan internal pada masing-masing perusahaan, misalnya meningkatnya biaya produksi akibat tingginya variasi produk, meningkatnya biaya gudang karena tingginya persediaan, kesulitan tenaga penjualan untuk menangani produk yang makin banyak, dan upaya penjualan khusus untuk akselerasi penjualan produk lama (*backlist*). Tekanan eksternal yang memengaruhi perusahaan penerbitan muncul karena merenggut pasar yang dimiliki, menggeser dominansi/posisi di pasar tertentu, mengurangi kecepatan untuk memenuhi kebutuhan konsumen, menurunkan/merusak citra sebagai produsen yang memenuhi pasar terkecil sekali pun, serta terjadinya imitasi produk yang dibutuhkan pembaca.

Setiap penerbit buku akan berusaha bertahan dan memenangkan persaingan yang dihadapi dan merespon perubahan dengan cepat. Pemetaan kondisi persaingan yang dihadapi dalam industri penerbitan buku dapat menggunakan model lima kekuatan persaingan menurut Porter. (lihat Gambar 1.1).



Gambar 2.1. Model lima kekuatan persaingan dalam industri menurut Michael Porter.

(Sumber: Pearce and Robinson, 2000. *External Environment dalam Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*. Business Week. Mc. Graw Hill)

Skema tersebut menunjukkan bahwa ada lima kekuatan persaingan dari luar yang dapat menurunkan kinerja bisnis perusahaan. Skema tersebut dikembangkan dari penemuan Porter (1979) tentang adanya empat kekuatan persaingan yang dapat menghancurkan penjualan potensial. Keempat hal itu adalah pembeli yang menekan harga dengan saling mengadu antara dua atau lebih kompetitor; *supplier* yang

menurunkan profit perusahaan dengan menaikkan harga pasokan; pendatang baru dalam industri dapat mencuri modal yang ditanam; produk pengganti/substitusi dapat mencuri *customer*.

Hal yang sama juga dinyatakan oleh Pearce dan Robinson (2000), bahwa ada lima kekuatan persaingan dari luar yang dapat menurunkan kinerja bisnis perusahaan, yaitu kekuatan *buyer*; kekuatan *supplier* (berupa pembelian/transaksi yang terdiri atas kekuatan saluran distribusi dan *end user*); ancaman substitusi produk yang ditawarkan produsen lain; ancaman dari pendatang baru yang memasuki industri tersebut; dan ancaman dari persaingan dengan kompetitor dalam industri yang sama.

1. Kekuatan pembeli (*buyer*) adalah kemampuan customer untuk memengaruhi apa yang telah disiapkan untuk membayar produk atau jasa. Kekuatan pembeli akan tinggi ketika *customer* mempunyai banyak pilihan atas produk yang dibutuhkan, dan rendah jika hanya tersedia sedikit pilihan.
2. Kekuatan *supplier* adalah kemampuan *supplier* untuk memengaruhi seberapa besar harga ditetapkan atas bahan baku yang disediakan. Kekuatan *supplier* tinggi jika pembeli hanya mempunyai sedikit pilihan, dan rendah jika ada banyak pilihan *supplier* pemasok bahan baku dalam industri.
3. Kekuatan substitusi produk atau jasa tinggi jika ada banyak alternatif produk atau jasa yang tersedia sebagai pengganti produk atau jasa yang dibutuhkan. Sebaliknya, kekuatan rendah jika hanya tersedia sedikit pilihan.

4. Kekuatan ancaman pendatang baru tinggi jika kompetitor memasuki industri dengan cara mudah, dan kekuatan ancaman rendah jika ada penghalang masuk (*entry barrier*) yang signifikan.
5. Kekuatan ancaman kompetitor tinggi jika terjadi persaingan sengit dalam satu pasar, dan rendah jika sebaliknya.

Menurut Wheelen dan Hunger (1987) manajemen strategis adalah himpunan dari putusan dan tindakan manajerial yang menentukan performansi badan usaha dalam jangka panjang. Manajemen strategis mencakup perumusan, implementasi, dan evaluasi atau pengendalian strategi. Dengan demikian, studi mengenai manajemen strategis menitikberatkan pada kegiatan untuk memantau dan mengevaluasi peluang dan kendala lingkungan, di samping kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dalam hal ini, perencanaan strategis merupakan bagian dari manajemen strategis, karena tidak mencakup implementasi, evaluasi, dan pengendalian strategi, melainkan hanya mencakup perumusan strategi.

Menurut Gluck, Kaufman, dan Walleck (1982), ada empat fase evolusi manajemen strategis:

1. Tahap I: *Basic Financial Planning*: mengupayakan pengendalian operasional dan manajerial yang baik, dan menggunakan anggaran sebagai instrumennya.
2. Tahap II: *Forecast-based planning*: mengupayakan sistem perencanaan yang lebih efektif untuk mencapai pertumbuhan perusahaan, dengan memperkirakan keadaan masa depan untuk waktu yang lebih lama.

3. Tahap III: *Externally oriented planning*: mengupayakan peningkatan kepekaan terhadap pasar dan persaingan dengan cara mencoba untuk berpikir strategis.
4. Tahap IV: *Strategic management*: mengupayakan untuk mengatur semua sumber daya yang ada untuk mengembangkan daya saing dan membantu menciptakan masa depan.

Pearce dan Robinson (2000) mengatakan bahwa tujuan analisis lingkungan adalah untuk mengerti dan memahami lingkungan organisasi sehingga manajemen akan dapat melakukan reaksi secara tepat terhadap setiap perubahan. Manajemen harus mempunyai kemampuan merespon berbagai isu kritis mengenai lingkungan yang mempunyai pengaruh cukup kuat terhadap perusahaan. Lingkungan terdiri dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal berada di luar perusahaan sedangkan lingkungan internal berada di dalam perusahaan.

Menurut Siagian (2000) lingkungan eksternal meliputi variabel-variabel di luar organisasi yang dapat berupa tekanan umum dan tren di dalam lingkungan sosial ataupun faktor-faktor spesifik yang beroperasi di dalam lingkungan kerja (industri) organisasi. Variabel-variabel eksternal ini terbagi menjadi dua jenis, yaitu ancaman dan peluang, yang memerlukan pengendalian jangka panjang dari manajemen puncak organisasi. Ada dua lingkungan yang berpengaruh, yaitu lingkungan sosial dan lingkungan kerja. Lingkungan sosial meliputi tekanan-tekanan umum yang memengaruhi secara luas, misalnya tekanan di bidang ekonomi, teknologi, politik, hukum, dan sosial budaya. Tekanan ini terutama sering berpengaruh pada keputusan jangka panjang organisasi. Lingkungan kerja memasukkan semua elemen yang

relevan dan memengaruhi organisasi secara langsung. Elemen-elemen tersebut dapat berupa pemerintah, kreditur, pemasok, karyawan, konsumen, pesaing, dan lainnya.

Perubahan lingkungan bisnis akan terjadi setiap saat, umumnya berupa gerak perubahan dari salah satu atau gabungan faktor-faktor lingkungan luar perusahaan, baik pada skala nasional, regional maupun global. Sebagian dari dampak yang mereka timbulkan terbukti telah memengaruhi datangnya berbagai kesempatan usaha (*business opportunities*), tetapi banyak pula rekaman contoh kasus dari faktor eksternal ini yang menjadi kendala dalam berusaha (*business threats and constraints*).

Arnoldo dan Nicolas (1984) membagi jenis pengkajian lingkungan usaha menjadi beberapa komponen analisis yang meliputi analisis komponen ekonomi, kondisi pasar, teknologi, sumber daya manusia, politik, aspek sosial dan analisis faktor lingkungan hukum. Pearce dan Robinson (1988) memilah analisis mereka ke dalam pertimbangan ekonomi, sosial, politik dan pertimbangan teknologi. Leslie dan Phyllis (1989) mengelompokkan jenis lingkungan eksternal perusahaan ke dalam lingkungan organisasi yang sifatnya langsung dan kejadian-kejadian di luar perusahaan yang sifatnya tidak langsung (*indirect action environment*), yang pada gilirannya dapat memengaruhi lingkungan internal dari stakeholder.

Michael, Ireland dan Robert (1995) membaginya menjadi lingkungan umum (*general environment*) dan lingkungan industri (*industrial environment*). Lingkungan umum terdiri dari berbagai elemen yang terdapat di masyarakat yang diperkirakan dapat memengaruhi kondisi dan struktur usaha dari kegiatan kelompok bisnis tertentu

(industri) atau bahkan memengaruhi secara langsung kinerja perusahaan tertentu (*firm*) dalam memperoleh pendapatan.

Ada survei yang menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki sistem organisasi yang baik dengan dukungan visi, misi dan rencana aksi *business plan* yang terencana tidak menjamin sukses dalam meraih laba. Banyak perusahaan ini mengalami penurunan dalam kinerja usahanya karena kesalahan dalam menafsirkan skenario dan asumsi pengaruh lingkungan luar tersebut. Memasuki era liberalisasi dan globalisasi pada abad ke-21, para pimpinan perusahaan tidak dapat mengabaikan begitu saja perubahan-perubahan yang terjadi di sekeliling perusahaan, terutama jika ingin meraih keberhasilan. Hasil pengamatan berbagai dimensi lingkungan luar ini akan menghasilkan identifikasi berbagai peluang bisnis (secara langsung dan tidak langsung), identifikasi ancaman dan kendala yang berpotensi merugikan perusahaan.

Lingkungan internal perusahaan menurut Rangkuti (2001) adalah faktor-faktor kekuatan dan kelemahan yang ada dalam diri (internal) perusahaan antara lain, berupa:

1. organisasi (misi, maksud, budaya perusahaan dan tujuan; sarana/fasilitas dan teknologi yang dimiliki; sistem dan prosedur kerja);
2. fungsi perusahaan (produksi, pemasaran, keuangan, personalia – SDM).

Faktor-faktor internal ini sangat penting dalam pembuatan perencanaan strategis untuk menganalisis hubungan antara fungsi-fungsi manajemen perusahaan dengan mempelajari struktur perusahaan (*corporate's structure*), budaya perusahaan (*corporate's culture*), dan sumber daya perusahaan (*corporate's resources*).

Analisis lingkungan bisnis menurut Porter (1990) adalah suatu proses yang digunakan perencana-perencana strategi untuk memantau lingkungan bisnis dalam menentukan peluang atau ancaman. Lingkungan bisnis perlu dianalisis agar pembuat strategi dapat mengantisipasi setiap kesempatan dan membantu mengembangkan sistem pemecahan sedini mungkin terhadap faktor-faktor lingkungan yang dianggap mengancam tujuan perusahaan (*early warning systems*). Analisis lingkungan bisnis juga membantu manajer dalam meramalkan dampak lingkungan bisnis terhadap perkembangan perusahaan. Berkumpulnya berbagai informasi dari lingkungan memudahkan untuk membuat perencanaan jangka panjang.

Faktor lingkungan bisnis terdiri dari lingkungan mikro (lingkungan industri) dan lingkungan makro. Lingkungan mikro adalah para pelaku yang secara langsung berkaitan dengan lingkungan, yang memengaruhi perusahaan (John dan Patricia, 1990). Lingkungan mikro ini terdiri dari konsumen/pembeli, pemasok, pesaing, dan publik atau masyarakat umum.

1. Konsumen/Pembeli

Para manajer harus dapat mengantisipasi perubahan perilaku konsumen, karena konsumen (pembeli) mempunyai kekuatan tawar-menawar, terutama pembeli yang melakukan pembelian dalam jumlah yang besar. Pembeli cenderung melakukan pembelian secara selektif. Pembeli yang mempunyai informasi lengkap tentang permintaan, harga pasar dan harga pemasok mempunyai posisi tawar menawar semakin kuat. Perusahaan harus mampu memperbaiki posisi

strateginya. Ada pula pembeli yang tidak begitu sensitif terhadap harga, karena yang lebih penting bagi mereka adanya atribut dari produk yang diinginkan.

2. Pemasok

Pemasok juga mempunyai kekuatan tawar-menawar terhadap peserta industri, karena pemasok merupakan ancaman serius yang perlu diperhitungkan. Perusahaan perlu membina hubungan yang erat. Pemasok yang kuat dapat menekan laba industri dengan mengimbangi kenaikan harganya. Pemasok akan bertambah kuat posisinya apabila didominasi oleh beberapa perusahaan, tidak menghadapi produk pengganti, produk pemasok merupakan input yang penting bagi hasil produksi industri.

3. Pesaing

Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat adanya peluang untuk memperbaiki posisi. Strategi bersaing yang efektif meliputi tindakan-tindakan *ofensif* atau *defensif* guna menciptakan posisi yang aman (*defendable position*) terhadap kekuatan-kekuatan pesaing. Ada tiga faktor penting yang perlu diperhatikan mengenai persaingan, yaitu: masuk dan keluarnya pesaing, ancaman produk atau jasa pengganti, kemungkinan terjadinya perubahan dalam strategi pesaing.

4. Publik (masyarakat)

Publik (masyarakat) sering mengisukan sesuatu produk atau suatu perusahaan atau suatu merek, sehingga amat memengaruhi permintaan barang tersebut. Isu publik ini kadang-kadang lebih tajam dibandingkan dengan ancaman lainnya.

Isu ini bisa saja dilansir secara sengaja oleh kelompok tertentu yang memang menginginkan kehancuran atau secara tidak sengaja sehingga perusahaan harus waspada terhadap isu-isu masyarakat ini.

Lingkungan makro adalah kekuatan-kekuatan yang timbul dan berada di luar jangkauan serta terlepas dari situasi operasional perusahaan yang terdiri dari faktor ekonomi, demografi, geografi, teknologi, pemerintah, sosial, dan politik; yang masing-masing dapat dijelaskan secara lebih mendalam.

Beberapa penelitian tentang analisis industri pernah dilakukan di beberapa negara lain untuk bidang-bidang yang lain. Penelitian di Cina yang dilakukan oleh Wang dan Chang (2009) menguji relevansi model lima kekuatan persaingan Porter pada strategi dan pengembangan *entrepreneurship* di Cina. Hasil survei yang dilakukan terhadap *senior manager* di Cina menunjukkan bahwa ada responden yang lebih menyukai alat lain untuk penyusunan strategi dan manajemen, yang disebut tiga Ps yaitu *people* (orang-orang di dalam organisasi dan di komunitas yang lebih luas), *project* (untuk mengakses peluang yang paling tepat di antara peluang yang teridentifikasi), dan *penny* (karena uang merupakan jantung bisnis). Responden merasa bahwa tiga Ps lebih sesuai dengan kebutuhan bisnis yang dapat dikendalikan. Model lima kekuatan persaingan dari Porter dianggap lebih fokus pada elemen yang tidak mudah dikendalikan. Karena model Porter tidak memengaruhi dalam penentuan strategi maka dikembangkan model baru berdasarkan filosofi Sun Tzu. Meskipun teori Sun Tzu dekat dengan seni berperang tetapi model yang dikembangkan ini lebih

fokus pada kolaborasi dibanding kompetisi. Yang termasuk dalam alternatif lima kekuatan itu adalah *business purpose*, *business climate*, *business location*, *business organization*, dan *business leader (central in the other four forces)*.

Penelitian Smith (2009) menggunakan model lima kekuatan persaingan menurut Porter untuk menganalisis kelayakan pertumbuhan layanan internet/*online banking* dalam industri perbankan di Amerika. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih banyak *customer bank* yang tidak menggunakan layanan *online* karena pertimbangan keamanan. Analisis lima kekuatan persaingan menurut Porter ternyata *supplier* tidak menunjukkan pengaruh yang besar dalam industri perbankan, termasuk dalam berbagai pinjaman yang ditawarkan. Pembeli (*buyers*) merupakan kekuatan kunci yang sangat menentukan dalam industri perbankan, termasuk dalam *online banking* ini. Pembeli tidak membutuhkan produk atau jasa pengganti yang ditawarkan oleh perusahaan lain dalam market tersebut. Bank harus melakukan diferensiasi produk layanan *online/internet* agar dapat memberikan keunggulan kompetitif dalam *market share* yang tersisa.

D. Persaingan dalam Industri Penerbitan Buku Sekolah

Persaingan dalam industri penerbitan buku sekolah tampak jelas ketika menjelang tahun ajaran baru (TAB). Semua penerbit buku sekolah akan berlomba menyajikan buku-buku pelajaran dalam berbagai bentuk promosi, baik melalui jalur sekolah/yayasan maupun lewat jalur toko buku. Di Indonesia ada lebih dari 150 penerbit buku pelajaran. Omzet rata-rata penerbit tersebut mencapai Rp 10 miliar per

tahun. Kebijakan pemerintah untuk membeli hak cipta buku pelajaran, dalam Peraturan Mendiknas Nomor 2 Tahun 2008, bagi banyak penerbit dianggap mengancam eksistensi penerbit buku pelajaran. Pada tabel berikut ditunjukkan jumlah perusahaan penerbitan, percetakan, dan reproduksi meskipun perusahaan ini tidak terbatas pada penerbitan buku pelajaran saja.

Tabel 2.3. Jumlah Perusahaan Penerbitan, Percetakan, dan Reproduksi Tahun 2001-2009

Tahun	Jumlah
2001	537
2002	593
2003	545
2004	535
2005	545
2006	897
2007	789
2008	748
2009	607

Sumber: Biro Pusat Statistik, 2009.

Data IKAPI menunjukkan bahwa dari 560 penerbit yang terdaftar sebagai anggota hanya sebanyak 9-24 penerbit atau 9,7% - 34,3% yang hasil terbitannya dapat memenuhi syarat sebagai buku pelajaran (Media Indonesia, 1 Februari 1996). Penerbit yang eksis sebagai penerbit buku pelajaran antara lain Penerbit Kanisius, penerbit dari kelompok Gramedia (Grasindo), Penerbit Erlangga, dan Penerbit Yudhistira. Persaingan para penerbit ini sangat kelihatan menjelang tahun ajaran baru, dibuktikan dengan persaingan layanan termasuk diskon harga buku di toko buku. Berbagai fasilitas promosi dimunculkan penerbit agar buku digunakan di

sekolah atau yayasan, sehingga persaingan yang terjadi mengarah pada mekanisme pasar bebas yang sulit dikendalikan.

Pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri No 11 Tahun 2005 tentang larangan praktik jual beli buku di sekolah sekaligus menetapkan buku berstandarisasi nasional yang dapat berlaku selama lima tahun. Untuk mendukung regulasi tersebut, pemerintah mengeluarkan kebijakan BOS khusus buku dengan pendanaan sebesar 900 miliar. Dana ini akan digunakan untuk pembelian buku yang dibagikan secara gratis kepada sekitar 40 juta siswa dengan asumsi nilai buku sebesar Rp 22.000,00/siswa. Program ini terkena dampak krisis ekonomi dunia sehingga semua dana yang dialokasikan untuk pendidikan melalui dana BOS pun mengalami penyesuaian. Pemerintah baru saja mengeluarkan Permendiknas No.2 Tahun 2008 tentang buku. Melalui permendiknas ini, Depdiknas akan membeli hak cipta dari penulis dan distribusinya berdasarkan ketentuan yang ditetapkan oleh Depdiknas termasuk dengan mengalokasikan dana sebesar 20 miliar guna pembelian hak cipta sebanyak 295 jilid buku.

Regulasi Menteri Pendidikan Nasional tentang buku elektronik yang dapat diakses melalui internet oleh para penerbit dianggap dapat mengancam kelangsungan hidup penerbit dan mengancam ribuan buruh di sektor ini. Harga kertas dan pajak masih menjadi alasan penerbit terkait sulitnya menekan harga buku pelajaran sekolah. Penerbit berharap pemerintah menyubsidi harga buku guna memperluas akses terhadap buku pelajaran, selain membuat buku digital. Penerbit masih menghadapi

situasi sulit ini sampai sekarang sehingga persaingan bisnis dalam industri penerbitan buku sekolah tampak sangat berat.

E. Strategi Samudera Biru dalam Industri Penerbitan Buku

Persaingan yang terjadi dalam industri penerbitan buku pelajaran digambarkan sebagai samudera merah, dimana batasan dalam industri telah didefinisikan dan diterima serta aturan persaingan sudah diketahui. Pasokan yang tersedia di pasar sangat besar melebihi permintaan, sehingga persaingan makin ketat, terjadi proses komoditisasi produk dan jasa yang makin cepat, perang harga yang makin panas, dan margin laba yang menyusut. Para penerbit berusaha memenangkan persaingan demi mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar. Sebagai tanggapan atas kondisi persaingan yang keras dan membuat banyak penerbit keluar masuk dalam industri penerbitan buku, muncul pemikiran untuk membuat situasi persaingan tidak relevan.

Kim dan Mauborgne (2005) mengemukakan sebuah teori baru tentang strategi samudra biru, yang ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan. Pencipta strategi samudra biru tidak menggunakan kompetisi sebagai acuan, melainkan mengikuti logika strategis yang disebut inovasi nilai.

Pada inovasi nilai ini penerbit justru lebih fokus pada menjadikan kompetisi itu tidak relevan dengan menciptakan lompatan nilai bagi pembeli dan perusahaan. Penerbit akan menciptakan ruang pasar baru yang tidak mempunyai pesaing

berdasarkan inovasi tersebut. Perbandingan antara samudra merah dan samudra biru ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 2.4. Perbedaan antara Strategi Samudra Merah dan Samudra Biru

Strategi samudra merah	Strategi samudra biru
Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya.
Memenangkan kompetisi	Menjadikan kompetisi tidak relevan
Mengeksploitasi permintaan yang ada	Menciptakan dan menangkap permintaan baru
Memilih antara nilai-biaya (value-cost trade off)	Mendobrak pertukaran nilai-biaya..
Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau biaya rendah.	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah.

Sumber: *Blue Ocean Strategy (Strategy Samudra Biru)*, W Chan Kim & Renee Mauborgne (2005)

Inovasi nilai merupakan batu pijak strategi samudra biru. Inovasi nilai menurut Kim dan Mauborgne (2005) diciptakan dalam wilayah dimana tindakan perusahaan secara positif memengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli. Penghematan biaya dilakukan dengan menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam industri. Nilai pembeli ditingkatkan dengan menambah dan menciptakan elemen-elemen yang belum ditawarkan industri. Biaya berkurang lebih jauh ketika ekonomi skala waktu bekerja setelah terjadi volume penjualan tinggi akibat nilai unggul yang diciptakan.

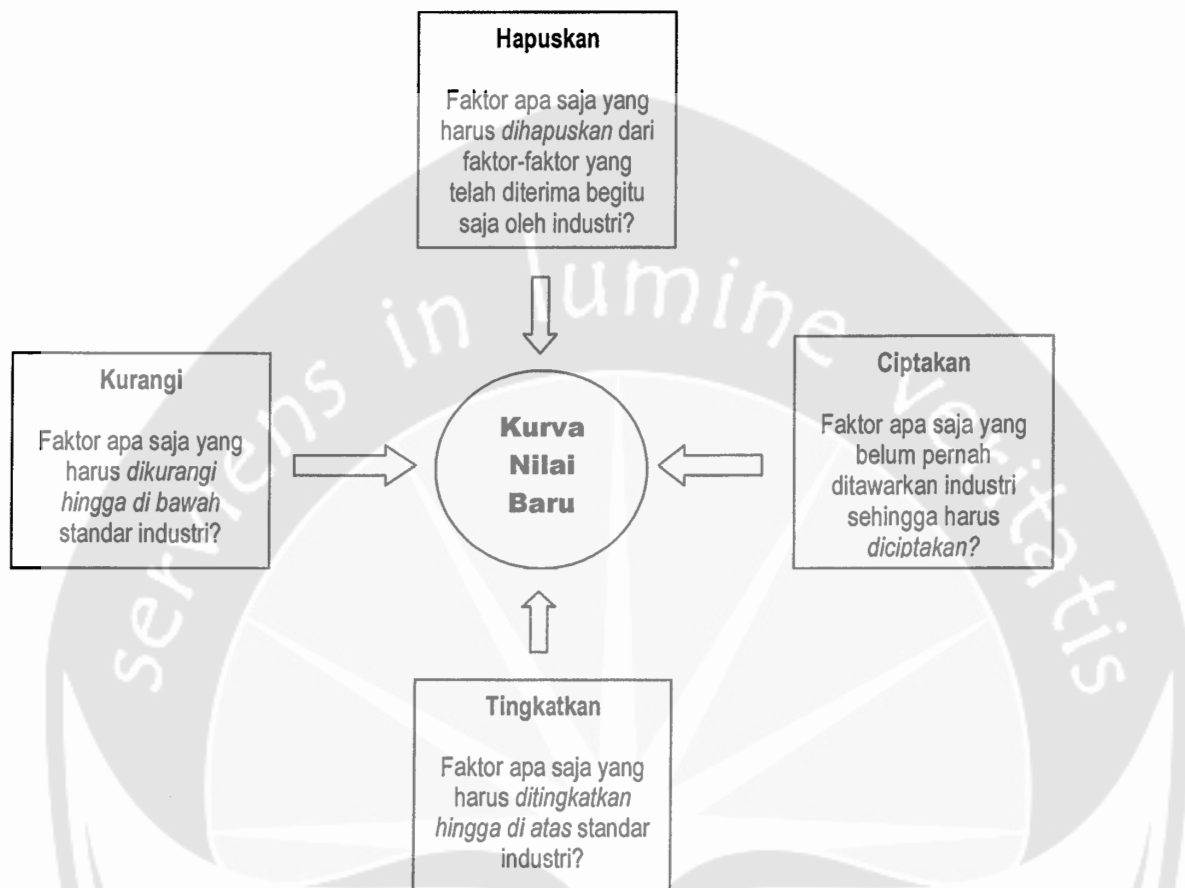
Menurut Kim dan Mauborgne (2005) kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun samudra biru yang baik. Untuk mewujudkan samudra biru melalui inovasi nilai diperlukan kerangka kerja analitis yang disebut

strategi kanvas yang akan merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal sehingga penerbit dapat mengetahui faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa, dan pengiriman serta memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar.

Hal-hal tersebut diwujudkan dalam sebuah grafik dengan sumbu vertikal dan horizontal yang mewakili faktor-faktor tersebut. Sumbu horizontal mewakili rentang faktor yang dijadikan kompetisi dan investasi oleh industri. Sumbu vertikal merangkum tingkat penawaran yang didapatkan pembeli pada semua faktor kompetisi. Di antara kedua sumbu ini dibuat kurva nilai, komponen dasar dari kanvas strategi, yaitu penggambaran grafis mengenai kinerja relatif perusahaan berkenaan dengan faktor-faktor kompetisi dalam industri.

Dengan membuat kanvas strategi penerbit dapat menggeser fokus dari pesaing ke alternatif, dan dari konsumen ke nonkonsumen. Tujuan yang diharapkan adalah menciptakan nilai tinggi berbiaya rendah dengan menerapkan kerangka kerja empat langkah. Proses ini dilakukan dengan menjawab empat pertanyaan kunci berikut kemudian menyajikannya dalam skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan:

1. Faktor apa saja yang harus *dihapuskan* dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri?
2. Faktor apa saja yang harus *dikurangi hingga di bawah* standar industri?
3. Faktor apa saja yang harus *ditingkatkan hingga di atas* standar industri?
4. Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus *diciptakan*?



Gambar 2.2. Kerangka kerja empat langkah menemukan kurva nilai baru.

Menurut Kim dan Mauborgne (2005) kurva nilai dalam samudra biru harus memenuhi tiga kriteria, yaitu fokus, divergensi, dan motto yang menarik sehingga cenderung *low cost*.

1. Fokus: kurva nilai perusahaan harus menunjukkan dengan jelas fokus strategisnya.
2. Divergensi: kurva nilai perusahaan samudra biru harus menonjol dengan menerapkan kerangka kerja empat langkah.

3. Motto yang baik: menyampaikan pesan dengan jelas dan mengiklankan produk dengan jujur.

Untuk menciptakan strategi samudra biru, ada beberapa prinsip dan tahapan langkah yang harus dilakukan perusahaan.

1. Prinsip 1: merekonstruksi batasan-batasan pasar. Dengan enam jalan berikut dapat ditunjukkan upaya menuju samudra biru yang hendak diwujudkan.

Tabel 2.5. Perbedaan Aspek-aspek Batasan Pasar dalam Samudra Merah dan Samudra Biru

Aspek	Fokus samudra merah	Penciptaan samudra biru
Industri	pesaing dalam industri	mencermati industri alternatif
Kelompok strategis	posisi kompetitif dalam kelompok strategis	mencermati kelompok strategis dalam industri
Kelompok pembeli	melayani kelompok pembeli secara lebih baik	Mendefinisikan kelompok pembeli industri
Cakupan produk atau tawaran jasa	Maksimalisasi nilai produk dan penawaran jasa dalam batasan-batasan industri	Mencermati produk dan penawaran jasa pelengkap
Orientasi fungsional-emosional	Memperbaiki kinerja harga dalam orientasi fungsional-emosional	Memikirkan ulang orientasi fungsional-emosional industrinya
Waktu	Adaptasi terhadap tren-tren eksternal yang terjadi	Berpartisipasi dalam membentuk tren-tren eksternal sepanjang waktu

Sumber: Kim dan Mauborgne (2005)

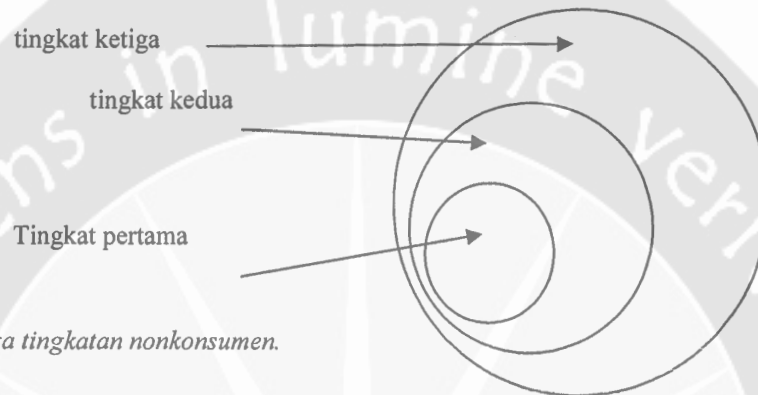
2. Prinsip 2: fokus pada gambaran besar, bukan pada angka. Ada tiga tahap yang dilakukan pada proses prinsip ini:
 - a. Menggambar kurva kanvas strategi: dilakukan dengan tahapan-tahapan yang ditabulasikan dalam skema pada tabel berikut.

Tabel 2.6. Skema Proses Membuat Kanvas Strategi

1.kebangkitan visual	2.eksplorasi visual	3.pameran strategi visual	4.komunikasi visual
Membandingkan bisnis dengan pesaing dan menggambarannya pada kanvas strategi	Pergi ke lapangan untuk menjelajahi enam jalan penciptaan samudra biru	Menggambar kanvas strategi masa depan didasarkan pada wawasan yang didapat dari lapangan	Tuangkan profil strategis yang lama dan yang baru pada satu halaman untuk mempermudah komparasi
Melihat perubahan apa yang perlu dilakukan pada strategi bisnis	Mengamati keunggulan khas dari produk dan jasa alternatif	Mendapatkan umpan balik mengenai kanvas strategi alternatif dari konsumen pesaing dan non konsumen	Dukungan diberikan pada proyek-proyek dan langkah-langkah operasional yang memungkinkan perusahaan menutup celah demi mewujudkan strategi baru
	Melihat faktor apa yang harus dihapuskan, ciptakan, atau ubah	Menggunakan umpan balik untuk membangun strategi masa depan terbaik	

- b. Memvisualisasikan strategi pada level korporat: dilakukan dengan dua model yaitu kanvas strategi dan peta PMS (*pioneer, migrator, dan settler*). Gambar kanvas strategi dibuat dari masa lalu dan masa depan. Dalam penelitian ini peta PMS tidak dipergunakan dan peneliti mengembangkan pembahasan dari kanvas strategi.
- c. Mengatasi keterbatasan perencanaan strategis: membangun proses berdasarkan gambar akan mengatasi ketidakpuasan manajer terhadap perencanaan strategis, serta memberikan hasil yang lebih baik.

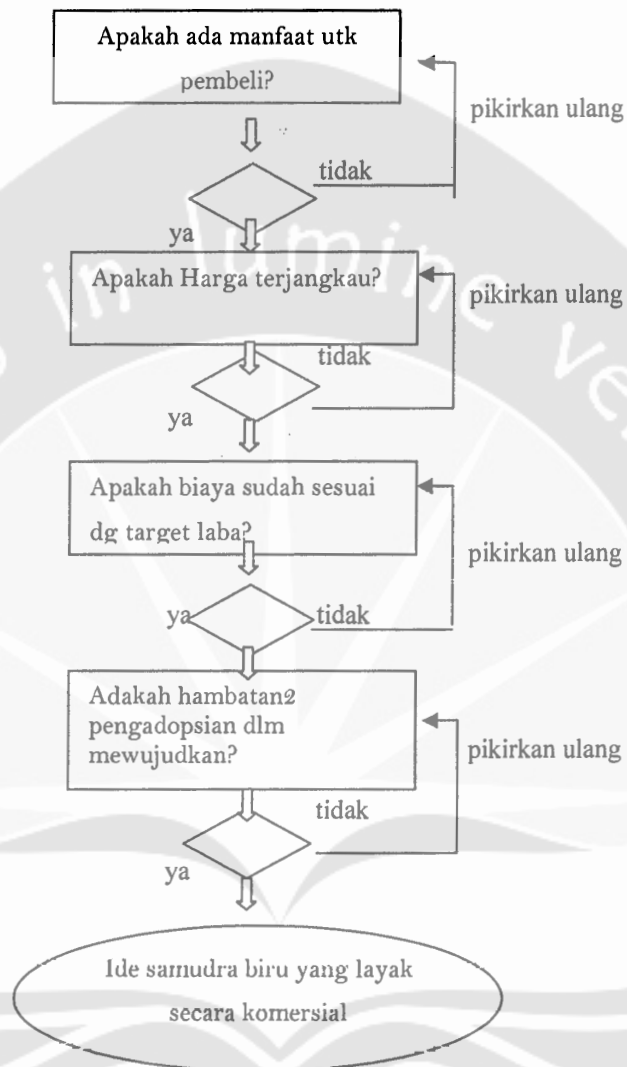
3. Prinsip 3: menjangkau melampaui permintaan yang ada. Kondisi ini digambarkan dengan skema berikut tentang tiga tingkatan nonkonsumen sebagai potensi pasar baru bagi bisnis yang akan dijalani dengan strategi baru.



Gambar 2.2. Tiga tingkatan nonkonsumen.

- a. Tingkat ketiga adalah kelompok yang belum terjamah dan tidak dibidik oleh pemain mana pun dalam industri, karena kebutuhan kelompok dan peluang bisnis terkait selalu dianggap telah menjadi milik pasar-pasar yang lain.
- b. Tingkat kedua adalah kelompok yang menolak produk di pasar karena merasa tidak efektif atau tidak terjangkau. Kebutuhan kelompok ini terpenuhi sarana lain atau justru diabaikan.
- c. Tingkat pertama adalah kelompok yang akan segera menjadi non konsumen. Kelompok ini menggunakan produk untuk sementara waktu karena kebutuhan dan ketika ada alternatif yang lebih baik kelompok ini akan pergi.

4. Prinsip 4: menjalankan rangkaian strategis secara benar



Gambar 2.3. Rangkaian strategis dalam penemuan samudra biru

Pada tahapan mengetahui manfaat untuk para pembeli Kim dan Mauborgne (2005) merekomendasikan sebuah peta manfaat untuk pembeli yang terdiri atas dua parameter, yaitu enam tahap siklus pengalaman pembeli (pembelian, pengiriman, penggunaan, pelengkap, perawatan, dan pembu-

angan) dan enam lapisan manfaat (produktivitas konsumen, kesederhanaan, kenyamanan, risiko, keceriaan dan citra, dan keramahan terhadap lingkungan) yang membantu penajaman analisis. Kedua parameter diperdalam dengan silang pengamatan atas kajian pertanyaan tentang pada tahap mana terdapat hambatan besar bagi: produktivitas konsumen, kesederhanaan, kenyamanan, risiko, keceriaan dan citra, dan keramahan terhadap lingkungan yang disusun secara tabulatif.

Untuk mempertajam kajian biaya digunakan skema koridor harga massa yang terdiri atas dua langkah berikut:

- a. Mengidentifikasi koridor harga dari tiga jenis produk alternatif: bentuk sama, bentuk sama fungsi beda, dan bentuk dan fungsi beda tujuan sama.
- b. Menentukan level tertentu dalam koridor harga yang dapat dibedakan:
 - i. Pemberian harga batas atas: tingkat perlindungan sumber daya dan perlindungan hukum yang tinggi sulit ditiru
 - ii. Pemberian harga batas menengah: tingkat perlindungan sumber daya dan perlindungan hukum sedang
 - iii. Pemberian harga batas bawah: tingkat perlindungan sumber daya dan perlindungan hukum yang rendah mudah ditiru

Kajian pendalaman untuk mengetahui siklus pengalaman pembeli disajikan dalam uraian berikut.

- a. **Pembelian:** berapa lama diperlukan waktu untuk menemukan produk yang dibutuhkan? Apakah tempat pembelian menarik dan mudah dijangkau? Seberapa aman lingkungan transaksinya?
- b. **Pengiriman:** berapa lama waktu dibutuhkan untuk menerima kiriman? Seberapa sulit untuk membuka dan memasang produk baru? Apakah pembeli harus mengatur sendiri pengiriman produk yang dibeli?
- c. **Penggunaan:** apakah produk membutuhkan pelatihan atau bantuan ahli? Apakah produk mudah disimpan ketika tidak digunakan? Seberapa efektif fitur dan fungsi produk? Apakah produk memberikan kekuatan atau lebih dari yang dibutuhkan pengguna? Apakah produk dibebani oleh lebih banyak fitur?
- d. **Pelengkap:** apakah pembeli membutuhkan produk atau jasa lain untuk membuat produk berfungsi? Berapa harga produk/jasa pendukung? Berapa lama waktu yang dibutuhkan produk/jasa lain? Seberapa tingkat kesulitan yang ditimbulkan produk/jasa lain? Seberapa mudah produk/jasa lain didapatkan?
- e. **Pemeliharaan:** apakah produk membutuhkan perawatan dari luar? Seberapa mudah untuk merawat dan memperbaiki produk? Berapa biaya perawatannya?
- f. **Pembuangan:** apakah produk menimbulkan limbah? Seberapa mudah proses membuang produk? Adakah isu hukum dan lingkungan untuk

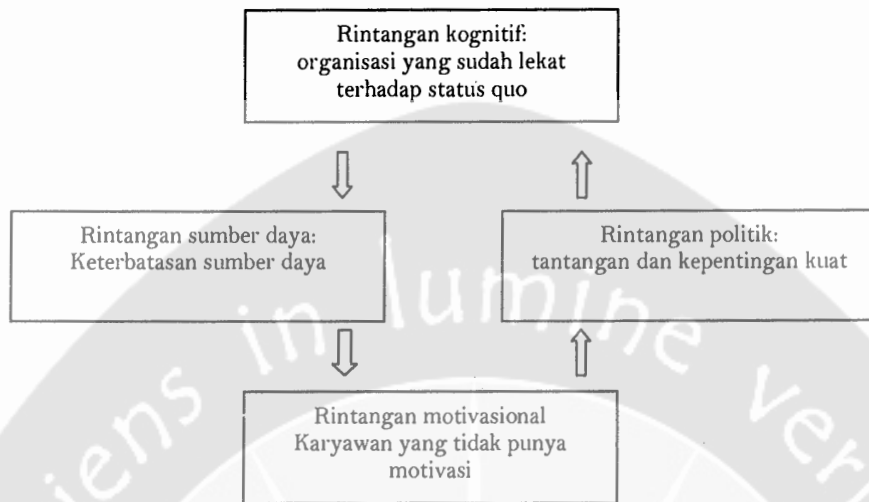
membuang produk secara aman? Berapa biaya yang dibutuhkan untuk membuang produk?

Pembiayaan sasaran harus dipertimbangkan dari harga strategis yang ditetapkan terhadap pengurangan margin laba. Untuk pengadopsian harus memperhatikan kemampuan perusahaan dalam mengatasi kecemasan dari stakeholder yang meliputi karyawan, mitra bisnis, dan masyarakat umum. Keterkaitan keduanya ditunjukkan dalam skema berikut.



Gambar 2.4. Skema penetapan harga

- Prinsip 5: Mengatasi hambatan utama organisasi: ada empat rintangan organisasi bagi eksekusi strategi yang telah ditetapkan, yaitu: rintangan kognitif, rintangan sumber daya, rintangan politik, dan rintangan motivasional. Keempat rintangan itu saling terkait satu sama lain dan digambarkan dalam skema pada gambar berikut.



Gambar 2.5. Rintangannya organisasi dalam eksekusi strategi

6. Prinsip 6: Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi, ada beberapa pengaruh yang ditimbulkan oleh proses adil terhadap sikap dan perilaku orang ketika manajemen mengeksekusi strategi, yang digambarkan dengan skema proses berikut.



Gambar 2.6. Pengaruh proses yang adil terhadap perilaku orang.

Kim dan Mauborgne (2005) menyatakan bahwa dari studi tentang inisiatif bisnis di 108 perusahaan dengan menciptakan samudra biru dapat memberikan dampak sebagaimana ditunjukkan dalam gambar berikut.

Inisiatif bisnis		86 %	14%
Dampak pemasukan		62%	38%
Dampak laba	39%		61%

Keterangan:

Kolom kiri: inisiatif dalam samudra merah;

Kolom kanan: inisiatif dalam samudra biru.

Gambar 2.7. Dampak penciptaan samudra biru terhadap laba dan pertumbuhan

Dari studi tersebut ditemukan bahwa 86% inisiatif adalah ekstensi atau perluasan lini, yaitu perbaikan besar dalam samudra merah pasar yang sudah ada. Inisiatif itu hanya mewakili 62% pemasukan total dan 39% laba total. Sisa inisiatif sebesar 14% yang bertujuan menciptakan samudra biru justru menghasilkan dampak pemasukan total 38% dan 61% laba total.