

BAB II

LANDASAN TEORI

II.1. Pengertian Strategi dan Strategi Bersaing

Mengelola aktivitas-aktivitas intern perusahaan merupakan sebagian dari tanggung jawab eksekutif modern. Eksekutif modern juga harus menghadapi dan menanggapi secara pro aktif tantangan yang dimunculkan oleh lingkungan luar (ekstern) baik yang dekat (*immediate*) maupun yang jauh (*remote*). Lingkungan ekstern dekat meliputi meliputi kompetitor, suplier, sumber daya yang semakin langka, konsumen, lembaga-lembaga pemerintah dan peraturan-peraturan mereka yang semakin banyak, atau Porter sering menyebutnya dengan komponen persaingan industri. Lingkungan ekstern jauh meliputi kondisi sosial dan ekonomi, prioritas politis, dan perkembangan teknologi, semuanya harus diantisipasi, dipantau, dinilai, dan disertakan ke dalam pengambilan keputusan eksekutif. Tetapi, dalam banyak kasus eksekutif seringkali terpaksa mengalahkan tuntutan kegiatan intern perusahaan dan lingkungan ekstemnya demi memenuhi keinginan yang beragam dan seringkali tidak tidak konsisten dari pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan (*stakeholders*): pemilik, manajer puncak, karyawan, masyarakat dan negara. Untuk dapat menghadapi secara efektif segala hal yang mempengaruhi pertumbuhan dan kemampuan perusahaan, eksekutif menggunakan proses manajemen yang mereka pastikan akan menempatkan perusahaan secara optimal di lingkungan pesaingnya dengan memaksimalkan antisipasi terhadap perubahan lingkungan dan tuntutan-tuntutan intern serta persaingan yang seringkali tak terduga. Proses manajemen dengan menekankan

pada pengembangan keunggulan kompetitif perusahaan dengan menggunakan ancaman yang bersifat menyeluruh sering disebut dengan manajemen strategik.

II.1.1. Pengertian Strategi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani, “Strategus”, yang mempunyai arti: *Art Of General* atau Seni Merencanakan dan Memimpin Perang.

Ada beberapa pengertian tentang strategi, yaitu:

“Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.”

Chandler (1962)

“Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.”

Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965)

“Strategi merupakan respon-secara terus-menerus maupun adaptif-terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.”

Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977)

“Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.”

M.E. Porter (1985)

“Strategi adalah kekuatan motivasi untuk stakeholders, seperti stakeholders, debtholders, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.”

Andrews (1980), Chaffe (1985)

“Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental dan terus-menerus serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competensi). Perusahaan perlu mencari kompetisi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Hamel dan Prahalad (1995)

“Strategi adalah fondasi tujuan yang diterjemahkan ke dalam kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan, untuk selanjutnya dituangkan dalam bentuk program-program kegiatan, yang pada hakekatnya berisi taktik yang perlu diambil sesuai dengan situasi dan kondisi.”

Soekanto (1993)

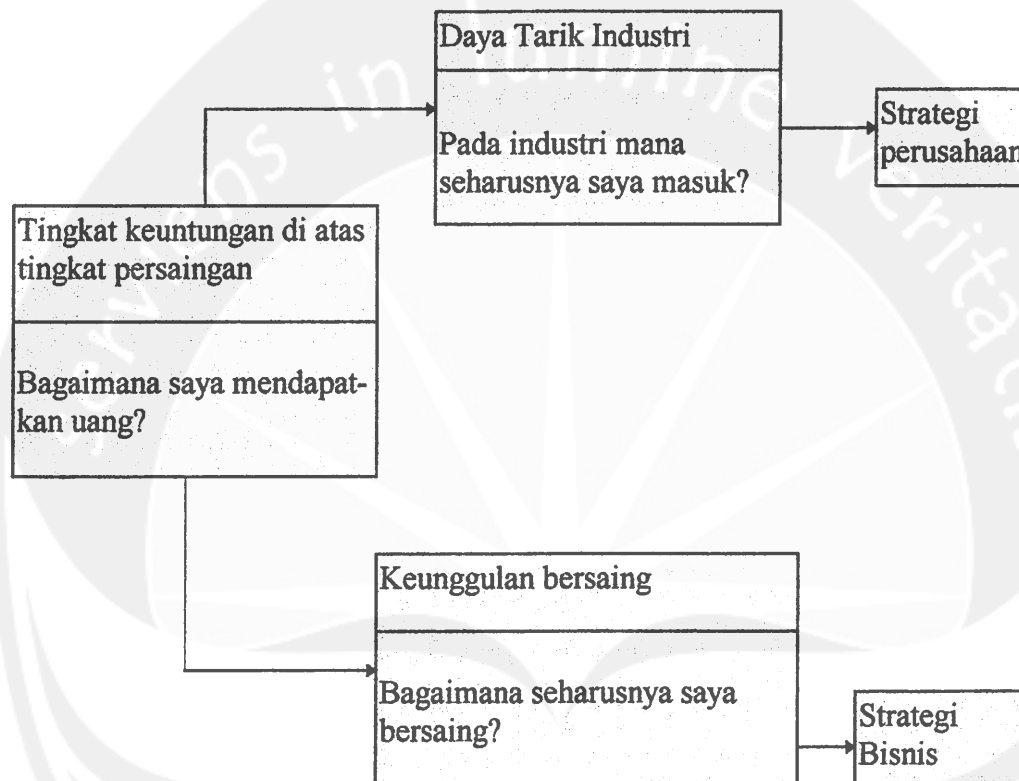
Dari definisi-definisi di atas, strategi dapat dikonsepsikan dalam beragam dimensi, yaitu:

1. Strategi merupakan pola keputusan yang koheren, terpadu dan integratif.
2. Strategi merupakan perangkat penetapan berbagai tujuan organisasional jangka panjang, program kegiatan, dan prioritas alokasi sumberdaya.
3. *Distinctive Competence*, yaitu tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.
4. *Competitive Advantage*, yaitu kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.
5. Strategi mencerminkan respon perusahaan terhadap berbagai kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) eksternal, dan berbagai kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) internal, untuk mencapai keunggulan kompetitif; dengan kata lain, strategi berkaitan dengan upaya matching berbagai kegiatan perusahaan terhadap lingkungan dan kapabilitas sumberdaya.
6. Strategi merupakan channel untuk membedakan tugas-tugas manajerial pada tingkatan-tingkatan korporat, bisnis dan fungsional.
7. Strategi mendefinisikan kontribusi ekonomi dan bukan ekonomi yang ingin diberikan kepada stakeholders.

Dalam sebuah analogi yang mudah dipahami dipaparkan oleh Craig-Grant, 1996, hal.14, yaitu “Bagaimana saya memperoleh uang?”. Yang kemudian akan memunculkan pertanyaan, “Seharusnya saya memasuki bisnis macam apa sekarang

ini?”. Dan untuk dapat survive dalam percaturan bisnis, saya akan bertanya “Bagaimana seharusnya saya bersaing pada pasar yang ada?”. Dari uraian pertanyaan tersebut dia mencoba menskemakannya menjadi:

Gambar II.1. Sumber Profitabilitas Superior



Craig-Grant dalam Sularso T, “Manajemen Strategi”, 1996,hal.14.

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat dirumuskan ke dalam Lima P Strategi, yaitu:

1. Strategi sebagai *Plan* - serangkaian kegiatan yang direncanakan secara sadar, sebagai pedoman untuk menghadapi situasi;
2. Strategi sebagai *Ploy* - “manuver” tertentu yang dimaksudkan untuk mengelabui lawan atau pesaing;

3. Strategi sebagai *Pattern* - suatu pola dari serangkaian kegiatan;
4. Strategi sebagai *Position* - suatu sarana untuk menentukan “lokasi” perusahaan dalam lingkungan;
5. Strategi sebagai *Perspective* - suatu cara yang “mendarah daging” dalam mempersepsikan dunia.

II.1.2. Pengertian Strategi Bersaing

Persaingan menentukan ketepatan aktivitas perusahaan yang dapat menyokong kinerjanya, seperti inovasi, budaya kohesif, atau pelaksanaan yang baik. Strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing bertujuan menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan.

Ada dua hal utama yang mendasari pilihan strategi bersaing, yaitu :

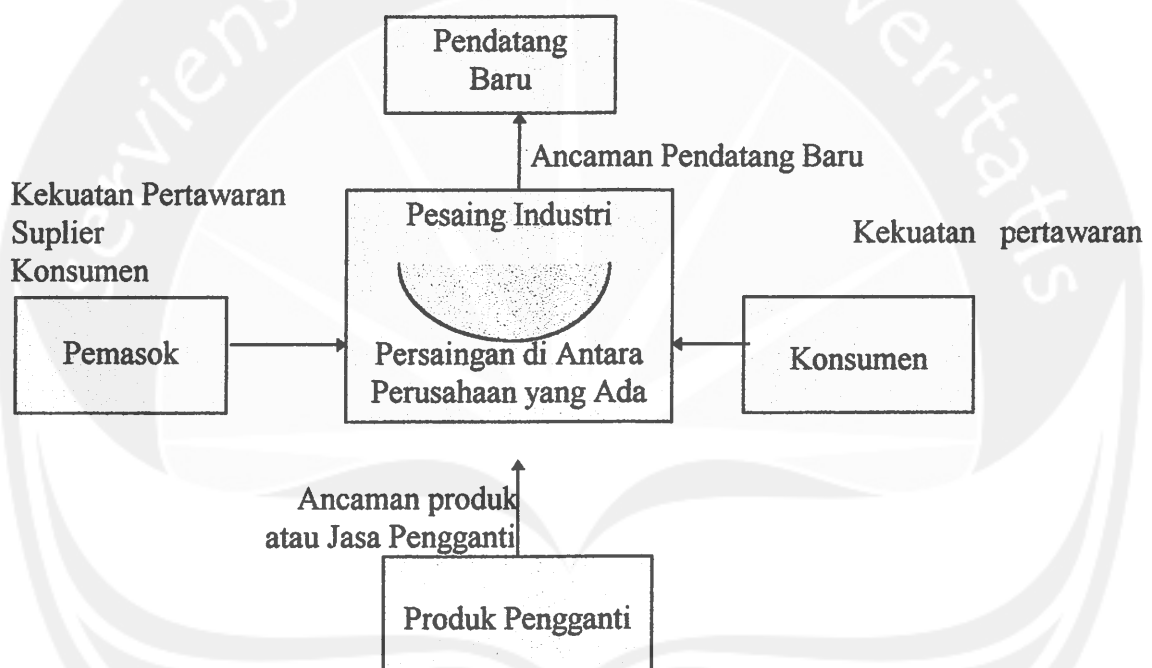
1. daya tarik industri untuk kemampulabaan jangka panjang dan faktor-faktor yang menentukannya;
2. dalam strategi bersaing adalah penentu posisi bersaing relatif di dalam suatu industri.

Dari dua uraian di atas inti dari strategi bersaing sangat berkaitan erat dengan strategi di tingkat bisnis, karena perusahaan berusaha untuk memperoleh keunggulan bersaing.

Menurut Porter tujuan akhir dari staretgi bersaing adalah untuk menanggulangi atau idealnya mengubah suatu aturan demi kepentingan perusahaan. Di dalam suatu industri baik yang berskala nasional maupun internasional yang menghasilkan suatu produk atau jasa, aturan persaingan di cakup di dalam lima kekuatan bersaing yaitu:

masuknya pesaing baru, substitusi, kekuatan tawar-menawar, konsumen, suplier, dan persaingan di antara pesaing-pesaing yang ada, dapat dilihat pada Gambar II.2.. Keseluruhan dari lima kekuatan tersebut akan sangat menentukan potensi laba akhir industri karena mempengaruhi harga, biaya, dan perhitungan investasi perusahaan di dalam suatu industri serta elemen-elemen laba investasinya.

Gambar II.2. Kelima Kekuatan Bersaing Yang Menentukan Kemampulabaan Industri



Sumber: ME. Porter, “Keunggulan Bersaing”, 1994, hal.4-5.

II.2. Analisis Struktur Industri

Lima kekuatan persaingan yang di gambarkan di atas dapat dianalisis ke dalam bagian-bagian struktural industri yang dapat menentukan intensitas persaingan dan tingkat laba industri.

a. Ancaman pendatang baru

Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, target pasar baru sehingga mempunyai keinginan untuk merebut pasar. Pendatang baru akan memasuki pasar dengan peta kekuatan dan kelemahan dari pasar yang telah ada. Masuknya pendatang baru akan mengurangi *market share* karena akan diambil oleh pendatang baru tersebut, sehingga secara tidak langsung akan mengurangi profit margin perusahaan yang telah ada. Ancaman bagi masuknya pendatang baru sangat tergantung dari *barrier to entry*/rintangan untuk memasuki industri tersebut, yaitu:

1. Skala ekonomis

Skala ekonomis akan memberikan gambaran tentang turunnya biaya satuan unit suatu produk jika volume absolut per periodenya meningkat. Skala ekonomis menghalangi masuknya pendatang baru dengan memaksa mereka untuk masuk dengan skala besar dan mengambil resiko menghadapi reaksi para pesaing yang telah lebih dahulu ada. Atau pendatang baru juga dapat dihadapkan dengan kondisi masuk dengan skala kecil dan beroperasi dengan tingkat biaya yang tidak menguntungkan. Keduanya merupakan pilihan yang tidak menguntungkan yang terjadi pada semua fungsi bisnis yang ada.

2. Diferensiasi produk

Dapat dipahami sebagai keunikan yang lekat dalam setiap produk yang dihasilkan yang dinilai penting oleh konsumen. Keunikan dan kelekatan tersebut dapat dilihat dalam identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan yang dikarenakan oleh periklanan, pelayanan terhadap pelanggan, perbedaan produk di masa lalu, atau

karena efek pioner perusahaan. Diferensiasi produk menciptakan hambatan masuk dengan cara memaksa pendatang baru untuk mengeluarkan *cost* yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan terhadap produk yang telah ada. Biasanya pendatang baru harus mengalami pengeluaran yang sangat besar (bahkan merugi) bagi biaya marketingnya di awal peluncuran produknya.

3. Identitas merek

Yaitu suatu nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan. Jika *brand* dari suatu produk perusahaan yang telah ada sudah begitu lekat di benak konsumen maka pendatang baru akan dengan susah payah mengalihkannya. *Brand* menciptakan penghalang masuk dengan cara memaksa pendatang baru untuk mengeluarkan produk yang lebih inovatif dan melakukan positioning yang cukup ketat yang berdampak pada besarnya *cost* yang harus dikeluarkannya.

4. Biaya peralihan (*switching cost*)

Biaya yang akan timbul jika tercipta peralihan pemasok, yaitu biaya yang dikeluarkan pembeli sebagai akibat dari berpindah dari pemasok tertentu ke pemasok yang lain.

5. Kebutuhan modal

Besarnya modal yang harus dikeluarkan oleh pendatang baru yang berupa investasi dapat menjadi penghalang masuk. Apalagi jika pesaing yang telah ada tersebut sangat berorientasi pada perkembangan teknologi.

6. Akses ke distribusi

Kebutuhan akan jaringan pemasaran/distribusi yang cukup kuat juga menjadi penghalang masuknya pendatang baru, karena dia harus berhadapan dengan loyalitas jaringan yang telah ada dengan pesaingnya. Jika mereka akan menerobos masuk ke jaringan yang telah ada maka harus mengeluarkan *cost* untuk membujuk distributor yang ada. Dan jika dia harus membentuk jaringan yang baru, dia harus mengeluarkan banyak *cost* untuk menyakinkan distributor tentang produk baru tersebut.

7. Keunggulan biaya absolut

Pesaing yang memiliki keunggulan biaya (*overall cost leadership*) yang tidak dapat ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk, seperti keunggulan teknologi yang dibuat sendiri, monopoli bahan baku, *learning curve*, desain produk dengan biaya rendah, lokasi yang sangat menguntungkan, subsidi pemerintah dan akses masukan yang diperlukan besar.

8. Kebijakan pemerintah

Pemerintah dapat membatasi atau menutup kemungkinan masuknya pendatang baru dengan peraturan dan/atau kebijakan, misalnya dengan alasan melindungi kelestarian lingkungan hidup, perlindungan terhadap konsumen, perlindungan bagi industri bila telah jenuh, dan standar pengujian produk.

9. Pembalasan yang sudah diduga

Halangan masuk bagi pendatang baru dapat muncul karena adanya pembalasan yang dilakukan oleh pesaingnya, dengan cara menetapkan strategi-strategi bagi penetapan harganya dan marketing. Yang mana jika pendatang baru masuk dalam kondisi ini dia akan banyak mengeluarkan biaya untuk menandinginya sementara pesaing tetap tidak akan merugi karena kepemimpinannya di industri.

b. Ancaman Dari Produk Substitusi

Substitusi adalah proses dimana suatu produk atau jasa menggantikan yang lain dalam melakukan satu atau beberapa fungsi bagi pembeli. Substitusi merupakan ancaman bagi pemampulabaan suatu industri sehingga menyebabkan menetapkan batas harga tertinggi. Substitusi sangat terkait dengan cakupan bersaing perusahaan dalam suatu industri karena memperluas dan mempersempit jajaran segmen di dalam industri yang bersangkutan. Ancaman dari produk substitusi biasanya berbahaya karena kehadirannya tidak disadari dan mampu melakukan jajaran fungsi yang lebih sempit maupun yang lebih luas, sehingga perlu keahlian untuk mengenali dan mengetahuinya.

Ancaman terbesar datang dari produk substitusi yang :

1. Harganya cenderung menjadi semakin murah dibandingkan dengan produk yang dihasilkan oleh perusahaan.
2. Dihasilkan oleh industri yang berskala besar dan sangat menguntungkan.

c. Kekuatan tawar menawar pembeli

Pembeli mempunyai kekuatan bersaing dalam industri yang tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan kepentingan relatif pembelinya, dari suatu industri dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut.

Para pembeli akan mempunyai kekuatan tawar menawar yang tinggi jika :

1. Mereka merupakan bagian terbesar dari penjualan perusahaan
2. Mereka terkonsentrasi (berkumpul) letaknya
3. Produk tidak mempunyai perbedaan (*undifferentiated*) dengan produk pesaing
4. Mereka memiliki informasi yang lengkap
5. Biaya untuk berpindah ke penjual lain (*switching costs*) nya rendah
6. Mereka mempunyai kesempatan untuk melakukan backward integration
7. Pembeli mendapat laba yang kecil
8. Produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jasa pembeli.

d. Kekuatan tawar menawar

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawarnya terhadap perusahaan yang saling bersaing dengan cara :

- Mengancam menaikkan harga
- Menurunkan mutu produk atau jasa yang mereka jual.

Pemasok yang berposisi monopoli dapat menekan kemampulabaan suatu industri atau mencabut pasokannya.

Para pemasok akan mempunyai kekuatan tawar menawar yang tinggi jika :

1. Mereka lebih terkonsentrasi daripada industri yang mereka pasok
2. Tidak ada pemasok pengganti

3. Industri bukanlah pembeli terpenting dari pemasok
4. Produk mereka merupakan input paling penting bagi industri
5. Mereka memiliki kekuatan untuk melakukan strategi forward integration
6. Produk pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan

Tenaga kerja juga harus dipertimbangkan sebagai pemasok sehingga para tenaga kerja akan kuat posisinya jika :

1. Mempunyai ketrampilan yang tinggi dan langka
2. Merupakan bagian dari serikat buruh yang memiliki kekuatan.

e. Tingkat persaingan diantara pesaing yang ada

Beberapa keunggulan bersaing yang dapat digunakan perusahaan adalah :

1. Persaingan harga
2. *Brand equity*
3. Kualitas produk
4. Kepuasan konsumen
5. Saluran distribusi
6. Pangsa pasar
7. Periklanan.

Persaingan muncul karena masing-masing perusahaan ingin meraih laba yang tinggi pada sumberdaya maksimal yang mereka keluarkan. Tinggi rendahnya tingkat persaingan antar pesaing di dalam suatu industri akan tergantung dari :

1. Jumlah pesaing
2. Besarnya ukuran dan kekuatan dari para pesaing
3. Tingkat pertumbuhan industri

4. Antar produk hanya mempunyai sedikit perbedaan
5. Halangan yang tinggi untuk keluar dari industri
6. Biaya tetap yang relatif sangat tinggi.

II.3. Strategi Generik

Bentuk dari strategi dapat bervariasi dari satu industri ke industri yang lain, dari satu perusahaan ke perusahaan dan dari satu situasi ke situasi yang berbeda. Sehingga setiap perusahaan mempunyai strategi sendiri yang berbeda dengan para pesaingnya. Tetapi ada sejumlah strategi yang secara umum dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran organisasi/perusahaan yang sering disebut dengan strategi generik. Dua pendekatan yang dapat dikelompokkan adalah:

a. Strategi generik menurut Glueck

Pada prinsipnya ada 4 strategi generik, yaitu: 1) strategi stabilitas (*stability strategy*), 2) strategi ekspansi (*expancy strategy*), 3) strategi penciutan (*retrenchment strategy*), dan 4) strategi kombinasi (*combination strategy*).

b. Strategi generik menurut Michael E. Porter

Porter berpendapat jika suatu perusahaan ingin berkembang dalam tingkat persaingan yang semakin ketat, ia harus memilih untuk mengerjakan salah satu prinsip ekonomi yang sering berlaku, yaitu: harga yang tinggi dengan kualitas tinggi atau biaya yang rendah dengan kualitas tertentu. Dari kedua prinsip dasar ini Porter mengembangkan tiga strategi generiknya yaitu:

1. Diferensiasi (*differentiation*)

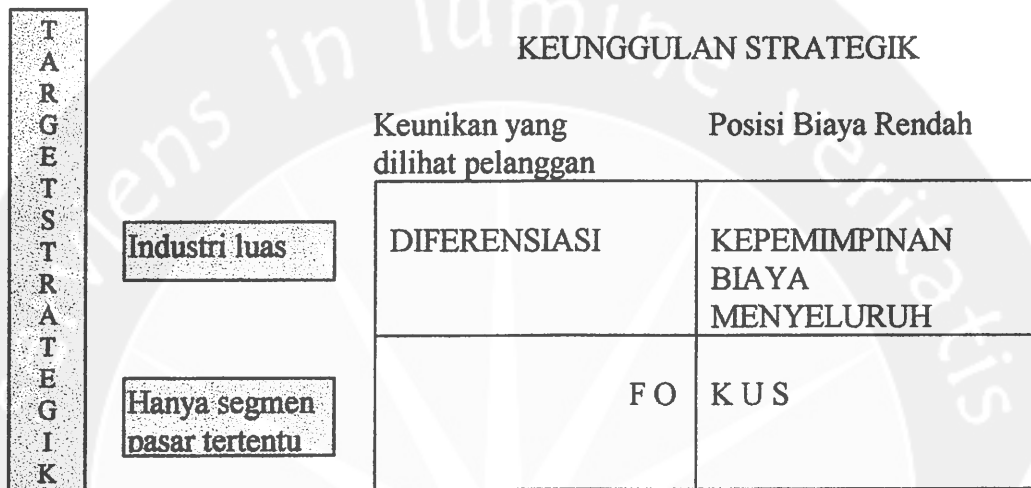
2. Kepemimpinan biaya menyeluruh (*overall cost leadership*)

3. Fokus (*focus*): - Diferensiasi

- Kepemimpinan biaya menyeluruh.

yang dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar II.3. Tiga Strategi Generik M.E. Porter



Strategi Generik dari M.E. Porter, dalam Manajemen Strategik, Agustinus SW, MBA, 1996, hal. 82.

a. Diferensiasi

Prinsip dari strategi Diferensiasi adalah mengambil pelanggan sebagai titik perhatian utama. Strategi ini menitikberatkan pada membangun persepsi pembeli akan keunggulan kualitas, desain produk, teknologi, jaringan distribusi, image, berat, bahan dan pelayanan. Perusahaan dapat menaikkan harga setinggi mungkin untuk mendapatkan keuntungan yang besar, tetapi harus menciptakan produk yang bagi konsumen tampak berbeda (lebih unggul) ketimbang produk lain yang sudah ada sehingga tampak unik/lain (*Different*). Ciri khas dari produk yang ditawarkan itulah yang akan dibayar mahal (*premium*) dan menjadi persepsi tersendiri bagi pembeli. Jika

suatu saat produk-produk yang telah mempunyai persepsi berbeda di kepala konsumen mulai menurunkan harganya, maka hal tersebut justru akan membuat konsumen meragukan mutu/kualitas produk yang bersangkutan. Karena fokusnya adalah pelanggan, maka strategi ini tidak hanya mencakup keunikan dari karakteristik produk atau jasa saja, melainkan ditentukan juga oleh aspek-aspek di luar karakteristik tersebut selama hal itu berhubungan dengan cara-cara bagaimana perusahaan melakukan bisnis dan hubungannya dengan pelanggan.

Persyaratan untuk strategi ini adalah:

1. Ketrampilan dan Sumberdaya Umum yang diperlukan, adalah:

- kemampuan pemasaran yang kuat
- bakat yang kreatif
- perekayasa produk
- kemampuan yang kuat dalam riset dasar
- reputasi korporat untuk kepemimpinan mutu dan teknologi
- tradisi yang lama dalam industri atau gabungan yang unik dari ketrampilan yang diambil dari usaha-usaha yang lain
- kerjasama yang kuat dari saluran-saluran yang ada.

2. Persyaratan organisasi umum

- koordinasi yang kuat antara fungsi-fungsi dalam riset dan pengembangan produk dan pemasaran
- pengukuran dan insentif yang subyektif daripada tolok ukur kuantitatif
- suka untuk menarik tenaga yang berketrampilan tinggi, ilmuwan atau orang kreatif

b. Kepemimpinan biaya menyeluruh (*overall cost leadership*)

Strategi ini lebih berorientasi kepada pesaing daripada konsumen. Perusahaan yang menerapkan strategi ini memfokuskan pada harga jual yang murah kepada pembeli. Mereka menempuhnya dengan jalan merendahkan biaya produksi dan sekecil mungkin pengeluaran bagi R & D serta biaya promosinya. Seringkali aktivitas produksi yang mereka lakukan adalah meniru atau menjiplak model produk yang telah dikembangkan oleh perusahaan lain dengan tujuan mengurangi biaya risetnya.

Beberapa cara dapat ditempuh untuk melakukan strategi Kepemimpinan Biaya Menyeluruh (*overall cost leadership*), antara lain:

- membuat desain produk yang sederhana dan menstandarisasi komponen-komponennya.
- berusaha mendapatkan bahan baku yang murah.
- melakukan inovasi-inovasi baru pada proses produksi.
- mengembangkan jaringan pemasaran yang berbiaya rendah.
- mengusahakan pengurangan-pengurangan dalam biaya *overhead* (penyimpanan, tenaga kerja, dan pemeliharaan).

Persyaratan untuk strategi ini adalah:

1. Ketrampilan dan sumberdaya umum yang diperlukan, adalah:

- investasi modal yang terus menerus dan akses ke modal.
- ketrampilan perancangan proses.
- supervisi tenaga kerja yang ketat.
- produk didesain untuk kemudahan dalam produksi.

- sistem distribusi yang berbiaya rendah.

2. Persyaratan organisasi umum, adalah:

- pengendalian biaya yang ketat.
- laporan yang sering dan laporan pengendalian yang rinci.
- insentif berdasarkan target kuantitatif.

c. Fokus

Strategi fokus digunakan oleh perusahaan yang tidak menghendaki adanya konfrontasi langsung dengan para pesaingnya yaitu dengan cara mengkonsentrasikan diri pada pangsa pasar yang lebih kecil (*niches*). Prinsip dasarnya menggunakan strategi diferensiasi atau kepemimpinan biaya untuk melayani pasar tertentu dengan lebih baik dari pesaing. Persyaratan untuk strategi ini adalah:

1. ketrampilan dan sumberdaya umum yang diperlukan adalah gabungan dari kebijakan-kebijakan di atas yang diarahkan pada target strategik khusus.
2. Persyaratan organisasi umum adalah gabungan dari kebijakan-kebijakan di atas yang diarahkan pada target strategik reguler.

Porter melihat bahwa masing-masing strategi di atas mengandung suatu resiko-resiko atau kelemahan-kelemahan yang cukup substansial untuk disadari oleh perusahaan. Secara rinci dia menunjukkan resiko pemilihan masing-masing strategi generik tersebut, sebagai berikut:

Risiko diferensiasi adalah:

1. perbedaan biaya antara pesaing biaya rendah dengan perusahaan diferensiasi menjadi terlalu besar sebagai akibat dari karakteristiknya untuk mempertahankan loyalitas merek. Akibatnya, pembeli mengorbankan

beberapa karakteristik yang lain, pelayanan atau citra yang dimiliki perusahaan terdiferensiasi demi penghematan biaya yang lebih besar;

2. kebutuhan pembeli akan faktor-faktor diferensiasi hilang. Ini terjadi jika kebutuhan dan keinginan pembeli semakin canggih;

Imitasi memperkecil kesan adanya diferensiasi, suatu kejelian yang biasa bila industri telah matang (dewasa).

Risiko keunggulan biaya menyeluruh, adalah:

1. perubahan teknologi yang menghilangkan makna investasi atau pengalaman masa lalu;
2. penarikan pengalaman biaya rendah oleh pendatang baru atau pengikut dalam industri, melalui penjiplakan atau melalui kemampuan mereka untuk melakukan investasi dalam fasilitas yang moderen;
3. ketidakmampuan untuk menyadari perlunya perubahan produk atau pemasaran karena perhatiannya dicurahkan kepada biaya;
4. inflasi dalam biaya yang mempersempit kemampuan perusahaan untuk mempertahankan perbedaan harta guna mengimbangi citra merek atau pendekatan diferensiasi lain dari pesain.

Risiko fokus adalah:

1. perbedaan biaya antara pesaing berwilayah luas dengan perusahaan yang berfokus melebar sehingga menghilangkan keunggulan biaya dengan melayani target yang sempit atau menghilangkan diferensiasi yang dicapai oleh fokus;
2. perbedaan dalam hal produk atau jasa yang diinginkan antara target strategis dengan pasar secara menyeluruh;

3. pesaing menemukan sab-pasar dalam target strategi dan menyisihkan perusahaan yang menerapkan strategi fokus.

Aktivitas perusahaan saling terkait antara satu dengan yang lainnya yang membentuk suatu rangkaian aktivitas sinkron, yaitu mendesain, memproduksi, memasarkan, menghantarkan, dan mendukung produknya.

Pada umumnya sangat sulit untuk mengidentifikasi keunggulan bersaing jika melihat aktivitas perusahaan secara keseluruhan. Michael Porter memperkenalkan suatu teknik untuk menggali keunggulan bersaing dari perusahaan dengan analisis rantai nilai (*value chain*). Analisis ini hanya digunakan pada satu SBU atau sebuah perusahaan jika hanya memiliki satu SBU.

Prinsip dari analisis ini adalah membagi SBU menjadi beberapa aktivitas seperti ditunjukkan pada gambar II.4. Aktivitas tersebut dikelompokkan menjadi dua aktivitas besar yaitu aktivitas utama (*primary activities*) dan aktivitas pendukung (*secondary activities*). Aktivitas utama meliputi:

- aktivitas logistik ke dalam (*inbound logistic*)
menerima, menyimpan, mengelola, dan mengontrol persediaan bahan baku, pengangkutan, dan pengembalian pada pemasok;
- aktivitas operasi (*operations*)
merubah bahan baku menjadi produk akhir (misal: menyediakan dan memelihara mesin produksi, menyediakan perlengkapan produksi, serta mengetes hasil produksi);
- aktivitas logistik ke luar (*outbound logistics*)
mengangkut dan menyimpan produk akhir serta mengatur jadwal pemesanan dan pengangkutannya;

- aktivitas pemasaran dan penjualan (*marketing and sales*)

mendorong, membujuk dan membantu konsumen untuk membeli (misal: iklan, promosi, pemilihan distributor dan pentuan harga);

- aktivitas jasa (*services*)

memelihara dan mempertinggi nilai produk sesudah masa penjualan (misal: pemasangan, perbaikan, pelatihan dan penyesuaian produk).

Sedangkan aktivitas pendukung (*secondary activities*) meliputi:

- aktivitas pembelian (*procurement*)

pembelian bahan-bahan baku dan peralatan pendukung termasuk asset perusahaan;

- aktivitas pengembangan teknologi (*technology development*)

menyediakan kebutuhan akan teknologi, prosedur dan teknik terbaru yang dibutuhkan oleh setiap aktivitas;

- aktivitas sumberdaya manusia (*human resources management*)

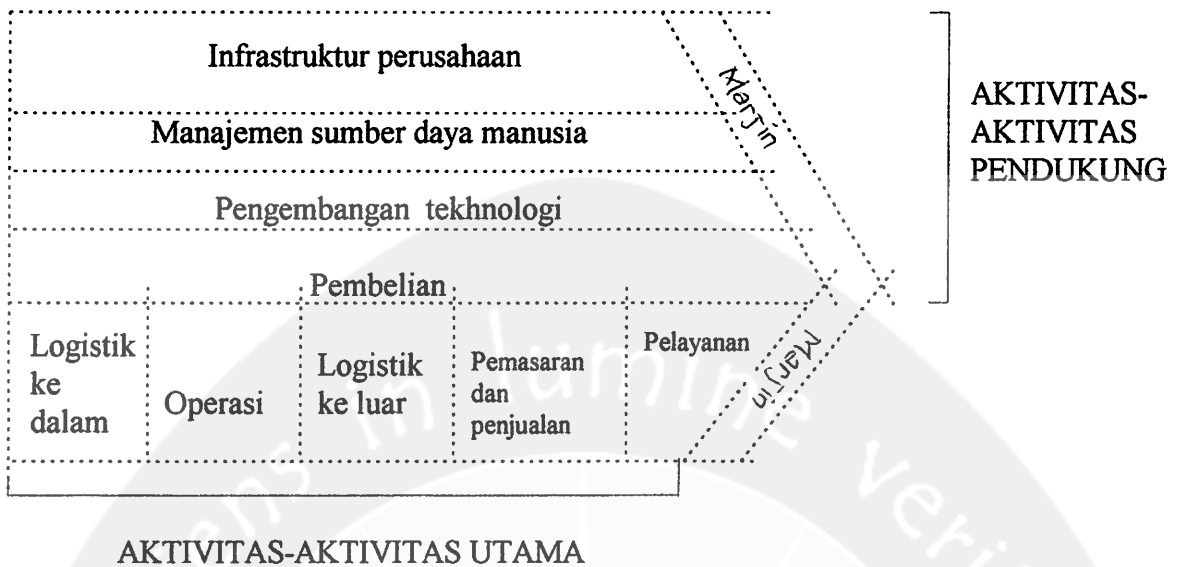
penseleksian, promosi, penempatan, penilaian, penghargaan, dan pengembangan karyawan serta menjaga hubungan antar karyawan;

- aktivitas infrastruktur perusahaan (*firm infrastructure*)

mengelola masalah perencanaan, keuangan, manajemen umum, akuntansi, hukum, dan hubungan dengan pemerintah.

Perusahaan menciptakan nilai tambah (*value added*) untuk konsumen dengan melakukan aktivitas-aktivitas di atas. Nilai tambah yang dihasilkan oleh aktivitas tersebut merupakan harga yang akan dibayar oleh konsumen. Jika harga yang dibayarkan lebih tinggi dari total biaya yang dikeluarkan oleh seluruh aktivitas maka perusahaan akan menghasilkan keuntungan atau margin. Semakin tinggi perbedaan antara harga dan biaya maka akan semakin tinggi margin yang didapat.

Gambar II.4. Rantai Nilai



Sumber: Michael Porter 1985, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Tidak semua perusahaan harus unggul dalam setiap aktivitasnya, tergantung jenis produk yang dihasilkan. Perusahaan mendapatkan keunggulan bersaing dengan cara selalu mencari cara, teknologi dan prosedur baru dalam mengelola setiap aktivitas agar dapat dihasilkan produk (jasa) yang murah harganya atau produk (jasa) yang oleh konsumen dipandang berbeda dari produk pesaing. Jika perusahaan tidak mampu mengelola semua aktivitas, maka dapat saja aktivitas-aktivitas tertentu diserahkan pada pihak lain (*Outsourcing*) atau dalam bahasa keseharian sering disebut Tol Management, karena mereka dapat mengelolanya dengan biaya yang lebih rendah atau dengan nilai tambah yang lebih tinggi daripada jika dikerjakan sendiri oleh perusahaan. Sebagai gantinya perusahaan dapat mengalokasikan sumber-sumber dayanya untuk suatu aktivitas yang benar-benar dikuasai dengan baik sehingga akan tercipta keunggulan tersendiri pada aktivitas tersebut. Karena analisis rantai nilai terdiri dari

sekumpulan aktivitas suatu SBU, maka teknik ini memberikan suatu cara bagaimana mengidentifikasi posisi SBU tersebut dibandingkan dengan para pesaing serta memberikan langkah-langkah untuk menentukan dan mempertahankan keunggulan bersaing yang dimilikinya.

II.4. Sumber Daya, Kemampuan dan Keunggulan Bersaing

Sumber daya di perusahaan secara normal tidak akan produktif jika dibiarkan saja. Mereka perlu dikelola dan diorganisasi dengan baik dalam suatu aktivitas tertentu sehingga aktivitas tersebut akan lebih unggul daripada jika hal itu dilakukan oleh pesaing. Kemampuan mengelola sumber-sumber daya ini oleh Hamel dan Prahalad disebut kemampuan inti (*core competence*). Sumber-sumber tersebut adalah:

- sumber daya yang nyata (*tangible resources*), yaitu suatu sumber daya yang sangat mudah untuk diidentifikasi dan dievaluasi. Sumber-sumber keuangan dan aktiva fisik dapat dinilai dari laporan laporan keuangan.
- Sumber daya yang tidak nyata (*intangible resources*), yaitu suatu nilai yang tidak dapat diidentifikasi dan tidak terlihat nyata. Salah satu cara yang dapat ditempuh adalah dengan melihat nilai perusahaan pada pasar modal, atau tingkat kepercayaan pelanggan yang dapat dikatakan maintained pada salah satu produk.
- Sumber daya manusia (*human resources*), yaitu karyawan, sumber daya yang dapat diberikan berupa ketrampilan, pengetahuan, motivasi dan kemampuan membuat keputusan. Proses identifikasi dan penilaiannya sangat kompleks dan sulit sehingga hanya dapat diukur dari kinerja, pengalaman dan kualifikasi mereka.

II.5. Analisis Lingkungan Perusahaan

Lingkungan adalah salah satu faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan. Banyak kegagalan dalam bisnis disebabkan oleh kegagalan untuk memahami dan mengidentifikasikna secara benar lingkungan dimana mereka saling berkompetisi. Untuk dapat menentukan goal, sasaran dan strategi-strategi yang akan ditetapkan, diperlukan suatu analisis mendalam serta menyeluruh mengenai lingkungan di mana perusahaan berada. Perkembangan dan perubahan kebutuhan serta keinginan konsumen semakin bervariasi dan semakin kompleks, maka perusahaan perlu melakukan analisis lingkungan internal (lingkungan dalam perusahaan) dan analisis eksternal (lingkungan luar perusahaan).

II.5.1. Analisis Eksternal Perusahaan

Lingkungan eksternal terdiri dari tiga macam lingkungan yaitu:

a. Lingkungan umum (*general environment*), yaitu:

- naik turunnya perekonomian, yang disebabkan oleh:
 - * siklus bisnis
 - * inflasi/deflasi
 - * kebijakan moneter
 - * kebijakan fiskal
 - * neraca pembayaran
 - * resesi ekonomi
- perubahan iklim sosial & politik
- perkembangan teknologi
- perubahan kebijakan pemerintah.

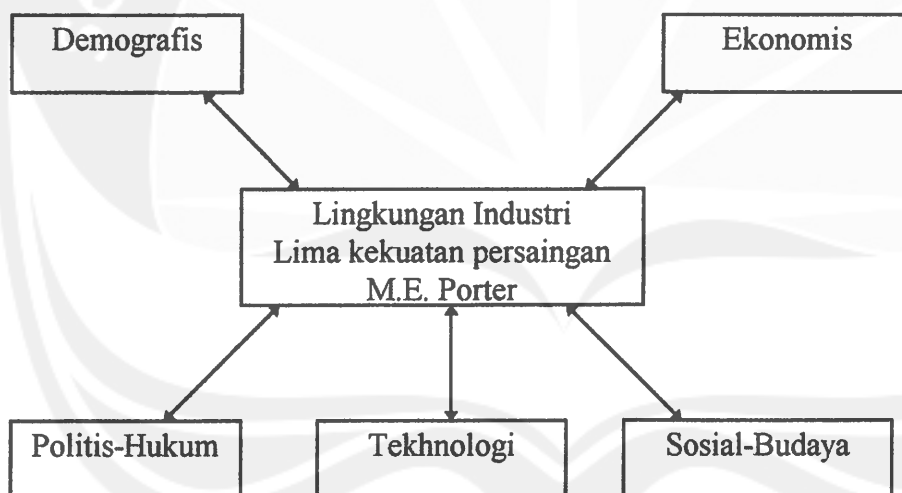
b. Lingkungan industri (*industry environment*)

Seperti yang telah diuraikan di atas lingkungan industri terdiri dari pelanggan, pesaing, supplier, pendatang baru, dan barang substitusi.

c. Lingkungan internasional (*international environment*)

Lingkungan internasional diantaranya adalah hukum internasional, peraturan perdagangan luar negeri, kuota, saluran perhubungan dan situasi ipoleksosbud negara lain. Gambaran tentang lingkungan eksternal dapat terlihat pada gambar II.5.

Gambar II.5. Lingkungan Eksternal



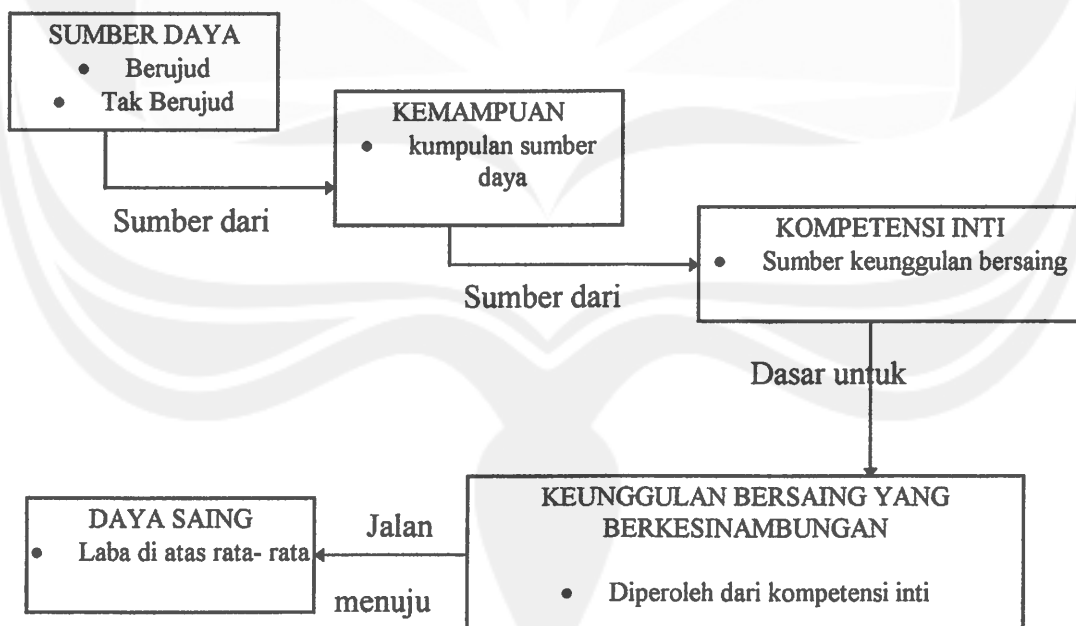
Sumber: Hitt-Ireland-Hoskisson dalam A. Hediyanto, dalam "Manajemen Strategis.", 1997,hal.40.

Dalam lingkungan eksternal perusahaan menggali dan mengidentifikasi semua peluang (*opportunities*) yang berkembang dan menjadi trend pada saat itu serta ancaman (*threat*) dari para pesaing dan calon pesaing.

II.5.2. Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah analisis intern perusahaan dalam rangka menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap divisi antara lain divisi keuangan, pemasaran, R&D, personil dan MIS. Analisis ini berusaha untuk menjawab pertanyaan: apa yang kami punya atau apa yang seharusnya dilakukan untuk membuat kami berbeda?. Point dari lingkungan internal adalah berusaha untuk mencari keunggulan-keunggulan yang akan dapat dipakai untuk membedakan diri dari pesaing, sehingga harus dilakukan melalui sudut pandang pelanggan. Analisis internal lebih memfokuskan pada identifikasi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dari perusahaan.

Gambar II.6. Komponen Analisis Internal



Sumber: Hitt- Ireland-Hoskisson dalam A. Heyanto, "Manajemen Strategis", 1997, hal.80

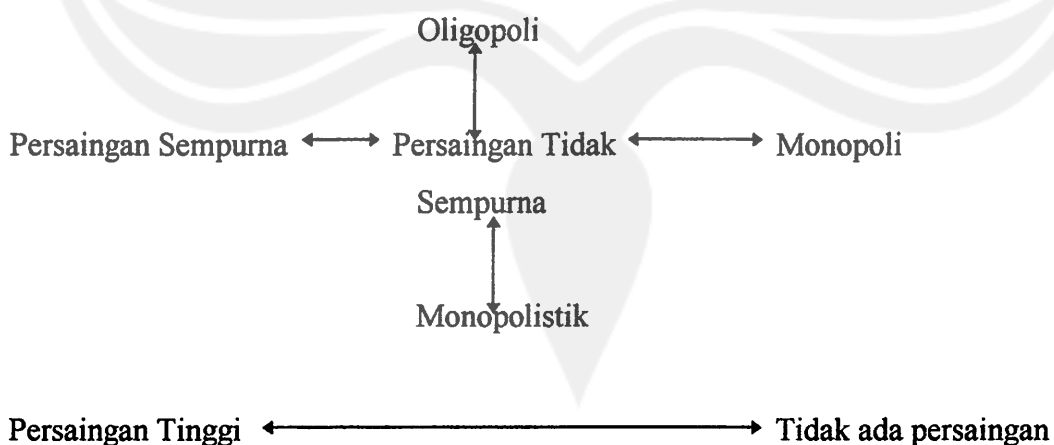
Ada dua alasan mendasar mengapa analisis lingkungan perlu dan penting dilakukan dalam manajemen strategik oleh para manajer puncak, yaitu:

- a. Karena perusahaan tidak berdiri sendiri (terisolasi) tetapi berinteraksi dengan bagian-bagian dari lingkungannya dan lingkungan itu sendiri selalu berubah setiap saat.
- b. Pengaruh lingkungan yang sangat rumit dan kompleks dapat mempengaruhi kinerja banyak yang berbeda dari sebuah perusahaan.

II.6. Bentuk Dasar Pasar Dalam Suatu Industri

Tingkat intensitas persaingan dalam suatu industri/pasar mengakar pada tiga macam bentuk dasar industri/pasar, yaitu: 1) pasar persaingan sempurna; 2) monopoli; 3) persaingan tidak sempurna. Setiap industri berada pada salah dari pembagian tersebut, tujuan dari pembagian pasar tersebut adalah agar dapat memprediksi tingkah laku harga dari sebuah perusahaan yang berada pada setiap bentuk.

Gambar II.7. Bentuk-bentuk dasar suatu Industri/Pasar



Sumber: Agustinus SW, "Manajemen Strategik", 1996,hal.53.

II.7. Aktivitas Organisasi Ekspor

Dalam buku Manajemen Pemasaran Global WJ. Keegan, studi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi ekspor yang dilakukan oleh McGuinness Dan Little dengan menggunakan analisis regresi menemukan bahwa ada dua karakteristik organisasi ekspor yaitu: 1) komitmen untuk mengekspor; dan 2) operasional teknologi tinggi yang akan berdampak pada keunggulan produk baru.

II.7.1. Kebijakan Nasional yang mengatur Ekspor dan Impor

Kebijakan nasional ekspor dan impor bersifat antagonis, bangsa-bangsa mendorong agar ekspor digalakan dengan kebijakan memberikan subsidi langsung maupun tidak langsung (pemotongan pajak, dan berbagai dukungan di bidang promosi dan pendidikan produsen). Di sisi lain pemerintah melakukan pengendalian terhadap impor dan sejumlah hambatan non-tarif dirancang untuk membatasi arus masuk barang ke dalam negeri. Negara-negara yang perkembangannya paling cepat di dunia semuanya bergantung pada strategi ekspor yang didorong oleh pemerintah, sebagai contoh Jepang (MITI), Singapura, Korea, dan pasar “Cina Raya”.

Bantuan pemerintah yang mendukung ekspor dapat berbentuk: 1) insentif pajak; 2) subsidi langsung; 3) bantuan pemerintah bagi pengekspor. Perijinan bagi ekspor-impor dapat berupa izin yang dikeluarkan secara umum dan izin yang disahkan. Dalam aktivitas ekspor-impor sering dijumpai adanya hambatan yang berupa hambatan non-tarif dan tarif.

a. Hambatan non-tarif, meliputi:

- kuota dan pengendalian perdagangan;
- kebijakan diskriminasi pembelian oleh pemerintah dan swasta;

- prosedur bea masuk yang membatasi;
- pengendalian moneter selektif dan kebijakan diskriminasi kurs mata uang;
- pembatasan administrasi dan peraturan teknis;

b. Hambatan tarif, berupa:

- biaya pajak dan cukai.

Klasifikasi dari suatu produk dapat menyebabkan perbedaan yang besar dalam pengenaan bea masuk yang dikenakan.

II.7.2. Keputusan untuk Menjajaki Pasar Ekspor

Sebuah perusahaan yang mempunyai komitmen pada pertumbuhan mempunyai empat alternatif dasar perluasan pasarnya, yaitu: 1) integrasi vertikal; 2) perluasan horisontal dari produk; 3) diversifikasi produk; 4) diversifikasi geografis. Sebuah perusahaan dapat menjajaki sebuah pasar ekspor dengan berangkat dari pertanyaan “Kapan seharusnya penjajakan dilakukan?”. Pertanyaan ini harus dijawab dengan membandingkan peluang bisnis yang ada di pasar ekspor dengan yang ada di pasar domestik. Untuk setiap pasar, perusahaan harus menentukan beberapa faktor peluang ekspor berikut:

- seberapa besar pasar potensial di pasar;
- penawaran kompetitifnya;
- produk;
- harga (jumlah biaya produksi ditambah transportasi, asuransi, pajak, bea masuk, dan marjin perdagangan);
- distribusi produk atau ketersediaan;
- periklanan dan promosi;
- pendapatan total di pasar.

Pengusaha haruslah jeli dalam memilih pasar ekspor yang akan dituju, perusahaan haruslah menciptakan profil produk dan pasarnya dengan mendasarkan pada pertanyaan 5W+1H bagi produk maupun pasar. Setelah sebuah perusahaan menciptakan profil produk dan pasar, langkah berikutnya adalah menilai pasar yang dimungkinkan dengan kriteria penilaian: 1) potensi pasar; 2) pertimbangan akses pasar untuk mengekspor; 3) biaya pengiriman; 4) menilai tingkat dan mutu persaingan di pasar potensial; 5) kecocokan produk; 6) servis/pelayanan.

II.7.3. Organisasi Ekspor

Dalam bukunya WJ. Keegan, organisasi ekspor I adalah negara perusahaan manufaktur yang berkepentingan dengan pemasaran ekspor mempunyai dua alternatif luas secara organisasi. Mereka dapat melakukan negosiasi persetujuan perwakilan dengan salah satu dari banyak organisasi independen eksternal yang biasanya memusatkan pada suatu bidang produk dan kadang-kadang dalam suatu wilayah geografi (organisasi ekspor independen eksternal). Alternatifnya, mereka dapat mendirikan departemen ekspor milik sendiri untuk menangani pasar luar negeri secara langsung (organisasi ekspor milik sendiri).

Sedangkan organisasi ekspor II adalah negara pasar, yaitu organisasi ekspor harus melakukan pengaturan untuk mendistribusikan produk di negara pasar. Beberapa alternatif organisasi ini adalah perwakilan langsung, perwakilan independen, dan pemasaran dengan membonceng.

II.7.4. Metode Pembayaran dan Bentuk Perdagangan Ekspor

Keputusan yang menyangkut metode pembayaran yang memadai untuk suatu penjualan internasional tertentu merupakan keputusan dasar kredit. Sejumlah faktor harus dipertimbangkan, termasuk ketersediaan mata uang di negara pembeli, kelayakan pembeli menerima kredit, dan hubungan penjual dengan pembeli. Metode pembayaran ekspor berbentuk *letter of credit*, penagihan lewat dokumen (draf), pembayaran di muka, penjualan atas dasar tagihan terbuka (*open account*), dan penjualan konsinyasi.

Menurut WJ. Keegan, bentuk-bentuk perdagangan ekspor dapat berupa:

1. barter;
2. perdagangan paralel (ciri: pembayaran tunai);
3. penyeimbangan (*offset*) (ciri: perdagangan dalam jumlah kecil dan periode pendek);
4. perdagangan kompensasi (*compensation trading*);
5. persetujuan kerja sama (*cooperation agreement*);
6. persetujuan jual-beli hibrida (*hybrid countertrade arrangement*);
7. perdagangan yang dialihkan (*switch trading*).