

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Tujuan perusahaan pada umumnya adalah untuk memperoleh laba dengan memanfaatkan sumber-sumber ekonomi yang ada sehingga dapat *survive* dan berkembang. Dalam mengoperasikan suatu perusahaan sangatlah diperlukan suatu perencanaan yang cukup matang, sehingga diperlukan seorang manager yang mempunyai kemampuan untuk melihat atau mengantisipasi kemungkinan dan kesempatan yang akan terjadi di masa yang akan datang. Laba yang diperoleh suatu perusahaan sering digunakan sebagai ukuran kinerja dari perusahaan tersebut meskipun dalam pelaksanaannya perusahaan sering juga dihadapkan pada resiko kegagalan. Oleh sebab itu perencanaan yang terintegrasi sangat diperlukan sehingga semua sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat dimanfaatkan secara optimal.

Untuk *survive* dan meningkatkan daya saing perusahaan perlu menyusun strategi bersaing yang tepat, selain itu dengan strategi bersaing yang tepat diharapkan pula perusahaan dapat menghadapi *free trade agreement* dalam menyongsong era globalisasi yang akan mengakibatkan banyaknya pelaku-pelaku bisnis dari luar negeri ikut memperebutkan pasar Indonesia. Pada saat ini kita dibawa pada perubahan pola pikir, pola sikap dan pola tindak di bidang manajemen. Pimpinan dan manajer mau tidak mau harus menghadapi *corporate olympics* yang semakin kompleks [Hardjosoedarmo (1996 : 10)].

Krisis moneter yang menimpa negara-negara di Asia, khususnya Indonesia pada pertengahan Juli 1997 hingga kini menghasilkan efek domino yang terjadi dari

hantaman akumulasi masalah eksternal yang ada telah memporak-porandakan dunia usaha [Goni & Zulkieflimansyah (1998 : 3)].

Dari sudut pandang makro ekonomi, krisis moneter berdampak langsung pada struktur biaya produksi yang meningkat tajam, terutama untuk industri-industri yang menggunakan bahan baku impor. Selain bahan baku menjadi langka walaupun ada harga yang didapat akan melambung tinggi. Hal itu membawa beberapa konsekuensi logis bagi perkembangan dunia usaha, antara lain : [Mulyanto (1999 : 42)] (1) Terjadinya penyimpangan antara target pendapatan dan pencapaiannya, (2) Peningkatan derajat kompetisi akibat makin kecilnya *share* pasar potensial. Menurunnya daya beli masyarakat terhadap suatu produk juga menyebabkan perusahaan terpaksa menghentikan kegiatannya dan menutup perusahaan. [Manajemen (1998 : 35)]. Di atas kertas dapat dikatakan bahwa 80% perusahaan mengalami kebangkrutan [Pradiansyah (1998 : 37)].

Definisi strategi adalah suatu pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan kegiatan-kegiatan perusahaan ke dalam suatu kesatuan yang terpadu [Hill & Jones (1992 : 7)]. Dan untuk lebih *competitive*, perusahaan perlu menganalisis dan meramalkan masa depan industrinya, dengan memahami pesaing-pesaingnya. Sehingga perusahaan dapat bertahan dalam lingkungan industrinya [Kotler (1994) : 245].

## **1.2. Perumusan Masalah**

Dalam kondisi krisis seperti saat ini menyebabkan para pengusaha harus berpikir ekstra keras untuk memikirkan cara agar usaha yang tengah ditekuninya dapat tetap *survive*. Hal ini juga dialami oleh perusahaan sekoteng ABC, perusahaan yang bergerak dibidang minuman tradisional. Persaingan antar perusahaan juga menjadi sangat tajam

dan juga menurunnya daya beli masyarakat pada saat ini. Keadaan yang kurang menguntungkan ini harus diantisipasi dengan perumusan strategi baru. Dalam merumuskan strategi bersaing, Porter (1993) memberikan teknik cara menganalisis industri dan pesaing dengan metoda yang sistematis. Dasar pemikirannya, bagaimana mengantisipasi tindakan persaingan dalam bidang industri, pihak pemasok, produk pengganti, pendatang baru serta sikap konsumen [Hunger & Wheelen (1993 : 91)]. Dengan menganalisis keadaan suatu industri dan faktor di luar industri yang mempengaruhi industri itu sendiri, dibuat rencana strategik agar lebih *competitive*.

Dari uraian di atas, maka pokok masalah yang akan dibahas dalam tesis ini adalah bagaimana membuat perusahaan efisien dan bagaimana kebijakan eksternalnya yang mengatur kebijakan baik pada persaingan harga maupun non harga. Dapat dibayangkan hebatnya persaingan dalam memperebutkan lahan bisnis yang nilainya terus mengalami penurunan. Perusahaan tentunya tidak menghendaki terjadinya kondisi seperti itu, kemunduran harus segera ditanggulangi melalui perencanaan strategi yang matang.

### **1.3. Batasan Masalah**

Dalam tesis ini akan permasalahan strategi bersaing perusahaan akan dibatasi pada :

1. Perusahaan yang menjadi obyek penelitian dalam industri minuman tradisional adalah Perusahaan sekoteng ABC di Gatak Bokoharjo, Prambanan, Yogyakarta.
2. Menganalisis strategi bersaing yang telah diterapkan dan mengetahui faktor-faktor yang dipersepsikan sebagai keunggulan *competitive* perusahaan berdasarkan sumber daya yang dimiliki Perusahaan Sekoteng ABC untuk dapat *survive* dalam lingkungan industrinya.

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini sesuai dengan permasalahan di atas adalah untuk mengetahui sampai sejauh mana manajer mengantisipasi perubahan lingkungan yang sangat cepat. Seorang manajer harus cepat merespon lingkungannya karena kemunduran harus segera ditanggulangi melalui serangkaian perencanaan dan langkah yang terumuskan dalam suatu strategi. Pada akhirnya dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dirumuskan strategi bersaing yang tepat bagi Perusahaan Sekoteng ABC supaya dapat mempertahankan ataupun meningkatkan keberadaannya dalam industri.

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang akan didapat dari penulisan tesis ini adalah :

##### **1. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan strategi bersaingnya agar perusahaan sekoteng ABC tetap bertahan dan jika dimungkinkan mampu berkembang dalam industri.

##### **2. Bagi Penulis**

Diharapkan dapat menambah kemampuan dan ketrampilan dalam menganalisis suatu masalah, serta sekaligus dapat menerapkan dan mengevaluasi teori yang telah diterima pada kondisi senyatanya.

##### **3. Bagi Pembaca**

Bagi pembaca pada umumnya dan manajer pada khususnya diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan mengenai strategi bersaing serta penerapannya di dalam industri nyata.

## **1.6. Metodologi Penelitian**

Dalam penulisan tesis ini, penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif yang menyajikan informasi dan perhitungan yang bertujuan agar fenomena sosial yang ada saat ini dapat disajikan dengan sistematis dan angka-angka pendukung sehingga diperoleh suatu gambaran mengenai keadaan yang diteliti sebagaimana adanya.

Metoda pengumpulan data yang digunakan meliputi :

### **1. Studi Pustaka**

Data ini diperoleh melalui studi kepustakaan dengan literatur yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti untuk memperoleh dasar serta pedoman yang dapat mendukung sebagai landasan teori yang akan digunakan dalam melakukan analisa pembahasan.

### **2. Studi Lapangan**

Penulis mengumpulkan data yang relevan dengan masalah yang akan diteliti, baik dari perusahaan maupun dari sumber lainnya, yaitu dari Perusahaan sekoteng ABC.

Pengumpulan data dilakukan dengan cara :

#### **1. Observasi perusahaan**

Mengadakan pengamatan langsung terhadap kegiatan di perusahaan untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai masalah yang diteliti.

#### **2. Interview**

Dilakukan untuk mendapatkan data-data sesuai dengan yang diperlukan.

## 1.7. Metoda Analisis Data

Dalam melakukan analisisnya, penulis akan menggunakan alat-alat analisis :

### 1. Analisis SWOT

Merupakan suatu analisis yang bertujuan untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal perusahaan. Dari hasil analisis ini diharapkan dapat membantu merumuskan suatu strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan guna mengimbangi strategi yang diterapkan pesaingnya yang juga melayani konsumen sasaran yang sama. Agar berhasil selangkah lebih maju, perusahaan harus merumuskan strategi-strategi yang dapat memperkuat keberadaannya dibandingkan dengan posisi para pesaingnya.

Analisis SWOT meliputi :

#### a. *Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS)*

Analisis yang mengidentifikasi faktor-faktor strategis internal, yang selanjutnya disusun dalam kerangka kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan memberikan pembobotan dan rating.

#### b. *External Strategic Factors Analysis Summary (EFAS)*

Sebelum strategi diterapkan, perencana strategi harus menganalisis lingkungan eksternal untuk mengetahui berbagai kemungkinan peluang dan ancaman.

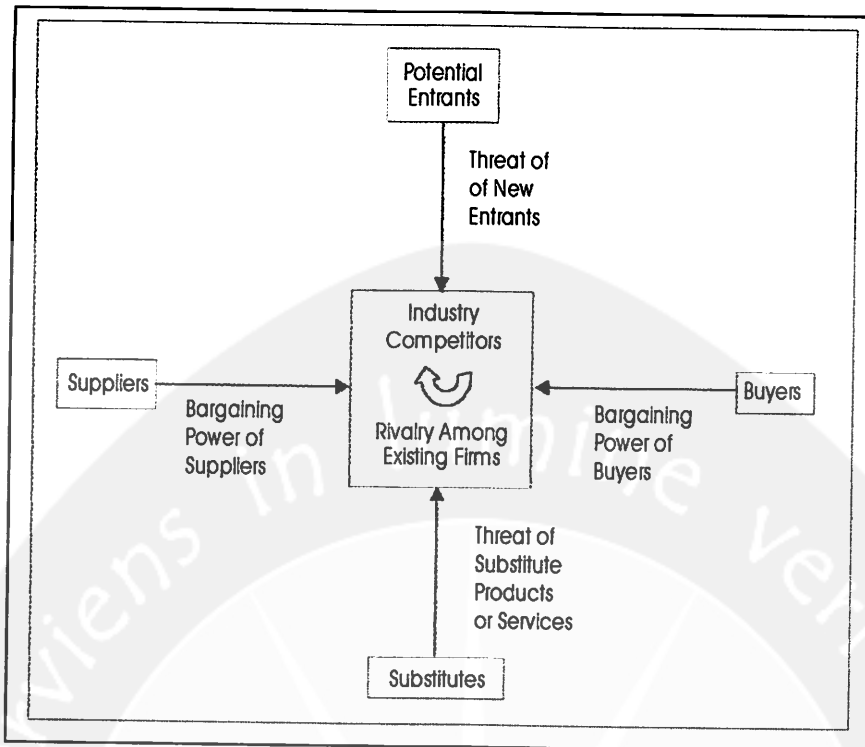
Dengan menggunakan analisis ini, maka manager dengan bantuan SWOT Matriks dapat mengembangkan ke empat tipe strategi yaitu : SO Strategi, WO Strategi, ST Strategi, dan WT Strategi. Lihat gambar lihat 1.1

	<b>Strengths-S</b> 1. 2. List Strengths 3.	<b>Weaknesses-W</b> 1. 2. List Weaknesses 3.
<b>Opportunities-O</b> 1. 2. List Opportunities 3.	<b>SO Strategies</b> Use Strengths to take advantages of Opportunities	<b>WO Strategies</b> Overcome Weaknesses by taking advantages of Opportunities
<b>Threats-T</b> 1. 2. List Threats 3.	<b>ST Strategies</b> Use Strengths to avoid Threats	<b>WT Strategies</b> Minimize Weaknesses and avoid Threats

Gambar 1.1  
Matriks SWOT

## 2. Analisis Struktur Industri

Seperti yang dikemukakan oleh Porter (1993) bahwa dalam suatu industri terdapat lima kekuatan persaingan, yaitu bagaimana mengantisipasi tindakan persaingan dalam bidang industri, pihak pemasok, produk pengganti, pendatang baru serta sikap konsumen. Berikut digambarkan analisis struktur industri perusahaan (*forces driving industry competition*) yang dapat lihat pada gambar 1.2.



Gambar 1.2.  
*Forces driving industry competition*

### 3. Analisis Strategi Generik

Strategi-strategi generik dengan cakupan yang luas yaitu strategi diferensial, perusahaan berusaha untuk menjadi unik dalam industrinya dalam sejumlah dimensi tertentu yang secara umum dihargai konsumennya [Porter : 113] lihat gambar 1.3.

		Keunggulan Bersaing	
		Biaya rendah	Diferensiasi
Cakupan persaingan	Sasaran luas	1. Keunggulan biaya	2. Diferensiasi
	Sasaran sempit	3A. Fokus Biaya	3B. Fokus Diferensiasi

Gambar 1.3.  
Tiga strategi generik



## **1.8. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan dalam tesis ini akan dibagi menjadi lima bab yang secara garis besar sebagai berikut :

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Menguraikan tentang Latar Belakang Masalah, Perumusan Masalah, Batasan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Metodologi Penelitian, Metoda Analisis Data dan Sistematika Pembahasan.

### **BAB II : LANDASAN TEORI**

Menjabarkan konsep dasar teoritis, yang membahas pengertian strategi, strategi bersaing (*competitive strategies*) dan keunggulan kompetitif (*competitive strategies*), analisis lingkungan perusahaan (SWOT) yang meliputi analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis struktur industri yang menguraikan mengenai pendatang baru, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, persaingan diantara perusahaan yang ada dan ancaman produk pengganti.

### **BAB III : GAMBARAN UMUM INDUSTRI MINUMAN TRADISIONAL DAN PERUSAHAAN SEKOTENG ABC**

Merupakan gambaran umum industri minuman tradisional di Yogyakarta dan gambaran umum perusahaan, yang menguraikan perkembangan industri minuman tradisional, dan perencanaan strategi perusahaan yang meliputi aspek pemasaran dan operasional dan keuangan.

### **BAB IV : ANALISIS DATA**

Merupakan uraian hasil pengamatan selama penelitian yang menggunakan metoda analisis SWOT yang meliputi IFAS dan EFAS , analisis struktur industri, dan analisis strategi generik. Dengan melakukan analisis ini

selanjutnya digunakan untuk mengetahui posisi dalam industri dan dengan menggunakan Matriks SWOT untuk menentukan alternatif strategi Perusahaan sekoteng ABC.

## **BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

Dari hasil analisis disimpulkan teori dan hasil dari analisis data yang merupakan dasar pengambilan keputusan dan pemberian saran yang diperlukan sehingga dari hasil analisis ini dapat memberikan masukan yang positif bagi pimpinan perusahaan pada khususnya dan pengusaha pada umumnya.