#### BAB II

#### **TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini akan menguraikan tentang manajemen strategi berdasarkan studi kepustakaan. Namun terlebih dahulu perlu diketahui mengenai beberapa pengertian dalam manajemen strategi.

# 2.1. Pengertian Persaingan, Srategi, Strategi Bersaing, dan Keunggulan Kompetitif

# 2.1.1. Persaingan

Sebagian pengusaha menganggap persaingan merupakan salah satu hal yang mempersulit upaya memperoleh laba. Namun bagi pengusaha kreatif, persaingan adalah bagian yang tidak terpisahkan dari bisnis. Bahkan, dengan persaingan akan muncul inovasi. Dan persaingan sudah merupakan konsekuensi logis dari bisnis. Serta persaingan yang dimaksud memiliki aturan main yang jelas dan fair, sehingga setiap orang berpeluang sama dalam berbisnis (Swa 1999 : 23).

Menurut Rober J. Halloway (1974) persaingan adalah suatu sistem yang sangat diperlukan dimana karakter produk dan perkembangannya, jumlah dan efisiensi produksi, dan harga serta laba menjadi bagian dari operasi perusahaan swasta. Dapat diartikan bahwa persaingan pada akhirnya akan mempengaruhi perusahaan dalam hal perkembangan dan karakter produknya, pengaruh dalam hal efisiensi produksinya, juga berpengaruh dalam hal laba serta penentuan harga produk yang dihasilkan perusahaan.

Dengan adanya persaingan, perusahaan berusaha menciptakan karakter khusus dari produksinya agar produk yang dihasilkan melebihi daripada produk pesaing. Dengan adanya karakter khusus dari produk perusahaan dapat dirasakan lebih oleh

konsumen, sehingga konsumen lebih memilih produk perusahaan daripada produk pesaing, maka perusahaan akan memperoleh keuntungan yang berupa laba.

Setiap perusahaan menghadapi persaingan yang sangat besar. Konsep pemasaran mengatakan bahwa untuk menjadi sukses perusahaan harus memuaskan kebutuhan dan keinginan dari konsumen lebih baik daripada pesaing. Dalam hal ini setiap perusahaan tidak hanya beradaptasi dengan kebutuhan konsumen saja melainkan juga harus tahu strategi pesaing yang melayani konsumen yang sama. (Kotler 1994 : 61).

Dalam lingkungan persaingan ini, ketangguhan perusahaan sangat diuji, karena dari persaingan yang ada bisa diketahui apakah perusahaan tersebut berhasil atau gagal dalam lingkungannya. Keberhasilan bagi perusahaan apabila perusahaan dapat menanggulangi/menghadapi persaingan yang ada, dimana kedudukan/kelangsungan hidup perusahaan tidak terganggu. Sedang kegagalan bagi perusahaan apabila dari persaingan yang ada perusahaan tidak dapat mempertahankan keberadaannya, bisa berakibat perusahaan menurun pendapatannya atau bahkan bangkrut.

Perubahan harga yang dilakukan oleh pesaing akan berakibat bagi perusahaan, misalnya pesaing melancarkan strategi harga rendah, maka perusahaan harus mengantisipasinya, karena kalau perusahaan tidak mengadakan aksi kemungkinan besar pembeli akan beralih ke perusahaan pesaing. Semua usaha perusahaan pada akhirnya akan mengurangi kemampulabaan perusahaan. Oleh sebab itu persaingan ini harus diantisipasi sedini mungkin dengan berusaha menciptakan pelanggan yang setia dengan cara peningkatan kualitas produk dan peningkatan pelayanan. Perusahaan perlu menyusun strategi untuk menghadapi persaingan yang terjadi.

# 2.1.2. Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani, "Strategus", yang mempunyai arti: Art of general (Salusu, 1996: 85). Strategi adalah suatu hal yang harus dimiliki oleh perusahaan dalam rangka untuk mencapai misi dan tujuan-tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Beberapa tokoh mengemukakan pengertian strategi, antara lain sebagai berikut:

Menurut George A. Steiner dan John B. Miner: [Steiner & Miner (1998: 127)]

Strategi adalah penempatan misi perusahaan, penetapan sasaran organisasi dengan mengingat kekuatan internal dan eksternal perusahaan, serta perumusan kebijakan untuk mencapai sasaran dan memastikan implementasinya secara tepat sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi akan tercapai.

Menurut Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck : [Jauch & Glueck (1993 : 12)]

Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu, yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan, dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Menurut James B. Quinn: [Hill & Jones (1992: 7)]

Strategi adalah suatu pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan kegiatan-kegiatan perusahaan ke dalam suatu kesatuan yang terpadu.

Menurut Prof. Dr. Soekanto Reksohadiprodjo M. Com. : [Reksohadiprodjo (1993 : 11)].

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

Menurut Dr. T. Hani Handoko, MBA: [Handoko (1992: 86)]

Strategi adalah program umum untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi dalam pelaksanaan misi.

Lebih lanjut Hani Handoko juga melihat pengertian strategi sebagai pola tanggapan organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Pengertian ini mengandung arti bahwa strategi menghubungkan sumber daya yang ada dengan tantangan dan resiko yang harus dihadapi dari lingkungan di luar perusahaan.

Dari pengertian-pengertian di atas dapat dirangkum, bahwa strategi merupakan pola keputusan yang koheren, terpadu, dan integratif yang merupakan perangkat penetapan berbagai tujuan organisasional jangka panjang, program kegiatan dan prioritas alokasi sumber daya. Strategi mencerminkan lingkup kompetitif kegiatan perusahaan dan respon perusahaan terhadap berbagai kesempatan (opportunities) dan ancaman (threats) eksternal, dan berbagai kekuatan (strenghts) dan kelemahan (weaknesses) internal, untuk mencapai keunggulan kompetitif, atau dengan kata lain strategi berkaitan dengan upaya matching berbagai kegiatan perusahaan terhadap lingkungan dan kapabilitas sumberdayanya.

# 2.1.3 Strategi Bersaing

Persaingan merupakan bagian dari keadaan pasar terutama apabila dalam suatu industri terdapat lebih dari satu perusahaan.

Pengertian strategi bersaing menurut Michael E. Porter : [Porter (1993 : 27)]

Strategi bersaing adalah tindakan-tindakan ofensif ataupun defensif guna menciptakan posisi yang aman terhadap kelima kekuatan persaingan.

Dari pengertian tersebut dapat dilihat, bahwa tujuan strategi bersaing adalah menemukan posisi bersaing perusahaan dapat dipertahankan dari kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri atau bahkan dengan posisinya perusahaan dapat mempengaruhi kekuatan tersebut sehingga menguntungkan bagi perusahaan.

Dari pengertian di atas, mencakup sejumlah pendekatan:

#### a. Penempatan Posisi

Menempatkan perusahaan dalam posisi sedemikian rupa sehingga memiliki kemampuan untuk memberikan pertahanan yang terbaik dalam menghadapi rangkaian kekuatan persaingan yang ada. Ancaman defensif ini diambil apabila perusahaan harus menerima kenyataan struktur industri seperti apa adanya, tidak mampu mempengaruhi atau mengubah sebagian dari karakteristik industri itu.

# b. Mempengaruhi Keseimbangan

Mempengaruhi keseimbangan kekuatan melalui gerakan strategis, yaitu berusaha mengubah struktur industri dengan mempengaruhi faktor penyebab salah satu atau beberapa tujuan persaingan.

#### c. Memanfaatkan Perubahan

Mengantisipasi pergeseran pada faktor-faktor yang menjadi penyebab kekuatan persaingan dan menanggapinya sehingga dapat memanfaatkan perubahan yang terjadi dengan memilih strategi yang cocok dengan keseimbangan persaingan yang baru sebelum lawan menyadarinya.

# 2.1.4. Keunggulan Bersaing

Keberhasilan manajemen dalam merencanakan, menerapkan serta mengawasi penerapan rencana bisnis yang telah disusun akan membuat perusahaan tersebut tumbuh dan berkembang. Pembuatan strategi dalam manajemen strategik lebih didasarkan terutama pada konsep keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing itu sendiri mempunyai karakteristik:

#### a. Kompetensi khusus

# b. Menciptakan persaingan tidak sempurna

- c. Berkesinambungan
- d. Kesesuaian dengan lingkungan eksternal
- e. Keuntungan yang lebih tinggi daripada keuntungan rata-rata dalam industri

Sasaran akhir dari keunggulan bersaing adalah sesuatu yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh keuntungan lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata keuntungan yang diperoleh pesaing dalam industri.

#### 2.2. Analisis Lingkungan Perusahaan

#### 2.2.1. Analisis SWOT

Faktor penting yang perlu mendapat perhatian manajemen, yaitu : lingkungan yang berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan dalam persaingan. Oleh karenanya perusahaan perlu melakukan analisis lingkungan sebelum menentukan strategi apa yang akan dipakai untuk mencapai tujuan [Hunger & Wheelen (1996 : 85)].

Sebelum menentukan strategi bersaingnya, suatu perusahaan harus mengidentifikasi atau mengetahui aspek-aspek struktural yang menentukan intensitas persaingan dalam industri dimana perusahaan tersebut bersaing. Mengapa hal ini perlu dilakukan ?, jawabannya adalah supaya perusahaan dapat menemukan posisinya di dalam industri serta dapat melindungi diri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan persaingan yang ada, atau bahkan diharapkan dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif.

Dapat dikatakan bahwa pengetahuan atau pemahaman tentang aspek-aspek struktural yang menentukan intensitas persaingan dalam industri tersebut akan dapat memperlihatkan kekuatan (strength) dan kelemahan (weaknesses) perusahaan, menghidupkan posisi perusahaan dalam industri, menunjukkan keadaan-keadaan dimana perubahan strategi dapat menghasilkan manfaat yang besar, menunjukkan

bidang-bidang dimana kecenderungan industri menjanjikan adanya peluang (opportunities) atau ancaman (threats) yang terbesar serta membantu perusahaan dalam menentukan pilihan strategi bersaing yang tepat.

Untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, hambatan, dan peluang pada perusahaan digunakan teknik analisis SWOT. Teknik analisis SWOT adalah teknik analisis dengan menggabungkan SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) menjadi suatu matriks dan kemudian diidentifikasikan semua aspek dalam SWOT. Dari kuadran tempat bertemunya SWOT tersebut kemudian dibuat strategi yang sesuai dengan aspek-aspek SWOT tersebut. Selanjutnya setelah mengetahui strenghts, weakness, opportunities, treats perusahaan yang bersangkutan, hal tersebut tentu merupakan suatu masukan bagi pihak manajemen dalam menyusun strategi yang tepat sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya seperti yang diharapkan.

# 2.2.1.1. Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS).

Analisis ini dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) yang dimiliki perusahaan, yang meliputi segala situasi di dalam, baik dari segi manajerial maupun operasional dalam bidang organisasi, sumber daya manusia, produksi, pemasaran, penelitian dan pengembangan serta keuangan. Selanjutnya analisis ini disusun dalam kerangka kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) perusahaan dengan memberikan pembobotan dan rating.

Pengkajian terhadap lingkungan internal perusahaan ini terutama ditekankan pada keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan yang merupakan kekuatan dan menjadikannya unik atau berbeda di dalam industri. Keunggulan yang menjadi kekuatan perusahaan ini akan sangat membantu meningkatkan nilai perusahaan di dalam industri dan dapat menutupi kelemahan yang ada.

# 2.2.1.2. External Strategic Factors Analysis Summary (EFAS)

Lingkungan eksternal adalah suatu kekuatan yang berada di luar perusahaan yang kondisinya uncontrollable sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan dalam industri. Lingkungan eksternal perusahaan merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi operasi perusahaan yang daripadanya muncul peluang (opportunities) dan ancaman (threaths). Selanjutnya analisis ini disusun dalam kerangka peluang (opportunities) dan ancaman (threaths) perusahaan dengan memberikan pembobotan dan rating.

Perusahaan yang melakukan analisis dan diagnosa lingkungan eksternal dapat memberikan kesempatan yang lebih luas kepada para perumus strategi untuk mengantisipasi kesempatan dan ancaman yang ada. Atas dasar inilah dapat dibuat rencana untuk memberikan tanggapan yang sesuai. Dalam menganalisis dan mendiagnosa lingkungan eksternal perusahaan, ada beberapa faktor atau hal penting yang perlu dipertimbangkan dan diperhatikan, yaitu:

#### a. Faktor-faktor ekonomi

Keadaan ekonomi suatu negara saat ini ataupun pada masa yang akan datang dapat memberikan dampak kepada strategi perusahaan. Faktor-faktor ekonomi yang dapat dianalisis dan didiagnosa oleh perusahaan antara lain : kebijakan fiskal, tingkat suku bunga, kebijakan kuota dan peraturan-peraturan pemerintah yang dapat membantu ataupun menghambat pencapaian tujuan perusahaan serta berhasil atau gagalnya strategi yang dianut oleh perusahaan.

# b. Faktor-faktor pemerintah dan hukum

Faktor-faktor pemerintah dan hukum yang berpengaruh atas pencapaian tujuan dan strategi perusahaan antara lain : peraturan-peraturan pemerintah yang berkenaan dengan penetapan dan pengendalian upah, pengenaan pajak ekspor, campur tangan pemerintah dalam tata niaga, peraturan lokasi, fasilitas kredit dan sebagainya.

# c. Faktor pasar atau persaingan

Ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pasar bagi barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan, yang biasa dikenal dengan *primary demand factor*, yang mencakup:

- 1. Perubahan dalam jumlah penduduk
- 2. Perubahan dalam umur penduduk
- 3. Tagihan pendapatan dari penduduk
- 4. Daur hidup produk atau jasa

Selain itu faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam persaingan yang dihadapi perusahaan :

- 1. Masuk atau keluarnya pesaing-pesaing
- 2. Pengganti dan pelengkap terhadap produk atau jasa yang ada
- 3. Perubahan strategi utama oleh pesaing-pesaing
- d. Faktor supplier dan teknologi

Ada dua hal yang perlu dipertimbangkan yaitu :

Biaya ketersediaan semua faktor produksi yang sekarang digunakan dalam perusahaan

 Perubahan teknologi yang menggunakan faktor-faktor produksi ini sebagaimana juga halnya produk dan jasa yang dapat menjadi substitusi terhadap produk atau jasa yang sekarang ada

# e. Faktor geografis

Faktor inipun harus ditelaah seperti faktor lokasi, keputusan untuk menjadi perusahaan multinasional dan sebagainya.

# f. Faktor Sosial Budaya

Faktor-faktor ini terutama menyangkut nilai-nilai dan sikap masyarakat.

# 2.2.1.3. Matriks SWOT

Setelah kerangka SWOT perusahaan dengan memberikan pembobotan dan rating diselesaikan, dengan menggunakan matriks SWOT akan didapatkan beberapa alternatif strategi, yaitu : SO Strategi, ST Strategi, WO Strategi, dan WT Strategi, sesuai dengan kuadran pada matriks seperti pada gambar 2.1.

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

Gambar 2.1. Matriks SWOT

#### 2.2.2. Analisis Struktur Industri

Strategi bersaing yang efektif meliputi tindakan-tindakan ofensif dan defensif guna menciptakan posisi yang aman terhadap kelima kekuatan persaingan. Tujuan strategi bersaing dalam suatu unit usaha (business unit) pada sebuah industri adalah menemukan posisi dalam industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan (gaya) persaingan atau dapat mempengaruhi, tekanan tersebut secara positif.

Secara luas hal ini mencakup sejumlah pendekatan yang mungkin :

# 1. Penempatan posisi (positioning)

Ancangan pertama yang dapat dilakukan manajemen ialah menempatkan perusahaan dalam posisi pertahanan terbaik. Tindakan defensif ini diambil bila perusahaan harus menerima kenyataan. Struktur industri seperti apa adanya, tidak mampu mempengaruhi/mengubah sebagian dari karakteristik industri itu. Setelah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Melalui faktorfaktor penyebab kekuatan tenaga persaingan, manajemen dapat mencapai posisi dalam industri dimana tenaga persaingan lemah. Sebagai contoh perusahaan yang mampu menghasilkan produk dengan biaya produksi rendah dapat menempatkan dirinya dalam posisi menghadapi pembeli dengan daya tawarmenawar yang tinggi tanpa menghilangkan langkah ofensif sama sekali.

# 2. Mempengaruhi keseimbangan.

Ancangan yang kedua adalah mengambil tindakan ofensif, yaitu berusaha mengubah struktur industri dengan mempengaruhi faktor-faktor penyebab kekuatan salah satu atau beberapa tenaga persaingan.

Jika menggunakan langkah ini, manajemen pertama-tama perlu mengidentifikasikan faktor-faktor kunci yang mendorong persaingan dalam

industrinya dan kemudian mengambil tindakan. Strategi yang dapat mengubah keseimbangan, sebagai contoh dalam suatu industri, dihadapkan ancaman pendatang baru. Faktor kunci penyebabnya ialah kurangnya perintang masuk.

Perusahaan dapat melakukan integrasi vertikal untuk meningkatkan perintang masuk.

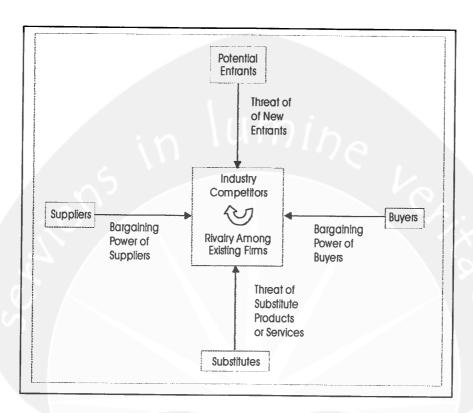
# 3. Memanfaatkan perubahan

Dengan mengantisipasi perubahan, perusahaan dapat memilih strategi yang tepat dalam situasi baru. Pertama-tama, persaingan perlu memuat prediksi tentang perubahan yang akan terjadi pada masing-masing tenaga persaingan. Berdasarkan prediksi itu perusahaan dapat meramalkan profitabilitas industri pada akhirnya dan memilih strategi yang tepat untuk situasi yang diramalkan tadi.

Lima kekuatan persaingan (lihat gambar 2.2.), yaitu : (a) masuknya pendatang baru, (b) ancaman produk pengganti, (c) kekuatan tawar-menawar pembeli, (d) kekuatan tawar-menawar pemasok (suppliers), (e) serta persaingan diantara para pesaing yang ada mencerminkan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada para pemain yang ada. Pelanggan, pemasok, produk pengganti, serta pendatang baru potensial semuanya merupakan "pesaing" bagi perusahaan dalam industri dan dapat lebih atau kurang menonjol tergantung pada situasi tertentu. Persaingan dalam artian yang lebih luas ini dapat disebut persaingan yang diperluas (extended rivalry) (Porter 1990 : 5)

Pokok dari perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri-industri dimana perusahaan itu bersaing. Struktur industri mempunyai pengaruh yang

kuat dalam menentukan aturan peranan manajemen dalam persaingan, selain juga strategi-strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan.



Gambar 2.2.
Forces driving industry competition

# 2.2.2.1. Ancaman Masuknya Pendatang Baru

Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga membutuhkan sumber daya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampulabaan.

Akuisisi ke dalam suatu industri dengan membangun posisi pasar barangkali harus dipandang sebagai pendatang baru meskipun tidak menciptakan suatu lingkungan yang benar-benar baru.

Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada (barriers to entry), digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru. (Porter 1990 : 6). Rintangan-rintangan tersebut merupakan kondisi-kondisi yang dapat menghalangi perusahaan-perusahaan lain untuk memperoleh akses masuk ke dalam suatu industri. Akibat dari pendatang baru tersebut akan dapat membatasi harga sehingga mengurangi kemampulabaan.

Rintangan untuk masuk dalam industri terdiri dari (Porter 1990 : 7-12) :

# 1. Skala Ekonomis (Economics of scate)

Skala ekonomis menggambarkan turunnya biaya satuan suatu produk apabila volume absolut perperiode meningkat. Skala ekonomis menjadi hambatan bagi pendatang baru karena menghadap pendatang baru pada pilihan keadaan yang tidak menguntungkan bagi pendatang baru untuk masuk pada skala besar dan mengambil resiko menghadapi reaksi yang keras dari pesaing yang ada atau masuk dalam skala kecil dan beroperasi dengan tingkat biaya yang tidak menguntungkan (biayanya besar).

# 2. Diferensiasi Produk (Product Differentiation)

Diferensiasi produk dapat menjadi hambatan bagi masuknya pendatang baru karena perusahaan yang sudah mapan memiliki identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk dimasa lampau atau karena perusahaan itu merupakan perusahaan yang pertama kali memasuki industri.

Dengan adanya diferensiasi maka akan memaksa pendatang baru untuk mengeluarkan biaya yang besar guna mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada, yang berarti bahwa perusahaan mengalami kerugian di saat awal.

# 3. Kebutuhan Modal (Capital Requirement)

Dengan menanamkan sumber daya yang besar dalam memasuki suatu industri akan menciptakan hambatan masuk bagi pendatang baru. Terutama apabila kebutuhan keuangan yang besar itu diperlukan untuk periklanan garis depan yang tidak dapat kembali atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang penuh resiko.

#### 4. Akses ke Saluran Distribusi

Saluran distribusi adalah saluran yang membawa produk dari produsen ke konsumen. Saluran distribusi memiliki beberapa fungsi yang berguna bagi perusahaan, yaitu:

- a. Fungsi informasi
- b. Fungsi promosi
- c. Fungsi komunikasi
- d. Fungsi negosiasi
- e. Fungsi distribusi fisik

Dengan menggunakan saluran distribusi yang tepat, produk akan sampai ke tangan konsumen dengan cepat, sehingga memberikan kemudahan bagi konsumen untuk mendapatkan produk.

Saluran distribusi bagi produk pendatang baru bisa menjadi hambatan karena untuk dapat menawarkan produknya melalui saluran distribusi yang ada, yang sudah ditangani oleh perusahaan yang sudah mapan, pendatang baru harus melakukan berbagai macam pengorbanan untuk membujuk saluran distribusi agar mau mendistribusikan produknya. Misalnya dengan melalui cara penurunan harga, kerjasama periklanan dan lain-lain, yang akan mengurangi laba.

Semakin terbatasnya saluran distribusi untuk suatu produk dan makin banyak pesaing yang telah mengikat saluran ini akan membuat pendatang baru semakin sulit untuk memasuki suatu industri.

# 5. Biaya Tidak Menguntungkan dan Terlepas dari Skala

Perusahaan yang telah mapan mempunyai keunggulan biaya yang sulit ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk, berapapun besarnya dan skala ekonomis dari pendatang baru ini.

Beberapa keunggulan yang dimiliki perusahaan yang mapan:

- a. Teknologi produk milik sendiri: pengetahuan produk atau karakteristik rancangan yang dilindungi kepemilikannya melalui hak paten atau kerahasiaan.
- b. Penguasaan yang menguntungkan dan bahan baku: perusahaan yang telah mapan mungkin telah menguasai sumber-sumber yang paling menguntungkan dan/atau mengikat kebutuhan yang dapat diramalkan secara diri dengan harga yang menggambarkan tingkat permintaan akan bahan tersebut yang lebih rendah daripada yang sekarang ada.
- c. Lokasi yang menguntungkan: perusahaan-perusahaan yang telah mapan mungkin telah memonopoli lokasi yang menguntungkan sebelum kekuatan pasar mendorong kenaikan harga untuk memanfaatkan nilai lokasi itu sepenuhnya.
- d. Subsidi pemerintah: subsidi istimewa pemerintah dapat memberikan kepada perusahaan yang telah ada keunggulan yang tahan lama dalam bisnis-bisnis tertentu.
- e. Kurva belajar atau pengalaman: pada beberapa bisnis, terdapat kecenderungan bahwa biaya satuan (unit besar) akan menurun sejalan

dengan diperolehnya pengalaman kumulatif dalam menghasilkan produk oleh perusahaan. Biaya menurun karena para pekerja menyempurnakan metodenya. Sehingga menjadi lebih efisien (kurva pengalaman klasik), menyempurnakan tata letak, mengembangkan peralatan dan proses khusus, membuat prestasi yang lebih baik dengan peralatan yang dikembangkan, mengubah rancangan produk sehingga produksi lebih mudah dan memperbaiki teknik pengukuran, serta pengendalian operasional.

# 6. Biaya Beralih Pemasok atau Biaya Peralihan (Switching Cost)

Hambatan masuk tercipta dengan adanya biaya beralih pemasok, yaitu biaya satu kali yang harus dikeluarkan pembeli bilamana berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya. Biaya peralihan ini dapat meliputi biaya melatih kembali karyawan, biaya peralatan pelengkap yang baru, biaya, dan waktu untuk menguji atau menerima sumber baru, kebutuhan akan bantuan teknis sebagai akibat dari ketergantungan pada bantuan rekayasa penjual, disain ulang produk, atau bahkan biaya psikis karena merusak hubungan.

# 7. Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah merupakan hambatan masuk yang terakhir. Disini pemerintah dapat membatasi atau menutup kemungkinan masuk ke dalam industri dengan peraturan-peraturan seperti persyaratan lisensi dan membatasi, akses ke bahan baku, selain itu peraturan mengenai standar pencemaran udara dan air, peraturan mengenai pengolahan limbah juga akan menjadi penghambat. Kebijakan pemerintah pada akhirnya dapat berakibat adanya biaya lain yang juga cukup besar.

#### 2.2.2.2. Ancaman Produk Pengganti

Produk substitusi atau produk pengganti adalah produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Produk pengganti dapat membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan ceiling price yang dapat diberikan perusahaan dalam industri. Semakin bervariasi alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, maka praktis semakin ketat pembatasan laba industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk yang berkualifikasi [Porter (1990), p 22], antara lain :

- 1. Mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik daripada produk lain.
- 2. Dihasilkan oleh industri yang berlaba tinggi.

# 2.2.2.3. Kekuatan Tawar-menawar (Bargaining Power) Pembeli

Pembeli dapat bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga untuk turun dengan melakukan tawar-menawar untuk kualitas yang lebih tinggi dan atau mengharapkan pelayanan yang lebih baik. Kekuatan para pembeli dalam suatu industri tergantung pada sejumlah karakteristik pasar dan kepentingan relatif para pembelinya. Ada beberapa situasi atau keadaan yang dapat menyebabkan kuatnya kelompok pembeli dalam industri, yaitu :

a. Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah yang relatif besar terhadap penjualan produsen. Jika sebagian besar hasil penjualan merupakan pembelian dari satu pembeli tertentu, maka hal ini akan berakibat mempertinggi arti penting bisnis pembeli. Kelompok pembeli yang membeli dalam jumlah besar memiliki posisi yang kuat, jika suatu industri mempunyai biaya tetap yang besar.

- b. Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli. Pembeli cenderung untuk memilih harga yang lebih menguntungkan dan menggunakan dananya untuk melakukan pembelian secara selektif. Pembeli pada umumnya lebih tidak peka terhadap harga apabila produk yang dijual oleh industri yang bersangkutan hanya merupakan bagian kecil saja dari biaya pembeli.
- c. Produk yang dibeli dari industri merupakan produk standar atau tidak terdeferensiasi. Dalam masalah ini pembeli yakin bahwa mereka hampir selalu dapat menemukan pemasok alternatif dan dapat membandingkan antara pemasok yang satu dengan pemasok yang lain.
- d. Pembeli menghadapi biaya peralihan yang kecil untuk berpindah ke pemasok lain, yang mana biaya peralihan ini mengikat pembeli terhadap penjual atau pemasok tertentu. Sehingga apabila pembeli hanya menanggung biaya peralihan yang kecil, atau bahkan penjual yang menaggung biaya peralihan tersebut, maka posisi pembeli menjadi lebih kuat.
- e. Pembeli mendapatkan keuntungan yang kecil. Keuntungan yang kecil tersebut akan menimbulkan rangsangan yang besar bagi pembeli untuk menekan biaya. Namun lain halnya apabila pembeli mendapat keuntungan yang besar, maka pada umumnya mereka kurang peka terhadap harga dan mempunyai orientasi pandangan jangka panjang untuk membina hubungan yang lebih lama dengan pemasoknya.
- f. Pembeli memberikan indikasi dapat menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik. Jika seorang pembeli sudah menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik, berarti mereka berada pada posisi untuk dapat menuntut konsensi-konsensi. Pembeli mempunyai motivasi untuk melakukan

integrasi balik yang didasarkan atas pengamanan suplai atau faktor-faktor non harga lainnya, yang menyiratkan bahwa perusahaan-perusahaan dalam industri harus bisa menawarkan konsensi harga yang besar untuk mencegah dilakukannya integrasi balik oleh pembeli. Dalam kasus ini, kekuatan pembeli dapat dinetralisis sebagian apabila perusahaan-perusahaan dalam industri bisa memberikan ancaman untuk melakukan integrasi maju ke dalam industri pembeli.

- g. Produk industri tersebut tidak begitu penting bagi peningkatan kualitas produk atau jasa pembeli. Apabila kualitas produk atau jasa pembeli sangat dipengaruhi oleh produk industri, maka pembeli pada umumnya kurang peka terhadap harga.
- h. Pembeli mempunyai sumber informasi yang lengkap. Apabila pembeli mempunyai informasi yang lengkap tentang permintaan, harga pasar yang aktual dan juga besarnya biaya pemasok, biasanya posisi tawar-menawar mereka lebih kuat daripada bila informasi yang mereka miliki tidak lengkap. Dengan informasi yang lengkap, pembeli berada pada posisi yang lebih baik untuk menjamin bahwa mereka mendapatkan harga yang paling menguntungkan. Pada umumnya sumber kekuatan pembeli ini dapat dikaitkan dengan konsumen, termasuk juga pembeli industrial maupun komersial. Dalam hal ini kekuatan pedagang besar dan pengecer sebagai pembeli ditentukan dengan aturan yang sama. Pengecer dapat memperoleh kekuatan tawar-menawar yang besar atas produsen apabila mereka dapat mempengaruhi keputusan pembelian dari konsumen. Demikian pula halnya, pedagang besar dapat memperoleh kekuatan tawar-menawar jika mereka

dapat mempengaruhi keputusan pembelian dari pengecer atau perusahaan kepada siapa mereka menjual.

# 2.2.2.4. Kekuatan Tawar-menawar (Bargaining Power) Pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap para peserta dalam industri dengan cara mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat dapat menekan kemampulabaan industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harganya. Ada beberapa kondisi yang dapat menyebabkan kelompok pemasok menjadi kuat. Kondisi-kondisi yang membuat kelompok pemasok dapat dikatakan kuat jika :

- a. Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi dibandingkan industri di mana mereka menjual. Pemasok yang menjual kepada pembeli yang lebih terfragmentasi biasanya akan dapat memaksakan pengaruh yang besar dalam hal harga, kualitas dan syarat-syarat penjualan.
- b. Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri (tidak ada pasokan pengganti). Kekuatan pemasok yang besar dapat berkurang jika pemasok bersaing dengan produk pengganti.
- c. Industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok. Apabila pemasok menjual kepada beberapa industri dan industri tertentu tidak memberikan bagian penjualan yang cukup berarti, maka lebih besar kecenderungan pemasok untuk memaksakan kekuatannya. Lain halnya jika industri yang bersangkuatan merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok yang mana berarti keberadaan pemasok sangat erat kaitannya dengan industri tersebut. Dalam kasus ini pemasok akan berusaha menjaga hubungan baik dengan industri melalui penetapan harga yang wajar.

- d. Produk pemasok merupakan input yang penting bagi bisnis pembeli. Kekuatan pemasok akan meningkat apabila keberhasilan proses pembuatan produk atau peningkatan kualitas produk pembeli tergantung atau ditentukan oleh produk pemasok, terutama bila input tidak dapat disimpan sehingga tidak memungkinkan pembeli untuk menimbun persediaan.
- e. Produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan. Diferensiasi atau biaya peralihan yang dihadapi oleh pembeli akan dapat mengurangi kesempatan mereka untuk membandingkan antara pemasok yang satu dengan yang lainnya.
- f. Kelompok pemasok menunjukkan ancaman yang meyakinkan atau mempunyai kekuatan untuk melakukan integrasi maju (forward integration).

  Dalam hal ini akan dapat mengurangi kemampuan industri untuk mendapatkan syarat pembelian yang lebih baik.

Keadaan-keadaan yang dapat menentukan kekuatan pemasok seperti tersebut di atas tidak hanya dapat berubah, melainkan juga seringkali berada di luar kekuasaan perusahaan. Dalam melakukan pembelian yang tujuannya adalah menemukan mekanisme untuk menguasai sumber-sumber kekuatan para pemasok, maka perusahaan dapat memperbaiki situasi dengan (Porter 1990 : 110-111):

# a. Pembelian terpencar

Pembelian atas suatu barang dapat dipencar-pencar antara para pemasok yang berlainan, sedemikian rupa sehingga dapat meningkatkan posisi tawar-menawar perusahaan.

# b. Menghindari biaya peralihan

Menghindari biaya ini berarti mengatasi godaan untuk menjadi sangat bergantung pada pemasok dalam bantuan teknik, menjamin agar para

karyawan tidak beralih kerja, menghindari upaya pemasok untuk menciptakan suatu jenis produk dan teknik secara khusus tanpa penentuan biaya yang jelas untuk mengimbangi kegiatan operasional untuk waktu yang akan datang.

# c. Membantu menentukan sumber-sumber pengganti

Mengantisipasi ketergantungan akan suatu barang tertentu, sehingga jika suatu saat barang tersebut tidak ada di pasaran, maka perusahaan telah mempunyai alternatif pengganti yang tidak mengurangi kualitas utama produk.

# d. Meningkatkan standarisasi

Semua perusahaan dalam suatu industri dapat terlayani dengan baik melalui peningkatan standarisasi dalam suatu industri yang menjadi sumber masukan. Kebijaksanaan ini membantu mengurangi diferensiasi produk para pemasok.

# e. Menciptakan ancaman integrasi ke hulu

Ancaman ini dapat diciptakan melalui pernyataan-pernyataan, pembuatan rencana yang mendadak untuk melakukan integrasi.

# f. Menggunakan integrasi sebagian

Apabila volume pembelian memungkinkan, sebagian besar dari daya atau kekuatan tawar-menawar dapat diperoleh melalui integrasi sebagian ke dalam barang tertentu sementara beberapa bahkan sebagian besar dibeli dari pemasok luar.

# 2.2.2.5. Tingkat Persaingan Diantara Pesaing Yang Ada

Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat adanya peluang untuk memperbaiki posisi. Secara umum persaingan yang tajam merupakan akibat dari sejumlah faktor struktural yang saling berinteraksi, antara lain jumlah pesaing yang banyak atau seimbang, pertumbuhan industri yang lamban, biaya

tetap atau biaya penyimpanan yang tinggi, ketiadaan diferensiasi atau biaya peralihan penambahan kapasitas dalam jumlah besar, pesaing yang beragam, taruhan strategis yang besar serta hambatan pengunduran diri yang tinggi. Intensitas persaingan antar pesaing di dalam suatu industri akan sangat tergantung dari jumlah pesaing, besarnya ukuran dari kekuatan para pesaing tingkat pertumbuhan industri, besar kecilnya perbedaan produk dan halangan yang tinggi untuk keluar dari industri.

Berkenaan dengan pengembangan strategi, mengidentifikasi pesaing merupakan hal yang amat penting, tetapi proses ini sangat sulit karena penuh dengan ketidakpastian dan beresiko tinggi yang kadang-kadang harus dibayar mahal oleh perusahaan. Di samping itu seringkali perusahaan secara umum membuat kesalahan yang terlalu menekankan pada pesaing saat ini yang telah dikenal dan mengabaikan para pendatang potensial, terlalu menekankan pada pesaing yang besar dan mengabaikan pesaing kecil, menganggap para pesaing akan terus berperilaku sama dengan perilaku mereka di masa lalu, salah membaca tanda-tanda yang dapat menunjukkan adanya pergeseran dalam fokus bersaing atau adanya perbaikan. Persaingan yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan [Porter (1993: 16)].

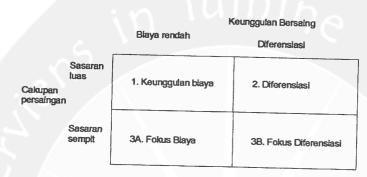
# 2.2.3. Strategi Bersaing Generik

Strategi Bersaing Generik adalah salah satu pendekatan untuk dapat mengungguli pesaing dalam industri. Penentuan strategi bersaing dalam suatu perusahaan tidak terlepas dari pengaruh lima kekuatan persaingan dalam industri, seperti telah diuraikan sebelumnya. Pemahaman yang baik terhadap lima kekuatan persaingan tersebut merupakan hal yang penting bagi perusahaan agar dapat menghasilkan suatu strategi bersaing yang cukup handal. Menurut Porter (1993), dalam

menanggulangi lima kekuatan persaingan ada tiga pendekatan strategis yang secara potensial akan dapat mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri.

Ketiga strategi generik tersebut (lihat gambar 2.3.) adalah :

- 1. Cost Leadership (Keunggulan Biaya)
- 2. Differentiation (Diferensiasi)
- 3. Focus (Fokus)



Gambar 2.3. Tiga Strategi Generik

# 2.2.3.1. Cost Leadership

Mencapai keunggulan biaya menyeluruh dalam industri melalui seperangkat kebijakan fungsional yang ditujukan kepada sasaran pokok berupa biaya yang rendah. Keunggulan biaya dapat dicapai melalui fasilitas skala yang efisien, usaha yang giat untuk mencapai penurunan biaya karena adanya pengalaman, pengendalian biaya dan overhead yang ketat, menghindari pelanggan marjinal serta peminimalan biaya dalam bidang-bidang lainnya. Dengan memiliki posisi biaya yang relatif rendah terhadap pesaing akan membuat perusahaan mendapatkan laba di atas rata-rata industrinya. Posisi biaya rendah dapat melindungi perusahaan dari pembeli yang kuat karena pembeli hanya dapat menggunakan kekuatannya untuk menekan harga sampai ke tingkat harga dari pesaing paling efisien berikutnya.

Penerapan strategi biaya rendah mungkin memerlukan investasi awal yang besar untuk peralatan modern, penetapan harga yang agresif atau kerugian awal untuk membina bagian pasar. Pencapaian posisi biaya keseluruhan yang rendah sering menuntut bagian pasar relatif yang tinggi atau dapat ditunjang kelebihan lain, seperti akses yang menguntungkan terhadap bahan baku. Selain itu juga perlu untuk merancang produk agar mudah dibuat, menjual banyak lini produk yang berkaitan, serta melayani kelompok pelanggan yang besar untuk dapat meraih volume. Bagian pasar yang tinggi pada akhirnya dapat memungkinkan skala ekonomis dalam pembelian yang akan semakin menekan biaya. Jika hal tersebut dapat tercapai, posisi biaya rendah akan memberikan marjin tinggi yang dapat diinvestasikan kembali untuk membeli peralatan baru dan fasilitas modern untuk mempertahankan keunggulan biaya.

# 2.2.3.2. Differentiation

Mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan dengan menciptakan sesuatu yang baru dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam bentuknya, seperti citra rancangan atau merek, teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur dan dimensi lainnya. Perusahaan mendiferensiasikan dirinya sendiri ke dalam beberapa dimensi

Diferensiasi jika tercapai, merupakan suatu strategi yang baik untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam industri karena strategi ini dapat menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kekuatan-kekuatan persaingan dalam suatu industri. Diferensiasi memberikan penyekat terhadap persainga karena adanya loyalitas merk dari para pelanggan yang mengakibatkan berkurangnya kepekaan terhadap harga. Diferensiasi juga meningkatkan marjin laba yang menghindarkan kebutuhan akan posisi biaya rendah. Kesetiaan pelanggan yang diperoleh dan kebutuhan pesaing untuk

mengatasi keunikan juga menciptakan hambatan masuk. Diferensiasi menghasilkan marjin yang lebih tinggi dapat dimanfaatkan untuk mengatasi kekuatan pemasok, dan jelas akan mengurangi kekuatan pembeli. Pada akhirnya, perusahaan yang telah mendiferensiasikan dirinya untuk mendapatkan kesetiaan pelanggan akan berada pada posisi yang lebih baik terhadap produk pengganti dibanding para pesaingnya.

Usaha mencapai diferensiasi kadang-kadang dapat menghambat pencapaian bagian pasar yang lebih tinggi karena hal ini juga sering mengharuskan persepsi sesuatu yang ekslusif, yang tidak sejalan dengan bagian pasar yang tinggi. Tetapi pada umumnya pencapaian diferensiasi akan berarti mengorbankan posisi biaya jika kegiatan yang diperlukan untuk menciptakan mahal, seperti riset yang ekstensif, desain produk, bahan yang bermutu tinggi atau dukungan pelanggan yang intensif meskipun para pelanggan sebenarnya mau atau mampu membayar dengan harga yang lebih tinggi.

# 2.2.3.3. *Focus* (Fokus)

Strategi fokus adalah memusatkan pada kelompok pembeli segmen lini produk atau pasar geografis tertentu. Jika strategi biaya rendah dan diferensiasi ditujukan untuk mencapai sasaran mereka pada keseluruhan industri, maka strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik, dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran ini. Strategi ini didasarkan pada perusahaan, yang dengan demikian akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien dibandingkan pesaing yang bersaing lebih luas. Sebagai akibatnya, perusahaan akan mencapai diferensiasi karena mampu memenuhi kebutuhan target tertentu dengan lebih baik, atau mencapai biaya yang lebih rendah dalam melayani target ini, atau bahkan mencapai kedua-duanya.

Meskipun strategi fokus tidak mencapai biaya rendah atau diferensiasi dari segi pandang pasar sebagai keseluruhan, strategi ini sesungguhnya mencapai salah satu atau

kedua posisi tersebut di target pasarnya yang lebih sempit. Strategi fokus selalu mengandung beberapa keterbatasan dalam pencapaian bagian pasar secara keseluruhan. Strategi ini perlu memilih antara kemampulabaan dengan volume penjualan.