

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Penelitian-penelitian Terdahulu

Kajian peneliatian terdahulu yang dikaji dapat dilihat pada tabel 2.1

Tabel 2.1

Kajian Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Hasil	Penguji
1	<i>Strategic Fit Among Business Competitive Strategy, Human Resource Strategy, and Reward System</i>	Strategi bisnis berkaitan dengan bagaimana bisnis mencapai keunggulan kompetitif. Pada pelaksanaannya melibatkan kesesuaian antara strategi bisnis organisasi dan proses internal. Padanan yang tepat untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan menghasilkan kinerja yang unggul, yaitu antara strategi bisnis dan strategi sumber daya manusia. Penggabungan kedua strategi ini dapat membantu mempertahankan dan memotivasi karyawan dalam kinerja organisasi dan keunggulan bersaing. Penelitian ini mengusulkan dan mengembangkan tiga strategi sumber daya manusia yang berbeda, yaitu 3 alternatif sistem reward yang cocok untuk masing-masing strategi sumberdaya manusia, melalui keterkaitan yang erat antara strategi bisnis yang kompetitif, strategi sumber daya manusia dan penghargaan sistem. Penelitian ini Merancang dan menerapkan sistem reward yang sesuai dengan berbagai strategi bisnis yang kompetitif dan membantu	Yi Hua Hsieh, Tamkang University & Hai Ming Cheng, Tamkang University

		perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing secara efektif.	
2	<i>Generic Strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy</i>	Penelitian ini mengusulkan sebuah kerangka kerja baru untuk mengkonsep strategi bisnis, yang menggabungkan kerangka asli Porter, mengikuti logika RBV, dan Perubahan-perubahan terbaru yang sensitif dalam lingkungan yang kompetitif. Tripologi disajikan disini adalah konsisten dengan prinsip-prinsip kunci dari prespektif berbasis sumber daya. Sumber daya yang berharga dan unggul merupakan dasar bagi strategi bisnis yang sukses. Penelitian ini reconceptualizes kerja pada strategi generik dalam konteks modern.	John A. Parnell University of North Carolina at Pembroke, South Carolina, USA

Sumber : Yi Hua Hsieh, Hai Ming Cheng (2011) dan John A. Parnell (2006)

2.1.2 Strategi

Pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Strategi merupakan serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi inti (*core competencies*) dan mendapatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) (Hitt, 2004 : 104). Strategi tersebut akan membentuk rencana besar tentang bagaimana perusahaan mencapai visi dan misinya (Wheelen & Hunger, 2003:12). Strategi merupakan rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan bersaing perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan (Jauch & Glueck 1999:

12). Strategi merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir (sasaran) perusahaan yang memiliki beberapa sifat, diantaranya adalah :

1. Menyatu (*unified*), yaitu merupakan seluruh bagian-bagian dalam perusahaan.
2. Menyeluruh (*comprehensive*), yaitu mencakup seluruh aspek dalam perusahaan.
3. Integral (*integrated*), yaitu seluruh strategi akan cocok atau sesuai dengan seluruh tingkatan baik korporat, bisnis maupun fungsional.

Sebuah strategi yang disusun dengan baik dapat membantu dalam menyusun dan mengalokasikan sumber daya organisasi ke dalam sebuah kegiatan yang aktif dan khas yang didasarkan pada kompetensi internal dan kelemahan relatif perusahaan serta dapat mengantisipasi perubahan lingkungan. Dengan menggunakan manajemen strategi, perusahaan akhirnya dapat memahami kekuatan bersaing dan mengembangkan keunggulan kompetitif berkelanjutan secara sistematis dan konsisten. Untuk itu, Strategi yang tepat harus sesuai dengan kondisi internal maupun eksternal perusahaan, dapat menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan, dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Berikut ini adalah tiga pertanyaan yang dapat digunakan untuk merumuskan strategi yang tepat (Thompson et al., 2010: 15);

1. Seberapa baik strategi tersebut sesuai dengan kondisi perusahaan?
2. Apakah strategi tersebut dapat membantu perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan?

3. Apakah strategi tersebut menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik?

Strategi yang dirumuskan perusahaan merupakan keahlian manajemen dalam mengelola perusahaan. Strategi sebenarnya merupakan aktivitas manajemen untuk memperkuat posisi organisasi, tanpa strategi dalam mengelola perusahaan, seorang manajer seolah-olah melangkah dalam ketidakpastian. Manajemen dengan segala keahliannya dituntut untuk menyusun strategi yang cocok untuk perusahaan. Strategi dari suatu organisasi tercermin dari keputusan-keputusan yang dibuat dan tindakan-tindakan yang dilaksanakan.

Penyusunan strategi merupakan isu manajerial yang penting bagi orientasi mencapai hasil yang ditargetkan dengan mempertimbangkan situasi dan kapasitas perusahaan. Strategi digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Strategi merupakan pola tindakan yang digunakan oleh para manajer untuk mencapai sasaran kinerja. Penyusunan strategi dimulai dengan melakukan diagnosa yang tepat terhadap aspek internal dan eksternal perusahaan. Kesalahan mendiagnosa suatu situasi akan meningkatkan risiko pelaksanaan strategi.

Strategi perusahaan berevolusi dengan berjalannya waktu dan merupakan reaksi terhadap perubahan lingkungan yang terjadi (Thompson et al., 2010: 11). Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus dan 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. Sehingga, perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah sebagai suatu upaya dalam rangka mencapai target atau sasaran, guna memenangkan suatu persaingan, dalam hal ini persaingan bisnis. Pernyataan strategi secara eksplisit merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi semua anggota organisasi.

2.1.3 Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan bagian yang tak terpisahkan dari ilmu manajemen, dimana strategi memiliki kaitan yang erat dengan konsep perencanaan dan pengambilan keputusan, sehingga strategi berkembang menjadi manajemen strategi. Manajemen strategi hadir sebagai suatu solusi untuk memberdayakan keseluruhan organisasi / perusahaan agar secara komprehensif dan sistematis mampu mewujudkan visi dan misi organisasi tersebut.

Pengertian manajemen sendiri adalah proses perencanaan, perorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan terhadap upaya - upaya yang dilakukan anggota organisasi dan penggunaan segala macam sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi (James A.F. Stoner, 1992). Menurut Pearce dan Robinson, manajemen strategi bisa diartikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan (Pearce and Robinson, 1997). Glueck and Jauch menyebutkan

bahwa manajemen strategi adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan (*Glueck and Jauch*, 1991).

Selama bertahun-tahun beragam konsep dan teori yang menjelaskan strategi dikembangkan, mulai dari yang menekankan perhatian pada kemampuan organisasi untuk memaksimalkan sumber-sumber yang dimilikinya dalam menjawab peluang dan tantangan serta berbagai ketidak pastian yang berasal dari luar organisasi (*Porter*, 1985), sampai pada kajian yang menekankan pada kemampuan sumber-sumber internal organisasi untuk mendorong terjadinya keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) (*Grant*, 1995). Namun demikian, terlepas dari perdebatan tentang sudut pandang perencanaan strategi suatu organisasi, kedua aliran jelas memiliki tujuan yang sama yaitu tercapainya sasaran dan tujuan organisasi melalui cara-cara yang sistimatis sehingga keberhasilan yang mungkin terjadi dapat ditelusuri kembali.

Menurut Hunger dan Wheelen, manajemen strategik adalah seperangkat keputusan serta tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang dari suatu organisasi (perusahaan) (*Hunger dan Wheelen*, 1996). Bagi Fred David, manajemen strategi adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsi (*cross-functional*) yang memberdayakan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Oleh karenanya manajemen strategik berpusat pada penyatuan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi / operasi, riset dan pengembangan, serta sistim informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi (*David*, 2005).

Strategi pada hakikatnya merupakan rencana tindakan yang bersifat umum, berjangka panjang (berorientasi ke masa depan), dan cakupannya luas. Oleh karena itu, strategi biasanya dirumuskan dalam kalimat yang kandungan maknanya sangat umum dan tidak merujuk pada tindakan spesifik atau rinci. Program-program kerja tersebut harus direncanakan pula dalam proses manajemen strategi dan bahkan harus dapat dirumuskan atau diidentifikasi ukuran kinerjanya. Kegagalan dalam merumuskan ukuran kinerja yang sesuai, seringkali menjadi penyebab kegagalan organisasi dalam mencapai misinya.

Proses sendiri adalah arus informasi melalui beberapa tahapan analisis yang saling terkait menuju pencapaian tujuan atau cita-cita. Dalam proses manajemen strategi, arus informasi mencakup data historis, data saat ini, dan data ramalan tentang operasi dalam lingkungan bisnis. Memandang manajemen strategi sebagai suatu proses mengandung beberapan implikasi penting. Pertama, suatu perubahan pada sembarang komponen akan mempengaruhi beberapa atau semua komponen yang lain. Kedua, bahwa perumusan dan implementasi strategi terjadi secara berurutan, dan ketiga akan diperlukan umpan balik dari pelembagaan, tinjauan ulang (*review*), dan evaluasi terhadap tahap-tahap awal proses ini.

Menurut Thompson, Strickland and Gamble (*Thompson, Strickland and Gamble, 2008*) tahapan proses pembuatan dan eksekusi strategi terdiri dari lima phase yaitu :

1. Menentukan Visi Strategis
2. Menentukan Sasaran

3. Formulasi Strategi untuk mencapai sasaran dan visi
4. Implementasi dan eksekusi strategi
5. Memonitor perkembangan, mengevaluasi kinerja dan membuat penyesuaian perbaikan dan apabila timbul ketidaksesuaian maka dilakuakn revisi.

Manajemen strategi menekankan pendekatan pada hubungan antar manajer dengan semua tingkatan organisasi dalam kegiatan perencanaan sampai dengan semua tingkatan organisasi dalam kegiatan perencanaan sampai implementasi yang tercermin dalam pengambilan keputusan. Penilaian yang tepat dapat mempengaruhi perumusan strategi yang dibuat, sehingga manajemen strategi sangat menentukan kelangsungan hidup perusahaan. Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika menerapkan manajemen strategi (Wahyudi, 1996:19), diantaranya adalah :

1. Memberikan arah jangka panjang yang dituju,
2. Membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi,
3. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif,
4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko,
5. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah masalah di masa yang akan datang,

6. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka dalam tahap pelaksanaannya,
7. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi,
8. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

2.1.4 Tingkatan Strategi

Terdapat 3 tingkatan strategi dalam organisasi, yaitu diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Strategi Tingkat Perusahaan (*Corporate Strategy*).

Dalam *corporate strategy* secara umum melibatkan tujuan jangka panjang yang memiliki hubungan dengan organisasi dan investasi secara langsung. Penetapannya ditetapkan oleh pemimpin tertinggi dalam suatu perusahaan dan berfokus pada bisnis apa yang akan dilakukan dan bagaimana pengalokasian sumber daya perusahaan tersebut.

2. Strategi Tingkat Bisnis (*Business Strategy*)

Penetapannya ditentukan oleh masing-masing unit bisnis strategi. Dalam strategi bisnis, pemformulasian kegiatan bisnis adalah manajer tingkat bisnis melalui negosiasi dengan manajer korporasi dan berfokus pada melakukan berbagai macam cara untuk dapat bersaing diantar pesaing sesama produk yang ada. Setiap strategi bisnis yang dikeluarkan harus diperoleh dan didukung oleh strategi korporasi.

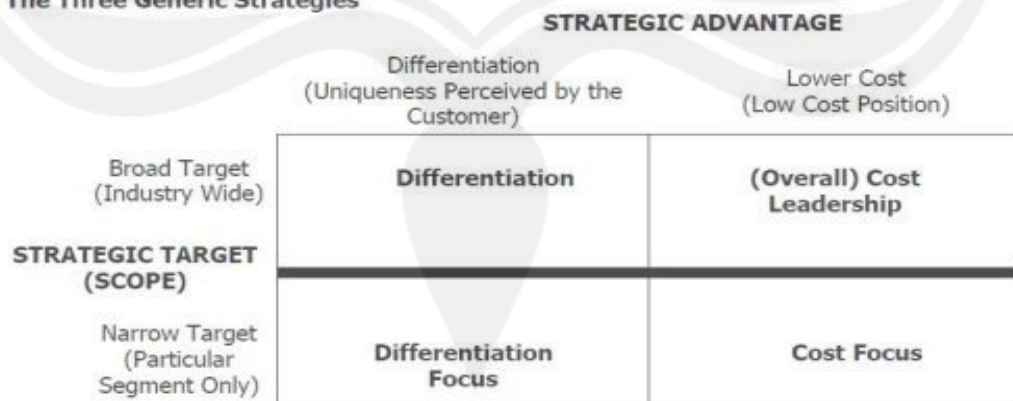
3. Strategi Tingkat Fungsional (Functional Strategy)

Lingkungan lebih sempit lagi dibandingkan strategi korporasi dan strategi bisnis, dikarenakan berhubungan dengan fungsi bisnis, seperti fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi sumber daya manusia serta fungsi riset dan pengembangan (R&D). Strategi fungsional harus menuju kepada strategi bisnis dan yang paling utama dalam tingkatan strategi ini adalah tergantung pada hasil jawaban bagaimana cara menerapkannya.

2.1.5 Porter's Generic Strategic

Dalam analisisnya tentang strategi bersaing (*competitive strategy* atau disebut juga *Porter's Five Force*) suatu perusahaan, *Michael A. Porter* memperkenalkan 3 jenis strategi generik, yaitu : Keunggulan biaya (*Cost leadership*), Perbedaan Produk (*Differentiation*), dan *Focus*.

Gambar 1.
The Three Generic Strategies



Sumber: *Michael A. Porter, 1980 dan 1985.*

Gambar 2.1 Strategi Generik Porter

Sumber : *Michael A. Porter, 1980 dan 1985*

a. Strategi Biaya Rendah (*Cost Leadership*)

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

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

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

Untuk dapat menjalankan strategi biaya rendah, sebuah perusahaan harus mampu memenuhi persyaratan di dua bidang, yaitu : sumber daya (*resources*) dan organisasi. Strategi ini hanya mungkin dijalankan jika dimiliki beberapa keunggulan di bidang sumber daya perusahaan, yaitu : kuat akan modal, trampil pada rekayasa proses (*Process engineering*), pengawasan yang ketat, mudah diproduksi, serta biaya distribusi dan promosi rendah. Sedangkan dari bidang organisasi, perusahaan harus memiliki : kemampuan mengendalikan biaya dengan ketat, informasi pengendalian yang baik, insentif berdasarkan target alokasi insentif berbasis hasil. (Umar, 1999).

b. Strategi Pembedaan Produk (*Differentiation*)

Strategi perbedaan produk (*differentiation*), mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Keunikan produk (barang dan jasa) yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya. Cara pembedaan produk bervariasi dari pasar ke pasar, tetapi berkaitan dengan sifat dan atribut fisik suatu produk atau pengalaman kepuasan (secara nyata maupun psikologis) yang didapat oleh

konsumen dari produk tersebut. Berbagai kemudahan pemeliharaan, features tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru lawan merupakan sedikit contoh dari diferensiasi. Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya (*price insensitive*). Perlu diperhatikan bahwa terdapat berbagai tingkatan diferensiasi. Diferensiasi tidak memberikan jaminan terhadap keunggulan kompetitif, terutama jika produk-produk standar yang beredar telah (relatif) memenuhi kebutuhan konsumen atau jika *competitor* / pesaing dapat melakukan peniruan dengan cepat. Contoh penggunaan strategi ini secara tepat adalah pada produk barang yang bersifat tahan lama (*durable*) dan sulit ditiru oleh pesaing.

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

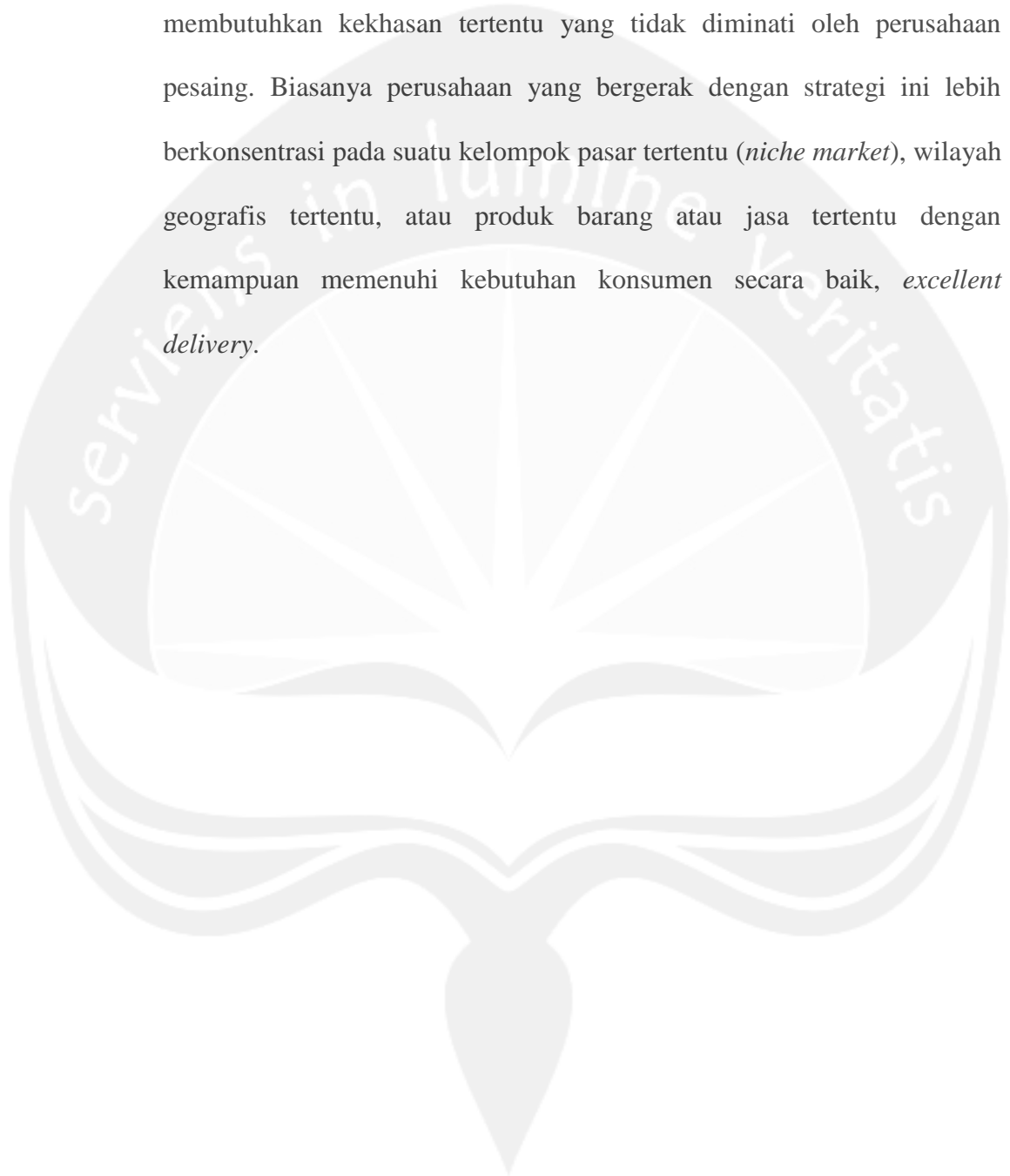
Pada umumnya strategi biaya rendah dan perbedaan produk diterapkan perusahaan dalam rangka mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*) terhadap para pesaingnya pada semua pasar. (David, 1998; Fournier and Deighton, 1997; Porter, 1985). Secara umum, terdapat dua bidang syarat yang harus dipenuhi ketika perusahaan

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

c. Strategi Fokus (*Focus*)

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

keberhasilannya (pesaing tidak tertarik untuk bergerak pada ceruk tersebut). Strategi ini akan menjadi lebih efektif jika konsumen membutuhkan kekhasan tertentu yang tidak diminati oleh perusahaan pesaing. Biasanya perusahaan yang bergerak dengan strategi ini lebih berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu (*niche market*), wilayah geografis tertentu, atau produk barang atau jasa tertentu dengan kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen secara baik, *excellent delivery*.



**Tabel 2.2 Keterampilan, Sumber Daya dan Persyaratan Organisasi
dari Tiga Strategi Bersaing Generik Porter**

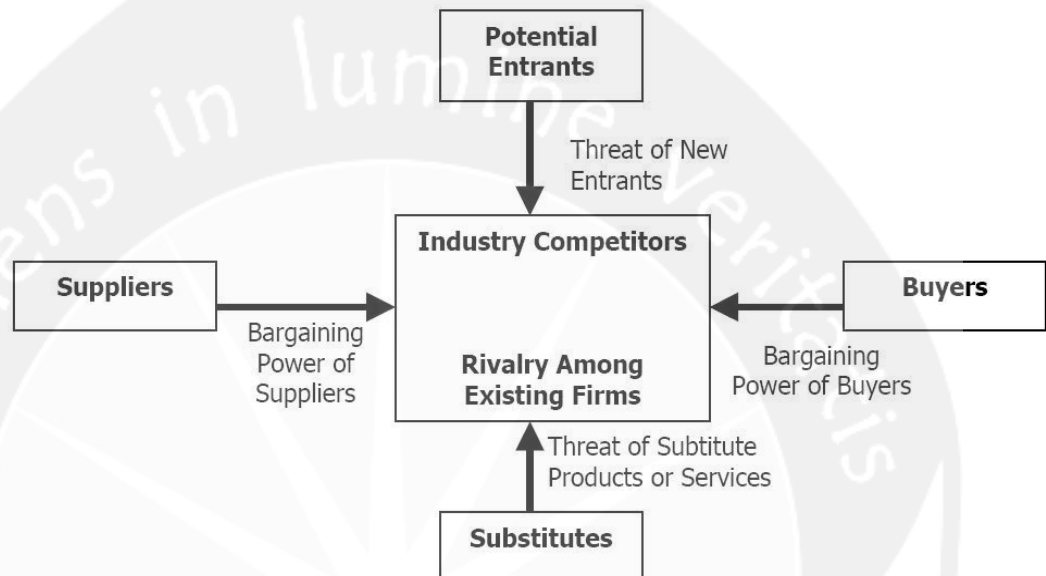
Strategi	Kemampuan dan Sumber daya yang Dibutuhkan	Sistem Organisasi yang Dibutuhkan
<i>Low Cost Strategy</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investasi kapital dan akses kapital yang cukup 2. Kemampuan dalam perancangan proses yang efektif 3. Pengawasan ketat terhadap pekerja 4. Produk yang mudah dimanufaktur 5. Sistem distribusi berbiaya rendah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memonitoring biaya dengan ketat 2. Pelaporan yang detail dan sering 3. Organisasi dan sistem pelaporan yang terstruktur 4. Pembagian insentif disesuaikan dengan pencapaian target kuantitatif
<i>Differentiation</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan pemasaran yang kuat 2. Perancangan produk yang matang 3. Anggota organisasi yang kreatif 4. Kemampuan dalam penelitian dasar 5. Reputasi yang baik untuk menjadi pionir 6. Tradisi keunikan organisasi 7. Kerjasama yang kuat dengan <i>channels</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koordinasi antara fungsi R&D, pengembangan produk dan pemasaran 2. Pembagian insentif secara subjektif 3. Kemampuan menarik orang-orang kreatif untuk bekerja dalam organisasi
<i>Focus</i>	Kombinasi dari keduanya; khusus untuk satu segmen pasar tertentu	Kombinasi dari keduanya; khusus untuk satu segmen pasar tertentu

Sumber : Porter, 1998: 40-41

2.1.6 Analisis Lima Kekuatan Porter

Tujuan analisis ini adalah untuk melihat dan mengetahui relevansi lingkungan industri. Kekuatan kolektif dari lima kekuatan persaingan ini akan menentukan kemampuan perusahaan yang ada di dalam industri tersebut (Porter,

1980: 3). Model lima kekuatan ini merupakan alat analisis untuk mendiagnosa secara sistematis tekanan kompetitif mendasar di industri untuk mengukur seberapa kuat dan penting masing-masing lima kekuatan tersebut.



Gambar 2.2 Porter Five-Forces Model of Competition

Sumber : *Michael E. Porter*, 1980

a. Ancaman Pendetang Baru (New Entry)

Produsen baru dapat membahayakan perusahaan-perusahaan yang telah ada dimana produsen baru menghasilkan kapasitas produk tambahan kecuali permintaan terhadap barang meningkat, tambahan kapasitas akan menekan agar biaya bagi pembeli menjadi rendah, yang akan berakibat turunnya penjualan dan laba bagi seluruh perusahaan dalam industri tersebut. Seringkali produsen baru memiliki sumber daya dalam jumlah besar dan kemauan yang kuat untuk memperoleh pangsa pasar. Seberapa besar

kecenderungan perusahaan akan memasuki suatu industri tergantung fungsi dari dua faktor rintangan untuk masuk “*barrier to entry*”, diantaranya yaitu :

- Skala Ekonomi
- Diferensiasi Produk
- Kebutuhan modal biaya peralihan (*switching cost*)
- Akses di dalam alur distribusi
- Kerugian biaya yang tidak berhubungan dengan skala
- Kebijakan Pemerintah

b. Kekuatan Posisi Pemasok

Meningkatkan harga dan mengurangi mutu produk yang dijual adalah cara potensial yang dapat digunakan pemasok untuk mendapatkan kekuatan terhadap perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam suatu industri.

Kelompok pemasok dikatakan berkuasa apabila:

- Didominasi oleh sejumlah kecil perusahaan besar dan lebih berkonsentrasi dari pada industri yang menjadi pembeli mereka.
- Produk pengganti yang baik tidak tersedia bagi pembeli
- Pembeli bukan merupakan konsumen penting bagi pembeli
- Produk pemasok penting bagi pembeli
- Efektifitas produk pemasok menciptakan biaya peralihan yang tinggi bagi pembeli.

- Pemasok merupakan ancaman serius apabila berintegrasi kedepan ke arah industri pembeli.

c. Kekuatan Posisi Pembeli

Perusahaan akan selalu berusaha untuk memaksimalkan pengembalian atas modal mereka. Pembeli lebih suka membeli produk dengan harga serendah mungkin, dan untuk mengurangi biaya pembeli akan menuntut kualitas yang lebih tinggi, pelayanan yang lebih baik, serta harga yang lebih murah.

d. Ancaman Produk Pengganti

Setiap perusahaan akan berusaha menyaingi perusahaan lain yang menghasilkan produk pengganti. Dengan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang tidak jauh berbeda dari konsumen, tetapi dengan karakteristik berbeda, harga produk pengganti dapat menjadi batas tertinggi dari harga yang ditetapkan suatu perusahaan. Dengan demikian, produk pengganti melakukan fungsi atau layanan yang sama atau mirip.

e. Intensitas Persaingan antar Perusahaan

Perusahaan bersaing secara aktif satu dengan yang lainnya untuk mencapai daya saing strategis terhadap para pesaing. Karena perusahaan-perusahaan dalam suatu industri bergantung satu sama yang lain, tindakan suatu perusahaan seringkali mengundang reaksi dari pesaingnya. Intensitas persaingan antara perusahaan merupakan fungsi dari beberapa faktor yaitu :

- Jumlah pesaing banyak atau kekuatan seimbang

- Pertumbuhan industri yang lambat
- Biaya tetap atau penyimpanan yang tinggi
- Kurangnya perbedaan atau biaya peralihan
- Penambahan kapasitas dalam jumlah besar
- Keanekaragaman pesaing
- Kepentingan strategis yang tinggi
- Rintangan keluar yang tinggi

2.1.7 Analisis SWOT

Dalam menyusun strategi biasanya diawali dengan menganalisis situasi internal dan eksternal perusahaan. Analisis SWOT digunakan untuk memahami kondisi internal dan eksternal perusahaan. Analisis lingkungan internal perusahaan meliputi analisis kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Sedangkan analisis lingkungan eksternal perusahaan meliputi analisis peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*). Setiap perusahaan memerlukan analisis dalam rangka perumusan strategi dan menyusun program. Analisis tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan konsep analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi yang sistematis dari faktor-faktor internal dan eksternal yang mengacu pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kekurangan dan ancaman perusahaan (Pierce & Robinson, 1994: 175).

Teori-teori yang membahas mengenai keunggulan bersaing tertuju pada empat pokok bahasan yang termasuk di dalam analisis SWOT, yaitu peluang dan ancaman, serta kekuatan dan kelemahan (Barney, 2002: 19). Teori ini juga menyarankan bagaimana perusahaan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada dan dalam mengatasi ancaman, selain juga mengenai bagaimana perusahaan menghindari dan memperbaiki kelemahan – kelemahan yang ada. Kekuatan merupakan keunggulan yang bersumber dari internal perusahaan dan menjadi pendorong keberhasilan perusahaan. Kekuatan dapat berkaitan dengan keunggulan sumber daya, ketrampilan, dan hubungan dengan pembeli maupun pemasok. Kekurangan berasal dari kondisi internal yang menghambat perusahaan serta dapat berasal dari kekurangan dan keterbatasan kemampuan, sumber daya maupun ketrampilan yang menghalangi kinerja perusahaan.

Peluang yang dihadapi oleh perusahaan, bersumber dari kondisi eksternal yang menjadi pendorong bagi keberhasilan, seperti kebijaksanaan pemerintah dan kemajuan teknologi. Sedangkan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan berasal dari situasi yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan, seperti masuknya pesaing baru, peraturan baru yang dapat menghambat usaha dan meningkatkannya kekuatan tawar menawar pembeli dan pemasok.

Dalam melakukan analisis SWOT dapat dilakukan dalam tiga tahap (Thompson et al., 2010: 14), diantaranya adalah :

1. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, serta peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan,
2. Menggambarkan kesimpulan identifikasi yang telah dilakukan,
3. Diterjemahkan dalam keputusan strategis.

Tabel 2.3 Matrix TOWS Menurut West & Bamford (2010, h,139)

<i>External Factors</i>	<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
<i>Strength</i>	<p>SO Strategies</p> <p><i>Use Strengths to take advantage of opportunities</i></p>	<p>ST Strategies</p> <p><i>Use Strengths to avoid threats</i></p>
<i>Weakness</i>	<p>WO Strategies</p> <p><i>Take advantage of opportunities by overcoming weaknesses</i></p>	<p>WT Strategies</p> <p><i>Defensive measures to minimize weaknesses and avoid threats</i></p>

1. Strategi SO (*Strength – Opportunities*)

Menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang eksternal. Perusahaan pada umumnya akan melaksanakan strategi WO, ST, WT agar berada pada situasi dimana mereka dapat menerapkan strategi SO, oleh karena itu jika perusahaan

memiliki banyak kelemahan maka perusahaan akan berusaha untuk mengatasi kelemahan tersebut dan ketika perusahaan menghadapi banyak ancaman maka perusahaan akan berusaha menghindari agar dapat berkonsentrasi pada peluang yang ada. Kekuatan bersaing sebuah perusahaan dapat dinilai dari beberapa hal :

- a) Keahlian khusus yang sulit ditiru (lokasi, nama paten, modal besar),
- b) Memiliki nilai tinggi dalam asset organisasi maupun non-fisik,
- c) Pencapaian khusus yang menghasilkan posisi unggul dipasar,
- d) Kemampuan dalam aliansi atau bekerjasama dengan perusahaan lain.

2. Strategi WO (Weakness – Opportunities)

Bertujuan untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal, terkadang perusahaan menghadapi kesulitan untuk memanfaatkan peluang-peluang yang ada karena terhalang oleh kelemahan-kelemahan perusahaan. Kelemahan ini berkaitan sangat erat dengan:

- a) Kekurangan dalam ketrampilan, keahlian atau pengetahuan,

- b) Kekurangan dalam hal aset fisik, non fisik maupun organisasi yang penting bagi persaingan,
- c) Lemah dalam hal kemampuan bersaing di dalam faktor kunci keberhasilan dalam industri.

3. Strategi ST (Strength – Threats)

Menggunakan kekuatan-kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal. Peluang adalah kesempatan yang dapat dieksploitasi oleh perusahaan dalam jangka waktu tertentu melalui keunggulan atau kompetensi-kompetensi khusus yang dimiliki perusahaan, Faktor-faktor yang dapat mendiagnosa peluang adalah :

- a) Pergantian teknologi,
- b) Politik, ekonomi, trend sosial,
- c) Besaran pasar,
- d) Pertumbuhan pasar,
- e) Margin yang tinggi,
- f) Pesaing yang sedikit dan lemah,
- g) Hambatan masuk,
- h) Respon yang bagus mengenai penjualan, iklan dan promosi.

4. Strategi WT (Weakness – Threats)

Merupakan strategi untuk bertahan dengan mengurai kelemahan internal dan menghindari ancaman. Perusahaan yang menghadapi sejumlah ancaman eksternal dan kelemahan internal sebenarnya pada posisi yang sulit dan berbahaya, sehingga perusahaan mengambil beberapa langkah seperti merger, mengumumkan kebangkrutan perusahaan atau likuidasi. Ancaman-ancaman tersebut bisa berasal dari pesaing, perubahan ekonomi dan politik, pengambil-alihan, peraturan pemerintah, dan lain-lain. Beberapa faktor yang bisa menganalisis ancaman antara lain:

- a) Reaksi kompetitor,
- b) Pendetang baru,
- c) Perang promosi,
- d) Berubahnya nilai dan selera konsumen,
- e) Kekuatan pembeli yang tinggi,
- f) Bergantinya teknologi,
- g) Inflasi,

h) Regulasi-regulasi yang terus berganti.

2.1.8 Analisis PEST

Analisis PEST merupakan akronim dari faktor-faktor politik, ekonomi, sosial dan teknologi (*Oxford University Press, n.d*). Faktor-faktor tersebut merupakan beberapa aspek lingkungan makro yang selalu berubah dan harus diperhatikan dalam kegiatan pengambilan keputusan oleh suatu manajer atau pemimpin organisasi atau bisnis. Sehingga keputusan yang diambilpun dapat menyesuaikan keadaan perusahaan dengan keadaan lingkungan makro.

Tiap-tiap faktor tersebut akan dianalisis, yang kemudian akan diteliti pula bagaimana faktor-faktor tersebut saling berinteraksi dan mempengaruhi satu dengan lainnya untuk mendapatkan efek terhadap organisasi yang menyeluruh. Manajer juga perlu untuk mengetahui dari beberapa faktor tersebut, faktor yang mana saja yang paling berpengaruh terhadap kelangsungan organisasinya, jadi tidak hanya kemungkinan yang terjadi sajalah yang diukur, melainkan juga besarnya efek yang ditimbulkan oleh faktor tersebut (*Oxford University Press, N.d*).

PEST *analysis* terkait dengan pengaruh lingkungan pada suatu bisnis. PEST merupakan suatu cara atau alat yang bermanfaat untuk meringkas lingkungan eksternal dalam operasi bisnis. PEST harus ditindaklanjuti dengan pertimbangan bagaimana bisnis harus menghadapi pengaruh dari lingkungan politik, ekonomi,

sosial, dan teknologi. Penggunaan pendekatan analisis PEST dapat digunakan sebagai panduan untuk mengetahui faktor-faktor sebagai berikut :

1. Faktor Politik; menyangkut kebijakan yang dibuat oleh pemerintah, seperti seberapa besar intervensi dari pemerintah pada bidang ekonomi. Yang dipertimbangkan adalah hal-hal seperti barang dan jasa yang ingin disediakan pemerintah untuk rakyatnya, ada tidaknya subsidi untuk perusahaan dari pemerintah, prioritas pemerintah dalam menyokong kegiatan bisnis. Keputusan-keputusan bisnis tersebut akan mempengaruhi tindakan pemerintah yang notabene juga mempengaruhi kegiatan bisnis; seperti pendidikan rakyat yang mempengaruhi kesiapan konsumen dan tenaga kerja, kesehatan masyarakat, dan kualitas dari infrastruktur yang disediakan pemerintah yang terkait erat dengan distribusi atau cakupan kegiatan bisnis.
2. Faktor Ekonomi; termasuk di dalamnya tingkat suku bunga pajak, perkembangan ekonomi, inflasi dan nilai tukar uang. Dengan adanya suku bunga yang tinggi berarti akan lebih sulit untuk meminjam uang, dengan nilai tukar uang yang tinggi dibanding negara lain maka penjual akan kesulitan untuk mengekspor produknya ke negara lain, inflasi dapat mempengaruhi tingkat kenaikan gaji dan biaya dalam beroperasi, dan dengan perkembangan ekonomi yang positif maka dapat berpengaruh positif terhadap permintaan barang jika barang tersebut termasuk barang lux atau berpengaruh negatif jika barang tersebut termasuk barang inferior.

3. Faktor Sosial Budaya; adanya perubahan dari trend sosial atau struktur sosial akan berpengaruh terhadap permintaan dari sebuah produk, seperti jenis produk yang diinginkan. Contohnya adalah banyaknya populasi dengan umur tua di Inggris menyebabkan banyak pelaku bisnis yang memanfaatkan hal ini dan mulai mempekerjakan karyawan yang berumur lebih tua untuk mendapat tenaga lebih. Hal ini juga berpengaruh terhadap permintaan produk, dimana semakin banyak permintaan untuk obat-obatan dan perlengkapan untuk generasi berumur tua dan penurunan dari permintaan akan barang-barang mainan, pendidikan dan kesehatan, perubahan demografi dan pendapatan distribusi.
4. Faktor Teknologi; dengan adanya teknologi baru maka hal tersebut memungkinkan proses-proses bisnis yang baru pula. Seperti adanya internet yang mengubah teknik pemasaran secara drastis, dapat menekan biaya, memperbaiki kualitas dan menimbulkan inovasi.