# BAB II LANDASAN TEORI

## A. Menganalisis lingkungan Internal dan Eksternal Bisnis

#### 1. Analisis SWOT

Faktor utama yang perlu kita fahami dalam membangun keunggulan bersaing adalah pesaing. Dalam menganalisis pesaing kita harus faham bagaimana keadaan lingkungan ekternal dan internal perusahaan tersebut, dan untuk mengetahui keadaan lingkungan eksternal dan internal perusahaan kita dapat menggunakan analisis SWOT.

Analisis SWOT (SWOT *analysis*) merupakan teknik historis yang terkenal di mana para manajer menciptakan gambaran umum ssecara cepat mengenai strategis perusahaan. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari "kesesuaian" yang baik antara sumber daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman).<sup>1</sup>

Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam tubuh suatu organisasi termasuk satuan bisnis tertentu, kekuatan adalah keunggulan sumber daya relatif terhadap para pesaing dan kebutuhan pasar pesaing yang dilayani atau diharapkan untuk dilayani oleh perusahaan.<sup>2</sup> Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan

30

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> John A. Pearce II, Richard B. Robinson, Jr, *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Nia Pramita Sari (Jakarta : Salemba Empat, 2014), 156.
<sup>2</sup> Ibid, 157.

pembeli-pemasok, dan faktor-faktor lain. Sedangkan kelemahan perusahaan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas suatu perusahaan relatif terhadap pesaingnya yang menghambat kinerja efektif perusahaan.<sup>4</sup>

Faktor peluang dan ancaman adalah merupakan faktor-faktor lingkungan yang harus dihadapi oleh organisasi atau perusahaan atau satuan bisnis yang bersangkutan. Peluang adalah situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Menurut Prof. Dr. Sondang P. Siagian, MPA dalam bukunya berjudul Manajemen Strategik, peluang adalah berbagai situasi lingkungan yan<mark>g menguntungkan bagi suatu satuan bisnis, yang</mark> dimaksud dengan berbagai situasi tersebut antara lain adalah:

- Kecenderungan penting yang terjadi di kalangan pengguna produk.
- b. Identifikasi segmen pasar yang belum mendapat perhatian,
- Perubahan dalam kondisi persaingan.
- d. Perubahan dalam peraturan perundang-undangan membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha.
- Hubungan dengan para pembeli yang "akrab" dan e.

Pearce Robinson, Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1997), 231.

<sup>5</sup> Ibid, 156.

John A. Pearce II, Richard B. Robinson, Jr, Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian, Nia Pramita Sari...,157.

# f. Hubungan dengan pemasok yang harmonis.<sup>6</sup>

Sedangkan ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis.<sup>7</sup>

## 2. Cara Menggunakan Analisis SWOT

Dalam menggunakan analisis SWOT sedikitnya terdapat tiga tahapan dalam proses penyusunan perencanaan strategis. Pertama adalah tahap pengumpulan data. Tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengklasifikasian dan pra analisis. Pada tahap ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan internal perusahaan. Kedua adalah tahap analisis. Setelah pengumpulan data-data yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Tahap terakhir yaitu tahap pengambilan keputusan.

Alat-alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*(Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 173.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Ibid 173

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Abd. Malik, "Pemanfaatan Analisis SWOT dalam Upaya Pengembangan Mutu Madrasah di Madrasah Aliyah Unggulan Amanatul Ummah Surabaya" (Skripsi--IAIN Sunan Ampel, Surabaya, 2013), 47-49.

Tabel 1.29 Matrik SWOT

IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESS (W)
EFAS	Tentukan 5-10 faktor-	Tentukan 5-10 faktor-
	faktor kekuatan	faktor kelemahan
	internal	internal.
OPPORTUNITIES (O)	Startegi SO	Strategi WO
Tentukan 5-10 faktor	Ciptakan stretegi yang	Ciptakan Strategi yang
peluang eksternal	menggunakan kekuatan	meminimalkan
	untuk memanfaatkan	kelemahan untuk
	peluang.	memanfaatkan peluang
THREASTHS (T)	Strategi ST	Strategi WT
Tentukan 5-10 faktor	Ciptakan strategi yang	Ciptakan Strategi yang
ancaman eksternal	menggunakan kekuatan	meminimalkan
	untuk mengatasi	kelemahan dan
	ancaman.	menghindari ancaman

## Penjelasan matrik:

- a. IFAS (Internal Factors Analysis Summary) yaitu kesimpulan yang mempengaruhi analisis dari berbagai faktor internal keberlangsungan perusahaan, dengan kata lain faktor-faktor strategis internal suatu lembaga disusun untuk merumuskan faktorfaktor internal dalam kerangka strength and weaknesses.
- b. EFAS (Eksternal Factors Analysis Summary) yaitu kesimpulan analisis dari berbagai faktor eksternal yang mempengaruhi keberlangsungan perusahaan, dengan kata lain faktor-faktor strategis ekternal suatu lembaga disusun untuk merumuskan faktorfaktor eksternal eksternal dalam rangka opportunities and threaths.

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008), 31-32.

# c. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

### d. Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman perusahaan.

# e. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

# f. Strategi WT

Strategi ini berdasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Selanjutnya, matrik SWOT tersebut dapat dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan analisis SWOT yang dikembangkan oleh *Pearce and Robinson (1998)* agar diketahui secara pasti posisi organisasi yang sesungguhnya. Perhitungan yang dilakukan melalui tiga tahap, yaitu<sup>10</sup>:

a. Melakukan perhitungan bobot (a) dan rating (b) poin faktor serta jumlah total perkalian bobot dan rating (c = a x b) pada setiap faktor S-W-O-T. Cara pemberian nilai yaitu:

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Himansa, "Analisis SWOT" dalam http://himansaclub.blogspot.com/2011/07/analisis-swot.html diakses pada 7 Desember 2014.

Pemberian rating untuk kekuatan dan peluang mendapat peringkat 3 (kuat) atau 4 (sangat kuat), sedangkan untuk kelemahan dan ancaman mendapat peringkat 1 (sangat lemah) atau 2 (lemah). Berilah setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (semua penting). Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.<sup>11</sup>

- b. Melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (d) dan faktor O dengan T (e); Perolehan angka (d = x) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu X, sementara perolehan angka (e = y) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu Y.
- c. Mencari posisi organisasi yang ditunjukkan oleh titik (x,y) pada kuadran SWOT. Berikut ini adalah diagram SWOT:



<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Fred R. David, *Strategic Management Strategi Manajemen Konsep* (Jakarta :Salemba Empat, 2009), 230.

<sup>12</sup> John A. Pearce II, Richard B. Robinson, Jr, *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Nia Pramita Sari...,158.

\_

Dari diagram diatas dapat diketahui bagaimana Matriks kuadran SWOT yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

## 1. Sel I atau kuadran I (positif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah agresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

## 2. Sel II atau kuadran II (positif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantanganyang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah diversifikasi strategi, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karenanya, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktiknya.

## 3. Sel III atau kuadran III (negatif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah ubah strategi, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk

dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

## 4. Sel IV atau Kuadran IV (negatif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah strategi bertahan, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan untuk meenggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.

## B. Membangun Keunggulan Kompetitif di Level Industri

## 1. Strategi Kompetitif Porter

Strategi menurut beberapa defenisi, antara lain yaitu:

- a. Strategi berasal dari kata Yunani strategeia (stratos = militer; dan ag = memimpin), yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jendral.<sup>13</sup>
- b. Strategi juga dapat diartikan sebagai suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan material pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.

<sup>13</sup> Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran* (Yogyakarta: Andi, 2008), 3.

c. Strategi merupakan rencana skala besar yang berorientasi jangka panjang untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan.<sup>14</sup>

Dari defenisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu rencana yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditargetkan. Strategi dalam perusahaan digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam lingkungan yang kompetitif.

Strategi bisnis pada hakikatnya bisa dirumuskan akibat adanya lingkungan pesaing. Kenichi Ohmae (1982) menegaskan: "apakah strategi itu —apa yang membedakannya dari semua perencanaan bisnis lainnya — hanya terdapat satu kata yaitu keunggulan kompetitif. Tanpa pesaing tidak diperlukan strategi, karena tujuan satu-satunya perencanaan strategik adalah agar memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan, seefesien mungkin, suatu keunggulan terhadap pesaingnya."

Michael Porter mengingatkan juga, strategi apa pun yang diterapkan perusahaan akan sia-sia bila tidak diarahkan pada usaha persaingan. Manajemen perlu mempelajari kelemahan, kekuatan, dan strategi pesaing agar bisa merumuskan, menerapkan strategi persaingan yang efektif, dan sekaligus menempatkan diri dalam lingkungan pesaing secara kompetitif.

Dalam sebuah lingkungan yang kompetitif dibutuhkan pula strategi kompetitif untuk sebuah bisnis atau perusahaan. Strategi yang diterapkan

<sup>15</sup> Ronald Nangoi, *Menentukan Strategi Pemasaran dalam Menghadapi Persaingan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1996), 9.

-

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup>John A. Pearce II, Richard B. Robinson, Jr, *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Nia Pramita Sari...,4.

untuk bersaing dalam level industri salah satunya adalah strategi kompetitif Porter.

Strategi Kompetitif Porter adalah sebuah kerangka untuk analisis Industri dan pengembangan strategi bisnis yang dikembangkan oleh Michail E. Porter, dia berpendapat bahwa strategi ditingkat bisnis adalah hasil dari lima kekuatan kompetitif dilingkungan perusahaan. <sup>16</sup>M. E. Porter, berpendapat bahwa perusahaan lebih memberikan perhatian pada persaingan yang ada dalam industrinya. <sup>17</sup>

Porter (1980:4) mengatakan bahwa ada lima kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam suatu industri yaitu: (1) ancaman dari para pendatang baru (threat of new entrants), (2) ancaman dari produk-produk atau jasa-jasa pengganti (threat of substitute products or services), (3) kekuatan tawar-menawar para pemasok (bargaining power of suppliers), (4) kekuatan tawar-menawar pembeli (bargaining power of buyers), dan (5) persaingan diantara para pesaing yang ada (rivalry among existing competitor).<sup>18</sup>

\_

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> Richard L. Daft, *Managemet Manajemen*, Edward Tanujaya, Shirly Tiolina (Jakarta : Salemba Empat, 2007), 374.

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> J. David Hunger, & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Julianto Agung, (Yogyakarta: Andi, 2003),122.

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> Jajat Kristanto, *Manajemen Pemasaran Internasional* (Jakarta: Erlangg, 2011),122.

Pendatang Baru

Ancaman dari pendatang baru

Persaingan Industri

Pemasok

Subtitusi

Gambar 1.2 Diagram Kekuatan-Kekuatan yang Membentuk Persaingan Industri<sup>19</sup>

## a. Masuknya Pendatang Baru

Masuknya pendatang baru dalam suatu industri akan membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar dan sering kali sumber daya yang substansial. Tingkat keseriusan dari ancaman pendatang baru bergantung pada hambatan yang ada dan reaksi pesaing saat ini yang dapat diantisipasi oleh pendatang baru. Jika hambatan terhadap masuknya pendatang baru (barriers to entry) cukup tinggi dan pendatang baru tersebut tidak akan membawa ancaman yang serius ketika masuk. Hambatan bagi pendatang baru untuk memasuki lingkungan industri adalah:

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> John A. Pearce II, Richard B. Robinson, Jr, *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Nia Pramita Sari...,104.

#### 1) Skala Ekonomi

Skala ekonomi menghalangi masuknya pendatang baru dengan memaksa calon pendatang baru untuk masuk ke skala yang besar atau menerima kerugian dari segi biaya.

Skala ekonomi merupakan determinan (faktor yang menentukan) yang penting atas intensitas persaingan dalam suatu industri. Perusahaan yang mampu mencapai kondisi ekonomi yang demikian akan mampu mematok harga lebih rendah bila dibandingkan dengan para pesaingnya. Perusahaan tersebut juga dapat menciptakan harga produknya, baik sementara maupun selamanya.

# 2) Diferensiasi Produk

Diferensiasi produk (*product differentiation*), atau identifikasi merek, menciptakan hambatan dengan memaksa pendatang baru untuk menghabiskan biaya yang besar guna memenangkan loyalitas pelanggan.

## 3) Persyaratan Modal

Kebutuhan untuk menginvestasikan sumber daya keuangan yang besar dalam bersaing menciptakan hambatan bagi masuknya pendatang baru, terutama jika modal tersebut dibutuhkan untuk mengeluarkan yang tidak bisa diperoleh kembali, seperti memasang iklan pada awal usaha atau melakukan penelitian dan pengembangan awal.

4) Kerugian Biaya yang Tidak Dipengaruhi oleh Ukuran Perusahaan.

# 5) Akses Terhadap Saluran Distribusi.

Pendatang baru harus memastikan distribusi dari produk atau jasa yang ditawarkannya. Semakin terbatasnya saluran distribusi grosir atau ritel dan semakin terikatnya saluran-saluran ini dengan pesaing yang ada, tentu saja akan semakin sulit untuk masuk ke dalam industri ini. Kadang kala, hambatan ini sedemikian besarnya hingga untuk mengatasinya, seseorang pendatang baru harus menciptakan saluran distribusinya sendiri.

## 6) Kebijakan Pemerintah.

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup masuknya pendatang baru ke industri, dengan pengendalian-pengendalian, seperti persyaratan lisensi, pembatasan akses ke bahan baku, dan insentif pajak.

#### b. Ancaman Produk Subtitusi

Kekuatan dari beberapa pilihan dan subtitusi (pengganti) dan produk sebuah perusahaan dapat berpengaruh melalui perubahan biaya atau tren.<sup>20</sup> Jika industri tersebut tidak dapat meningkatkan

<sup>20</sup> Richard L. Daft, *Managemet Manajemen*, Edward Tanujaya, Shirly Tiolina...,375.

\_

kualitas produk atau melakukan diferensiasi, maka industri itu akan mengalami kemunduran laba dan mungkin juga dalam pertumbuhannya.<sup>21</sup>

Produk pengganti muncul dalam bentuk berbeda, tetapi dapat memuaskan kebutuhan yang sama dari produk lain. Menurut Porter, "penggantian membatasi pendapat potensial dari suatu industri karena batas atas pada harga-harga perusahaan dalam suatu industri berpengaruh signifikan pada laba. Jika tingkat *switching cost* (biaya atau pengorbanan yang harus ditanggung oleh konsumen aapabila konssumen memutuskan untuk berpindah ke supplier lain) rendah, barang pengganti kemungkinan berpengaruh kuat terhadap industri. <sup>22</sup>

### c. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Pembeli juga dapat memaksa harga turun, menuntut kualitas yang lebih tinggi atau pelayanan lebih, dan mengadu pemasok yang saling bersaing, yang semuanya dapat mengurangi laba industri.<sup>23</sup>

Para konsumen dapat menjadi kuat apabila berbagai kondisi tertentu terpenuhi seperti:Pertama, mereka terkonsentrasi pada suatu lokasi tertentu dan oleh karenanya membeli produk yang diperlukannya dalam jumlah yang besar. Kedua, pertimbangan harga produk yang dibeli tidak menjadi pertimbangan yang utama. Ketiga, bila produk subtitusi yang manfaatnya relatif sama tersedia dipasaran.

<sup>23</sup> Ibid., 109.

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> John A. Pearce II, Richard B. Robinson, Jr, *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Nia Pramita Sari...,110.

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> J. David Hunger, & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Julianto Agung..., 127.

Keempat, jika produk yang dihasilkan oleh industri tidak penting bagi pembeli, terutama jika produk itu akan digunakan pembeli untuk menghasilkan produk lain. Kelima, apabila makin banyak perusahaan menghasilkan produk sejenis atau serupa sehingga pembeli mempunyai banyak pilihan. Keenam, untuk pembeli individual, sebagai kelompok pembeli menjadi kuat apabila karena penghasilan yang meningkat kemampuan mereka pun semakin besar sehingga orientasi mereka lebih tertuju pada mutu, bukan harga.<sup>24</sup>

## d. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan menawarnya terhadap partisipan dalam suatu industri dengan menaikkan harga atau mengurangi kualitas barang atau jasa yang dibeli. Oleh karena itu, pemasok yang berkuasa dapat mengurangi profitabilitas suatu industri yang tidak dapat menaikkan harga untuk menutup kenaikan biaya tersebut.<sup>25</sup>

Keegan (2002: 281) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi kekuatan tawar-menawar pemasok yaitu : (1) para pemasok akan memiliki keunggulan jika mereka adalah perusahaan besar dan jumlahnya tidak banyak; (2) jika produk-produk atau jasa-jasa para pemasok merupakan input yang penting bagi para perusahaan pengguna, sangat terdiferensiasi, atau menimbulkan biaya-biaya perpindahan

٠

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik...*, 87.

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> John A. Pearce II, Richard B. Robinson, Jr, *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Nia Pramita Sari...,108.

(*switching costs*), maka para pemasok akan memiliki kekuatan tawar-menawar yang tinggi terhadap para pembeli; (3) para pemasok juga akan memiliki kekuatan tawar-menawar yang tinggi jika bisnis mereka tidak diancam oleh produk-produk pengganti; dan, (4) kemauan dan kemampuan para pemasok untuk mengembangkan produk-produk dan merek-merek mereka jika mereka tidak mampu memperoleh kondisi-kondisi yang memuaskan dari pada pembeli akan mempengaruhi kekuatan mereka. <sup>26</sup>

## e. Persaingan Di antara Pesaing dalam Suatu Industri

Kompetisi antar pesaing yang sudah ada terjadi dalam bentuk perebuatan posisi-dengan menggunakan taktik, seperti kompetisi harga, pengenalan produk, dan iklan secara besar-besaran. Bentuk persaingan ketat ini berkaitan dengan adanya sejumlah faktor:<sup>27</sup>

- Ada banyak pesaing atau pesaing yang ada memiliki ukuran dan kekeuatan yang hampir sama.
- 2) Pertumbuhan industri lambat sehingga mempercepat perebutan pangsa pasar yang melibatkan anggota-anggota yang ingin melakukan ekspansi.
- Produk atau jasa yang ditawarkan kurang memiliki diferensiasi (perbedaan) atau biaya menukar, yang dapat mengunci pembeli dan

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> Jajat Kristanto, *Manajemen Pemasaran Internasional...*, 155.

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup>John A. Pearce II, Richard B. Robinson, Jr, *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Nia Pramita Sari...,111.

melindungi perusahaan agar pelanggannya tidak direbut oleh pesaingnya,

- 4) Biaya tetap tinggi atau produknya tidak tahan lama sehingga menimbulkan dorongan yang kuat untuk memotong harga.
- 5) Hambatan untuk keluar yang sangat tinggi.
- 6) Para pesaing memiliki strategi, asal, dan kepribadian yang beragam.

  Mereka memiliki gagasan yang berbeda mengenai cara untuk
  bersaing dan tetap bertarung satu sama lain dalm prosesnya.

## 2. Strategi Generik Porter

Dalam menemukan sisi kompetitif dari kelima kekuatan tersebut, Porter berpendapat bahwa sebuah perusahaan dapat menggunakan salah satu dari tiga landasan strategi yaitu diferensiasi, kepemimpinan biaya (cost leadership) dan fokus.<sup>28</sup>Porter menamakan landasan tersebut dengan nama strategi generik (generic strategie). <sup>29</sup>

Keunggulan bersaing dalam sebuah perusahaan dapat dicapai dengan memilih atau memakai salah satu dari tiga strategi tersebut yakni, strategi kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus.

Fred R. David, *Strategic Management Strategi Manajemen Konsep* (Jakarta :Salemba Empat, 2009), 273.

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> Richard L. Daft, *Management Manajemen*, Diterjemahkan oleh Edward Tanujaya, Shirly Tiolina..., 376.

## Lima Strategi Generik Porter

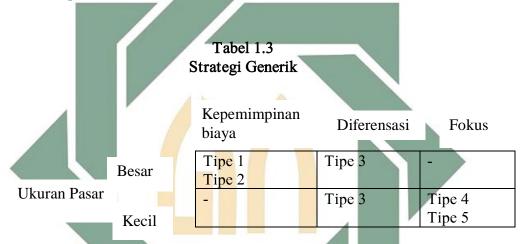
Tipe 1: kepemimpinan biaya- biaya rendah.

Tipe 2: kepemimpinan biaya rendah- nilai terbaik

Tipe 3: diferensiasi

Tipe 4 : fokus- biaya rendah

Tipe 5 : fokus – nilai terbaik



## a. Strategi Kepemimpinan Biaya

Strategi kepemimpinan biaya tergolong menjadi dua tipe yaitu tipe 1 dan tipe 2. Tipe 1 adalah strategi biaya rendah (*low cost*) yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga terendahyang tersedia di pasar. Tipe 2 adalah strategi nilai terbaik (*best-value*) yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada nilai harga terbaik yang tersedia dipasar. Strategi nilai terbaik bertujuan untuk menawarkan serangkaian produk atau jasa pada harga yang serendah mungkin dibandingkan produk

pesaing dengan atribut yang sama. Sasaran (target) strategi tipe 1 maupun 2 adalah pasar yang besar.<sup>30</sup>

Bisnis bekerja keras untuk mencapai biaya produksi dan distribusi yang terendah, sehingga harganya menjadi lebih rendah daripada pesaing dan pangsa pasar yang besar.<sup>31</sup> Perusahaan dapat memotong harga sehingga menjadi rendah daripada kompetitor dan masih dapat menawarkan kualitas bersaing dan memperoleh laba yang cukup.<sup>32</sup>

Keunggulan bisnis yang dibangun atas dasar keunggulan biaya mengharuskan bisnis tersebut bisa menyediakan produk atau jasanya dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan yang dicapai oleh pesaingnya.

Para pemimpin berbiaya rendah mengandalkan suatu kapabilitas yang cukup unik untuk mencapai dan mempertahankan posisi biaya rendahnya. Contoh-contoh dari kapabilitas semacam ini adalah memiliki pemasok bahan baku langka yang terjamin, berada pada posisi pasar yang dominan, atau memiliki modal yang besar. Para produsen berbiaya rendah biasanya unggul dalam hal penghematan dan efesiensi biaya.

Sebuah perusahaan yang unggul dalam produksi berbiaya rendahnya mampu menggunakan keunggulan biayanya untuk

<sup>31</sup> Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran*, Benyamin Molan...,69.

•

<sup>&</sup>lt;sup>30</sup> Fred R. David, Strategic Management Strategi Manajemen Konsep..., 273-274.

<sup>&</sup>lt;sup>32</sup> Richard L. Daft, *Management Manajemen*, Edward Tanujaya, Shirly Tiolina..., 377.

menawarkan harga yang lebih rendah atau untuk menikmati margin laba yang lebih tinggi. Dengan melakukan hal tersebut, perusahaan dapat secara efektif mempertahankan diri dalam harga, menyerang pesaing dengan harga rendah untuk merebut pangsa pasar, atau jika telah menduduki posisi yang dominan dalam industri, sekedar menikmati manfaat dari imbal hasil yang tinggi. <sup>33</sup>

# b. Strategi Diferensiasi (differentiation)

Diferensiasi adalah tipe 3, pembedaan/diferensiasi (*differentiation*) adalah sebuah strategi yang bertujuan menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik di industri dan diarahkan kepada konsumen yang relatif peka terhadap harga.<sup>34</sup>

Meliputi usaha untuk membedakan produk dan layanan perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lain di industri yang sama. Strategi-strategi yang mengandalkan diferensiasi dirancang untuk menarik pelanggan memiliki sensitivitas khusus untuk suatu atribut produk. Dengan menekankan pada atribut tersebut lebih dari kualitas-kualitas produk yang lain, perusahaan berupaya membangun loyalitas pelanggan.

Diferensiasi merupakan unit bisnis yang berkonsentrasi untuk mencapai kinerja yang terbaik dalam memberikan manfaat

<sup>34</sup>Ibid., 274.

<sup>&</sup>lt;sup>33</sup> John A. Pearce II, Richard B. Robinson, Jr, *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Nia Pramita Sari...,206.

yang terbaik dalam memberikan manfaat bagi pelanggan yang dinilai penting oleh sebagian besar pasar.<sup>35</sup>

Atribut produk juga dapat menjadi saluran pemasaran dimana perusahaan menyampaikan citranya akan keunggulan, fitur yang dimiliki serta jaringan yang mendukungnya. Perusahaan yang mengejar strategi diferensiasi umumnya membutuhkan kemampuan pemasaran yang kuat, gaya yang kreatif, dan reputasi atas kepemimpinan. Strategi diferensiasi dapat mengurangi persaingan dengan kompetitor jika pembeli setia kepada merk perusahaan. Diferensiasi yang sukses juga dapat mengurangi kekuatan tawarmenawar dari pembeli skala besar karena produk lain kurang menarik, dan hal ini juga membantu perusahaan melawan ancaman produk pengganti. Selain itu, diferensiasi juga membangun dinding pencegah bagi pemain baru dalam hal kesetiaan pelanggan, sehingga pemain baru yang masuk ke pasar akan mengalami kesulitan. <sup>36</sup>

## c. Strategi Fokus

Dengan menggunakan strategi fokus (*focus*), organisasi berkonsentrasi pada pasar regional atau kelompok pembeli khusus. Perusahaan akan menggunakan pendekatan diferensiasi atau biaya rendah, namun ini dilakukan hanya untuk target pasar yang terbatas.<sup>37</sup>

<sup>35</sup> Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran*, Benyamin Molan...,69.
 <sup>36</sup> Richard L. Daft, *Management Manajemen*, Edward Tanujaya, Shirly Tiolina..., 377.

-

<sup>&</sup>lt;sup>37</sup> Ibid, 378.

Strategi fokus adalah bisnis memfokuskan diri pada satu lebih segmen pasar yang sempit daripada mengejar pangsa pasar yang lebih besar. Perusahaan memahami kebutuhan segmen itu dan mengejar kepemimpinan biaya atau diferensiasi dalam segmen sasaran.<sup>38</sup>

Fokus (*focus*) berarti memproduksi produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil konsumen. Dua tipe alternatif strategi fokus adalah tipe 4 dan tipe 5. Tipe 4 adalah strategi fokus biaya rendah (*low-cost focus*) yang menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil (kelompok ceruk) konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar. Tipe 5 adalah strategi fokus nilai terbaik (*best-value focus*) yang menawarkan produk atau jasa kepada sejumlah kecil konsumen dengan nilai harga terbaik yang tersedia di pasar. Kadang disebut juga "diferensiasi terfokus", strategi fokus nilai terbaik bertujuan untuk menawarkan kepada ceruk konsumen tertentu produk atau jasa yang lebih baik memenuhi selera dan permintaan mereka dibandingkan pesaing. taregt sasaran strategi tipe 4 dan tipe 5 adalah pasar yang kecil.<sup>39</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>38</sup> Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran*, Benyamin Molan...,69.

<sup>&</sup>lt;sup>39</sup> Fred R. David, Strategic Management Strategi Manajemen Konsep ..., 274.

Tabel 1.4<sup>40</sup> Karateristik Organisasi Strategi Kompetitif Porter

G	V 1/ 1/10 1 1	
Strategi	Karakteristik Organisasi	
Diferensiasi	Bertindak dengan cara yang fleksibel dan longgar,	
	dengan koordinasi kuat antar departemen.	
	Gaya kreatif, berpikir "di luar kewajaran (out of the	
	box)".	
	Kemampuan pemasaran yang kuat.	
	Menghargai inovasi karyawan.	
	Reputasi perusahaan untuk menonjolkan kualitas atau	
	teknologi.	
Kepemimpinan	Kewenangan sentral yang kuat, kontrol biaya yang	
Biaya	ketat.	
	Mempertahankan prosedur operasi standar.	
Teknologi manufakur yang mudah digunakan.		
	Sistem pembelian dan distribusi yang sangat efesien.	
	Pengawasan ketat, pemberdayaan karyawan yang	
	pasti.	
	Tingkat frekuensi tinggi, laporan kontrol yang rinci.	
Fokus	Dapat menggunakan kombinasi kebijakan diatas yang	
	diarahkan pada target strategis yang khusus.	
	Menilai tinggi dan menghargai fleksibilitas dan	
	kedekatan konsumen.	
	Mengukur biaya penyediaan layanan dan menjaga	
	kesetiaan pelanggan.	
	Mendorong pemberdayaan karyawan dengan	
	hubungan pelanggan.	

<sup>&</sup>lt;sup>40</sup> Fred R. David, Strategic Management Strategi Manajemen Konsep ..., 275.