

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Semakin banyaknya industri yang tumbuh dan berkembang dewasa ini, semakin banyak pula perusahaan-perusahaan yang berdiri dalam industri tersebut baik perusahaan dagang maupun jasa akan memacu perkembangan usaha. Dengan banyaknya perusahaan yang berkembang maka kondisi ini akan meningkatkan persaingan dalam berbagai bidang diantara perusahaan-perusahaan tersebut, yang meliputi persaingan dalam kualitas produksi, harga produk, pelayanan kepada konsumen, maupun model dalam rangka memenuhi berbagai macam kebutuhan konsumen.

Sangat wajar apabila perusahaan-perusahaan mengalami persaingan dalam memasarkan produk-produk yang dihasilkannya oleh karena konsumen bebas menentukan prioritas kebutuhan terhadap berbagai macam produk-produk yang ditawarkan banyak perusahaan. Persyaratan tersebut didukung dengan keadaan ekonomi dewasa ini, yaitu tanpa disadari telah banyak perusahaan-perusahaan yang menghasilkan produk-produk sejenis, atau dengan kata lain persaingan merupakan salah satu faktor yang sulit dikendalikan. Akibatnya konsumen tidak akan membeli dan memanfaatkan produk-produk tersebut jika mereka dibiarkan sendiri atau tanpa rangsangan tertentu dari perusahaan-perusahaan tersebut. Untuk itu perusahaan harus

mampu melakukan beberapa langkah agar para konsumen tertarik membeli dan memanfaatkan produk-produknya.

Perusahaan didirikan dengan tujuan untuk memperoleh laba dan juga untuk memelihara kelangsungan hidup serta perkembangan perusahaan. Agar tujuan tersebut tercapai maka perusahaan perlu berpedoman pada konsep pemasaran yang diarahkan untuk mencapai volume penjualan yang menguntungkan dan dapat memenuhi kepuasan yang diinginkan oleh konsumen secara lebih efisien dan efektif dari pada pesaingnya yang ada di pasar.

Manajemen dalam perusahaan harus selalu berusaha mencari tahu tentang bagaimana karakteristik yang dimiliki oleh para pesaing-pesaingnya, yaitu yang berkaitan dengan besarnya volume penjualan dan pangsa pasar yang dikuasai, laba yang diperoleh, spesialisasi produk (produk utama) dan kekuatan keuangan. Informasi tersebut pada dasarnya adalah informasi dasar yang masih perlu dikembangkan lebih jauh megkaitkannya dengan aspek lain dari pesaing.

Demikian pula yang terjadi pada industri mebel di Jepara. Jumlah perusahaan penghasil mebel tersebut sangat banyak dan perusahaan-perusahaan itu mempunyai ciri-ciri yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya dalam penentuan harga kualitas produk, jenis produk, sistem pemasaran, sistem pembayaran dan lain-lain. Di samping itu, setiap perusahaan selalu menginginkan produknya lebih baik jika dibandingkan dengan produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan pesaingnya. Akibat

yang terjadi dari kondisi tersebut adalah adalah persaingan yang semakin tajam diantara perusahaan-perusahaan tersebut dalam usahanya untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar untuk produknya agar volume penjualan produk semakin meningkat.

Situasi persaingan demikian tersebut juga dialami oleh CV. Duta Jepara yang bergerak dalam bidang industri mebel yang berlokasi di di Jalan Raya Jepara-Kudus Km 3, Jepara, Jawa Tengah. Untuk menghadapi perusahaan-perusahaan pesaingnya, CV. Duta Jepara harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan. Untuk itu sebaiknya CV. Duta Jepara memperhatikan kekuatan dan kelemahan yang terdapat di dalam perusahaan itu sendiri. Perusahaan juga harus mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan pasar dalam arti bersifat fleksibel dan inovatif serta perusahaan harus mempunyai strategi yang tepat untuk dapat mempertahankan pasarnya yang telah dimiliki.

Atas dasar uraian di atas peneliti tertarik untuk meneliti masalah persaingan perusahaan ini dalam skripsi dengan judul **“Analisis Strategi Bersaing Perusahaan Mebel CV. Duta Jepara”**.

1.2. Perumusan Masalah

Keberhasilan suatu perusahaan dalam persaingan sangat ditentukan oleh kemampuan untuk mengidentifikasi variabel-variabel eksternal dan internal. Kesulitan dalam penyusunan strategi timbul dengan adanya kondisi lingkungan eksternal yang selalu berubah-ubah bahkan cenderung mendadak atau tiba-tiba sehingga posisi bisnis yang tetap dan stabil sangat sulit untuk

dipertahankan. begitu pula masing-masing perusahaan akan berbeda dalam penetapan strategi bersaingnya untuk memperoleh posisi bisnis yang paling menguntungkan. Untuk itu, peneliti mencoba untuk merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Faktor-faktor apa saja yang merupakan bagian dari variabel eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan.
2. Faktor-faktor apa saja yang merupakan bagian dari variabel internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan.
3. Strategi bersaing apakah yang sebaiknya yang diterapkan perusahaan dalam lingkungan yang selalu berubah-ubah guna menghadapi persaingan pada masa sekarang dan yang akan datang.

1.3. Batasan Masalah

Dalam usaha untuk menghindari penyimpangan penafsiran perumusan masalah di atas, maka perlu dilakukan pembatasan masalah sebagai berikut:

1. Penentuan posisi CV. Duta Jepara menggunakan analisis Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar.
2. Penentuan strategi perusahaan CV. Duta Jepara menggunakan Analisa struktur industri dari Porter.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang hendak dicapai oleh penulis dalam melaksanakan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang merupakan bagian dari variabel eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang merupakan bagian dari variabel internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan.
3. Untuk mengetahui strategi bersaing apa yang diterapkan perusahaan dalam menghadapi persaingan di masa sekarang dan yang akan datang.

1.5. Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan atau manfaat sebagai berikut:

1. Bagi penulis

Penelitian ini dimanfaatkan oleh penulis sebagai alat untuk mencoba mengaplikasikan ilmu dan teori yang telah dipelajari selama perkuliahan, sehingga dapat membandingkan dengan kenyataan yang sebenarnya.

2. Bagi perusahaan

Dimanfaatkan oleh penentu kebijakan perusahaan agar lebih komprehensif dalam merumuskan strategi dalam menghadapi perusahaan-perusahaan pesaing.

3. Bagi almamater

Dimanfaatkan oleh almamater sebagai bahan' khasanah ilmiah di dalam meningkatkan ilmu pengetahuan.

BAB II

LANDASAN TEORI

Suatu permasalahan akan diselesaikan dengan baik bila terapat pedoman kuat yang dapat dijadikan dasar untuk pemecahan permasalahan tersebut. Dalam Bab II ini peneliti mencoba mengambil teori-teori yang ada untuk dijadikan dasar dalam penyusunan skripsi ini seta mendukung dalam menyelesaikan masalah.

2.1. Arti dan Penting Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu dari kegiatan pokok yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Salah satu tujuan perusahaan di dalam melakukan kegiatan pemasaran adalah untuk berkembang menjadi sebuah perusahaan yang berhasil di dunia usaha dan untuk mendapatkan laba, tetapi untuk melakukan semua itu membutuhkan suatu proses pemasaran yang dimulai jauh sebelum barang diproduksi. Dalam perusahaan bisnis, pemasaran menghasilkan pendapatan yang dikelola oleh bagian keuangan dan kemudian didayagunakan oleh orang-orang produksi untuk menciptakan produk atau jasa.

Definisi mengenai pengertian pemasaran dapat ditemukan dalam kepustakaan ilmu pemasaran. Untuk lebih jelasnya berikut ini pendapat dari beberapa ahli.

Philip Kotler (1984: 5) mengemukakan definisi pemasaran sebagai berikut:

“Pemasaran adalah kegiatan manusia yang diarahkan pada usaha untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan melalui proses pertukaran.”

Menurut definisi di atas, dalam diri manusia mula-mula timbul kebutuhan dan keinginan, kemudian memutuskan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan dengan cara tertentu, yang disebut pertukaran (transaksi). Pertukaran ini terjadi dengan adanya hubungan yang diciptakan oleh pembeli dan penjual. Pembeli berusaha untuk memenuhi kebutuhannya, sedangkan penjual berusaha untuk mendapatkan keuntungan.

Definisi pemasaran yang lebih luas dikemukakan oleh William J. Stanton (1985: 7-8) sebagai berikut:

“Pemasaran adalah suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan yang baik mungkin kepada konsumen saat ini maupun konsumen potensial.”

Dari definisi tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pemasaran merupakan kegiatan usaha perusahaan yang dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan konsumen, menentukan produk yang akan diproduksi, menentukan cara-cara promosi penyaluran/penjualan produk tersebut, dalam usaha memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen untuk memperoleh keuntungan yang diharapkan melalui proses pertukaran (transaksi). Jadi kegiatan pemasaran adalah kegiatan-kegiatan yang saling terkait sebagai suatu sistem.

2.2. Pengertian Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran (*marketing concept*) berarti bahwa suatu perusahaan menitikberatkan semua usahanya untuk kepuasan konsumen dengan mengambil keuntungan. Hal ini merupakan pemikiran baru dalam bisnis, dengan mengganti cara berpikir yang mengarah pada produk. Orientasi produk (*product orientation*) berarti membuat produk yang mudah dihasilkan dan kemudian berusaha untuk menjualnya. Sedangkan orientasi pemasaran (*marketing orientation*) berarti mencoba konsep pemasaran.

Philip Kotler yang dikutip oleh Radio Sunu (1987: 9), mengemukakan konsep pemasaran sebagai berikut:

“Konsep pemasaran merupakan orientasi manajemen yang beranggapan bahwa tugas pokok perusahaan ialah menentukan kebutuhan, keinginan dan penilaian dari pasar yang menjadi sasaran dan menyesuaikan kegiatan dari perusahaan sedemikian rupa agar dapat menyampaikan kepuasan yang diinginkan pasarnya secara lebih efektif dan efisien dari pada pesaing-pesaingnya.”

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa suatu perusahaan berorientasi kepada pasar akan berusaha untuk menghasilkan apa yang diinginkan oleh konsumen.

Sedangkan William J. Stanton yang dikutip oleh Basu Swasta DH (1986: 7-8) mendefinisikan konsep pemasaran adalah sebagai berikut:

“Konsep pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan.”

Dari konsep di atas dapat dinyatakan bahwa kelangsungan hidup suatu perusahaan dapat terwujud bila perusahaan melaksanakan konsep pemasaran.

Tiga unsur pokok konsep pemasaran adalah: (Basu Swasta DH, 1992: 3-4)

1. Orientasi pada konsumen

Perusahaan yang benar-benar ingin memperhatikan konsumen harus:

- a. Menentukan kebutuhan pokok (*basic needs*) dari pembeli yang akan dilayani dan dipenuhi.
- b. Memilih kelompok tertentu sebagai sasaran dalam penjualannya.
- c. Menentukan produk dan program pemasarannya.
- d. Mengadakan penelitian kepada konsumen untuk mengukur, menilai dan menaksir keinginan, sikap serta perilaku mereka.
- e. Menentukan dan melaksanakan strategi yang paling baik apakah menitikberatkan pada mutu yang tinggi, harga murah atau model yang menarik.

2. Penyusunan kegiatan pemasaran secara integral (*integrated marketing*)

Pengintegrasian kegiatan pemasaran berarti bahwa setiap barang dan setiap bagian dalam perusahaan turut berperan dalam usaha yang terkoordinasi untuk memberikan kepuasan kepada konsumen. Sehingga tujuan perusahaan dapat terealisasi.

3. Kepuasan konsumen

Faktor yang menentukan apakah perusahaan dalam jangka panjang akan mendapatkan laba adalah banyak sedikitnya kepuasan konsumen yang dapat dipenuhi, ini tidaklah berarti bahwa perusahaan harus berusaha memaksimalkan konsumen, tetapi perusahaan harus mendapatkan laba dengan cara memberikan kepuasan kepada konsumen. Besar kecilnya laba yang diperoleh tergantung pada besar kecilnya kepuasan yang telah dipenuhi.

2.3. Pengertian Strategi

Karl Von Clausewitz yang dikutip oleh Sri Wahyudi (1996: 16) berpendapat, strategi merupakan suatu seni menggunakan medan pertempuran untuk memenangkan suatu perang. Sedangkan menurut Basu Swasta, DH, dan Irawan (1992, hal. 67), strategi adalah suatu rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tujuan pokok suatu perusahaan menurut Suwarsono (1994, hal. 4) antara lain: memperoleh laba, meningkatkan harga saham, meningkatkan volume penjualan dan mempertahankan keberlangsungan pemasaran. Strategi memiliki beberapa sifat antara lain menyatukan seluruh bagian-bagian perusahaan mencakup seluruh aspek dalam perusahaan dan strategi yang sesuai untuk seluruh tingkatan. Maka strategi tidak dapat berkembang tanpa kerja sama antar bagian-bagian organisasi secara menyeluruh di samping itu akan mudah cepat mengidentifikasi masalah-masalah strategik yang muncul.

Dalam membuat suatu perencanaan strategi perusahaan harus mengetahui hal apa saja yang harus dilakukan, apa arti tujuan dari perencanaan strategi perencanaan itu sendiri untuk membuat suatu perencanaan strategis. Sri Wahyudi (1996, hal. 15) berpendapat, manajemen strategis dapat diartikan sebagai salah satu seni dan ilmu pembuatan (formulating), penerapan (implementary) dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategis antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan dimasa datang. Dari definisi tersebut di atas dapat disimpulkan menjadi dua hal penting:

- l. Manajemen strategi terdiri dari tiga proses yaitu:
 - a. Pembuatan strategi, meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan perusahaan, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
 - b. Penerapan strategi, meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplemantasikan.
 - c. Evaluasi strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penetapan strategi termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mnegambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

Manajemen strategi pada prinsipnya adalah suatu proses, dimana informasi masa lalu, saat ini dan ramalan masa datang dari operasi dan lingkungan bisnis mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan ke arah pencapaian tujuan.

2. Manajemen strategi memfokuskan pada penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan dan produksi dari sebuah bisnis. Manajemen strategi sebagai suatu proses mempunyai beberapa akibat sebagai berikut, antara lain:
 - a. Perubahan salah satu komponen akan mempengaruhi beberapa atau seluruh komponen lainnya.
 - b. Proses pembuatan, penerapan dan evaluasi strategi merupakan suatu proses berurutan.
 - c. Perlunya membuat umpan balik pada setiap tahap awal proses.
 - d. Sistem manajemen strategi merupakan suatu sistem yang dinamis dimana situasi dan kondisi yang secara berkala berubah akan mempengaruhi hubungan antar aktivitas dalam manajemen strategi.

2.4. Pengertian Strategi Bersaing

Strategi bersaing digunakan untuk menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya, meliputi kekuatan sosial dan ekonomi. Perusahaan tidak hanya memperhatikan kekuatan ekonomi, tetapi juga harus memperhatikan kekuatan sosial walaupun aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri dimana perusahaan tersebut bersaing. Untuk mengantisipasi persaingan, perusahaan harus mempunyai strategi persaingan yang potensial. Agar

perusahaan mampu mengatasi hambatan dari luar perusahaan dan tetap mempunyai kekuatan yang mendukung kelangsungan hidup perusahaan.

Persaingan dapat dibedakan menjadi empat tingkatan berdasarkan tingkat persaingan produk, yaitu: (Philip Kotler, 1995, hal. 267)

1. Persaingan merek, adalah persaingan dimana perusahaan dapat melihat perusahaan lainnya menawarkan produk dan jasa sejenis kepada pelanggan yang sama dengan harga yang sama.
2. Persaingan industri, adalah persaingan dimana perusahaan dapat memandang pesaingnya dengan lebih luas sebagai semua perusahaan yang membuat produk atau jenis produk yang sama.
3. Persaingan bentuk, adalah persaingan dimana perusahaan dapat memandang pesaingnya dengan lebih luas sebagai semua produk manufaktur perusahaan yang memberikan jasa yang sama.
4. Persaingan umum, adalah persaingan dimana perusahaan dapat memandang pesaingnya dengan lebih luas sebagai semua perusahaan yang bersaing untuk konsumsi rupiah yang sama.

2.5. Konsep Strategi dari Porter

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 pada sebuah industri adalah menemukan posisi oleh industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan (gaya)

persaingan atau dapat memengaruhi tekanan tersebut secara positif. (Michael Porter, 1995: 27)

1. Menempatkan perusahaan dalam posisi sedemikian rupa sehingga kemampuan memberikan pertahanan yang terbaik untuk menghadapi rangkaian kekuatan persaingan yang ada.
2. Mempengaruhi keseimbangan tersebut melalui gerakan strategis.
3. Mengantisipasi pergeseran faktor-faktor yang dapat menjadi penyebab kekuatan persaingan dan memberi tanggapan.

Pokok dari perumusan strategi bersaing adalah:

Menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan peranan manajemen dalam persaingan selain juga strategi-strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan. (Michael Porter, 1995:

3). Keadaan suatu persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan, yaitu:

- a. Ancaman masuknya pendatang baru
 1. Pendatang baru pada suatu sistem industri membawa kapasitas baru keinginan untuk merebut bagian pasar dan sumber daya yang besar.
 2. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuknya yang ada digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru. Jika rintangan atau hambatan ini besar atau pendatang baru

memperkirakan akan ada perlawanan yang keras dari pihak lama maka ancaman masuknya pendatang baru rendah.

Ada enam sumber rintangan masuk:

- i. Skala ekonomi.
 - ii. Diferensiasi produk.
 - iii. Kebutuhan modal.
 - iv. Akses ke saluran distribusi.
 - v. Biaya tidak menguntungkan.
 - vi. Kebijakan pemerintah.
- b. Tingkat persaingan yang ada

Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Persaingan diantara pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produksi dan meningkatkan pelayanan dan jaminan kepada pelanggan (Michael Porter, 1995: 16).

Pada sebagian besar industri, gerakan-gerakan oleh suatu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya, dengan demikian hal ini mendorong perlawanan atau usaha untuk menandingi gerakan tersebut yang berarti perusahaan saling tergantung satu sama lain.

c. Tekanan dari produk substitusi

Produk substitusi atau produk pengganti adalah produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian yang besar adalah produk-produk yang berkualitas

1. Memiliki kecenderungan untuk mempunyai harga atau prestasi yang lebih baik daripada produk industri lain.
2. Dihasilkan oleh industri yang ber laba tinggi.

d. Kekuatan tawar-menawar pembeli

1. Pembeli bersaing dalam industri dengan cara memaksa harga turun, mutu lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik.
2. Perusahaan dapat memperbaiki posisi strategisnya dengan mendapatkan pembeli yang memiliki kekuatan terkecil yang mempunyai pengaruh merugikan perusahaan yaitu melalui seleksi pembeli.
3. Prinsip strategi dasar dalam seleksi pembeli adalah mencoba dan berupaya untuk menjual kepada pembeli yang menguntungkan. Pembeli dengan potensi pertumbuhan terbesar kemungkinan adalah yang terkuat dan paling sensitive terhadap harga.
4. Masing-masing perusahaan berlainan jenis posisinya dalam menyeleksi para pembeli. Jadi para pembeli yang paling menguntungkan perusahaan tergantung pada posisi masing-masing perusahaan. (Michael Porter, 1995: 22)

e. Kekuatan tawar-menawar pemasok

Pemasok dapat menggunakan tawar menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang akan dibeli.

2.6. Strategi Generik

Strategi generik adalah pendekatan untuk mengungguli pesaing dalam industri. Macam strategi pesaing generik:

1. Keunggulan biaya menyeluruh

Keunggulan biaya memerlukan investasi modal pendahuluan yang besar untuk peralatan modern, penetapan harga yang agresif dan kerugian awal untuk membina bagian pasar.

Dengan memiliki posisi biaya rendah akan membuat perusahaan mendapatkan hasil laba di atas rata-rata industri, meskipun di dalamnya terdapat kekuatan persaingan yang besar.

2. Diferensiasi

Strategi diferensiasi adalah menciptakan sesuatu yang baru dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai sesuatu yang unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi melalui citra rancang atau merek, teknologi, karakteristik khusus, jaringan penyalur maupun melalui dimensi lain. Diferensiasi jika tercapai, merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba di atas rata-rata industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan, meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya.

3. Fokus

Strategi fokus adalah memusatkan pada kelompok pembeli, segmen lini produk atau geografis tertentu. Strategi fokus berarti bahwa perusahaan merupakan posisi biaya rendah dengan strateginya, diferensiasi maupun keduanya.

Perusahaan yang memilih strategi fokus secara potensial juga dapat menghasilkan laba di atas rata-rata industri.

2.7.Lingkungan Perusahaan

Lingkungan perusahaan terdiri dari lingkungan mikro dan lingkungan makro. Lingkungan mikro terdiri dari berbagai kekuatan dekat perusahaan yang mempengaruhi kemampuannya untuk melayani pelanggannya perusahaan, pemasok, perusahaan saluran pemasaran, pasar pelanggan, pesaing dan masyarakat. Lingkungan makro terdiri dari kekuatan masyarakat lebih luas yang mempengaruhi seluruh lingkungan mikro-demografi, ekonomi, alam, teknologi, politik dan budaya. (Philip Kotler, 1997: 111)

Perusahaan yang terletak dalam suatu jenis industri biasanya memiliki kompetensi yang berbeda satu sama lain. Ada yang memiliki jaringan distribusi dan perdagangan eceran yang amat luas, ada juga yang memiliki kemampuan memperoleh untung dalam jumlah yang besar. Ada perusahaan yang dapat bekerja dengan efisien, tetapi ada perusahaan lain yang memiliki keunggulan rekognasi merk dan diferensiasi barang. Ada juga perusahaan yang unggul dalam pengembangan teknologi. Masing-masing kompetensi

internal tersebut sejalan dengan misi dan tujuan perusahaan yang telah terlebih dahulu ditetapkan. (Suwarsono, 1994: 100)

Mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan juga dapat dilakukan dengan membandingkan secara relatif dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki pesaing, khususnya pesaing pokok. Pendekatan ini nampaknya lebih banyak digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan perusahaan yang biasanya amat sulit dikenali jika hanya menggunakan pengalaman manajerial perusahaan yang bersangkutan.

2.8. Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Perusahaan dalam menjalankan kegiatannya selalu memperhatikan pengaruh faktor dari dalam perusahaan (internal) dan faktor dari luar perusahaan (eksternal). Perusahaan harus mengidentifikasi kedua faktor tersebut, untuk memutuskan strategi yang tepat.

2.8.1. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang ada dalam perusahaan dan harus dikontrol. Faktor ini dapat digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan yang berhubungan dengan manajemen fungsional (pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan sistem informasi manajemen, dan budaya perusahaan)

Faktor internal yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

a. Pangsa pasar

Pangsa pasar memaparkan bagian dari keseluruhan pasar yang dikuasai oleh perusahaan tertentu. Perusahaan yang telah mengetahui

pangsa pasarnya dapat memprediksikan penjualan di waktu yang akan datang dan untuk melihat posisi pasar yang ada di antara merk produk yang saling bersaing.

b. Inovasi produk

Perusahaan perlu melakukan inovasi produk untuk memenuhi kebutuhan yang baru, memperbaiki posisi industri terhadap barang-barang substitusi dan dapat mengurangi keperluan akan produk pelengkap yang langka atau mahal. Jadi inovasi produk dapat memperbaiki industri keadaan karena dapat menaikkan tingkat pertumbuhan industri. Inovasi produk menjadikan pasar lebih luas dan meningkatkan diferensiasi produk.

c. Harga produk

Harga pokok yang ditetapkan harus sesuai dengan kualitas produk dan tingkat pelayanan yang didapatkan oleh konsumen. Semakin tinggi harga harus diikuti pula dengan kualitas produk dan tingkat pelayanan yang lebih baik. Kebijakan penetapan harga harus dilakukan dengan cermat dan memperhatikan harga produk sejenis dari perusahaan lain.

d. Kualitas produk

Kualitas produk adalah hal yang selalu dilihat dari sebuah produk oleh konsumen sebelum menjatuhkan pilihannya. Aplikasi dan metode peningkatan kualitas merupakan hal penting untuk meningkatkan kinerja semua fungsi bisnis. Langkah-langkah yang

dilakukan dalam peningkatan kualitas harus sesuai dengan anggapan konsumen tentang kualitas, sehingga produk sesuai dengan keinginan konsumen yang memilihnya.

e. Citra produk

Citra produk yang baik pada suatu perusahaan memberikan keuntungan yang besar pada perusahaan itu sendiri. Citra personal (eksklusivitas) mendorong pembeli untuk mendapatkan produk dengan citra tersebut. Hubungan ini sangat erat, pemasok utama bagi perusahaan mempunyai citra khusus tentang saluran untuk produk atau jasa mereka.

f. Lokasi perusahaan

Perkembangan perusahaan sangat dipengaruhi oleh lokasi perusahaan tersebut sehingga perusahaan dituntut untuk memilih dan menentukan lokasi yang tepat.

Lokasi perusahaan yang tepat mendukung:

- i. Keunggulan pelayanan terhadap konsumen.
- ii. Menghemat biaya dan menurunkan harga jual.
- iii. Mempunyai keunggulan dalam persaingan.
- iv. Mudah mendapatkan bahan baku secara kontinyu.
- v. Mudah dalam mendapatkan buruh
- vi. Mudah dalam melakukan perluasan jika diperlukan.

g. Efisiensi produksi

Efisiensi produksi dilakukan dengan penekanan biaya-biaya yang tidak penting bagi kelangsungan produksi.

h. Promosi

Promosi merupakan sarana untuk memperkenalkan produk, citra produk juga bisa terbentuk dari sebuah rangkaian promosi. Selain itu promosi merupakan sarana pemberian informasi dari perusahaan.

i. Teknologi

Teknologi memberikan gambaran yang luas dalam desain, distribusi dan operasional produksi. Teknologi sendiri digunakan semata-mata untuk kemudahan efisiensi dan efektifitas produksi.

j. Sumber daya manusia (SDM)

Penciptaan produk dan rangkaiannya sehingga dapat sampai ke pasaran, memerlukan beberapa personal yang ahli di bidang masing-masing SDM pada sebuah perusahaan tidak hanya digali terus menerus tetapi perlu juga untuk selalu dilatih dan diremajakan.

k. Modal perusahaan

Modal perusahaan yang berupa sejumlah uang, merupakan salah satu sumber daya yang harus dimiliki oleh suatu perusahaan untuk digunakan oleh perusahaan guna membiayai kegiatannya, baik pada saat ini maupun yang akan datang.

1. Akses ke saluran distribusi

Saluran distribusi adalah saluran yang membawa produk dari perusahaan konsumen (pembeli). Saluran distribusi merupakan suatu kegiatan yang memungkinkan produk atau jasa yang ditawarkan sampai kepada konsumen atau pembeli industrial.

2.8.2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang muncul dari luar perusahaan dan melingkupi jalannya kegiatan perusahaan. Faktor ini merupakan peluang sekaligus ancaman bagi perusahaan jika perusahaan tidak tanggap. Perusahaan harus mengidentifikasi faktor-faktor yang ada untuk menemukan strategi yang akan diterapkan. Strategi pemanfaatan untuk faktor eksternal yang merupakan peluang dan strategi penanggulangan untuk faktor-faktor eksternal yang merupakan ancaman, sehingga kelangsungan operasional perusahaan tidak terganggu.

Faktor eksternal yang akan dibahas dalam penelitian ini:

a. Apresiasi mata uang

Apresiasi mata uang adalah yaitu menguatnya mata uang dalam negeri terhadap mata uang asing. Perusahaan sebaiknya menghitung rugi laba akibat apresiasi yaitu perhitungan pada produksi, dari pembelian bahan baku, biaya produksi, sampai menjadi bahan jadi.

b. Inflasi

Inflasi adalah terganggunya keseimbangan antara arus barang dan arus uang, hal ini disebabkan oleh karena jumlah uang lebih

banyak daripada barang yang ada di pasar, dengan kata lain barang-barang langka di pasar. Hal ini menyebabkan masyarakat kesulitan untuk membeli apa yang dibutuhkan.

c. Daya beli konsumen

Manusia sebagai pemakai produk mempunyai kemampuan yang berbeda-beda, dalam segi finansial. Kecermatan dalam melihat daya beli konsumen, membantu untuk menciptakan produk-produk yang dipilih konsumen sesuai dengan daya belinya.

d. Regulasi pemerintah

Pemerintah dapat ikut andil ke dalam industri dengan peraturan seperti persyaratan lisensi dan akses ke bahan baku (misal tanah atau pegunungan yang mengandung emas di atasnya berada lapangan golf). Kebijakan pemerintah terkadang menjadi peluang sekaligus ancaman bagi perusahaan. Persyaratan-persyaratan untuk memperoleh ijin cenderung membatasi perusahaan ataupun memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi perusahaan.

e. Perubahan teknologi

Perubahan teknologi yang berkembang dengan pesat, baik di bidang bisnis atau bidang yang mendukungnya harus diantisipasi oleh perusahaan. Hal ini dilakukan untuk kelangsungan perusahaan sesuai dengan perubahan teknologi yang dapat diterapkan pada produk atau cara operasinya. Jika tidak maka perusahaan akan kalah dengan pesaing-pesaingnya. Peningkatan teknologi dilakukan tidak semata-

mata mengikuti perkembangan saja, tetapi juga mempertimbangkan penghematan.

f. Besar pasar

Perusahaan yang akan memasarkan produknya harus memprediksikan pasar yang akan dituju. Jika pasar sasaran dan produk terjual maka besar pasar dapat diketahui. Pemahaman tentang besar pasar berhubungan dengan jumlah produksi barang. penumpukan barang tidak akan terjadi jika diketahui besar pasar perusahaan

g. Pertumbuhan pasar

Pertumbuhan pasar dapat diketahui dengan menghitung presentase kenaikan penjualan atau unit volume pasar selama dua tahun terakhir. Perusahaan yang mengalami peningkatan pasar ditunjukkan dengan prosentase yang makin besar.

h. Struktur persaingan

Perusahaan yang mengetahui struktur persaingan dapat menetapkan sasaran-sasaran yang tepat bagi kelangsungan hidupnya. Pengamanan struktur persaingan bermanfaat untuk menetapkan jenis produk, peningkatan kualitas dan kuantitas produk, penetapan harga serta posisi perusahaan.

i. Tekanan dari produk substitusi

Adanya produk pengganti akan dapat mempengaruhi industri. Produk pengganti dapat membatasi laba potensial dari industri, semakin menarik harga yang ditawarkan oleh produk pengganti maka

semakin ketat pembatasan laba industri. Perusahaan dalam industri semakin sulit menetapkan harga yang dapat menyaingi harga produk pengganti.

j. Kekuatan tawar menawar pembeli

Pembeli bisa menjadi pesaing bagi suatu industri. Pembeli bersaing dengan berusaha memaksa turun harga untuk produk yang mempunyai kualitas tinggi, selain itu tuntutan pelayanan yang lebih baik, yang pada akhirnya akan dapat mengurangi laba perusahaan.

k. Kekuatan tawar menawar pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatannya dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk bahan baku. Kenaikan harga yang dilakukan oleh pemasok akan berpengaruh kemampuan perusahaan. Harga yang tinggi mengakibatkan biaya pembelian bahan mentah bertambah sehingga akan mengurangi keuntungan perusahaan.

2.9. Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP)

2.9.1. Pengertian MPPP

MPPP sering disebut juga matriks BCG, karena pertama kali diperkenalkan oleh Boston Consulting Group (BCG), salah satu konsultan bisnis terkemuka di Amerika Serikat.

Kegunaan ini terletak pada usahanya mengetahui posisi pasar perusahaan berdasarkan keragaman usaha (bisnis portofolio) yang dimiliki dalam penerapan. MPPP memiliki dua sumbu vertikal dan sumbu

horizontal. Sumbu vertikal menunjukkan tingkat pertumbuhan pasar (*market growth rate*) yang merupakan aspek daya tarik industri. Sedangkan sumbu horizontal menunjukkan besarnya pangsa pasar relatif (*relative market share*) yang dimiliki masing-masing unit usaha strategis (U2S). Pangsa pasar relatif dianggap proksi kekuatan perusahaan.

Empat sel terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi dalam dua bagian dengan pembagi (*cut off point*) yang telah ditentukan. Sel pertama yang terletak di sudut kanan atas diberi simbol tanya (?). Sel ini terbentuk karena perpotongan antara sebagian sumbu horizontal berskala rendah dengan sebagian sumbu vertikal berskala tinggi. Sel kedua yang terletak di sudut kiri atas diberi simbol bintang (*). Sel ini terbentuk karena perpotongan antara sebagian sumbu vertikal dan sebagian sumbu horizontal yang berskala tinggi. Sel ketiga yang terletak di sudut kiri bawah diberi simbol (Rp) merupakan perpotongan sebagian sumbu vertikal yang berskala rendah dan sumbu horizontal berskala tinggi. Sel terakhir terletak di sudut kanan bawah diberi simbol silang (X) merupakan perpotongan sebagian sumbu vertikal dan sumbu horizontal yang berskala rendah.

Wujud akhir gambar menunjukkan posisi pasar masing-masing unit usaha strategis (U2S). Bentuk MPPP terdapat pada gambar 2.1

Gambar 2.1
Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar

		Tinggi	Rendah
Tinggi		* * *	? ? ?
Tingkat Pertumbuhan Pasar		Rp Rp Rp	X X X
Rendah			

Sumber : Suwarsono, Manajemen Strategi, Edisi Pertama, UPP AMP YKPN, Yogyakarta hal. III

2.9.2. Tafsir MPPP

MPPP ini memberikan tekanan pada arti penting aliran kas masuk (*cash inflow*) dan aliran kas keluar (*cash outflow*). Sebagai indikator sehat dan tidaknya perusahaan seiring dengan perkembangan perusahaan. Matriks ini juga memfokuskan pada pentingnya keseimbangan aliran antar unit usaha strategis (U2S). Jadi secara tersembunyi MPPP memiliki asumsi bahwa besarnya pangsa pasar relatif yang dikuasai perusahaan berbanding lurus dan memiliki korelasi positif dengan besarnya aliran kas masuk serta tingginya pertumbuhan pasar mengisyaratkan perlunya peningkatan investasi yang berarti peningkatan aliran kas keluar.

Secara detil, masing-masing symbol yang terdapat dalam sel MPPP dapat diartikan sebagai berikut:

a. Bintang (*)

Unit usahanya memiliki peluang bisnis yang besar karena beroperasi pada pasar yang sedang tumbuh. Unit usaha ini juga telah

mampu menguasai pangsa pasar yang cukup tinggi sehingga dapat menjadi sumber aliran kas masuk yang besar dikemudian hari.

b. Tanda Tanya (?)

Unit usahanya memiliki peluang bisnis yang besar karena beroperasi pada pasar yang sedang tumbuh. Unit usaha ini juga telah mampu menguasai pangsa pasar yang cukup tinggi sehingga dapat menjadi sumber aliran kas masuk yang besar dikemudian hari.

c. Rupiah (Rp)

Unit usahanya dikatakan berhasil karena telah mampu menguasai pangsa pasar relatif yang besar dan di saat yang sama hanya beroperasi pada pasar yang sama atau bahkan menurun.

d. Tanda silang (X)

Unit usahanya tidak lagi menjanjikan yang besar, bahkan cenderung menghasilkan aliran kas bersih negatif karena unit usaha tersebut beroperasi pada pasar yang telah tidak tumbuh dan di saat yang sama hanya menguasai pangsa pasar yang kecil.

2.9.3. Manfaat MPPP

Manfaat MPPP adalah kemampuannya menunjukkan gambaran secara sederhana tetapi jelas dari masing-masing U2S yang dimiliki perusahaan, sehingga manajemen diharapkan dengan cepat dan seksama mampu mengenali peluang bisnis dan potensi yang dimiliki oleh masing-masing unit usaha. Di samping itu, manajemen diharapkan dapat melakukan analisis aliran kas masuk (*cash generation*) yang diharapkan

dari masing-masing U2S dan kas keluar (*cash requirement*) yang diperlukan oleh masing-masing U2S. manajemen juga memiliki aliran yang cukup kuat dalam menentukan pengambilan keputusan manajerial yang berkaitan dengan penerapan strategi bisnis.

2.9.4. Pengukuran Pertumbuhan Pasar

Pengukuran pertumbuhan berguna sebagai satu-satunya indikator daya tarik industri, yang mencerminkan tinggi rendahnya peluang bisnis yang tersedia. Pasar dapat mengeliminir pengaruh inflasi dan kenaikan harga barang yang terjual bukan jumlah barang yang diterima.

Setelah besarnya tingkat pertumbuhan pasar diketahui, selanjutnya adalah penentuan titik pembagi sumbu vertikal menjadi MPPP. Titik ini akan membagi sumbu vertikal menjadi dua bagian yaitu bagian tingkat pertumbuhan pasar tinggi dan rendah. Titik pembagi ini berguna pula untuk menentukan apakah hasil perhitungan tingkat pertumbuhan pasar yang didapat termasuk ke dalam kategori tingkat pertumbuhan pasar tinggi atau rendah.

Dasar yang diambil untuk penentuan titik pembagi sumbu vertikal MPPP adalah 10%. Angka inilah yang dipakai ketika MPPP ditunjukkan pertama kali oleh BCG

2.9.5. Pengukuran Pangsa Pasar Relatif

Kekuatan atau kelemahan perusahaan dalam MPPP diukur dengan tinggi rendahnya pangsa pasar relatif. besar pangsa pasar relatif

mampu menguasai pangsa pasar yang cukup tinggi sehingga dapat menjadi sumber aliran kas masuk yang besar dikemudian hari.

b. Tanda Tanya (?)

Unit usahanya memiliki peluang bisnis yang besar karena beroperasi pada pasar yang sedang tumbuh. Unit usaha ini juga telah mampu menguasai pangsa pasar yang cukup tinggi sehingga dapat menjadi sumber aliran kas masuk yang besar dikemudian hari.

c. Rupiah (Rp)

Unit usahanya dikatakan berhasil karena telah mampu menguasai pangsa pasar relatif yang besar dan di saat yang sama hanya beroperasi pada pasar yang sama atau bahkan menurun.

d. Tanda silang (X)

Unit usahanya tidak lagi menjanjikan yang besar, bahkan cenderung menghasilkan aliran kas bersih negatif karena unit usaha tersebut beroperasi pada pasar yang telah tidak tumbuh dan di saat yang sama hanya menguasai pangsa pasar yang kecil.

2.9.3. Manfaat MPPP

Manfaat MPPP adalah kemampuannya menunjukkan gambaran secara sederhana tetapi jelas dari masing-masing U2S yang dimiliki perusahaan, sehingga manajemen diharapkan dengan cepat dan seksama mampu mengenali peluang bisnis dan potensi yang dimiliki oleh masing-masing unit usaha. Di samping itu, manajemen diharapkan dapat melakukan analisis aliran kas masuk (*cash generation*) yang diharapkan

berbentuk angka mutlak, bukan prosentase. Nilainya dapat lebih besar atau lebih kecil dari satu.

2.9.6. Implikasi Strategis

Implikasi strategis yang ditimbulkan oleh MPPP untuk masing-masing selnya berkisar pada tiga hal pokok, yaitu pertumbuhan pasar, pangsa pasar, dan aliran kas.

Strategi bisnis untuk U2S yang terletak pada sel bersimbol tanda tanya (?) adalah mengembangkan pangsa pasar yang telah dimiliki, karena pangsa pasar yang dimiliki masih lebih rendah dibanding pangsa pasar yang dimiliki oleh pesaing pokoknya. Pilihan strategi ini dikarenakan pasar masih tumbuh.

Strategi bisnis untuk U2S yang berbeda pada sel bersimbol bintang (*) adalah mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki, karena pangsa pasarnya sudah lebih besar dibanding pangsa pasar pesaing pokoknya. Karena pasar selalu tumbuh, juga dimungkinkan diterapkan strategi pengembangan pangsa pasar, khususnya menarik konsumen baru.

Strategi bisnis untuk U2S yang berada pada sel yang bersimbol rupiah (Rp) adalah mempertahankan dominasi pasar dan aliran kas masuk yang telah dimiliki. Biasanya dilakukan dengan strategi harga memimpin (*price leadership*) dan mempertahankan kualitas barang.

Strategi bisnis untuk U2S yang berada pada sel yang bersimbol tanda silang (X) adalah keluar dari pasar karena pasar tidak tumbuh.