

# BAB I

## PENDAHULUAN

### **1.1 Latar Belakang Masalah.**

Dimulai pada pertengahan kedua tahun delapan puluhan, manajemen strategik berusaha untuk memperoleh posisi terhormat yang pernah dimilikinya pada saat pemunculannya pertama kali. sekalipun sampai sekarang masih belum sepenuhnya dapat diraih akan tetapi tanda-tanda positif nampak terlihat secara transparan. Konsep, asumsi, proses, dan teknik analisis dicoba diperbaharui dan sedapat mungkin dikembangkan untuk meneguhkan peran sebagai alat Bantu pengambilan keputusan manajerial yang handal.

Ketika lingkungan bisnis cenderung stabil dan selalu seirama dengan kepentingan perusahaan maka model perencanaan strategis yang ada amat sederhana. Memberikan titik berat pada pemenuhan standar-standar operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, khususnya standar keuangan dan produksi. Lain halnya ketika lingkungan bisnis telah sering berubah dan cenderung memiliki tingkat turbulensi yang tinggi. Lingkungan bisnis berubah secara mendadak dan dengan arah yang sering tidak terduga. Perencanaan mulai memiliki tingkat kompleksitas yang lebih tinggi. Perhatian manajemen tidak hanya terfokus pada manajemen keuangan, tetapi nampaknya harus lebih diarahkan pada manajemen pemasaran, khususnya pada perumusan strategi bersaing.

Pada abad ke dua satu ini, yang mana tidak dapat lagi dipisahkan antara dunia dengan globalisasi, transportasi dan teknologi. dengan demikian peluang untuk berusaha dapat tercipta dimana-mana, pasar bebas sudah hampir diberlakukan di setiap negara. Oleh karena itu setiap unit usaha dituntut untuk bersaing dalam menghadapi kondisi tersebut.

Persaingan bisnis yang sangat ketat ini, menyebabkan kemenangan seringkali diputuskan dengan selisih tipis. kehilangan beberapa kali kesempatan secara berturut-turut, menyebabkan suatu perusahaan akan keluar dari bisnis, begitu juga apabila kemenangan didapat secara berturut-turut, maka perusahaan tersebut akan menjadi pemenang.

Setiap perusahaan tentu saja mempunyai keinginan untuk menang dalam persaingan, sehingga hasil produksinya tidak mengalami kegagalan dipasaran. Maka dari sinilah timbul permasalahan yang harus segera ditanggapi oleh pengusaha itu sendiri. Untuk menghadapi permasalahan yang timbul, dengan adanya perencanaan strategi dapat dielakkan dengan berbagai macam cara, tentunya harus disesuaikan dengan permasalahan yang terjadi. Suatu kesalahan atau kekeliruan dalam menentukan strategi bersaingnya dapat menyebabkan hilangnya kesempatan perusahaan, seperti turunnya volume penjualan, pangsa pasar yang telah didapat bisa diambil alih oleh pesaing, serta turunnya kepercayaan konsumen terhadap perusahaan. Kondisi ini tentunya oleh perusahaan sedapat mungkin dihindari.

Kemunduran harus segera ditanggulangi melalui serangkaian perencanaan dan langkah yang terfokus dalam suatu strategi yang tepat.

Tujuan strategi bersaing bagi sebuah perusahaan adalah untuk menemukan posisi dalam pemasaran, dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan persaingan atau dapat pula mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Dengan mengetahui tentang sumber-sumber yang mendasari tekanan persaingan ini, maka akan terlihat kekuatan dan kelemahan perusahaan, menghidupkan posisinya dalam pemasaran, yang dapat menegaskan bidang-bidang dimana adanya perubahan strategi yang dapat menghasilkan manfaat yang besar, serta menyoroti bidang-bidang dimana kecenderungan pasar yang selalu menjanjikan adanya peluang dan ancaman terbesar pula.

Untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut, maka salah satu usaha yang harus dilakukan oleh perusahaan agar suatu produk dapat sampai ketangan konsumen adalah dengan saluran distribusi yang baik. Menurut Basu Swastha dan Irawan (1986, hal. 287) dalam bukunya manajemen pemasaran modern, yang dimaksud dengan saluran distribusi adalah, pengembangan strategi yang searah berdasarkan pada keputusan yang berkaitan untuk memindahkan barang secara fisik maupun nonfisik guna mencapai tujuan perusahaan dan berada didalam kondisi lingkungan tertentu.

Oleh karena itu perusahaan harus mampu mengeksploitasi peluang bisnis dan mengeliminir ancaman bisnis yang ada, secara sederhana dapat dikatakan bahwa tercapai tidaknya tujuan perusahaan adalah fungsi dari lingkungan makro, lingkungan

disertai penilaian yang akurat dari kondisi lingkungan eksternal dan perkembangan yang terjadi dalam perusahaan. Akan tetapi pemahaman yang tepat tentang lingkungan eksternal tersebut dikaitkan dengan suatu analisa yang mendalam tentang situasi internal perusahaan. Analisa internal tidak selalu dapat dilakukan secara sistematis. Analisa internal ini diakui sebagai unsur kritikan dalam perumusan dan penentuan strategi, artinya perumus strategi hendaknya tidak terpukau dengan pendekatan yang bersifat intuitif, dengan kata lain meskipun faktor subyektif tidak dapat dihilangkan sama sekali, hendaknya akal sehat, obyektifitas, dan instrument yang ilmiah lebih banyak berperan.

Perumnas Bantar Jati Bogor sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang penyediaan rumah layak tinggal, tentunya tidak akan lepas dari situasi persaingan. Perumnas Jakarta harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan persaingan, untuk itu sebaiknya memperhatikan kekuatan dan kelemahan Perumnas Bantar Jati itu sendiri, perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan pasar dalam arti bersifat fleksibel dan inovatif.

Berdasarkan latar belakang tersebut penulis tertarik untuk meneliti masalah persaingan perusahaan ini dalam karya tulis yang berjudul **“Analisa Strategi Bersaing”** (Studi Kasus Perumnas Bantar Jati Bogor, Jakarta)

## 1.2 Rumusan Masalah

Agar perusahaan dapat bersaing dan dapat mempertahankan produknya dipasar, maka perusahaan harus memperhatikan faktor pemasaran. Karena faktor pemasaran merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perkembangan perusahaan. Untuk itu perlu pengelolaan yang sebaik-baiknya agar perusahaan dapat menghasilkan pangsa pasar yang diinginkan dengan cara perencanaan strategi bersaing yang tepat.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam persaingan sangat ditentukan oleh kemampuan untuk mengidentifikasi variabel eksternal dan internalnya. Kesulitan dalam penyusunan strategi timbul dengan adanya kondisi lingkungan eksternal yang selalu berubah bahkan cenderung secara tiba-tiba, sehingga posisi bisnis yang stabil dan tetap, sulit dipertahankan. Begitu pula masing-masing perusahaan akan berbeda dalam penerapan strategi bersaingnya untuk memperoleh posisi bisnis yang paling menguntungkan.

Untuk itu penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Faktor-faktor apa saja yang merupakan bagian dari variabel internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan dalam pengambilan keputusan untuk menentukan strategi bersaing perusahaan.
2. Strategi bersaing apakah yang sebaiknya diterapkan perusahaan dalam lingkungan yang selalu berubah guna menghadapi persaingan lokal maupun global, dimasa mendatang.

### **1.3 Batasan Masalah**

Supaya pemecahan masalah dapat lebih terarah dan tidak menyimpang dari obyek bahasan, maka perlu ditetapkan batasan-batasan permasalahan terhadap penelitian yang dilakukan, yaitu:

1. Penelitian ini hanya pada strategi yang diterapkan perusahaan perumahan Perum Perumnas Bantar Jati Bogor

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian strategi bersaing ini untuk mengembangkan lingkungan internal perusahaan terhadap penentuan strategi bersaing perusahaan, sehingga akan mendukung kegiatan perencanaan strategi bersaing perusahaan. Jadi penelitian ini bertujuan:

1. Mengetahui pengaruh lingkungan internal perusahaan terhadap penentuan dan perencanaan strategi bersaing perusahaan.
2. Mengetahui pengaruh lingkungan eksternal untuk penentuan dan perencanaan strategi bersaing.
3. Mengetahui strategi bersaing yang terbaik bagi perusahaan agar dapat memiliki keunggulan bersaing dalam rangka menghadapi persaingan mendatang pada lingkungan yang selalu berubah.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Dengan mengetahui pemecahan permasalahan, maka akan diperoleh beberapa manfaat, antara lain:

1. hasil penelitian ini dapat digunakan oleh perusahaan sebagai dasar penelitian untuk melakukan penelitian selanjutnya.
2. Hasil penelitian ini juga dapat dimanfaatkan sebagai masukan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan.
3. Untuk menambah wawasan kepada mahasiswa mengenai perencanaan strategi bersaing perusahaan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Hasil – hasil penelitian terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang berjudul “ Strategi Bersaing PT. Batik Danar Hadi Solo” dalam mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar ( Inge Sukma Irawati, 2001 ) mengatakan dengan menggunakan metode SWOT dapat mengetahui posisi strategik perusahaan dengan penjelasan posisi tersebut PT. Batik Danar Hadi dapat berkonsentrasi terus atau dapat mengembangkan dan meningkatkan pangsa pasar. Sedangkan menurut analisis MDTI dapat mengetahui posisi bisnis perusahaan, apakah pertumbuhan perusahaan sudah baik bagi perusahaan maupun dari segi konsumennya atau pangsa pasarnya dan harus mempertahankan posisi ini untuk seterusnya sampai ada pesaing lain yang dapat mampu bersaing. Seperti yang dikatakan Rimbo Hidayat ( 1997 ) pada penelitiannya terdahulu, Berdasarkan hasil analisis MDTI dan SWOT penulis menyimpulkan bahwa dengan kedua alat analisis tersebut dapat diketahui posisi bisnis PB. Altar Wiria dapat mengetahui kelemahan dan ancaman yang dihadapi sehingga dapat ditutupi oleh kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh perusahaan. Menurut Karl Von Clausewitz, strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang. Jadi strategi berbicara tersebut peran apa yang harus kita kerjakan, berbeda dengan apa yang dinamakan taktik. Sebab taktik memutuskan bagaimana kita mengerjakan sesuatu. Dengan kata lain menurut Peter Drucker, strategi adalah mengerjakan yang benar (doing the right thing) sedangkan taktik mengerjakan sesuatu dengan benar (doing the thing right).

Untuk membahas ataupun memecahkan suatu permasalahan secara ilmiah, maka diperlukan teori-teori yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi. Teori-teori yang digunakan sebagai referensi dalam memecahkan masalah akan disajikan dalam bab ini

## **2.2 Landasan Teori**

Untuk membahas ataupun memecahkan suatu permasalahan secara ilmiah, maka diperlukan teori-teori yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi. Teori-teori yang digunakan sebagai referensi dalam memecahkan masalah akan disajikan dalam bab ini.

### **2.2.1. Pengertian dan Definisi Pemasaran, Manajemen Pemasaran**

Pemasaran adalah fungsi bisnis yang mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan yang belum terpenuhi sekarang dan mengukur seberapa besarnya, menentukan pasar-pasar target mana yang paling baik untuk dilayani, menentukan berbagai produk atau jasa untuk pasar tersebut, dan membuat program yang tepat agar berhasil dalam melayani pasar tersebut. (Kotler, 1993 ).

Pemasaran menjadi sangat penting karena banyak perusahaan-perusahaan yang tidak menggunakan orientasi pemasaran menemui kegagalan dalam usahanya. Dengan berorientasi pada pemasaran berarti berorientasi pada konsumen, yaitu dengan memberikan kepuasan pada konsumen. Karena itu proses pemasaran tidak hanya cukup dilakukan saat produk atau jasa tersebut terjual. Proses pemasaran itu dimulai jauh sejak sebelum barang-barang diproduksi, dan tidak berakhir dengan penjualan. Kegiatan pemasaran perusahaan harus dapat juga memberikan kepuasan kepada konsumen jika menginginkan usahanya berjalan terus, atau konsumen mempunyai pandangan yang baik terhadap perusahaan.

Di bawah ini akan kami kemukakan berbagai definisi dari para ahli pemasaran sebagai berikut:

1. Menurut Stanton (1987)

Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

2. Menurut Kotler (1987)

Pemasaran adalah kegiatan masyarakat yang diarahkan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran.

Dari definisi di atas dapatlah diterangkan bahwa arti pemasaran adalah jauh lebih luas dari pada arti penjualan. Pemasaran mencakup usaha perusahaan yang dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan konsumen yang perlu dipuaskan, menentukan produk yang hendak diproduksi, menentukan harga produk yang sesuai, menentukan cara-cara promosi dan penyaluran/penjualan produk tersebut. Jadi, kegiatan pemasaran adalah kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan sebagai suatu sistem. Kegiatan-kegiatan tersebut beroperasi di dalam suatu lingkungan yang terus menerus berkembang sebagai konsekuensi sosial dari perusahaan, tetapi juga dibatasi oleh sumber-sumber dari perusahaan itu sendiri dan peraturan-peraturan yang ada.

Sehubungan dengan hal itu tugas menejer pemasaran adalah memilih dan melaksanakan kegiatan pemasaran yang dapat membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan serta dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.

Kegiatan pemasaran ini haruslah dikoordinasikan dan dikelola dengan cara yang baik, maka diperlukan istilah manajemen pemasaran. Adapun definisi manajemen pemasaran yang dikemukakan oleh Kotler (1987) adalah sebagai berikut :

Manajemen pemasaran adalah penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan program-program yang bertujuan menimbulkan pertukaran dengan pasar yang dituju dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan.

Titik berat diletakkan pada penawaran perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar tersebut serta menentukan harga, mengadakan komunikasi, dan distribusi yang efektif untuk memberi tahu, mendorong, serta melayani pasar. Jadi, manajemen pemasaran dirumuskan sebagai suatu proses manajemen, yang meliputi penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan.

### **2.2.2. Pengertian dan Definisi Konsep Pemasaran**

Perusahaan yang sudah mulai mengenal bahwa pemasaran merupakan faktor penting untuk mencapai sukses usahanya, akan mengetahui adanya cara dan falsafah baru yang terlibat di dalamnya. Cara atau falsafah baru itu disebut konsep pemasaran (*marketing concept*). Konsep pemasaran bertujuan memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan konsumen atau berorientasi kepada konsumen. Konsep pemasaran mengajarkan bahwa kegiatan pemasaran suatu perusahaan harus dimulai dengan usaha mengenal dan merumuskan keinginan dan kebutuhan dari konsumen. Kemudian perusahaan itu harus merumuskan dan menyusun suatu kombinasi dari kebijaksanaan produk, harga, promosi, dan distribusi setepat-tepatnya agar kebutuhan konsumen dapat terpenuhi secara memuaskan.

Jadi secara definitif dapat dikatakan bahwa (Basu Swasta dan T. Hani Handoko 1987):

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

Tiga unsur pokok konsep pemasaran adalah:

**1). Orientasi kepada konsumen**

Perusahaan yang ingin mempertahankan konsumennya harus :

- a. Menentukan kebutuhan pokok dari pembeli yang akan dilayani dan dipenuhi.
- b. Menentukan kelompok pembeli yang akan dijadikan sasaran penjualan. Karena perusahaan tidak mungkin dapat memenuhi segala kebutuhan pokok konsumen, maka perusahaan harus memilih kelompok pembeli tertentu, bahkan kebutuhan tertentu dari kelompok pembeli tersebut.
- c. Menentukan produk dan program pemasarannya. Untuk memenuhi kebutuhan yang berbeda-beda dari kelompok pembeli yang dipilih sebagai sasaran, perusahaan menghasilkan barang-barang dengan tipe atau model yang berbeda-beda dan dipasarkan dengan program pemasaran yang berlainan.
- d. Mengadakan penelitian pada konsumen, untuk mengukur, menilai, dan menafsirkan keinginan, sikap, serta perilaku mereka.
- e. Menentukan dan melaksanakan strategi yang paling baik, apakah menitik beratkan pada mutu yang tinggi, harga yang murah, atau model yang menarik.

## 2). Penyusunan kegiatan pemasaran secara integral ( **Integrated Marketing** )

Pengintegrasian kegiatan pemasaran meliputi setiap personal dan tiap bagian dalam perusahaan untuk turut berkecimpung dalam suatu usaha yang terkoordinir untuk memberikan kepuasan kepada konsumen, sehingga tujuan perusahaan dapat direalisasikan.

## 3). Kepuasan Konsumen ( **consumer satisfaction** )

Faktor yang akan menentukan apakah perusahaan dalam jangka panjang akan mendapatkan laba, ialah banyak sedikitnya kepuasan konsumen yang dapat dipenuhi. Ini tidaklah berarti bahwa perusahaan harus berusaha memaksimalkan kepuasan konsumen, tetapi perusahaan harus mendapatkan laba dengan cara memberikan kepuasan kepada konsumen.

### 2.2.3. Manajemen Dan Teori Organisasi

Karena manajemen strategik merupakan sebuah sistem yang menunjang fungsi-fungsi organisatoris, maka banyak memanfaatkan konsep-konsep: organisasi, perilaku organisasi, manajemen dan pengambilan keputusan. Bidang manajemen dan teori organisasi menyediakan berbagai macam konsep penting yang merupakan kunci untuk memahami fungsi sebuah strategi bersaing di dalam organisasi.

#### 1). Teori Organisasi.

Organisasi adalah sesuatu yang abstrak, sulit dilihat tapi bisa kita rasakan eksistensinya maka organisasi dapat diartikan dengan berbagai macam cara. Walaupun begitu terdapat kesamaan pengertian dari keseluruhan definisi tersebut. Menurut S.B. Hari Lubis, pada dasarnya

organisasi sebagai suatu kesatuan dari sekelompok manusia, yang paling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing. Dan sebagai suatu kesatuan maka mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas jelas yang bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.

Berbagai pendekatan teori organisasi antara lain pendekatan klasik, pendekatan neo-klasik, dan pendekatan modern. Asumsi dasar dari pendukung teori klasik ini adalah bahwa mengorganisasikan adalah suatu proses yang logis dan rasional, keterbatasannya terletak pada konsentrasi *anatomi formal* dan struktur organisasi, serta pada pendiriannya, bahwa masalah manusiawi akan terpecahkan dengan sendirinya, bila tugas masing-masing telah ditetapkan dan pekerjaannya terorganisir. Teori organisasi pada perkembangannya muncul pendekatan modern, dan dianggap sebagai pendekatan yang mampu menyatukan seluruh pandangan dalam analisis organisasi. S.B. Hari Lubis menyebutkan beberapa perbedaan yang mendasar antara pendekatan modern dengan pendekatan sebelumnya, yaitu:

- a. Pendekatan modern memandang organisasi sebagai suatu sistem terbuka, yang berarti bahwa organisasi merupakan subsistem dari lingkungannya. Karena pandangan inilah, pendekatan modern sering disebut dengan pendekatan sistem.
- b. Keterbukaan dan ketergantungan organisasi terhadap lingkungannya menyebabkan bentuk organisasi harus disesuaikan dengan lingkungan dimana organisasi itu berada.

## 2). Manajemen dan Perilaku Organisasi

Kekurangan-kekurangan dari organisasi dan manajemen model klasik diungkap oleh berbagai eksperimen yang telah dilakukan oleh Hawthorne. Terdapat kenyataan, bahwa sikap pegawai mungkin lebih penting artinya untuk produktifitas daripada keadaan teknis dan fisiknya. Pengetahuan tentang motivasi, perilaku organisasi, dan kepemimpinan mempunyai arti yang penting bagi perancang sebuah sistem informasi agar sistem informasinya cocok dengan organisasi yang ada dan dapat meningkatkan produktifitas. Salah satu model motivasi yang secara eksklusif diteliti adalah model keberhasilan dari D.C. McClelland dan W. Atkinson, mereka mengidentifikasi tiga kebutuhan manusia (Robert G. Murrain)

1. Keberhasilan.
2. Afiliasi.
3. Kekuasaan

Model motivasi yang lain yaitu model pengharapan motivasi, menganggap bahwa motivasi tergantung pada sampai sejauh mana keinginan seseorang dalam menerapkan serangkaian sasaran dan kemungkinan bahwa sejenis perilaku tertentu akan menghasilkan keberhasilan seseorang dalam mencapai sasarannya.

Meskipun ada perbedaan berbagai teori motivasi ini, dapat diambil kesimpulan untuk para manajer; tetapkan apa yang dikehendaki oleh tiap pekerja, bentuk tugas-tugas, dan ciptakan lingkungan yang memungkinkan

para pekerja untuk mencapai sarannya. Ciptakan sebuah sistem penghargaan bila sasaran tercapai, dan sebanding dengan sasaran organisasi.

Dalam organisasi ada interaksi antara satu orang dengan orang yang lain sehingga akan muncul organisasi sosial. Kelompok dari sub-kelompok dari anggota organisasi perusahaan, yang menjadi penghubung, membentuk organisasi informasinya. Organisasi informal adalah lembaga-lembaga atau kelompok-kelompok yang dibentuk oleh anggota-anggotanya secara tidak resmi dan tanpa persetujuan dari yang punya otoritas. Organisasi formal dan organisasi informal ini saling memperbaiki, melengkapi, dan mendukung atau menentang satu sama lain. Komunikasi yang demikian itu akan memungkinkan tanggapan yang lebih cepat atas kebutuhan pekerjaan yang sesuai dengan keadaan.

Dengan pertimbangan perilaku manusia dalam lingkungan organisasi bisnis, diharapkan sistem secara teknis dapat dirancang. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi desain sistem informasi adalah:

- a. Organisasi sosial dengan norma-normanya, peranannya, hubungannya, dan jaringan komunikasinya.
- b. Kebutuhan psikologis dari individu akan penghargaan, aktualisasi diri, dan kebebasan dari pengendalian yang represif.

Perencanaan strategi bersaing dapat menjadi ancaman bagi individu dari segi hubungan intern organisasinya dan kebutuhan psikologisnya.

#### **2.2.4. Manajemen Strategi**

##### **Pengertian Strategi.**

Strategi adalah faktor terpenting dalam proses perencanaan. Apabila misi perusahaan dirumuskan biasanya untuk waktu yang cukup lama (jarang diubah) dan tujuan untuk waktu yang agak lama, sebaliknya strategi lazimnya lebih sering mengalami lebih sering mengalami perubahan.

Strategi adalah suatu seni. Walaupun diadakan suatu peralatan analisis untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi, tetapi proses perumusan strategi tetap lebih banyak didominasi oleh pemikiran intuisi, perasaan, persepsi, dan pendapat individu.

Dengan memperhatikan kaitan yang ada antara tujuan perusahaan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka pengertian dan komponen pokok manajemen strategi dapat dirumuskan dengan lebih transparan.

Manajemen strategik, dengan demikian, dapat diartikan sebagai usaha manajerial yang menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya. Pengertian tersebut juga menunjukkan bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis.

Menurut William F. Glueck ( 1995 ), strategi didefinisikan sebagai suatu kesatuan rencana yang terpadu dan menyeluruh yang dihadapinya agar dapat dicapainya tujuan perusahaan.

Untuk perbandingan pengertian akan diketengahkan pula berbagai definisi strategi sebagai berikut:

Menurut Kenneth R. Andreas ( 1985 ) strategi perusahaan adalah pola keputusan dalam perusahaan yang menentukaqn dan mengungkapkan sasaran, maksud atau tujuan yang dihasilkan kebijaksanaanutama dan merencanakan untuk pencapaian tujuan – tujuaqn ini, serta memperinci jangkauan bisnis yang dikejar oleh perusahaan. Merupakan jenis organisasi ekonomi dan kemanusiaan yang diinginkan atau diharapkan dan bersifat dari penyaluran ekonomis dan non ekonomis yang akan diberikan kepada pemegang saha.n, karyawan, pelanggan dan masyarakat.

Menurut Prof. Dr. Sukanto Reksohadiprojo ( 1998 ), strategi adalah cara organisasibuntuk mencapai tujuanatau lebih tepatnya strategi adalah fondasi tujuan organisasi dan pola gerak dan pendekatan manajemen mencapai tujuan.

Menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Dalam pada itu, J.B. Quinn menyatakan bahwa strategi adalah suatu pola (pattern) atau rencana yang mengintegrasikan saran-saran utama (major goals) organisasi, kebijakan-kebijakaan dan serangkaian pelaksanaannya dalam keseluruhan perpaduan (a cohesive whole). Selanjutnya Quinn mengemukakan pula bahwa strategi strategi memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Strategi meliputi unsur sasaran-sasaran (goals) terpenting yang akan dicapai, kebijakan-kebijakan penting yang mengarahkan pelaksanaan dan langkah-langkah pelaksanaan untuk mewujudkan saran-saran.
- b. Mewujudkan beberapa konsep dan dorongan yang memberikan hubungan (kohesi), keseimbangan dan fokus.
- c. Strategi mengutarakan sesuatu yang tidak dapat diduga semula atau sesuatu yang tidak dapat diketahui.

Dari berbagai definisi strategi tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu rencana tentang upaya untuk dapat dicapainya tujuan-tujuan perusahaan berdasarkan sumber-sumber perusahaan yang ada dan lingkungan yang dihadapinya.

#### **2.2.5. Unsur-Unsur Strategi Bersaing.**

Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan persaingan selain itu juga strategi-strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok ( Michael E Porter dan Agus Maulana, Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing ), yaitu:

1. **Masuknya Pendetang Baru.**

Pendetang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta sering kali pula sumber daya yang besar. Masuknya pendatang baru dalam suatu industri akan

mengakibatkan harga menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampuan terhadap laba.

Ancaman masuknya pendatang baru dalam suatu industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi pesaing yang ada dapat diperkirakan oleh pendatang baru tersebut. Jika rintangan ini besar dan pendatang baru memperkirakan ada perlawanan yang keras dari pesaing yang ada maka ancaman masuknya pendatang baru akan rendah. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh si pendatang baru.

Ada beberapa faktor yang dapat menjadi penghalang atau penghalang masuk ( barriers to entry ) :

a. Skala ekonomi(economic scale)

Skala ekonomi menggambarkan turunnya biaya satuan (unit cost) suatu produk (produksi atau fungsi untuk menghasilkan suatu produk) apabila volume perperiode meningkat.

Skala ekonomi menghambat masuknya pendatang baru dengan cara memaksa mereka untuk masuk pada skala yang besar dengan mengambil resiko untuk menghadapi reaksi keras dari para pesaing yang ada atau masuk dengan skala kecil dengan beroperasi pada tingkat biaya yang tidak menguntungkan.

b. **Differensiasi produk (product differentiation)**

Differensiasi produk artinya perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk di masa yang lampau, itu sekedar karena merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri. Differensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada. Usaha ini biasanya mengakibatkan kerugian disaat awal dan sering kali bertahan untuk waktu yang cukup panjang.

c. **Kebutuhan modal (capital requirement)**

Kebutuhan untuk menanankan sumber daya keuangan yang besar agar dapat bersaing menciptakan hambatan masuk, khususnya jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan garis depan yang tidak dapat kembali atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang penuh resiko. Modal mungkin diperlukan bukan hanya untuk fasilitas produksi tetapi juga untuk hal-hal seperti kredit pelanggan, dan persediaan.

d. **Biaya beralih pemasok ( Switching Costs )**

Hambatan masuk tercipta dengan adanya biaya beralih pemasok, yaitu biaya satu kali ( one time costs ) yang harus dikeluarkan pembeli bilamana berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya. Jika biaya peralihan ini tinggi, maka pendatang baru harus menawarkan penyempurnaan yang besar dalam hal biaya atau prestasi agar pembeli mau beralih dari pemasok lama.

e. Akses ke seluruh distribusi (access to distribution channels)

Hambatan masuk dapat ditimbulkan dengan adanya kebutuhan pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya. Bilamana saluran untuk distribusi produk tersebut telah ditangani oleh perusahaan yang mapan, perusahaan yang baru harus dapat membujuk saluran tersebut agar dapat menerima produknya dengan cara-cara penurunan harga, kerjasama periklanan, dan sebagainya yang akan mengurangi laba.

f. Biaya tidak menguntungkan terlepas dari skala (cost disadvantage independent of scale)

Perusahaan yang sudah mapan mungkin mempunyai keunggulan biaya yang tidak dapat ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk, tidak peduli berapapun besarnya atau berapapun pencapaian skala ekonomis dari pendatang baru. Keunggulan ini dapat diperoleh karena adanya faktor-faktor sebagai berikut:

1. teknologi produk milik sendiri.
2. lokasi yang menguntungkan.
3. subsidi pemerintah.
4. kurva belajar atau pengalaman.

Dan ada juga faktor lainnya yang dapat menjadi sumber rintangan yaitu :

- ◆ Kebijakan pemerintah ( government policy )

Sumber utama hambatan masuk yang terakhir adalah kebijakan pemerintah. Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk, ke dalam industri dengan peraturan - peraturan seperti persyaratan lisensi dan membatasi akses ke bahan baku.

## 2. Tingkat Persaingan Diantara Para Pesaing Yang Ada.

Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Persaingan diantara para pesaing yang berbentuk perlombaan guna mendapatkan posisi yang mempergunakan berbagai taktik seperti persaingan harga, perang iklan, pengenalan produk, dan meningkatkan pelayanan maupun jaminan kepada pelanggan. ( Michael Porter, 1995, hal. 16 )

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

## 3. Tekanan Dari Produk Substitusi.

Produk substitusi atau produk pengganti adalah produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti dalam industri.

Produk untuk membahas ataupun memecahkan suatu permasalahan secara ilmiah, maka diperlukan teori-teori yang relevan dengan

permasalahan yang dihadapi. Teori - teori yang digunakan sebagai referensi dalam memecahkan masalah akan disajikan dalam bab ini

- Pengganti yang perlu mendapat perhatian besar adalah produk yang berkualitas:
- Mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik daripada produk lain.
- Dihasilkan oleh industri yang bertaba tinggi.

#### 4. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli.

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga, tawar - menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu dengan yang lain. Kekuatan tiap - tiap kelompok pembeli, yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeliannya dari industri yang bersangkutan.

Pilihan perusahaan untuk berkonsentrasi pada pembeli yang akan dilayani perlu dilihat sebagai keputusan strategisnya dengan mendapatkan pembeli yang memiliki pengaruh merugikan yang paling kecil ( seleksi pembeli ).

#### 5. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok.

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap para peserta industri yang mengancam akan menaikkan atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli dalam menanggulangi lima kekuatan bersaing.

### 2.3. Analisis Matrik Daya Tarik Industri.

Matrik Daya Tarik Industri berusaha menunjukkan posisi unit usaha strategis pada saat sekarang dan juga mencoba memperkirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang. Oleh karena itu, posisi unit usaha pada masa sekarang dalam MDTI baru dapat disusun setelah manajemen ( yang biasanya dibantu konsultan ) mampu mengidentifikasi dan memberikan penilaian ( *assessment* ) pada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki.

Disamping itu, prakiraan posisi unit usaha strategis dimasa yang akan datang yang dalam batas - batas tertentu dikehendaki oleh manajemen juga baru dapat diketahui setelah manajemen mampu melakukan prakiraan dan penilaian pada variabel internal dan eksternal yang diperkirakan menjadi variabel penentu. Tidak menutup kemungkinan, baik variabel eksternal maupun variabel internal untuk kedua dimensi waktu tersebut berbeda. Jika dalam prakteknya dijumpai kesamaan barangkali lebih banyak disebabkan oleh keinginan untuk mendapatkan kemudahan.