

BAB II

LANDASAN TEORI

II.1 Definisi Pasar

Pasar adalah sekelompok pembeli dan penjual yang melakukan pertukaran barang atau jasa. Barang atau jasa dianggap berada dalam satu pasar jika pilihan-pilihan barang tersebut saling bersubstitusi satu sama lainnya. Oleh karena itu, pasar dapat didefinisikan berdasarkan kondisi permintaan, barang atau jasa dapat dianggap dalam satu pasar yang sama jika mereka masuk dalam *the zone of consumer choice for the good*.

Ada dua dimensi utama dalam menentukan apakah sekelompok barang atau jasa berada dalam satu pasar yang sama, yaitu berdasarkan jenis produk dan area geografis.

1. Berdasarkan Tipe produk

- a. *Practical nature of the goods*

Produk-produk tersebut memiliki fitur yang sama dan memiliki kegunaan yang sama bagi pembeli.

Contoh: Coca-cola dianggap berada dalam satu pasar yang sama dengan Fanta, Sprite, Pepsi, karena karakteristik produknya sama yaitu minuman bersoda. Namun Coca-Cola tidak dianggap berada dalam satu pasar yang sama dengan Teh Botol Sosro dikarenakan Teh Botol Sosro merupakan minuman ringan yang tidak bersoda.

Produk-produk tersebut dapat saling menggantikan satu sama lain.

Jika dilihat dari sudut pandang ini, maka Coca-Cola bisa dianggap berada dalam pasar yang sama dengan Teh Botol Sosro. Hal ini dikarenakan bagi konsumen Coca-Cola dan Teh Botol Sosro sama-sama memiliki kegunaan untuk

menghilangkan rasa haus. Tapi berdasarkan sudut pandang ini, maka Coca-Cola tidak bisa dianggap berada dalam satu pasar dengan Kratingdaeng atau M-150. Hal ini dikarenakan Coca-Cola merupakan minuman dengan fungsi untuk menghilangkan rasa haus, sedangkan Kratingdaeng dan M-150 merupakan minuman untuk memicu aktivitas.

b. Informed judgments of market participants

Kriteria kedua yang bisa digunakan adalah penilaian dari partisipan di pasar tersebut, khususnya penjual. Penjual produk memiliki informasi yang jelas mengenai siapa saja pesaing mereka dalam menjual sebuah produk. *Judgment* penjual ini bisa digunakan untuk menentukan produk apa saja yang menjadi pesaing mereka sehari-hari, dan oleh karena itu produk-produk tersebut dapat dikelompokkan dalam pasar yang sama.

c. Distinct seller and buyer

Jika beberapa produk atau jasa dijual oleh kelompok penjual yang terpisah, maka produk atau jasa tersebut tidak dianggap berada dalam satu pasar. Contohnya: pinjaman (*loans*) yang ditawarkan oleh Bank tidak berada dalam pasar yang sama dengan pinjaman (*loans*) yang ditawarkan oleh *rentenir*. Demikian juga halnya jika beberapa produk atau jasa dibeli oleh sekelompok pembeli yang berbeda, maka produk atau jasa tersebut tidak dianggap dalam satu pasar yang sama. Contohnya: Pinjaman pribadi atau rumah tangga yang diberikan oleh perbankan tidak berada dalam pasar yang sama dengan pinjaman usaha oleh perusahaan/usaha kecil.

d. Price

Ada dua kriteria dalam melakukan penilaian untuk melihat apakah sekelompok produk atau jasa berada dalam pasar yang sama:

- Kemiripan harga

Harga yang sama/equal seringkali menjadi indikator adanya substitutabilitas antara beberapa jenis produk yang secara natural memiliki karakter yang sama. Misalnya, harga sewa kamar di motel di Bandung yang sebesar Rp 120.000,00 dianggap tidak berada dalam pasar yang sama dengan Hotel di Bandung yang harga sewanya Rp 300.000,00

- Pergerakan harga

Jika pergerakan harga antara kedua barang tidak saling terkait satu sama lain, dengan kata lain pergerakan harganya independen, maka kedua barang tersebut tidak berada dalam satu pasar yang sama.

2. Area geografis

Ada beberapa kriteria untuk menilai berdasarkan cakupan geografis:

a. Transport cost relative to value

Jika biaya transportasi atas sebuah produk dibandingkan nilai produk tersebut relatif tinggi, maka cakupan geografis produk tersebut menjadi kecil. Contohnya: batu bata yang diproduksi di Bandung maka cakupan geografis produk tersebut hanyalah daerah Bandung dan sekitarnya, karena biaya transportasi bata tersebut keluar Bandung lebih tinggi dari pada harga bata tersebut

b. Shipping distance

Pembuktian berikutnya mencakup berapa jauh sebuah barang atau jasa secara ekonomis dapat dipindahkan. Misalnya, produsen semen tidak bisa atau pernah mengirim semennya pada jarak di atas 150 mil, maka radius pasar geografis semen tersebut hanya sebesar 150 mil.

c. Patterns of shipping

Pembuktian ketiga adalah jumlah dari barang tersebut yang dapat keluar dari suatu daerah, pada umumnya 10% adalah aturan umum yang disepakati. Jika 10% Semen Padang dijual keluar dari daerah Sumatera dan 90% sisanya dijual di regional Sumatera, maka cakupan pasar geografis semen padang tersebut hanyalah Sumatera. Namun jika lebih besar dari 10% Semen Padang dijual di pulau Jawa dan sisanya di Sumatra, maka cakupan geografis Semen Padang tersebut adalah Sumatera dan Jawa.

II.2 Signifikansi Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi adalah salah satu hal variabel penting dalam studi organisasi makro. Ukuran Organisasi memiliki hubungan yang erat dengan desain organisasi, seperti struktur organisasi. Ukuran organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi hubungan antara strategi dan kinerja perusahaan (Smith, Guthrie, dan Chen 1989). Secara konseptual, definisi mengenai ukuran sangat terbatas. Beberapa definisi mengenai ukuran:

1. Ukuran didefinisikan sebagai besarnya cakupan dari organisasi dan tanggung jawabnya (Blau, 1972).
2. Ukuran didefinisikan sebagai skala operasi perusahaan (Aldrich, 1972).
3. Ukuran didefinisikan sebagai salah satu faktor dalam proses produksi, seperti jumlah tenaga kerja (Pondy, 1969).
4. Ukuran didefinisikan sebagai salah satu karakteristik struktur organisasi yang dilihat dari beberapa dimensi desain organisasi (Meyer, 1972; Hall's, 1972, Pugh, 1962)
5. Ukuran organisasi diidentifikasi melalui *market share*. *Market share* mengidentifikasi ukuran perusahaan berdasarkan cakupan pasar yang dapat dijangkau oleh perusahaan tersebut, yaitu *high market share* (memiliki cakupan

target pasar yang luas) dan *low market share* (memiliki cakupan target pasar yang kecil) (Malcolm McDonald, 1984).

II.3 Interaksi kompetitif: Aksi dan Respon

Chen dan Hambrick (1994), kompetisi adalah sebuah proses yang dinamis dimana setiap partisipan dalam pasar saling melakukan perilaku kompetitif dengan aksi dan tindakan balasan tertentu. Seperti yang dikemukakan oleh Porter, “ *A central characteristic of competition is that firm are mutually dependent...the outcome of a competitive move by one firm depends at least to some extent on the reactions of its rivals*” (1980:80). Maka, untuk memahami bagaimana perusahaan mencapai kesuksesan kompetitif, harus melihat pada bagaimana perusahaan tersebut melakukan perilaku perusahaan dari hari ke hari.

Berdasarkan teori Shumpter, dalam suatu mekanisme pasar terdapat dua jenis perusahaan dengan tindakan-tindakannya yang spesifik, yaitu perusahaan yang ingin menjadi leader dalam melakukan aksi dan perusahaan yang hanya ingin menjadi *follower* dan *imitator* dari perusahaan leader. Teori ini menjelaskan hubungan antara aksi dan respon perusahaan dalam suatu industri. Berdasarkan pandangan ini, aksi dari sebuah perusahaan akan mendapatkan respon dari perusahaan lawan. Namun tidak semua aksi dari perusahaan tersebut mendapat respon dari perusahaan lawan.

Pandangan yang dikemukakan oleh Shumpter (1934, 1950) konsisten dengan pandangan yang dikemukakan oleh Porter (1980). Porter (1980) menjelaskan bahwa dalam suatu kompetisi, perusahaan harus melakukan tindakan balasan atas aksi yang dilakukan oleh perusahaan lawan. Strategi sebuah perusahaan dalam beraksi dan merespon tindakan dalam sebuah pasar bergantung pada kinerja dari organisasi perusahaan tersebut. Adanya keterkaitan antara aksi dan respon mengakibatkan tidak semua aksi yang dilakukan oleh salah satu perusahaan akan direspon oleh pesaingnya.

Berdasarkan beberapa pandangan di atas, aksi didefinisikan sebagai tindakan awal yang dilakukan oleh sebuah perusahaan yang mendahului para pesaing mereka. Sedangkan respon adalah tindakan balasan sebagai dampak dari adanya aksi, yang dilakukan perusahaan untuk bertahan atau meningkatkan profit di industri tersebut (Chen, 1992; Chen dan MacMillan, 1992).

II.4 Karakteristik Aksi dan Respon Perusahaan

Berdasarkan penelitian sebelumnya, terdapat beberapa atribut yang menggambarkan karakteristik aksi dan respon dari perusahaan. Karakteristik aksi dan respon ini penting untuk memahami interaksi strategi kompetitif dan implikasi kinerja pada sebuah perusahaan. Chen, Smith, dan Grimm (1992), memandang atribut aksi berdasarkan *competitive impact* (dimana sebuah aksi mampu memberikan dampak pada kompetitor), *attack intensity* (tingkat dimana sebuah aksi mempengaruhi kompetitor dalam suatu pasar), *implementation requirement* (derajat usaha perusahaan dalam mengimplementasikan aksi), dan *type of action* (strategi atau taktik). Sedangkan atribut respon didasarkan pada number of respond (banyaknya tindakan balasan yang dilakukan akibat terjadinya aksi) dan *response of lag* (periode waktu dimana inisiator mampu memonopoli pasar dan mendapatkan manfaat ekonomi dari aksi tersebut). Atribut-atribut ini merupakan kumpulan dari penelitian-penelitian sebelumnya, yaitu MacMillan (1985) dan Smith (1989). Penelitian selanjutnya, melihat dampak dari atribut-atribut aksi dan respon terhadap kinerja organisasi (Chen dan MacMillan, 1992), dimana strategi sebuah perusahaan dalam beraksi dan merespon tindakan bergantung pada kinerja dari organisasi perusahaan tersebut (Porter, 1980).

Dari penjelasan pada bagian sebelumnya, ukuran organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi hubungan antara strategi dan kinerja perusahaan, maka penelitian mengenai aksi dan reaksi berdasarkan ukuran perusahaan mulai dikembangkan oleh Miller

dan Chen (1994). Terdapat tiga atribut penting yang digunakan sebagai dasar untuk menganalisa aksi dan respon perusahaan kecil dan besar (Chen dan Hambrick, 1995). Pendekatan ini menjadi dasar landasan teori dalam menjelaskan aksi dan reaksi kompetitif dari perusahaan kecil dan besar dalam penelitian ini. Berdasarkan pandangan tersebut, atribut-atribut penting yang terdapat dalam perilaku kompetitif, aksi dan reaksi adalah *propensity for competitive engagement*, *speed*, dan *visibility*.

Propensity for competitive engagement mengidentifikasikan bagaimana sebuah perusahaan bereaksi dan merespon dalam sebuah pasar. Sebuah perusahaan yang mengawasi terjadinya beberapa tindakan atau selalu merespon ketika aksi dilakukan, atau melakukan kedua hal tersebut, dapat dikatakan berada pada level kompetisi yang tinggi. Perusahaan kecil pada umumnya lebih atraktif dibandingkan perusahaan besar dalam mengawasi terjadinya perilaku kompetitif, sebaliknya perusahaan besar lebih cepat bereaksi bila mendapatkan serangan dari pihak lawan. (Chen dan Hambrick, 1995).

Sesuai dengan beberapa penelitian sebelumnya bahwa konsep *propensity for competitive engagement* menjelaskan bahwa sebuah perusahaan sebaiknya dapat bersikap *proaktif* dan *responsif* dalam suatu lingkungan yang tidak pasti dan sangat kompleks, dimana hal ini disebabkan karena adanya tingkat ketidakpastian dan kompleksitas dalam suatu lingkungan. Tindakan *proaktif* meliputi tindakan inisiatif untuk mendapat keuntungan dalam lingkungan, sedangkan *responsif* menekankan pada tindakan yang bersifat adaptif terhadap tantangan kompetitor (Porter, 1980,1985). Kecenderungan perusahaan melakukan aksi dan respon dapat dilihat melalui dua kriteria yaitu *propensity for action* dan *responsiveness*. *Propensity for action* adalah atribut yang melihat kecenderungan aksi yang dilakukan oleh perusahaan. *Responsiveness* adalah atribut yang melihat kecenderungan aksi yang dilakukan sebagai tindakan balasan atas terjadinya aksi awal.

Speed mengidentifikasi kemampuan kecepatan perusahaan dalam melakukan aksi atau reaksi terhadap tindakan yang dilakukan oleh perusahaan lawan. Perusahaan kecil pada umumnya lebih cepat mengimplementasikan perilaku kompetitif sebagai tindakan awal. Hal ini sesuai dengan karakteristik perusahaan kecil yang memiliki fleksibilitas dan tingkat kompleksitas yang tidak tinggi (Chen dan Hambrick, 1995). Pandangan ini sesuai dengan karakteristik perusahaan kecil yang dikemukakan oleh beberapa peneliti sebelumnya yaitu aksi yang dilakukan oleh perusahaan lebih cepat karena rendahnya tingkat kompleksitas dan birokrasi (MacMillan, 1980) dan sedikitnya informasi yang dibutuhkan oleh perusahaan kecil dalam proses sistem informasi (Galbraith, 1977). Disisi lain, perusahaan besar bereaksi cukup cepat ketika mendapatkan serangan dari lawan (Chen dan Hambrick, 1994). Pandangan mengenai speed ini sesuai pula dengan beberapa pandangan dari penelitian sebelumnya. Fombrun dan Shanley (1990), bahwa perusahaan besar akan cepat bereaksi terhadap aksi lawan untuk menjaga reputasi perusahaan mereka dan untuk menunjukkan kekuatan pada kompetitor dan para stakeholder, serta mencegah terjadinya serangan berkelanjutan dari perusahaan kecil (Chen dan MacMillan, 1992). Atribut speed dalam perusahaan dapat dilihat dari *action execution speed*, adalah atribut yang melihat seberapa cepat pelaksanaan dari sebuah aksi awal yang akan diambil, *response announcement speed* adalah atribut yang melihat kecepatan dari sebuah perusahaan mempublikasikan respon yang akan diambil, sebelum respon tersebut dilakukan dan *response announcement speed* adalah atribut yang melihat seberapa cepat pelaksanaan dari sebuah respon atas tindakan awal yang dilakukan perusahaan.

Visibility mengidentifikasi jumlah informasi yang tersedia tentang perilaku yaitu aksi dan reaksi. Semakin tinggi visibilitas perusahaan maka semakin cepat perusahaan melakukan respon (Chen dan Miller, 1994). Atribut *visibility* dalam perusahaan dilihat dari *action visibility* dan *response visibility*.

II.5 4 P's Strategy : Perilaku Aksi dan Respon

Perilaku aksi dan respon dari sebuah perusahaan dalam satu industri dapat diidentifikasi pada *strategic marketing plan* dan *tactical marketing plan* perusahaan. *Strategic marketing plan* adalah perilaku perusahaan yang didasarkan pada target pasar dan posisi perusahaan berdasarkan analisis dari peluang pasar. *Strategic marketing plan* memerlukan investasi yang signifikan dalam aset tetap dan atau struktur atau sumber daya manusia dalam perusahaan. *Tactical marketing plan* adalah taktik pemasaran yang spesifik pada *marketing mix* perusahaan yang terdiri dari *product, place, promotion, dan price*. *Tactical marketing* tidak melibatkan investasi yang signifikan dalam aset tetap dan memberikan sedikit dampak jangka panjang atas tindakan yang dilakukan. Perilaku perusahaan berdasarkan *tactical marketing plan* sebagai berikut.

1. *Product*

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Produk yang ditawarkan pada konsumen dapat berupa barang fisik, jasa, pengalaman, *event*, orang, tempat, *property*, organisasi, informasi, dan ide. Strategi pemasaran yang dapat dilakukan melalui produk, antara lain meningkatkan kualitas produk fisik tersebut, meningkatkan kekuatan merek, mendesain *packaging* produk, menambahkan fitur baru, memberikan layanan purna jual, dan menambahkan lini produk baru.

2. *Price*

Harga adalah elemen penting dari *marketing mix* yang dapat menghasilkan profit. Harga adalah elemen dari *marketing mix* yang paling mudah untuk diimplementasikan dibandingkan fitur produk, saluran distribusi, dan juga promosi. Harga merupakan bentuk komunikasi dari *positioning* dari sebuah produk. Strategi

pemasaran yang dapat dilakukan melalui harga, antara lain *price discount*, *price bundling*, dan *price increase*.

3. *Promotion*

Promosi adalah elemen penting dari *marketing mix* yang berusaha untuk mengkomunikasikan informasi dari produk yang akan ditawarkan pada konsumen. Ada empat *promotional mix* yang dapat digunakan sebagai strategi pemasaran, yaitu melalui *advertising*, *sales promotion*, *public relation*, dan *personal selling*.

4. *Place*

Tempat adalah elemen penting dalam *marketing mix* yang fokus pada lokasi pada produk barang dan jasa itu dijual. Strategi pemasaran yang dapat dilakukan antara lain dengan memberikan variasi produk dalam ukuran dan varian, memberikan pelayanan dan membangun *store atmosfer* yang nyaman, dan mencari lokasi yang paling dekat dengan target pasar.

II.6 Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi adalah prespektif manajemen strategi yang menjelaskan seperangkat konsep dari efektifitas organisasi. Kinerja dari sebuah organisasi bisnis dapat dilihat melalui beberapa konsep. Menurut Venkatraman (1986), kinerja organisasi dapat dipandang dari dua sudut pandang yaitu *financial performance* dan *nonfinancial performance*.

Pertama, kinerja organisasi dapat dipandang menggunakan indikator keuangan yang diasumsikan untuk merefleksikan tujuan ekonomi dari sebuah perusahaan. Konsep ini juga sering disebut sebagai *financial performance*, dimana telah menjadi model dominan dalam penelitian strategi. Indikator-indikator yang digunakan dalam pendekatan kinerja keuangan, antara lain pertumbuhan penjualan, profitabilitas (yang direfleksikan dengan menggunakan rasio ROI, ROS, dan ROE), *earnings per share*, dsbnya. Selain itu ada

beberapa indikator yang didasarkan pada *market* atau *value based*. Strategi pengukuran yang sering digunakan dalam studi tersebut seperti *market-to-book* atau *stock-market returns*. Pada intinya pendekatan ini lebih berorientasi pada kinerja keuangan, dimana kinerja keuangan yang baik dianggap sebagai tujuan utama dari perusahaan.

Pendekatan kedua yang digunakan dalam mengukur kinerja organisasi adalah kinerja operasional atau sering disebut *nonfinancial performance*. Indikator pengukuran yang digunakan seperti *market share*, *new product introduction*, *product quality*, *marketing effectiveness*, *manufacturing value added*, *teknologi*, dan hal-hal operasional lain yang menjadi aspek dominan dalam perusahaan tersebut.

