

## BAB II

### TINJAUAN LITERATUR

#### 1.1 Pengertian dan Konsep Strategi

Secara umum konsep dan teori strategi bisnis berasal dari pengembangan strategi militer. Pemikiran Sun Tzu, Alexander the Great, Karl von Clausewitz, Napoleon, Stonewall Jackson, dan Douglas MacArthur, mengenai strategi telah dituliskan dan diadopsi dalam beberapa perspektif yang berbeda-beda dan disesuaikan dengan strategi bisnis.

Pada dasarnya strategi adalah merupakan ide-ide dan rencana-rencana yang ingin dicapai oleh perusahaan terhadap pesaing-pesaingnya.

Hamel dan Prahalad (1995), mengatakan bahwa “Strategi merupakan tindakan yang bersifat senantiasa meningkat (*incremental*) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan dari sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari ‘apa yang dapat terjadi’, bukan dimulai dari ‘apa yang terjadi’. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan”.

Bagi Mintzberg dalam bukunya “*Strategy Process*” (1995, p.7), “Strategi adalah pola atau rencana yang terintegrasi dari tujuan organisasi, kebijakan-kebijakan strategi yang baik merupakan upaya untuk membantu menyusun serta menyalurkan sumber daya perusahaan atau organisasi secara spesifik dan tahan lama berdasarkan keunggulan-keunggulan dan kelemahan-kelemahan, antisipasi perubahan lingkungan dan gerakan lainnya”.

Grant melihat bahwa strategi digunakan untuk mengisi tiga tujuan manajemen (Grant, 1995, hal.21), yaitu:

1. Strategi sebagai pendukung untuk pengambilan keputusan. Strategi merupakan suatu bentuk atau tema yang memberikan kesatuan hubungan

antara keputusan-keputusan yang diambil oleh individu atau organisasi. Strategi dapat digunakan untuk membatasi alternatif keputusan yang akan diambil, dan dapat juga digunakan sebagai petunjuk untuk mengurangi usaha pencarian yang diperlukan untuk mengambil keputusan dari suatu masalah.

2. Strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi. Strategi tidak hanya dapat digunakan untuk memperoleh konsistensi dalam keputusan yang kita ambil dalam waktu yang berbeda, tetapi juga untuk organisasi yang kompleks, strategi dapat digunakan sebagai alat untuk memperoleh konsistensi dalam keputusan yang diambil oleh berbagai departemen dan individu yang ada di dalam organisasi.
3. Strategi sebagai target. Konsep strategi akan digabungkan dengan misi dan visi untuk menentukan di mana perusahaan akan berada di masa yang akan datang. Penetapan tujuan tidak hanya dilakukan untuk memberikan arah bagi penyusunan strategi, tetapi juga untuk membentuk aspirasi bagi perusahaan. Dengan demikian, strategi juga dapat berperan sebagai target perusahaan.

Strategi yang diterapkan oleh suatu perusahaan meskipun dapat membantu dalam mencapai suatu keberhasilan tetapi tidak menjamin keberhasilan itu sendiri. Strategi yang berhasil pada dasarnya memiliki empat unsur utama (Grant, 1995, hal.8), yaitu:

- Strategi tersebut ditujukan untuk mencapai tujuan yang jelas dan dalam jangka waktu yang panjang.
- Strategi didasarkan pada pemahaman yang mendalam terhadap lingkungan eksternal.
- Strategi didasarkan pada pemahaman yang mendalam mengenai kemampuan internal organisasi maupun individu.
- Strategi dilaksanakan dengan resolusi, koordinasi, serta pemanfaatan yang efektif terhadap kemampuan dan komitmen dari semua anggota organisasi.

### 1.1.1 Perbedaan Antara Strategi dan Taktik

Pengertian strategi secara umum seringkali tumpang-tindih dengan pengertian taktik. Namun pada dasarnya strategi adalah melakukan sesuatu yang benar, sedangkan taktik adalah melakukan sesuatu dengan benar. Secara lengkap, definisi dari keduanya dapat dilihat pada tabel berikut (Hutabarat dan Huseini, 2006, hal.24-25):

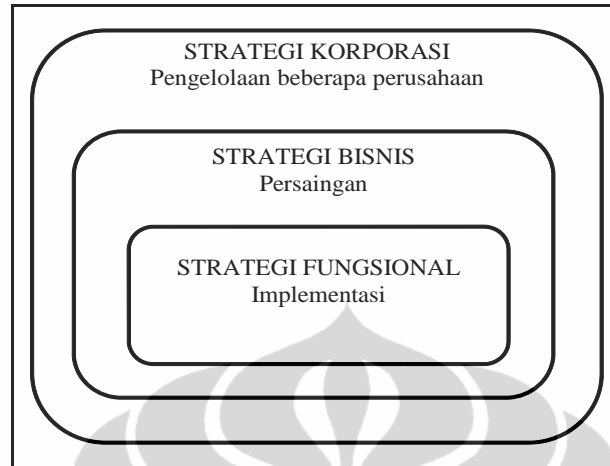
STRATEGI	TAKTIK
Ide, konsep, rencana tentang cara terbaik mencapai tujuan	Pilihan aktivitas dalam implementasi untuk melaksanakan strategi, dengan memanfaatkan sumber daya yang ada menurut petunjuk strategi
Keputusan awal tentang keunggulan yang harus diciptakan (sebelum kegiatan)	Terjemahan strategi dalam rencana aktivitas yang memenangkan persaingan (setelah kegiatan)
Berkepentingan akan hasil (mengutamakan efektifitas)	Memilih alternatif cara termurah yang konsisten dengan strategi (mengutamakan efisiensi)
Sasaran luas	Sasaran terbatas
Melakukan yang benar ( <i>doing the right things</i> )	Melakukan dengan benar ( <i>doing things right</i> )

### 1.1.2 Hirarki atau Tingkatan Strategi

Secara konvensional, strategi mempunyai tiga hirarki yaitu:

1. Strategi Korporasi, yaitu strategi yang berkaitan dengan bisnis mana yang dikelola;
2. Strategi Bisnis, yaitu strategi yang menyangkut bagaimana bersaing;
3. Strategi Fungsional, yaitu strategi yang berhubungan dengan bagaimana mengimplementasikan suatu strategi.

**Gambar I.1 Hirarki Strategi**



Sumber: Hutabarat dan Huseini, 2006, hal. 25 (telah diolah kembali)

Dalam praktek strategi, ketiga tingkatan strategi di atas berada di dalam grup perusahaan, yaitu strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi fungsional, sedangkan pada perusahaan mono bisnis maka tingkatan strategi hanya terdiri dari dua, yaitu strategi bisnis dan strategi fungsional (Hutabarat dan Huseini, 2006, hal.25-27).

a. Perusahaan Tanpa Grup

Dalam situasi dimana perusahaan hanya mengelola satu bisnis saja, maka strategi yang dikembangkan adalah strategi bisnis dan strategi fungsional.

b. Perusahaan Tanpa Grup dengan SBU

Pada situasi seperti ini, walaupun perusahaan seolah-olah merupakan perusahaan mono bisnis, dengan adanya *strategic business unit* (SBU) di dalam perusahaan yang melayani industri yang berbeda, maka strategi yang dikembangkan adalah strategi bisnis dan strategi fungsional untuk masing-masing SBU dan perusahaan (dengan bisnis utama) itu sendiri, serta strategi korporasi untuk perusahaan secara keseluruhan.

c. Perusahaan Grup Tanpa Perusahaan Induk atau Pengelola ( *Holding Company*)

Situasi dimana suatu perusahaan mempunyai anak perusahaan (*subsidiary*) dan manajemennya tanpa perusahaan induk atau pengelola (*holding company*). Perusahaan dikelola oleh perusahaan induk yang juga mengelola bisnis sendiri. Walaupun pengelolaan diserahkan kepada unit tersendiri di dalam perusahaan akan tetapi strategi yang dikembangkan oleh perusahaan adalah strategi bisnis dan strategi fungsional untuk anak-anak perusahaan dan perusahaan (dengan bisnis utama) itu sendiri, serta strategi korporasi untuk perusahaan dan anak-anak perusahaan.

d. Perusahaan Induk atau Pengelola yang Beroperasi (*Operating Holding Company*)

Pada *Operating Holding Company* (OHC), pada perusahaan induk, selain mengelola bisnis utamanya, ada sejenis perusahaan pengelola (*holding company*) yang mengelola bisnis yang ada di dalam grup perusahaan. Strategi yang dikembangkan oleh perusahaan adalah strategi bisnis dan strategi fungsional untuk anak-anak perusahaan dan perusahaan (dengan bisnis utama) itu sendiri, serta strategi korporasi untuk perusahaan dan anak-anak perusahaan.

e. Perusahaan Induk, Pengelola yang Tidak Beroperasi (*Non-Operating Holding Company*)

Pada *Non-Operating Holding Company* (NOHC), baik bisnis inti maupun bisnis lainnya, dikelola oleh satu *holding company*. Di dalam *holding company*, strategi yang dikembangkan adalah strategi korporasi, setelah itu masing-masing perusahaan membentuk atau mengembangkan strategi bisnis dan fungsional di anak-anak perusahaan.

## 1.2 Strategi Bisnis

Strategi bisnis pada dasarnya adalah tentang bagaimana bersaing, atau merupakan rencana-rencana dan usaha-usaha yang dirancang oleh perusahaan

untuk bersaing dalam suatu produk atau suatu pasar tertentu. Strategi bisnis pada umumnya berfokus dengan pertanyaan-pertanyaan akan bagaimana perusahaan dapat bersaing dalam satu industri atau pasar, menjawab bagaimana perusahaan membangun keunggulan bersaing (*competitive advantage*) untuk satu bisnis (Pitts, Lei, 2003, hal.13).

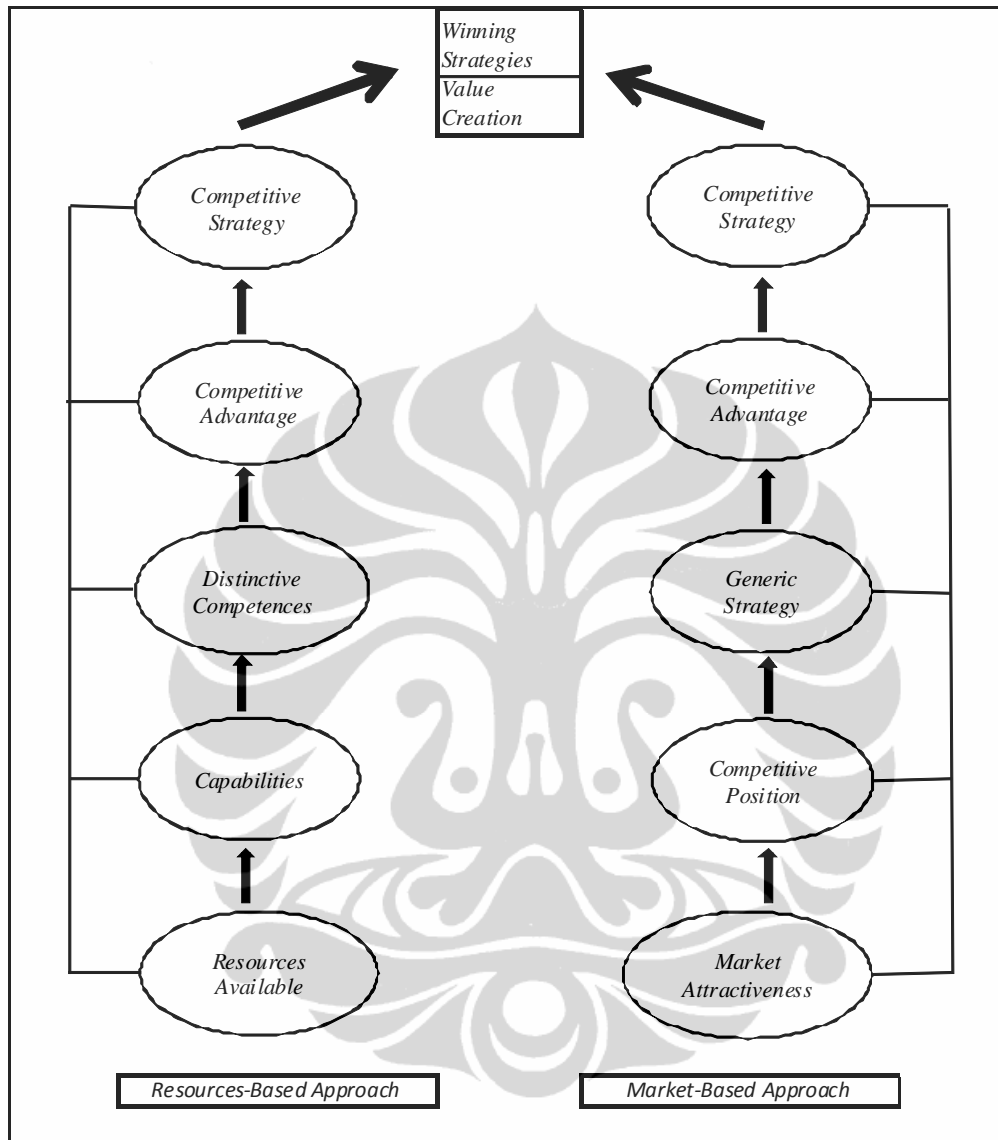
Lebih lanjut, Ohmae (dalam Grant, 1995, hal.10) mengatakan bahwa “Strategi bisnis, dalam suatu kata, adalah mengenai keunggulan kompetitif/bersaing. Satu-satunya tujuan dari perencanaan strategis adalah untuk memungkinkan perusahaan memperoleh, seefisien mungkin, keunggulan yang dapat dipertahankan atas saingan mereka. Strategi korporasi dengan demikian mencerminkan usaha untuk mengubah kekuatan perusahaan relatif terhadap saingan dengan seefisien mungkin.” Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa strategi bisnis adalah strategi bersaing.

Setiap perusahaan dalam satu industri memiliki strategi bersaing, baik eksplisit atau implisit. Strategi ini mungkin saja berkembang secara eksplisit melalui proses perencanaan atau mungkin saja muncul secara implisit melalui aktivitas-aktivitas dari departemen-departemen di dalam perusahaannya.

Secara umum, mengembangkan strategi bersaing sama artinya dengan mengembangkan suatu rumus secara luas mengenai bagaimana suatu bisnis akan bersaing, tujuan apa yang akan dicapai dan kebijakan-kebijakan apa yang perlu dirumuskan untuk mencapai tujuan tersebut.

Dalam penerapannya, strategi bersaing memiliki dua bentuk pendekatan, yaitu pendekatan berbasis pada Pasar (*Market-Based Approach*) dan pendekatan berbasis pada Sumber Daya (*Resources-Based Approach*).

**Gambar I.2 Pendekatan Resources-Based dan Pendekatan Market-Based**



Sumber: Huseini, 1999, hal. 11 (telah diolah kembali)

Porter, yang merupakan salah satu pakar dalam pendekatan *Market-Based*, dalam bukunya yang berjudul “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*” (1980), mengemukakan bahwa perumusan strategi bersaing harus mempertimbangkan faktor internal dan eksternal perusahaan dalam rangka mencapai keinginan dan tujuan perusahaan. Perumusan strategi bersaing mempertimbangkan 4 (empat) faktor utama yang menentukan batasan-batasan

perusahaan sebelum mengembangkan tujuan dan kebijakan yang secara realistis dapat diterapkan guna mencapai keinginan perusahaan dengan sukses (Porter, 1980, hal.xvii), yaitu:

1. Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan

Terdapat di dalam perusahaan. Setiap perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan dan masing-masing memberikan pengaruh yang berbeda-beda bagi perusahaan. Kekuatan perusahaan dapat menjadi faktor pendukung sedangkan kelemahan dapat menjadi faktor penghambat perusahaan dalam menjalankan strategi bersaing. Untuk mengenai dan mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan dapat dilakukan dengan menelaah sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dan membandingkannya dengan sumber daya yang dimiliki oleh para pesaingnya. Sumber daya perusahaan dapat berupa teknologi, keuangan, reputasi, merk dagang, pegawai dengan pengetahuan dan keterampilan khusus, dan lain-lainnya.

2. Peluang dan Ancaman

Peluang dan ancaman ditentukan oleh industri di mana perusahaan berkecimpung dan juga ditentukan oleh lingkungan secara luas. Perusahaan harus jeli dalam melihat potensial peluang dan resiko ancaman yang muncul sebelum melangkah jauh dalam strategi bersaing.

3. Nilai-Nilai yang dianut Para Implementor Utama

Nilai-nilai perusahaan merupakan motivasi bagi para implementor kunci dan sangat mempengaruhi aktivitas-aktivitas mereka dalam menerapkan strategi yang dipilih oleh perusahaan.

4. Harapan Lingkungan Luas

Harapan lingkungan merefleksikan hal-hal yang mempengaruhi perusahaan seperti misalnya kebijakan pemerintah, permasalahan sosial, dan lain-lain.



**Gambar I.3 Konteks dimana Strategi Bersaing diformulasikan**



Sumber: Porter, 1980, hal. vxiii (telah diolah kembali)

### 1.2.1 5 (lima) Faktor Kekuatan (*Five Forces*) Bersaing

Lebih lanjut Porter mengembangkan strategi bersaing melalui konsep analisis struktural industri dimana Porter mengemukakan 5 (lima) faktor kekuatan (*five forces*) bersaing dalam suatu industri (Porter, 1980, hal.6), yaitu:

- 1) Ancaman Pendetang Baru (*Threat of New Entrants*)
- 2) Intensitas Persaingan diantara Pesaing yang Ada (*Intensity of Rivalry Among Existing Competitors*)
- 3) Tekanan dari Produk Pengganti (*Pressure from Substitute Products*)
- 4) Kekuatan Tawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)
- 5) Kekuatan Tawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

#### 1.2.1.1 Ancaman Pendetang Baru (*Threat of New Entrants*)

Pendetang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali sumber daya yang besar dan penting.

Sebagai akibatnya harga dapat diturunkan atau ditinggikan sehingga mengurangi keuntungan atau profit.

Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam suatu industri bergantung pada rintangan dan halangan masuk yang ada, digabungkan dengan reaksi dari para pesaing yang sudah sebelumnya berkecimpung. Jika rintangan dan halangan terlalu tinggi dan/atau pendatang baru memperkirakan akan adanya perlawanan yang keras dari para pemain lama, maka ancaman masuknya pendatang baru akan rendah.

#### 1.2.1.1.1 Hambatan Masuk (*Barriers to Entry*)

Berikut adalah 7 (enam) hambatan atau halangan utama untuk memasuki suatu industri, yaitu:

##### 1) Skala Ekonomi (*Economies of Scale*)

Skala ekonomi adalah merupakan turunya biaya satuan (*unit cost*) suatu produk (atau operasi atau fungsi yang dilakukan untuk menghasilkan produk) karena nilai absolut per periode meningkat. Skala ekonomi menghalangi masuknya pendatang-pendatang baru dengan cara memaksa mereka masuk ke dalam suatu industri atau pasar dalam skala yang besar dan beresiko mendapatkan reaksi atau respons yang keras dari para pemain lama, atau masuk dengan skala yang kecil dan menerima ketidakunggulan dalam segi biaya, mengoperasikan kedua pilihan ini tidaklah menguntungkan.

Skala ekonomi dapat berhubungan dengan seluruh area fungsi kerja, seperti contohnya pada kekuatan penjualan; atau muncul pada kegiatan operasional tertentu atau kegiatan-kegiatan yang merupakan bagian dari area fungsi kerja. Seperti contohnya pada pabrik memproduksi televisive dimana skala ekonomi paling banyak ditemukan pada produksi tabung warna dan sedikit kepentingannya pada pembuatan dan pemasangan tabung kaca. Merupakan hal yang penting untuk memeriksa setiap komponen harga secara terpisah dari setiap hubungan antara biaya unit dan skala.

Skala ekonomi muncul menjadi hambatan masuk ketika adanya integrasi ekonomi secara vertikal, yaitu dimana pengoperasian distribusi dan produksi dilakukan secara berturut-turut. Di sini, pendatang harus masuk secara

terintegrasi atau menghadapi ketidakuntungan biaya dan kemungkinan terasingkir dari pasar produknya jika sebagian besar pesaing yang telah mapan terintegrasi. Penyitaan atau penyingkiran pada kondisi seperti itu berasal dari kenyataan bahwa sebagian besar pelanggan membeli dari unit internal dan sebagian besar pemasok menjual input internal mereka. Suatu perusahaan akan mengalami kesulitan dalam membandingkan harga-harga dan kemungkinan terjepit apabila pesaing-pesaing yang bersatu menawarkan kondisi-kondisi yang berbeda. Persyaratan untuk memasuki pasar yang terintegrasi dapat beresiko besar kepada pembalasan.

### 2) Diferensiasi Produk (*Product Differentiation*)

Diferensiasi produk berarti suatu perusahaan memiliki identitas merk dagang dan loyalitas konsumen/pelanggan yang merupakan akibat dari periklanan produk sebelumnya, pelayanan pelanggan (*customer service*), perbedaan produk atau perusahaan itu hanya sekedar merupakan pemain pertama di dalam suatu industri. Diferensiasi produk menciptakan rintangan untuk masuk ke dalam suatu industri atau pasar dengan cara memaksa pendatang-pendatang baru untuk mengeluarkan biaya dalam jumlah besar guna menarik loyalitas pelanggan-pelanggan yang sudah ada. Usaha ini biasanya mengakibatkan kerugian pada awalnya dan seringkali akan tetap terus berlanjut.

Diferensiasi produk mungkin merupakan hambatan masuk yang paling penting pada produk perawatan bayi, kosmetik, investasi perbankan, dan akuntan publik. Namun pada industri pembuatan bir, diferensiasi produk berpasangan dengan skala ekonomi pada bagian produksi, marketing, dan distribusi untuk menciptakan hambatan masuk yang tinggi.

### 3) Kebutuhan Modal (*Capital Requirements*)

Kebutuhan untuk menanamkan sumber daya finansial dalam skala besar agar bisa bersaing dapat menjadi atau menciptakan hambatan masuk, khususnya jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan dan kegiatan penelitian serta pengembangan dengan resiko tidak mendatangkan keuntungan. Modal mungkin dibutuhkan tidak hanya untuk fasilitas produksi, akan tetapi

juga untuk hal-hal seperti misalnya kredit bagi pelanggan, persediaan, atau menutup kerugian awal.

#### 4) Biaya Peralihan (*Switching Costs*)

Hambatan masuk tercipta dengan munculnya biaya alih akibat mengganti produk dari pemasok yang satu ke yang lainnya yang dilakukan oleh pembeli. Biaya peralihan (*switching cost*) bisa termasuk biaya pelatihan kembali para karyawan, biaya peralatan pelengkap yang baru, biaya dan waktu untuk menguji kualitas sumber baru, kebutuhan akan bantuan teknis dari penjual, merancang ulang produk, atau bahkan biaya psikis karena merusak hubungan. Jika *switching costs* ini tinggi, maka pendatang baru harus menawarkan peningkatan biaya atau hasil yang besar sehingga pembeli dapat beralih dari pemasok sebelumnya.

#### 5) Akses ke Saluran Distribusi (*Access to Distribution Channels*)

Hambatan masuk dapat diciptakan oleh kebutuhan pendatang baru untuk mengamankan distribusi untuk produknya. Bilamana saluran distribusi untuk produk telah ditangani oleh perusahaan yang mapan, maka pendatang baru harus membujuk saluran tersebut agar menerima produknya melalui penurunan harga, tunjangan kerjasama periklanan, dan lain sebagainya yang dapat mengurangi profit.

Semakin terbatasnya saluran atau jaringan grosir dan eceran untuk suatu barang, dan semakin kencangnya pesaing-pesaing yang telah ada mengikat akses-akses ini, maka semakin sulitnya pendatang baru untuk memasuki suatu industri atau bisnis. Pesaing-pesaing yang telah ada mungkin saja mengikat akses-akses ini melalui hubungan kerjasama yang telah terjalin lama, pelayanan dengan kualitas yang tinggi, atau mungkin hubungan kerjasama yang khusus dimana memiliki akses langsung dengan satu pabrik saja. Hambatan masuk ini seringkali menjadi tinggi dan untuk mengatasinya perusahaan baru harus menciptakan akses saluran distribusi baru.

#### 6) Skala Ketidakunggulan dalam Biaya (*Cost Disadvantages Independent of Scale*)

Perusahaan yang mapan bisa saja memiliki keunggulan dalam biaya dan tidak dapat ditiru oleh pendatang baru yang berpotensi. Keunggulan-keunggulan yang paling penting adalah faktor-faktor sebagai berikut:

- Teknologi produk milik sendiri: pengetahuan produk atau karakteristik rancangan yang dilindungi melalui hak paten atau kerahasiaan.
- Akses yang menguntungkan terhadap bahan baku: perusahaan yang mapan bisa saja telah menguasai sumber-sumber yang menguntungkan dan atau menguasai kebutuhan-kebutuhan yang dapat diperkirakan ketika harganya sedang rendah.
- Lokasi yang menguntungkan: perusahaan yang mapan memonopoli lokasi-lokasi yang paling menguntungkan sebelum pasar menaikkan harga untuk memanfaatkan nilai lokasi sepenuhnya.
- Subsidi pemerintah: subsidi pemerintah yang lebih disukai bisa saja memberikan perusahaan yang mapan keuntungan yang bertahan lama pada beberapa bisnis tertentu.
- Kurva belajar atau pengalaman: pada beberapa bisnis, adanya kecenderungan bahwa biaya satuan (*unit costs*) menurun sejalan dengan diperolehnya pengalaman kumulatif dalam menghasilkan produk oleh perusahaan. Biaya penurunan dikarenakan pekerja menyempurnakan metode mereka dan menjadi lebih efisien, pengembangan peralatan dan proses khusus, prestasi yang lebih baik akibat dari peralatan, perubahan rancangan produk membuat produksi lebih mudah, teknik-teknik untuk pengukuran dan pengendalian operasi bertambah baik.

Penurunan biaya melalui pengalaman merupakan suatu hal yang penting dalam bisnis yang melibatkan pemakaian tenaga kerja untuk mengerjakan kegiatan pemasangan yang kompleks. Penurunan biaya ini seringkali menjadi suatu hal yang penting pada fase awal pengembangan produk dan kemudian mencapai kemajuan pada pengurangan secara proposional. Seringkali skala ekonomi dikutip diantara alasan-alasan pengurangan biaya melalui pengalaman. Skala ekonomi bergantung pada volume jangka waktu tertentu, bukan pada kumulatif volume, dan secara analitikal sangat berbeda dari

pengalaman, walaupun keduanya seringkali muncul bersamaan dan sulit untuk dipisahkan.

Jika penurunan biaya melalui pengalaman di satu industri, dan jika pengalaman tersebut dapat dimiliki oleh perusahaan yang telah mapan, maka hal ini berpengaruh kepada hambatan masuk. Perusahaan pendatang baru tanpa pengalaman, akan mendapatkan biaya yang tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang telah mapan dan harus memulai bisnisnya dengan menanggung kerugian yang sangat besar untuk meraih pengalaman untuk memperoleh keseimbangan biaya dengan perusahaan mapan lainnya (jika perusahaan baru tersebut masih bisa bertahan). Perusahaan yang mapan, khususnya perusahaan dengan porsi pasar yang besar dan yang mengumpulkan pengalaman lebih cepat, akan memperoleh arus dana cair lebih tinggi dikarenakan mengeluarkan biaya yang kecil terhadap investasi peralatan dan teknologi baru. Akan tetapi, perlu untuk diketahui bahwa mengejar pengalaman penurunan biaya (dan skala ekonomi) membutuhkan permulaan investasi yang besar dalam hal peralatan dan permulaan untuk mengalami kerugian. Jika harga terus menurun terhadap volume, pendatang baru tidak akan mungkin mengejar.

Penurunan biaya melalui pengalaman dapat diperbesar bila mana dalam suatu industri terdiri dari perusahaan-perusahaan yang bervariasi yang berbagi fungsi-fungsi dan unit-unit bisnisnya. Ketika kegiatan seperti pembuatan bahan-bahan mental dibagi oleh beberapa bisnis unit, pengalaman tentu saja terkumpul lebih cepat dibandingkan dengan kegiatan yang digunakan hanya untuk satu industri saja. Atau ketika suatu korporasi memiliki kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan di dalam perusahaannya, anak-anak unit dapat menerima keuntungan dari pengalaman yang ada baik sedikit atau malahan tanpa biaya sedikit pun akibat dari pengalaman tersebut adalah aset yang tidak terlihat. Pembelajaran ini menekan hambatan masuk yang disediakan oleh kurva pengalaman.

#### 7) Kebijakan Pemerintah (*Government Policy*)

Kebijakan pemerintah dapat membatasi atau menutup pintu masuk ke industri melalui kontrol seperti permintaan akan lisensi dan akses terbatas

kepada bahan baku. Industri yang diatur seperti perusahaan truk, jalan kereta api, penjual minuman keras eceran dan forwarding adalah contoh yang jelas. Semakin lunak pembatasan pemerintah terhadap izin masuk dapat menghentikan kontrol terhadap polusi air dan udara dan standar keamanan suatu produk. Sebagai contohnya, kebutuhan untuk mengontrol polusi dalam meningkatkan modal yang diperlukan untuk memasuki suatu wilayah bisnis dan memerlukan teknologi yang canggih dan fasilitas yang optimal. Standar untuk memeriksa produk, biasanya pada produk makanan dan produk yang berhubungan dengan kesehatan, menyebabkan modal untuk biaya meningkat. Peraturan pemerintah pada area-area tertentu pastinya memiliki keuntungan-keuntungan sosial, akan tetapi seringkali berkonsekuensi bagi para pendatang baru karena tidak mengetahuinya.

#### 1.2.1.1.2 Pembalasan yang Harapkan (*Expected Retaliation*)

Harapan pendatang baru yang berpotensi atas reaksi atau respons dari pesaing-pesaing yang telah ada juga akan mempengaruhi ancaman masuk. Jika pesaing-pesaing yang telah ada diharapkan merespons dengan cara memaksa pendatang baru masuk ke dalam industri dengan tidak menyenangkan, maka pintu masuk dapat saja menakutkan. Kondisi-kondisi yang menandai kemungkinan pembalasan dan masuk ke industri menjadi menakutkan adalah sebagai berikut:

- Sejarah akan pembalasan dari pendatang baru.
- Perusahaan yang mapan dengan sumber daya yang besar untuk memberikan perlawanan balik.
- Perusahaan yang mapan dengan komitmen yang besar terhadap industri dan aset non liquidnya di industri.
- Pertumbuhan industri yang lambat, dimana membatasi kemampuan industri untuk menyerap perusahaan baru tanpa menekan performansi penjualan dan keuangan perusahaan yang mapan.

#### 1.2.1.1.3 Harga Masuk yang Menakutkan (*The Entry Detering Price*)

Kondisi masuk ke dalam suatu industri dapat dicerminkan melalui *entry deterring price*; struktur harga (dan perihal yang lain seperti kualitas dan

pelayanan produk) yang menyeimbangkan keuntungan dari memasuki suatu industri (seperti yang diramalkan oleh pendatang baru) dengan biaya-biaya yang muncul akibat dari hambatan masuk dan resiko pembalasan. Jika tingkat harga sekarang lebih tinggi dari *entry deterring price*, pendatang baru akan meramalkan profit masuk di atas rata-rata dan peluang masuk ke industry menjadi lebih besar. Namun *entry deterring price* bergantung pada harapan dari pendatang baru atas masa depan dan tidak hanya atas kondisi terkini.

Ancaman masuk ke dalam suatu industri dapat dihilangkan jika perusahaan yang telah ada memilih atau disebabkan oleh persaingan dipaksa untuk menetapkan harga di bawah *entry deterring price*. Jika harga mereka di atas *entry deterring price*, kemungkinan untuk meraih profit tidak akan berlangsung lama karena akan dihancurkan oleh perselisihan harga atau benturan dengan pendatang baru.

#### 1.2.1.1.4 Kepemilikan Hambatan Masuk (*Properties of Entry Barriers*)

Ada beberapa tambahan kepemilikan hambatan masuk seperti misalnya *pertama*, hambatan masuk dapat dan bisa berubah seperti halnya kondisi sebelumnya yang juga berubah. Habisnya masa berlaku hak paten Polaroid dalam fotografi instan, sebagai contohnya, menurunkan biaya hambatan masuk yang absolut. *Kedua*, perubahan hambatan masuk juga dapat merupakan akibat dari keputusan strategi perusahaan. Sebagai contohnya, tindakan dari banyak produsen minuman anggur Amerika Serikat (AS) pada tahun 1960-an untuk mengenalkan produk baru, menaikkan level periklanan, dan mengendalikan distribusi nasional tentunya meningkatkan hambatan masuk dengan menaikkan skala ekonomis dan membuat akses ke saluran distribusi semakin sulit. *Ketiga*, beberapa perusahaan menginginkan sumber daya atau keterampilan yang memungkinkan mereka untuk membuat hambatan masuk lebih murah daripada perusahaan lain.

#### 1.2.1.1.5 Pengalaman dan Skala sebagai Hambatan Masuk (*Experience and Scale as Entry Barriers*)

Skala ekonomi dan pengalaman memiliki kepemilikan yang berbeda terhadap hambatan masuk. Skala ekonomi sekarang selalu mengarahkan kepada



keunggulan biaya bagi perusahaan berskala besar (atau perusahaan yang dapat berbagi aktivitas) daripada perusahaan berskala kecil. Keunggulan biaya ini dapat disesuaikan hanya dengan memperoleh skala yang dapat dibandingkan atau diversifikasi untuk memperbolehkan pembagian biaya. Perusahaan skala besar atau diversifikasi dapat menyebarkan biaya pasti (*fixed costs*) untuk mengoperasikan fasilitas-fasilitasnya dalam memproduksi unit dalam jumlah besar dimana perusahaan kecil jika mereka memiliki fasilitas yang efisien, tidak akan menggunakan fasilitas itu sepenuhnya.

Beberapa membatasi pada skala ekonomi sebagai hambatan masuk sebagai berikut:

- Skala besar dan kemudian biaya yang rendah dapat melibatkan pertukaran dengan hambatan-hambatan yang berpotensi lainnya untuk memasuki diferensiasi produk (skala bisa berhasil terhadap gambar produk atau pelayanan yang responsive, seperti contohnya) atau kemampuan untuk mengembangkan kepemilikan atas teknologi secara cepat.
- Perubahan teknologi dapat saja menghukum perusahaan berskala besar jika fasilitas yang didesain untuk mendapatkan skala ekonomi juga lebih khusus dan tidak fleksibel dalam beradaptasi dengan teknologi baru.
- Komitmen untuk memperoleh skala ekonomi dengan cara menggunakan teknologi yang sudah ada mungkin saja menutupi persepsi akan kemungkinan teknologi baru atau kemungkinan dari cara-cara baru untuk bersaing yang tidak terlalu bergantung kepada skala.

Pengalaman merupakan hambatan masuk yang lebih halus daripada skala ekonomis karena pengalaman tidak menjamin adanya hambatan masuk. Syarat mutlak lainnya adalah pengalaman adalah hal milik, tidak dimiliki oleh pesaing dan pendatang baru melalui (1) mengkopi (*copying*), (2) mempekerjakan karyawan pesaing, (3) membeli mesin-mesin terbaru dari pemasok atau metode baru dari konsultan atau perusahaan lain. Seringkali pengalaman tidak dapat dijadikan hal milik; jika pun bisa, pengalaman dapat mengakumulasikan lebih cepat pada perusahaan kedua dan ketiga di dalam pasar daripada perusahaan pencetus karena pengikut dapat meneliti beberapa aspek dari operasi perusahaan pencetus. Ketika pengalaman tidak dapat dijadikan hak milik, pendatang baru

dapat meraih keuntungan melalui pembelian peralatan baru atau beradaptasi dengan metode baru.

Beberapa membatasi oada kurva pengalaman sebagai hambatan masuk sebagai berikut:

- Hambatan dapat dihapus oleh inovasi produk dan proses yang mengarahkan kepada teknologi baru yang penting dan kemudian menciptakan kurva pengalaman yang benar-benar baru. Pendetang baru dapat melompati pemimpin industri dan mendarat pada kurva pengalaman baru dimana para pemimpin tersebut kemudian tersingkir ke posisi yang buruk akibat loncatan dari pendatang baru tersebut.
- Pengejaran biaya rendah melalui pengalaman dapat melibatkan pertukaran dengan hambatan-hambatan penting lainnya, seperti misalnya diferensiasi produk melalui gambar atau teknologi. Sebagai contohnya adalah Hewlett-Packard dimana mendirikan hambatan-hambatan penting berdasarkan kepada teknologi di industri dimana perusahaan-perusahaan lain mengikuti strategi berdasarkan kepada pengalaman dan skala, seperti kalkulator dan komputer mini.
- Jika lebih dari satu perusahaan kuat membangun strateginya pada kurva pengalaman, konsekuensi yang didapat oleh mereka akan cukup fatal. Ketika dimana hanya tinggal satu pesaing yang tinggal dalam mengejar strategi, pertumbuhan industri mungkin telah berhenti.
- Mengejar penurunan biaya secara agresif melalui pengalaman dapat mengalihkan perhatian dari perkembangan pasar pada area lainnya atau mungkin menutupi persepsi akan teknologi baru yang meniadakan pengalaman lalu.

#### 1.2.1.2 Intensitas Persaingan diantara Pesaing yang Ada (*Intensity of Rivalry Among Existing Competitors*)

Persaingan antar pesaing yang ada di dalam suatu industri terlihat dalam taktik-taktik seperti misalnya persaingan harga, pertandingan dalam iklan, pengenalan produk, dan peningkatan pelayanan pelanggan dan garansi.

Persaingan muncul karena satu atau beberapa pesaing merasakan suatu tekanan atau melihat kesempatan untuk menaikkan posisinya. Di banyak industri, gerakan persaingan dari satu perusahaan akan dapat diketahui oleh para pesaingnya dan kemudian akan menimbulkan balasan atau usaha untuk melawan gerakan tersebut; sehingga mereka adalah saling ketergantungan satu sama lain. Jika pola aksi dan reaksi ini berkelanjutan, maka semua perusahaan dalam industri tersebut akan menderita dan lebih parah dari sebelumnya.

Beberapa bentuk persaingan seperti misalnya persaingan harga tidak stabil dan seringkali mengakibatkan seluruh industri menderita parah, jauh dari profit. Pemotongan atas harga cepat dan gampang sekali disesuaikan oleh rival dan ketika mereka menyesuaikan harga, mereka menurunkan penghasilan (*revenues*) untuk semua perusahaan kecuali elastisitas permintaan harga industri cukup tinggi. Persaingan iklan, di satu sisi, mungkin saja meningkatkan permintaan atau menaikkan tingkat diferensiasi produk di industri untuk keuntungan semua perusahaan. Intensitas persaingan merupakan hasil dari jumlah interaksi faktor-faktor struktural.

- Jumlah Pesaing yang Banyak atau Seimbang (*Numerous or Equally Balanced Competitors*)

Banyak atau relatif sedikitnya perusahaan-perusahaan di dalam suatu industri akan tetap menciptakan ketidakstabilan dan cenderung berselisih satu sama lain karena mereka memiliki kemampuan dan kedudukan yang relatif seimbang. Namun ketika suatu industri didominasi oleh satu atau beberapa perusahaan, maka perselisihan akan relatif longgar dikarenakan perusahaan yang mendominasi dapat menekan dan mengkoordinasikan industri melalui hal-hal seperti keunggulan dalam harga.

Pada banyak industri pesaing-pesaing luar negeri, baik yang mendatangi industri ataupun berpartisipasi langsung melalui investasi luar negeri, memainkan peranan yang penting di dalam kompetisi industri. Pesaing asing, walaupun memiliki beberapa perbedaan-perbedaan, harus diperlakukan sama seperti pesaing-pesaing nasional lainnya untuk tujuan analisis struktural.

- Pertumbuhan Industri yang Lambat (*Slow Industry Growth*)

Pertumbuhan industri yang lambat dapat menciptakan persaingan dalam permainan pembagian porsi pasar bagi para perusahaan yang mencoba untuk berekspansi. Persaingan ini cenderung berbahaya daripada situasi dimana pertumbuhan industri sangat pesat sehingga para perusahaan dapat meningkatkan profit mereka hanya dengan bergerak mengikuti pertumbuhan industri.

- Biaya Penyimpanan atau Biaya Tetap yang Tinggi (*High Fixed or Storage Costs*)

Biaya ini menciptakan tekanan yang kuat bagi semua perusahaan untuk memenuhi kapasitas yang seringkali mengarahkan kepada pengurangan biaya dengan cepat ketika kelebihan kapasitas terjadi. Karakteristik biaya ini relatif terhadap nilai tambah, dan bukan pada *fixed cost* sebagai bagian dari biaya total. Perusahaan yang mengeluarkan biaya dengan porsi yang tinggi di luar dari input (nilai tambah yang rendah) merasakan tekanan yang sangat besar untuk memenuhi kapasitas menjadi *break even*, walaupun porsi mutlak dari *fixed costs* adalah rendah.

Situasi yang berhubungan dengan *fixed costs* yang tinggi adalah situasi dimana produk, setelah diproduksi, sangat merugikan untuk disimpan. Di sini perusahaan akan dengan cepat tergoda untuk melindungi harga guna menjamin penjualan.

- Kurangnya Diferensiasi atau Biaya Peralihan (*Lack of Differentiation or Switching Costs*)

Ketika suatu produk dilihat sebagai komoditi atau mendekati komoditi, pilihan dari pembeli sebagian besar berdasarkan pada harga dan pelayanan, dan menekankan pada hasil dari persaingan harga dan pelayanan yang intens. Diferensiasi produk, di sisi lain, tidak menciptakan persaingan karena pembeli memiliki ketertarikan dan loyalitas terhadap penjual-penjual khusus, begitu juga dengan biaya peralihan.

- Pembesaran Kapasitas dalam Pertambahan Skala Besar (*Capacity Augmented in Large Increments*)

Skala ekonomis dapat mendikte bahwa kapasitas harus ditambah dalam jumlah besar, namun penambahan kapasitas dapat mengganggu keseimbangan

*supply* dan *demand*, terutama ketika adanya kemungkinan penambahan kapasitas yang melembung. Industri akan mengalami periode kelebihan kapasitas dan pemotongan harga.

- Pesaing yang Beragam (*Diverse Competitor*)

Keragaman pesaing dalam strategi, kepribadian, dan hubungan mereka dengan perusahaan induknya membedakan tujuan dan strategi mereka mengenai bagaimana bersaing dan juga dalam proses yang dijalankannya. Sehingga pilihan strategi oleh satu pesaing mungkin saja salah di mata pesaing yang lain.

Pesaing asing, seringkali menambahkan keberagaman kepada industri akibat dari perbedaan keadaan dan kondisi mereka, dan seringkali membedakan tujuan-tujuan. Pada industri-industri seperti ini, sikap dari para perusahaan-perusahaan kecil mungkin saja membatasi keuntungan pada urusan-urusan yang besar. Demikian pula, perusahaan melihat pasar sebagai saluran keluar untuk kelebihan kapasitas akan mengadopsi kebijakan-kebijakan berbeda dengan perusahaan-perusahaan lain yang melihat pasar sebagai pokok utama. Akhirnya perbedaan di dalam hubungan menyaingi bisnis unit dengan perusahaan induknya merupakan sumber keberagaman yang penting bagi industri. Seperti contohnya, bisnis unit yang merupakan bagian dari rantai vertikal bisnis di dalam organisasi korporasi mungkin saja mengadaptasi tujuan yang berbeda dan kontradiksi daripada perusahaan bebas yang bersaing di industri yang sama.

- Topangan Strategi yang Tinggi (*High Strategi Stakes*)

Persaingan di industri akan semakin hebat jika perusahaan memiliki topangan strategi yang tinggi dalam meraih kesuksesan. Sebagai contoh, perusahaan dengan beragam industri dapat meraih kesuksesan di satu industri dalam rangka untuk meneruskan strategi korporasinya secara keseluruhan.

- Hambatan Keluar yang Tinggi (*High Exit Barriers*)

Faktor-faktor ekonomi, strategik dan emotional adalah hambatan keluar yang membuat perusahaan tetap terus bersaing dalam bisnis walaupun hasil yang dicapai adalah rendah atau negatif atas investasi. Sumber-sumber utama hambatan keluar adalah sebagai berikut:

- Aset khusus: aset yang mengkhususkan kepada suatu bisnis atau lokasi memiliki nilai liquidasi yang rendah atau biaya perpindahan yang tinggi;
- Biaya keluar yang pasti: biaya-biaya ini termasuk persetujuan tenaga kerja, biaya pemukiman, mempertahankan kemampuan untuk onderdil, dan lain sebagainya;
- Hubungan strategik: hubungan antara bisnis unit dan lainnya di dalam perusahaan dalam hal kemampuan marketing, akses kepada keuangan pasar, pembagian fasilitas, dan lain-lain. Mereka menyebabkan perusahaan mengambil strategi penting untuk tetap berada di dalam bisnis.
- Hambatan emosional: ketidakinginan manajemen untuk membuat keputusan keluar yang dapat dipertanggungjawabkan secara ekonomi disebabkan oleh identifikasi atas bisnis-bisnis khusus. Kesetiaan kepada karyawan, ketakutan akan karir seseorang, harga diri dan alasan-alasan lainnya.
- Pembatasan dari pemerintah dan sosial: ini melibatkan sangkalan pemerintah atau keputusan untuk keluar dari permasalahan kehilangan pekerjaan dan efek ekonomi regional.

Ketika hambatan keluar tinggi, kelebihan kapasitas tidak tetap menahan perusahaan dalam industri dan perusahaan yang mengalami kerugian dalam pertandingan bersaing tidak akan menyerah. Profit yang didapat oleh seluruh industri adalah rendah.

#### 1.2.1.2.1 Pergantian Persaingan (*Shifting Rivalry*)

Faktor-faktor yang menentukan intensitas persaingan dapat berubah. Contoh yang sangat umum adalah perubahan pada pertumbuhan industri telah membawa kepada kedewasaan industri. Ketika industri dewasa, pertumbuhan rasionya menurun, mengakibatkan persaingan yang hebat, menurunnya profit dan seringkali bergoncang.

Walaupun suatu perusahaan harus bertahan dengan banyak faktor yang menentukan intensitas dari persaingan industri, perusahaan tersebut memiliki

ruang untuk berkembang melalui pergantian strategik. Suatu perusahaan dapat mencoba untuk meningkatkan biaya peralihan pembeli dengan cara memberikan bantuan teknikal kepada pelanggan untuk merancang produknya di dalam operasinya sendiri atau membuat pembeli bergantung kepada saran-saran teknikalnya. Atau perusahaan dapat mencoba untuk meningkatkan diferensiasi produknya melalui bentuk pelayanan yang baru, inovasi dalam pemasaran, atau perubahan produk. Memfokuskan dalam usaha penjualan di industri atau dalam suatu area pasar dengan *fixed costs* yang rendah dapat menurunkan akibat dari persaingan industri.

#### 1.2.1.2.2 Hambatan Keluar dan Masuk (*Exit Barriers and Entry Barriers*)

Walaupun hambatan keluar dan hambatan masuk secara konseptual adalah berbeda, namun tingkat gabungan mereka merupakan aspek yang penting dalam analisis industri dan mereka seringkali berhubungan. Pentingnya skala ekonomis dalam produksi seringkali berkaitan dengan aset-aset khusus, seperti halnya hak milik atas teknologi.

**Gambar I.4 Hambatan dan Profitabilitas**

		Hambatan Keluar	
		Rendah	Tinggi
Hambatan Masuk	Rendah	Rendah, pengembalian stabil	Rendah, pengembalian beresiko
	Tinggi	Tinggi, pengembalian stabil	Tinggi, pengembalian beresiko

Sumber: Porter, 1980, hal. 22 (telah diolah kembali)

#### 1.2.1.3 Tekanan dari Produk Pengganti (*Pressure from Substitute Products*)

Produk pengganti secara sederhana adalah suatu alternatif produk yang memiliki fungsi yang sama dengan produk di suatu industri. Seluruh perusahaan

dalam suatu industri pada dasarnya bersaing dalam memproduksi produk pengganti. Hal ini karena dengan produk pengganti, perusahaan dapat menentukan harga untuk memperoleh profit yang tinggi. Semakin menariknya alternatif harga dari produk pengganti maka semakin tinggi profit yang akan didapat oleh perusahaan.

Produk pengganti yang harus diperhatikan adalah: (1) yang memiliki kecenderungan meningkatkan kompetitif harga terhadap produk yang ada di dalam industri; (2) diproduksi oleh perusahaan dengan profit yang tinggi dan pada umumnya produk pengganti muncul dengan cepat jika produk pengganti meningkatkan persaingan di dalam industri dan mengakibatkan penurunan harga produk atau peningkatan hasil.

Analisis mengenai kecenderungan ini membantu suatu perusahaan untuk memutuskan strategi yang akan dijalankan. Hasilnya dapat berupa tetap menjalankan bisnis yang ada tanpa produk pengganti atau memproduksi produk pengganti sesuai dengan peluang yang ada.

#### 1.2.1.4 Kekuatan Tawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

Pembeli bersaing dengan industri melalui cara menurunkan harga produk, menawar kualitas produk yang tinggi atau pelayanan yang lebih, dan mempermainkan para pesaing satu sama yang lainnya. Kelompok pembeli menjadi sangat kuat jika mengalami hal-hal sebagai berikut:

- Kelompok pembeli terkonsentrasi atau membeli produk dengan jumlah yang besar melebihi penjualan produk. Jika sebagian besar hasil penjualan merupakan pembelian dari satu pembeli tertentu, maka hal ini akan mempertinggi pentingnya bisnis pembeli.
- Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli. Dalam hal ini pembeli cenderung untuk mencari harga yang menguntungkan dan menggunakan dananya untuk melakukan pembelian secara selektif.
- Produk yang dibeli dari suatu industri dalam bentuk standar dan tidak berbeda sehingga pembeli dapat mencari pemasok-pemasok alternatif.



- Pembeli mengalami biaya peralihan (*switching costs*) sehingga pembeli dapat berpindah dari penjual satu ke yang lainnya.
- Pembeli menghasilkan profit yang rendah sehingga menimbulkan rangsangan untuk menekan harga pembelian produk.
- Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik. Jika pembeli sudah terintegrasi sebagian atau menunjukkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi balik, mereka berada dalam posisi untuk menuntut konsesi-konsesi.
- Produk industri tidak penting artinya bagi mutu produk atau jasa si pembeli.
- Pembeli mempunyai informasi yang lengkap. Bila pembeli mempunyai informasi yang lengkap tentang permintaan, harga pasar yang aktual dan bahkan biaya pemasok, biayanya posisi tawar-menawar mereka lebih kuat daripada bilamana informasi yang mereka miliki tidak lengkap.

Terdapat 4 (empat) kriteria umum yang menentukan kualitas pembeli ditinjau dari segi strategis (Porter, 1980, hal.110), yaitu:

- 1) Kebutuhan pembeli dibandingkan dengan kemampuan perusahaan
- 2) Potensi pertumbuhan
- 3) Posisi struktural:
  - a) Kekuatan tawar-menawar intrinsik.
  - b) Kecenderungan untuk melaksanakan kekuatan tawar-menawar untuk menuntut harga yang lebih rendah.
- 4) Biaya pelayanan.

#### 1.2.1.5 Kekuatan Tawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Pemasok dapat menggunakan kekuatannya di dalam suatu industri dengan cara mengancam untuk menaikkan harga atau mengurangi kualitas produk. Pemasok dengan kekuatan tawar yang tinggi dapat menekan profitnya sekecil mungkin sehingga suatu industri sulit untuk memulihkan kenaikan harga dari harga produk mereka sendiri.

Kondisi dimana pemasok memiliki kekuatan tawar yang tinggi cenderung sama dengan kondisi disaat pembeli memiliki kekuatan tawar yang tinggi, dimana kelompok pemasok memiliki kekuatan yang tinggi jika:

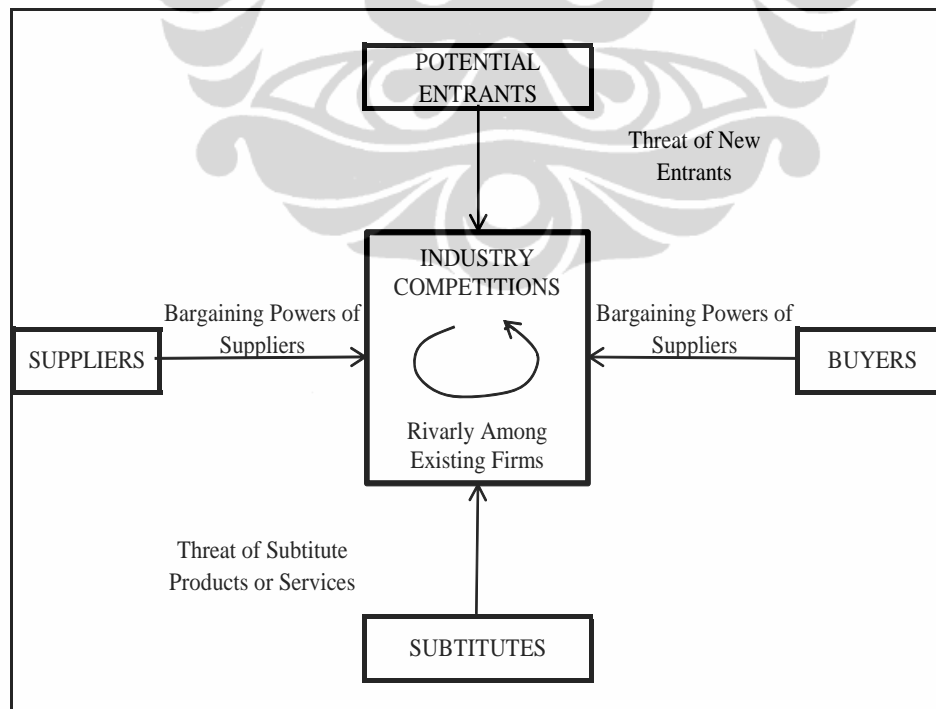
- Kelompok tersebut didominasi oleh beberapa pemasok dan lebih terkonsentrasi daripada industri yang dijualnya. Dengan menjual produknya kepada beberapa bagian pembeli, maka suatu kelompok pemasok tersebut dapat mempengaruhi harga dan kualitas produk.
- Kelompok pemasok tersebut tidak bergulat dengan penjualan produk pengganti. Kekuatan dari pemasok yang besar sekalipun dapat berkurang juga mereka bersaing dengan produk pengganti.
- Industri tersebut bukan merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok. Jika pemasok menjual produknya ke beberapa industri dan suatu industri khusus tidak berpengaruh penting bagi pemasok, maka pemasok akan cenderung menggunakan kekuatan tawarnya. Namun jika pemasok menjual hanya kepada satu industri saja, maka ia cenderung terikat dan berusaha untuk menjaga industri tersebut baik dalam harga, pelayanan-pelayanan tambahan, dan lain sebagainya.
- Produk si pemasok sangatlah penting bagi bisnis si pembeli, maka pembeli sangat bergantung kepada pemasok.
- Pemasok memiliki produk yang berbeda/ terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya pengganti (*switching costs*) sehingga pembeli tidak dapat berpindah ke pemasok yang lain.
- Kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi ke depan sehingga mereka dapat memainkan pasar atau industri.

Porter mengatakan bahwa kekuatan pemasok dapat dikendalikan dengan cara (Porter, 1980, hal.123-125), yaitu:

- 1) Pembelian terpecah. Pembelian suatu produk dapat dipencar-pencarkan diantara pemasok yang berlain-lainan sedemikian rupa guna meningkatkan posisi tawar-menawar perusahaan.
- 2) Menghindari biaya peralihan (*switching costs*). Strategi pembelian yang baik dari pandangan struktural melibatkan penghindaran biaya peralihan.

- 3) Membantu menentukan sumber-sumber pengganti. Mendorong sumber-sumber pengganti untuk ikut serta dalam usaha, melalui penandatanganan kontrak pengembangan dan perjanjian-perjanjian untuk pembelian kecil-kecilan.
- 4) Meningkatkan standardisasi. Seluruh perusahaan dalam suatu industri dapat terlayani secara baik dengan meningkatkan standardisasi spesifikasi dalam industri yang menjadi sumber pemasukan pembeli. Kebijakan ini membantu mengurangi diferensiasi produk para pemasok dan melumpuhkan pembangunan biaya peralihan (*switching costs*).
- 5) Menciptakan ancaman integrasi balik. Terlepas dari keinginan pembeli secara actual untuk mengadakan integrasi balik atau tidak, posisi tawar-menawarnya dibantu oleh adanya ancaman yang dapat diandalkan yang dapat diciptakan melalui pernyataan-pernyataan dan lain sebagainya.
- 6) Menggunakan integrasi yang menurun. Jumlah pembelian suatu produk dapat memunculkan posisi tawar-menawar yang tinggi bagi pembeli.

**Gambar I.5 Hambatan dan Profitabilitas**



Sumber: Porter, 1980, hal. 4 (telah diolah kembali)

### 1.3 Strategi Bersaing Generik (Generic Competitive Strategies)

Melalui 5 (lima) faktor kekuatan bersaing di atas, suatu perusahaan dapat menemukan beberapa pendekatan dan strategi yang pantas bagi dirinya dalam bersaing di dalam suatu pasar atau industri. Namun dalam tingkatan yang lebih luas, strategi dapat diidentifikasi menjadi 3 (tiga) strategi generik yang konsisten (dapat digunakan secara tunggal atau kombinasi) untuk menciptakan posisi bertahan dalam jangka panjang dan mengalahkan para pesaing (Porter, 1980, hal.35), yaitu sebagai berikut:

- 1) Keunggulan biaya menyeluruh (*Overall cost leadership*)
- 2) Diferensiasi (*Differentiation*)
- 3) Fokus (*Focus*)

#### 1.3.1 Keunggulan biaya menyeluruh (*Overall cost leadership*)

Perusahaan menyadari pentingnya biaya bagi kelangsungan hidupnya, dan banyak rencana strategik menetapkan 'keunggulan biaya' atau 'pengurangan biaya' sebagai tujuan dari perusahaan.

Perilaku biaya perusahaan dan posisi biaya relatifnya berasal dari aktivitas nilai yang dilakukan perusahaan yang bersaing dalam suatu industri. Titik tolak untuk melaksanakan analisis biaya adalah dengan menetapkan rantai nilai perusahaan dan menetapkan biaya operasional dan aset dalam bentuk modal tetap dan modal kerja.

Untuk tujuan analisis biaya, pemisahan rantai nilai generik ke dalam setiap aktifitas nilai mencerminkan tiga prinsip yang saling berkaitan, yaitu:

- 1) Ukuran dan pertumbuhan biaya yang diwakili aktivitas
- 2) Perilaku biaya aktivitas
- 3) Perbedaan pesaing dalam melakukan aktivitas

Strategi keunggulan biaya menyediakan produk atau jasa dengan karakteristik yang dapat diterima pelanggan pada harga bersaing yang serendah mungkin. Perusahaan memiliki keunggulan biaya apabila biaya kumulatifnya

dalam melakukan semua aktifitas lebih rendah daripada biaya yang dikeluarkan oleh pesaing.

### 1.3.2 Diferensiasi (*Differentiation*)

Diferensiasi berarti dimana suatu produk atau jasa yang diberikan oleh perusahaan bersifat unik atau berbeda dari pesaingnya. Pendekatan yang dilakukan dalam diferensiasi ini dapat melalui rancangan produk atau citra dari merk produk.

Strategi diferensiasi, jika berhasil, dapat membawa perusahaan kepada profit diatas rata-rata karena strategi ini relatif sulit untuk ditiru oleh para pesaing akibat dari loyalitas pelanggan terhadap merek produk.

Langkah-langkah dalam diferensiasi (Porter, 1994, hal.62-164), yaitu:

- 1) Menemukan pembeli sesungguhnya. Pembeli sesungguhnya adalah satu atau lebih orang yang ada dalam entitas pembeli dan berfungsi untuk menafsirkan kriteria pemakaian atau mendefinisikan kriteria pengisyaratan.
- 2) Mengidentifikasi rantai nilai pembeli dan dampak perusahaan atas rantai nilai ini.
- 3) Menentukan susunan peringkat kriteria pembelian si pembeli melalui analisis terhadap rantai nilai pembeli.
- 4) Menilai sumber keunikan yang sudah ada atau yang mungkin ada dalam rantai nilai perusahaan.
- 5) Mengidentifikasi biaya sumber diferensiasi yang sudah ada dan yang berpotensi.
- 6) Memilih konfigurasi aktifitas nilai yang menciptakan diferensiasi paling bernilai bagi pembeli terhadap biaya diferensiasi.
- 7) Daya tahan strategi diferensiasi yang telah dipilih.
- 8) Menurunkan biaya dalam aktifitas yang tidak mempengaruhi bentuk diferensiasi yang telah dipilih.

### 1.3.3 Fokus (*Focus*)

Strategi fokus ini sangat berbeda dengan strategi-strategi yang lainnya karena menekankan pada pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Perusahaan dengan strategi fokus memilih suatu segmen atau kelompok segmen dalam industri bersangkutan dan menyesuaikan strateginya untuk melayani segmen dengan mengesampingkan yang lainnya sehingga hasil yang didapat lebih efektif daripada pesaingnya yang bersaing secara luas. Sebagai hasilnya, perusahaan mencapai diferensiasi dari usaha memenuhi kebutuhan suatu target, atau biaya yang lebih rendah dalam melayani target tersebut, atau meraih kedua-duanya.

Keberhasilan dari implementasi ketiga strategi generik diatas tergantung dari keahlian, sumber daya yang ada dan juga gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin. Strategi generik membutuhkan pengaturan organisasi, kontrol akan prosedur-prosedur, dan inovasi system yang berbeda-beda. Berikut adalah beberapa implikasi umum dari strategi generik (Porter, 1980, hal.40-41):

STRATEGI GENERIK	SUMBER DAYA DAN KEAHLIAN UMUM YANG DIBUTUHKAN	KEBUTUHAN UMUM DALAM ORGANISASI
Keunggulan Biaya yang Menyeluruh	<p>Modal investasi dan akses modal yang sehat</p> <p>Proses pengolahan keahlian</p> <p>Pengawasan pekerja yang intens</p> <p>Rancangan produk untuk kemudahan produksi</p> <p>Sistem distribusi dengan biaya rendah</p>	<p>Kontrol biaya tinggi</p> <p>Kontrol laporan secara berkala dan detail</p> <p>Organisasi yang terstruktur dan bertanggung jawab</p> <p>Insentif bila mencapai target secara kuantitatif</p>
Diferensiasi	<p>Keahlian pemasaran yang kuat</p> <p>Pengolahan produk</p> <p>Bakat untuk berkreasi</p> <p>Kemampuan dasar penelitian yang tinggi</p> <p>Reputasi perusahaan atas kepemimpinan di segi kualitas dan teknologi</p> <p>Tradisi lama di industri atau kombinasi keahlian yang unik tergambar dari bisnis-bisnis yang lain</p> <p>Jaringan kuat perusahaan</p>	<p>Koordinasi kuat antar divisi-divisi dalam hal penelitian dan pengembangan produk, dan pemasaran</p> <p>Insentif dan pengukuran yang subjektif dari pada pengukuran secara kuantitatif</p> <p>Kebiasaan untuk menarik pekerja dan peneliti dengan tingkat keahlian dan kreatifitas yang tinggi</p>
Fokus	Kombinasi kebijakan-kebijakan diatas untuk diarahkan kepada target strategik khusus	Kombinasi dari kebijakan-kebijakan diatas untuk diarahkan kepada target strategik khusus

#### 1.4 Pengertian Konsep Pelayaran

Pelayaran diartikan sebagai suatu bentuk usaha jasa dalam bidang penyediaan ruangan kapal pada angkutan air atau angkutan laut untuk kepentingan

mengangkut muatan penumpang dan barang dagang dari suatu tempat ke tempat lain (Salim, 1995, hal.2).

Berdasarkan cakupan kegiatan atau aktivitasnya, jenis pelayaran dibagi menjadi:

- 1) Pelayaran Domestik, yaitu pelayaran yang dimiliki serta dikelola oleh suatu negara dalam melayari jaringan pelayaran di dalam wilayah teritorial negara tersebut, baik pelayaran menyusuri pantai (*coastal shipping*) atau pelayaran antar pulau (*domestic shipping*).
- 2) Pelayaran Internasional, yaitu kegiatan pelayaran yang dilaksanakan dalam perairan antar negara (perairan internasional) yang menghubungkan suatu negara dengan negara lain (*ocean going*).

#### 1.4.1 Perkembangan Pelayaran Dunia

Industri pelayaran (*shipping industry*) merupakan salah satu industri tertua di dunia. Industri ini muncul sebagai akibat dari aktivitas perdagangan antar kontinen yang melintasi batas-batas laut, sehingga kebutuhan akan jasa pelayaran untuk membawa barang-barang dagangan dari satu kontinen ke kontinen lain merupakan suatu hal yang tidak dapat dielakkan dan menjadi bagian penting dari aktivitas perdagangan dunia.

Perkembangan industri pelayaran dapat dilihat melalui perkembangan perdagangan dunia di beberapa periode waktu sebagai berikut (A.P. Moller – Maersk Group, 2004):

- 1) Sebelum tahun 1492

Pola perdagangan dan bisnis pelayaran yang kompleks sudah tercipta dari beribu-ribu tahun yang lalu, dibuktikan melalui adanya perdagangan wol antara Inggris dan Spanyol, bulu binatang dari Eropa bagian Timur, emas dari Afrika Barat, tekstil terbuat dari kapas dan lada dari India, rempah-rempah dari Asia Tenggara dan sutra dari China.

Dunia Islam, terbentang dari Atlantik sampai Himalaya dan China, memiliki sistem ekonomi yang paling maju pada masa itu, kota-kota besar, hasil



produksi pabrik yang banyak, dan sistem keuangan dan peminjaman yang canggih. Eropa Barat, kecuali Kota Italia, mayoritas merupakan daerah pertanian yang terbelakang.

2) Tahun 1492 – 1780

Adalah periode dimana ditemukannya rute-rute perairan baru oleh kapal-kapal Eropa. Christopher Columbus membuka rute laut ke Amerika pada tahun 1492, Vasco da Gama membuka rute laut dari Afrika Selatan ke India di tahun 1497, dan Fernao de Hernando de Magellanes pada tahun 1522 untuk pertama kalinya menyempurnakan rute pelayaran mengelilingi bumi sehingga menghubungkan pasar-pasar di seluruh kontinen. Hal ini merupakan pertanda dari globalisasi perdagangan dunia.

Biaya transport pada masa itu sangat tinggi, sehingga pelayaran jarak jauh diperuntukkan untuk barang-barang yang memiliki ratio nilai tinggi dilihat dari berat dan jumlah, seperti rempah-rempah, sutra, perak dan budak. Aktivitas perdagangan pada saat itu didominasi oleh negara-negara Eropa seperti Inggris, Belanda, dan Potugis.

3) Tahun 1780 – 1815

Inggris mendominasi kekuatan ekonomi dunia. Komoditi utama yang diperdagangkan di pasar Atlantik pada masa itu adalah budak-budak dari Afrika, sebagai respon atas melambungnya harga kapas pada masa revolusi industri. Negara-negara Eropa – Inggris terutama – melakukan '*Triangle trade*' dengan cara mengirimkan tekstil-tekstil, kuda-kuda, dan senjata-senjata ke koloni-koloni Afrika dan kerajaan pengekspor budak untuk mendapatkan budak-budak yang kemudian dikapalkan ke Amerika untuk ditukar dengan komoditi kapas yang dikirim oleh Amerika ke pabrik-pabrik tekstil baru milik Inggris.

Pecahnya Perang Revolusi Perancis dan Perang Kemerdekaan Amerika terhadap Inggris memberikan pengaruh buruk kepada aktivitas perdagangan internasional dan efek dari peristiwa ini berlaku dalam jangka waktu yang panjang.

4) Tahun 1815 – 1914

Munculnya kapal uap (*steamship*) sebagai inovasi penting dalam transportasi internasional, melambangkan permulaan dari *liner shipping*. Pada saat itu kapal-kapal pelayaran mendominasi pasar Eropa – Timur Jauh dikarenakan kapasitas batubara dari kapal uap tidak cukup untuk menempuh perjalanan ke Afrika dan sedikitnya stasiun batubara yang tersedia di sepanjang perjalanan.

Akan tetapi dengan dibukanya terusan Suez (*Suez Canal*) pada tanggal 17 November 1869 memungkinkan terjadinya pelayaran ke Afrika tidak hanya karena disediakan stasiun batubara di sepanjang perjalanan, tetapi Terusan Suez ini memotong dan mempersingkat jarak tempuh. Lebih lanjut, Terusan Suez tidak dapat digunakan oleh kapal pelayaran sehingga harus ditarik sepanjang terusan tersebut.

5) Tahun 1914 - 2006

Pecahnya Perang Dunia I dan Perang Dunia II menghalangi liberalisasi perdagangan dunia. Baru setelah Perang Dunia II berakhir, isu-isu liberalisasi perdagangan menguak kembali di AS, dan kemudian diikuti oleh negara-negara Eropa pada akhir tahun 1950-an. Hal ini mendorong kepada terbentuknya institusi-institusi dunia seperti diantaranya *World Trade Organisation (WTO)*, *European Union (EU)*, *Association of South East Asian Nations (ASEAN)*, dan *North American Free Trade Agreement (NAFTA)*.

Liberalisasi perdagangan menciptakan kemudahan-kemudahan bagi pelayaran internasional sehingga arus distribusi barang dan penyebaran informasi menjadi lancar dan cepat. Pada periode ini bisnis pelayaran mulai dijalankan secara modern dengan menggunakan *liner trade business* dan peti kemas (*container*) untuk mengangkut barang. Dengan kecanggihan teknologi yang terus berkembang, perusahaan-perusahaan pelayaran diharapkan dapat menciptakan suatu bentuk *e-services* yang secara mudah dapat diakses oleh para pelanggannya melalui sistem online seperti contohnya informasi untuk jadwal keberangkatan kapal dari satu tempat ke tempat yang lain beserta rutenya dan informasi tentang keberadaan barang-barang yang diangkut dengan jasa pelayaran.

- 6) Setelah tahun 2006 Kemajuan teknologi dan munculnya jasa *outsourcing*, mengarahkan kawasan Asia – Pasifik kecuali Jepang, menjadi kawasan dunia dengan pertumbuhan ekonomi yang sangat pesat. Ekonomi China diproyeksikan tumbuh dengan sangat besar dimana volume eksportnya terus meningkat dan permintaan domestik tetap tinggi.
- Munculnya China dan India sebagai kekuatan ekonomi dunia dengan upah tenaga kerja yang relatif rendah, semakin menarik perusahaan-perusahaan terutama di bidang teknologi untuk beroperasi di dua negara Asia ini.

#### 1.4.2 Tipe Pelayaran

Dilihat dari bentuk transportasi laut yang dioperasikan, bisnis pelayaran dapat dibedakan menjadi dua tipe bisnis (A.P. Moller – Maersk Group, 2004), yaitu:

##### 1) *Tramp Trade Business*

Merupakan tipe bisnis yang tradisional dimana kapal-kapal berlayar dan mengangkut barang-barang hanya dari satu tempat ke satu tempat lain yang sudah ditentukan. Beroperasi atau tidaknya kapal dengan bisnis pelayaran tipe ini sangat bergantung pada perintah atau instruksi pengiriman barang, sehingga jadwal dan aktivitas pelayaran bersifat irregular dan tidak pasti. *Tramp Trade* ini diibaratkan seperti sebuah pelayanan taksi.

##### 2) *Liner Trade Business*

Tipe bisnis pelayaran ini muncul sebagai akibat dari perkembangan zaman dan perdagangan dunia. Ketika kapal-kapal dengan kapasitas melebihi kapasitas *tramp trade* diciptakan, agen-agen pelayaran harus mencari barang lain, baik di lokasi yang sama atau dekat dengan tepat tujuan, untuk mengisi bagian kapal yang masih kosong. Inilah yang kemudian memunculkan tipe bisnis pelayaran lain, yaitu *liner trade business*, dimana tujuan pelayaran atau pengiriman barang dengan interval yang regular menjadi elemen kunci dalam optimalisasi kapal. Atau dengan kata lain bisnis *Liner Trade* ini dapat diibaratkan dengan pelayanan

bus kota, yang mengangkut orang-orang dari satu tempat ke tempat lain secara regular.

Bisnis *Line Trade* ini sebelumnya banyak dilakukan oleh kapal-kapal konvensional namun kemudian berganti dengan kapal-kapal peti kemas (*container vessels*).

#### 1.4.3 Peti Kemas (*Containerization*)

Era Peti Kemas (*Containerization*) merupakan akibat dari perkembangan pelayaran atau pengapalan sekaligus kemunculannya merupakan salah satu fase penting dalam bisnis ini. Disaat munculnya kapal-kapal besar yang berimbas kepada biaya transportasi yang semakin murah sehingga mendorong peningkatan perdagangan dan pengiriman barang yang beraneka ragam dalam jumlah besar, akan tetapi di sisi lain hal ini justru menciptakan suatu permasalahan baru bagi para pelaku bisnis pelayaran, yaitu dalam hal kegiatan penempatan barang-barang. Menempatkan barang-barang tanpa pembungkus ini membutuhkan waktu yang cukup lama dan biaya yang mahal, dan sering kali menyebabkan kerusakan pada barang-barang tersebut. Hal inilah yang memunculkan konsep Peti Kemas pada tahun 1950-an, membungkus dan melindungi barang sedemikian rupa sehingga memberikan kemudahan dalam operasionalisasi kapal dan menghindari kerusakan barang.

Pada tanggal 14 Desember 1956, Komisi Ekonomi PBB untuk Eropa mendefinisikan unit transport peti kemas sebagai alat angkut (A.P. Moller – Maersk Group, 2004):

1. Alat angkut permanen dan kuat, dan dapat dipakai berulang kali;
2. Alat angkut yang diciptakan untuk memfasilitasi pengiriman barang, oleh satu atau lebih model pengangkutan, tanpa perlu adanya pengangkutan ulang diantaranya;
3. Alat angkut yang siap untuk digunakan dalam pengirimannya dari satu model pengangkutan ke model yang lainnya;

4. Alat angkut yang didesain sedemikian rupa sehingga mudah dalam pengisian dan pengosongannya;

5. Alat angkut dengan internal berat isi (*volume*)  $1\text{m}^3$  ( $35.3\text{ft}^3$ ) atau lebih.

Definisi ini kemudian diformulasi ulang oleh ISO (*International Organization for Standardization*).

