

BAB II

LANDASAN TEORI

1.1. Dasar Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur sampai sejauh mana tingkat pemahaman, kesadaran dan penerapan sumber daya dan kemampuan di beberapa perusahaan, oleh karena itu diperlukan pengertian tentang pemahaman, kesadaran dan penerapan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Allen dan Janiszweski (1989) yang menjelaskan bagaimana strategi cara periklanan yang efektif, terutama yang berkaitan dengan kesadaran konsumen serta penerapannya. Penelitian yang telah dilakukan oleh Allen dan Janiszweski merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh Calder, Phillips, dan Tybout (1981: 198), yang menyatakan bahwa,

“.....theories (do not) specify how their abstract constructs can be embodied in real world interventions”.

Konsep pemahaman, kesadaran, dan penerapan tersebut dapat menggunakan *conceptual model* (Mayer, 1989), yang artinya untuk menguji perkiraan-perkiraan yang terkait dengan topik yang akan digunakan sebagai alat ukur. Sedangkan metode yang digunakan adalah *instructional method*. *Instructional method* dilakukan dengan cara menentukan materi tentang topik yang diangkat yang disajikan kepada responden dengan maksud memberikan gambaran tentang topik secara langsung agar memudahkan responden untuk mengerti apa yang dipertanyakan.

1.1.1. Pemahaman (*Understanding*)

Pemahaman berasal dari kata paham yang dapat diartikan mengerti benar (Poewadarminta, 1987), jadi dalam hal ini dapat dikatakan pemahaman mempunyai arti sama dengan mengerti. Sedangkan menurut Arifin (1984), mengerti pada dasarnya ialah manusia dapat menerangkan keadaan (*quidditas*) secara terartur dengan memberi jawaban atas pertanyaan apa, mengapa, sebab apa, bagaimana, dan buat apa. Jadi dapat

dikatakan bahwa mengerti berarti mengetahui sebenar-benarnya dan juga berkaitan dengan proses bertanya.

Jadi pemahaman merupakan suatu proses psikologi yang terkait dengan obyek abstrak, maupun yang berbentuk secara fisik seperti orang, situasi, atau pesan oleh seseorang yang mampu untuk berpikir tentang obyek tersebut dan bisa menggunakan konsep terkait dengan obyek tersebut. Dalam memahami sesuatu berarti kita harus membuat suatu konsep terhadap obyek tertentu melalui suatu pengukuran.

1.1.2. Kesadaran (*Awareness*)

Menurut Connerley dan Pedersen (2005: 77), *awareness* memberikan dasar opini, sikap, dan asumsi akurat, sehingga *awareness* menjadi esensi awal untuk menjadi *aware* terhadap prioritas implisit yang tersedia dalam menentukan sikap, opini, dan nilai. Melalui *awareness*, kita memiliki kemampuan untuk membandingkan dan membedakan berbagai alternatif dengan akurat, mengidentifikasi batasan dan peluang tiap konteks budaya, serta memahami keterbatasan masing-masing. *Awareness* dapat didefinisikan sebagai esensi berkaitan dengan faktor kepemimpinan dan interaksi lainnya.

Jika *awareness* dipahami melalui *multicultural leadership training*, maka pengetahuan dan keterampilan kemungkinan didasarkan pada asumsi yang salah. Mengembangkan *awareness* berarti mengobservasi secara obyektif apa yang sedang terjadi di sekeliling kita dan menerima kesan dari lingkungan sekitar.

Untuk meningkatkan *awareness*, maka diperlukan pelatihan-pelatihan (*training*) atau seminar yang diberikan oleh pelatih (*trainer*) yang memiliki kemampuan atau keahlian tinggi. Pelatihan (*trainer*) tersebut dilakukan melalui pendekatan-pendekatan yang didasarkan pada pengalaman para pelatih. Oleh sebab itu, pelatihan tentang *awareness* ini sangat mahal.

Dari kedua pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa yang lebih penting untuk diketahui pertama kali adalah *awareness* tentang sesuatu yang kemudian *understanding* terhadap sesuatu tersebut.

1.1.3. Penerapan (*Current Practice*)

Penelitian tentang penerapan merupakan implementasi terhadap sesuatu hal yang telah dan sedang dilakukan. Sebelum dimulainya proses penerapan tersebut terlebih dahulu dilakukan proses pemahaman dan kesadaran. Hasil dari pemahaman dan sadar akan proses tersebut, maka subyek tersebut dapat membuat keputusan yang akan mendapatkan keuntungan dan manfaat bagi perusahaan.

2.2. Analisis *Supply Chain* (Rantai Pasokan)

2.2.1. Pengertian Rantai pasokan

Secara umum, pengertian rantai pasokan adalah gambaran yang menjelaskan bagaimana suatu organisasi (pemasok, *manufacture*, distributor, pengecer dan pelanggan) saling berhubungan. Sedangkan menurut Chopra & Meindl (2004: 4) pengertian rantai pasokan adalah sebagai berikut:

“A supply chain consists of all parties involved, directly or indirectly, in fulfilling a customer request. The supply chain not only includes the manufacturer and suppliers, but also transporters, warehouses, retailers, and customers themselves.”

Jadi bisa dikatakan kalau rantai pasokan sama seperti mata rantai yang saling berkaitan dengan siklus yang lengkap dari bahan mentah menjadi bahan jadi, dan menghubungkan antara pemasok, ke kegiatan operasional di perusahaan, berlanjut ke distribusi sampai kepada konsumen.

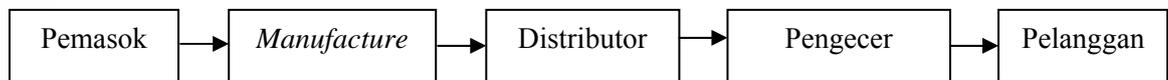
Menurut Baihaqi (2006), rantai pasokan dapat didefinisikan sebagai sekumpulan aktifitas (yang berbentuk entitas/fasilitas/kegiatan) yang terlibat dalam proses transformasi dan distribusi barang mulai dari bahan baku paling awal dari alam sampai produk jadi pada konsumen akhir.

Tujuan yang hendak dicapai dari setiap rantai pasokan adalah untuk memaksimalkan nilai yang dihasilkan secara keseluruhan (Chopra & Meindl,

2001: 5). Rantai pasokan yang terintegrasi akan meningkatkan keseluruhan nilai yang dihasilkan oleh rantai pasokan tersebut.

Dari pernyataan diatas, terdapat beberapa komponen utama yang termasuk di dalam rantai pasokan, yaitu:

- *Suppliers* → merupakan pemasok barang-barang yang akan ditawarkan dengan mentransformasikan barang baku menjadi barang setengah jadi atau berupa komponen-komponen.
- *Manufacturer* → suatu perusahaan atau industri yang memproduksi produk tersebut
- *Distribution* → perusahaan perakitan, yang akan menjual lagi barang atau produk tersebut ke *end user*.
- *Retail outlets* → toko pengecer produk-produk tersebut untuk diperjualbelikan.
- *Customers* → orang-orang yang akan membeli dan menggunakan barang atau produk tersebut.



Gambar 2.1. *Supply Chain Stages*

Sumber: data diolah oleh penulis (2008)

Rantai 1: Pemasok

Rantai pertama merupakan sumber yang menyediakan bahan pertama sebagai mata rantai penyaluran barang dimulai. Bahan pertama ini dapat berbentuk bahan baku, bahan mentah, bahan dagangan, dan sebagainya.

Rantai 1 - 2 : Pemasok — *Manufacture*

Rantai pertama dihubungkan dengan rantai ke dua yaitu *manufactured* atau *plants* atau *assembler* atau *fabricator* atau bentuk lain yang melakukan pekerjaan membuat, merakit, mengkonversikan ataupun menyelesaikan barang (*finishing*).

Rantai 1 -2 - 3: Pemasok — *Manufacture* — Distribusi

Barang yang sudah jadi dan dihasilkan oleh *manufacture* sudah mulai disalurkan kepada pelanggan. Walaupun tersedia banyak cara untuk penyaluran barang ke pelanggan, yang umum adalah melalui distributor dan ini biasanya ditempuh oleh sebagian besar rantai pasokan. Barang dari pabrik melalui gudangnya disalurkan kepada gudang distributor atau *wholesaler* atau pedagang besar dalam jumlah besar dan pada waktunya nanti pedagang besar menyalurkan dalam jumlah yang lebih kecil kepada pengecer.

Rantai 1 - 2 - 3 - 4 - 5 : Pemasok — *Manufacture* — Distribusi — Pengecer — Pelanggan

Dari gudangnya, para pengecer ini menawarkan barangnya langsung kepada para pelanggan atau pembeli atau pengguna barang tersebut. Dalam pengertian *outlets* ini termasuk toko, *department store*, *super market*, toko, koperasi, *mall*, *club stores* dan sebagainya dimana pembeli akhir melakukan pembelian. Walaupun secara fisik dapat dikatakan bahwa disini merupakan mata rantai yang terakhir, sebetulnya masih ada lagi yaitu mata rantai dari pembeli (yang mendatangi *retail outlet* tadi) kepada *real customer's* atau *real user*, karena pembeli belum tentu pengguna sesungguhnya. Mata rantai pasokan betul-betul berhenti sampai barang yang bersangkutan tiba di pemakai langsung (pemakai yang sebenarnya) dari barang atau jasa yang di maksud.

2.2.2. Tujuan Rantai Pasokan

Srihartati (2004) berpendapat bahwa tujuan dari rantai pasokan adalah untuk memastikan sebuah produk berada pada tempat dan waktu yang tepat untuk memenuhi permintaan konsumen tanpa menciptakan persediaan yang berlebihan atau kekurangan.

Sebuah operasi yang efisien dari rantai pasokan tergantung pada lengkap dan akuratnya aliran data yang berhubungan dengan produk yang diminta dari pengecer kepada pembeli, sistem transportasi dan kembali ke *manufacture*.

2.2.3. *Supply Chain Management (SCM)*

Jika *supply chain* atau rantai pasokan adalah jaringan fisiknya, yakni perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam memasok bahan baku, memproduksi barang maupun mengirimkannya ke pemakai akhir, sedangkan SCM adalah metode, alat atau pendekatan pengelolaannya.

Simchi-Levi et. al. (2000: 1), mendefinisikan *Supply Chain Management (SCM)* sebagai berikut:

“SCM is set of approaches utilized to efficiently integrate suppliers, manufacturers, warehouse and stores, so that merchandise is produced and distributed at the right quantities, to the right locations and at the right time, in order to minimize system wide cost while satisfying service level requirements.”

Menurut Hanfield & Nichols (2002: 8) mendefinisikan SCM sebagai berikut:

“SCM is the integration and management of supply chain organization and activities through cooperative organizational relationship, effective business process, and high levels of information sharing to create high-performing value systems that provide member organizations a sustainable competitive advantage”.

Sedangkan menurut Chopra & Meindl (2007: 22), yang dimaksud dengan SCM adalah:

“Supply chain management is the management of flows between and among supply chain stages to maximize total supply chain profitability”.

2.2.4. *Internal dan External Supply Chain*

SCM tidak hanya berorientasi pada urusan internal melainkan juga eksternal perusahaan yang menyangkut hubungan dengan perusahaan-perusahaan lainnya.

Menurut Taylor (2004: 336), internal rantai pasokan adalah:

“the portion of a supply chain that joins the facilities owned by the same company”.

Artinya bahwa yang termasuk internal rantai pasokan adalah fasilitas yang secara langsung berhubungan dengan kepemilikan perusahaan, seperti *manufacture* dan *distribution centers*.

Sedangkan eksternal rantai pasokan adalah:

“the portion of supply chain that spans facilities outside the ownership boundaries of a particular company”.

Arti dari pengertian diatas bahwa yang termasuk eksternal rantai pasokan adalah fasilitas yang tidak berhubungan langsung dengan kepemilikan perusahaan, seperti pemasok, *retail outlets*, atau pelanggan.

Menurut Turban, et. al. (2004: 321), terdapat 3 macam kategori rantai pasokan, yaitu:

a. Rantai Pasokan Hulu/*Upstream supply chain*

Bagian *upstream* (hulu) rantai pasokan meliputi aktivitas dari suatu perusahaan *manufacture* dengan para penyalurannya (yang terdiri dari *manufacture*, *assembler*, atau kedua-duanya) dan koneksi mereka kepada penyalur mereka (para penyalur *second-trier*). Hubungan para penyalur dapat diperluas kepada beberapa tingkat, semua jalan dari asal material (contohnya biji tambang, pertumbuhan tanaman). Dalam *upstream supply chain*, aktivitas yang utama adalah pengadaan.

b. Manajemen Internal Rantai Pasokan/*Internal supply chain management*

Bagian dari *internal supply chain* meliputi semua proses pemasukan barang ke gudang yang digunakan dalam mentransformasikan masukan dari para penyalur ke dalam keluaran organisasi itu. Hal ini meluas dari waktu masukan masuk ke dalam organisasi. Dalam internal rantai pasokan, perhatian yang utama adalah manajemen produksi, pabrikasi, dan pengendalian persediaan.

c. Segmen Rantai Pasokan Hilir/*Downstream supply chain segment*

Downstream rantai pasokan meliputi semua aktivitas yang melibatkan pengiriman produk kepada pelanggan akhir. Dalam *downstream* rantai pasokan, perhatian diarahkan pada distribusi, pergudangan, transportasi, dan *after-sales-service*.

Dari perspektif perusahaan, semua proses yang berhubungan dengan rantai pasokan bisa di kategorikan menjadi 3 *main areas*: proses yang fokus terhadap *downstream*, internal dan *upstream*. Tetapi berdasarkan proses makro, rantai pasokan dapat di kategorikan menjadi 3 proses yang didalamnya termasuk kategori *main areas*.

1. *Customer Relationship Management (CRM)*

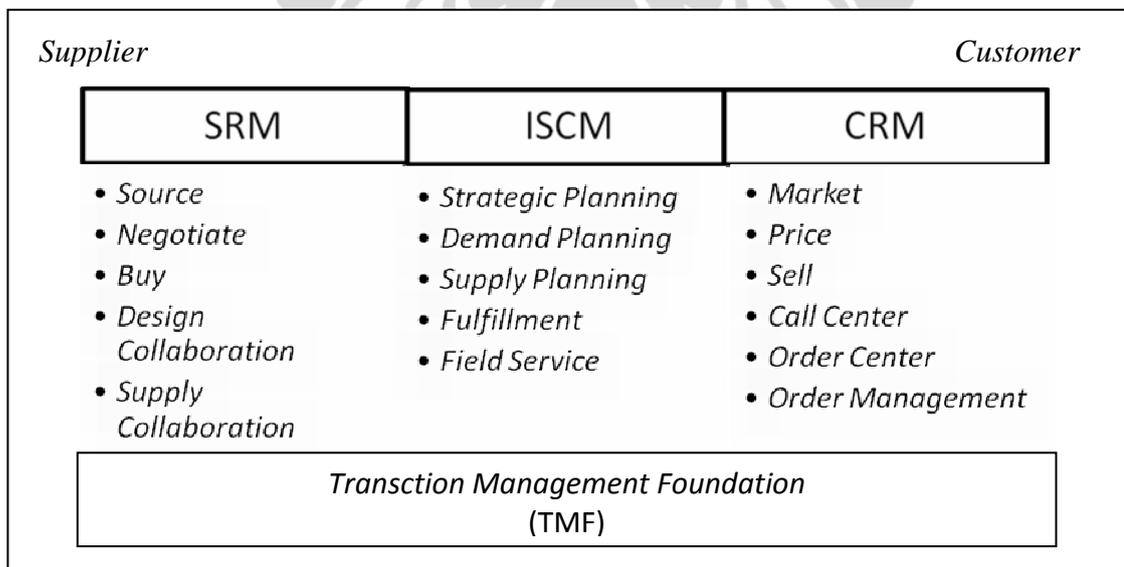
Proses hanya fokus di dalam *downstream* yang saling mempengaruhi antara perusahaan dengan pelanggan atau dengan kata lain proses ini mengimplementasikan perusahaan dengan pihak luar yaitu pelanggan. Proses kunci yang terdapat di CRM ialah *marketing, sell, order management*, dan *call/service center*.

2. *Internal Supply Chain Management (ISCM)*

Proses yang fokusnya hanya internal operasional dalam perusahaan, dan yang termasuk didalamnya seperti *strategic planning, demand planning, supply planning, fulfillment*, dan *field service*.

3. *Supplier Relationship Management (SRM)*

Proses hanya fokus di dalam *upstream* yang saling mempengaruhi antara perusahaan dengan pemasok.



Gambar 2.2 *Supply Chain Macro Processes*

Sumber: Chopra & Meindl (2007: 31, 497)

Bergabungnya ketiga proses yang terdapat diatas menyebabkan proses yang penting didalam menciptakan efektifitas dan berhasilnya suatu SCM.

2.2.4.1. Komponen SCM

Menurut Srihartati (2004), terdapat lima prinsip dasar yang menjadi bagian penting pada SCM adalah:

1. *Planning* / perencanaan
2. *Sourcing* / sumber barang
3. *Manufacturing*
4. Pengiriman
5. Pengembalian

1. ***Planning / Perencanaan*** adalah pengembangan sebuah strategi yang mengatur seluruh sumber alam yang dibutuhkan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan akan produk dan pelayanan. Perencanaan terbesar adalah meningkatkan sebuah standar ukuran untuk memantau rantai pasokan sehingga menjadi efisien, biaya berkurang dan memberikan kualitas serta nilai yang tinggi kepada pelanggan.

2. ***Sourcing*** adalah proses memilih pemasok yang akan mengirim barang dan jasa yang dibutuhkan untuk menciptakan produk atau pelayanan kita. Ini juga melibatkan masalah penentuan harga, pengiriman dan proses pembayaran dengan pemasok dan menciptakan tolak ukur untuk memantau dan meningkatkan hubungan baik.

3. ***Manufacturing*** termasuk didalamnya jadwal yang memungkinkan untuk kegiatan produksi, tes produk, pengemasan dan persiapan untuk pengiriman. Sebagai tolak ukur terbesar yang menjadi bagian intensif pada rantai pasokan adalah tingkat ukuran kualitas, hasil produksi dan tenaga kerja produktif.

Proses *manufacturing* meliputi:

- Produksi
- *Testing*
- *Packaging*/pengemasan
- Persiapan untuk pengiriman
- Tingkat kualitas
- Hasil produksi dan tenaga produktif.

4. **Delivery / pengiriman** kadang-kadang disebut juga logistik dan ini adalah sebuah proses bisnis yang melibatkan pergerakan fisik dari barang yang berada di jalur rantai pasokan. Dalam rantai pasokan seringkali muncul seperti bahan mentah berpindah ke proses *manufacture* dan produk yang sudah jadi berjalan ke arah konsumen. Beberapa penyedia jasa logistik memberi tambahan pelayanan seperti pergudangan, persiapan untuk promosi produk dan pengepakan kembali dari barang-barang yang rusak pada saat transit.

Pengiriman (logistik):

1. Proses bisnis yang melibatkan pergerakan barang di jalur rantai pasokan.
2. Seringkali muncul pengiriman bahan mentah dan produk jadi.
3. Penyedia jasa logistik mungkin menyediakan beberapa pelayanan tambahan.

5. **Pengembalian** walaupun merupakan sebuah bagian utuh dari beberapa rantai pasokan, pengembalian seperti botol sirup yang dapat digunakan kembali, dapat menjadi problem dari rantai pasokan. Pengembalian membutuhkan sebuah jaringan kerja untuk penerimaan barang dari pelanggan untuk barang berlebih atau cacat dan memberi dukungan kepada pelanggan yang mempunyai masalah dengan mengirimkan produk pengganti.

Sebagai kesimpulan, keseluruhan sasaran dari rantai pasokan adalah untuk meyakinkan produk yang tepat berada pada tempat dan waktu yang tepat.

2.2.4.2. Tujuan SCM

Menurut Srihartati (2004), tujuan dari manajemen rantai pasokan adalah untuk menjamin kesatuan gerak dari jumlah dan kualitas yang memadai pada persediaan yang meliputi banyak hal seperti perencanaan dan komunikasi. Lebih sederhana lagi dapat diartikan bahwa tujuan dari manajemen rantai pasokan adalah untuk memastikan seluruh *item* barang berada pada tempat dan waktu yang tepat agar dapat memberikan keuntungan yang terbaik dan pelayanan kepada pelanggan.

Keuntungan dari manajemen rantai pasokan yang efektif adalah untuk mendapatkan kecepatan yang maksimal pada saat barang dan jasa bergerak melalui jalur pasokan sementara itu terjadi penurunan biaya dan peningkatan nilai tambah untuk pelayanan ke pelanggan.

2.2.5. Faktor-faktor yang mendorong penerapan SCM

Menurut Ryoichi (2001), penerapan SCM mengalami suatu peningkatan karena beberapa faktor pendorong yakni:

1. Semakin sengitnya persaingan.

Persaingan yang terjadi di dorong oleh berbagai sumber, seperti kemajuan teknologi industri, meningkatnya globalisasi, perkembangan teknologi informasi yang relevan dan perancangan desain bisnis yang baik. Untuk dapat bertahan dalam persaingan maka perusahaan dituntut untuk dapat menciptakan inovasi dalam pengelolaan aliran produk.

2. Tuntutan konsumen.

Konsumen menjadi semakin rumit dan terlalu menuntut lebih banyak. Perusahaan tidak hanya dituntut untuk menghasilkan produk dengan biaya murah dan bermutu tinggi, tapi juga dengan pelayanan yang profesional. Dengan demikian, banyak perusahaan merubah tujuan perusahaan yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan.

3. Daur hidup produk.

Banyak produk yang memiliki daur hidup produk pendek. Hal ini disebabkan karena seiring dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan pasar. Hal seperti ini mengakibatkan bahwa waktu yang diperlukan untuk mengembangkan model baru, memperkenalkan ke pasar dan mengembangkan pasaran sangatlah pendek. Oleh karena itu, untuk mempercepat dalam pengembangan produksi, proses *manufacture* dan logistik merupakan strategi kunci dalam memenangkan persaingan.

4. Perekonomian dunia.

Globalisasi menyebabkan batas-batas antara negara menjadi semakin pudar, lalu lintas produk semakin tinggi. Aktivitas bisnis yang berkaitan dengan konsumen, produksi, kantor pusat dan sebagainya, dengan fenomena globalisasi menjadi berubah secara drastis.

5. Tuntutan *shareholders*

Pihak *shareholders* menuntut pengembalian yang tinggi dalam investasi dan perusahaan yang keuntungannya tidak cukup tinggi tidak dapat memperoleh modal yang cukup untuk investasi dimasa yang akan datang.

6. Teknologi informasi.

SCM sangat ditunjang oleh teknologi. Kemajuan-kemajuan dalam bidang teknologi informasi terjadi sangat cepat. Perusahaan-perusahaan yang tanggap akan teknologi informasi dengan mudah dapat menjalankan SCM.

7. Infrastruktur telekomunikasi.

Informasi, transportasi dan perbankan yang semakin canggih memungkinkan berkembangnya model-model baru dalam manajemen aliran produk.

Faktor-faktor diatas berpengaruh terhadap cara pengelolaan perusahaan saat ini. Perusahaan yang tidak dapat mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi tidak akan bertahan dengan kondisi persaingan yang ketat. Untuk tetap dapat bertahan maka perusahaan harus melakukan pembenahan mengikuti lingkungan baru. Melalui aktivitas-aktivitas SCM organisasi mempelajari bahwa mereka dapat memperbaiki *profitability* secara drastis dengan

menfokuskan pada operasi lintas perusahaan dalam satu kesatuan rantai pasokan. Perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang mampu memenuhi kepuasan pelanggan, mengembangkan produk tepat waktu dengan biaya yang cukup rendah, mengeluarkan biaya yang rendah dalam bidang persediaan dan penyerahan produk, mengelola industri secara cermat dan fleksibel melalui SCM.

2.2.6 Mengelola Rantai Pasokan

Menurut Nurhidayati (2005) dalam rantai pasokan diperlukan hubungan yang baik agar terciptanya suatu alur yang sesuai dengan yang diharapkan. Sebagai manajer yang mengarah pada integrasi rantai pasokan, efisiensi menjadi suatu substansi yang memungkinkan. Siklus material yang berasal dari pemasok, ke *manufacture*, ke pergudangan, ke distribusi, dan ke pelanggan, merupakan penempatan yang berbeda-beda dan seringkali berhubungan dengan organisasi yang *independent*.

Dengan adanya pengelolaan rantai pasokan, diharapkan dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan yang akan menentukan bagaimana perusahaan atau industri itu berjalan secara efektif dan efisien. Seperti siapa yang akan dipilih sebagai pemasok dengan mempertimbangkan hal-hal yang diatas agar tidak merugikan pihak perusahaan, atau dengan kata lain kita mengetahui dengan siapa kita berbisnis.

2.2.7. Strategi Rantai Pasokan sebagai Sumber Keunggulan Bersaing

Rantai pasokan atau SCM dapat menjadi sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan. Menurut Hoskisson et. al. (2008 : 107), untuk mempunyai sumber keunggulan bersaing harus memiliki empat kriteria yang terdapat di dalam VRIN (*Valuable, Rare, Inimitable, dan Non-substitute*), dan hal tersebut dilihat berdasarkan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan.

2.2.7.1. VRIN

Perusahaan haruslah memiliki sumber daya dan kemampuan yang berharga, langka atau unik, sulit untuk ditiru, tidak dapat disubstitusi, serta tepat untuk mendapatkan sebuah sumber keunggulan bersaing. Untuk menganalisis sumber daya dan kemampuan tersebut dapat menggunakan metode VRIN yaitu mengidentifikasi sumber daya dan kemampuan yang memiliki empat sifat diatas.

1) *Valuable* (Bernilai)

Sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan haruslah memberikan suatu kontribusi yang bernilai bagi konsumen atau pelanggan. Dan juga memiliki kemampuan untuk melihat peluang yang ada, serta mampu untuk menetralsisir ancaman yang datang.

2) *Rareness* (Tingkat kelangkaan)

Kontribusi sumber daya tersebut haruslah dievaluasi apakah sumber daya tersebut secara unik dimiliki oleh perusahaan atau dapat dimiliki secara luas. Sumber daya tersebut harus memiliki tingkatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaing, sehingga menghasilkan suatu tingkat kelangkaan bagi sumber daya tersebut.

3) *Imitability* (Peniruan)

Berapa lama sumber daya yang langka tersebut dapat memberikan kontribusi keuntungan bagi pemiliknya adalah fungsi dari tingkat peniruan, sampai pesaing dapat meniru sumber daya tersebut dan memberikan kontribusi nilai yang sama bagi konsumen. Apabila hal ini terjadi maka harga dari sumber daya tersebut akan turun, sehingga akan menurunkan keuntungan yang dapat diperoleh dari sumber daya tersebut.

4) *Nonsubstitutable* (Tidak bisa digantikan)

Bila sumber daya tidak dapat ditiru, maka harus dievaluasi apakah sumber daya tersebut dapat digantikan dengan sumber daya lain.

2.3. Faktor Lingkungan dalam Strategi Bersaing

Kondisi lingkungan yang berubah, perkembangan teknologi dan peningkatan kemampuan untuk memperoleh serta mengolah informasi menuntut pelaksanaan dan reaksi pesaing yang lebih tepat waktu serta efektif. Oleh karena itu diperlukan pengamatan terhadap lingkungan, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

Dalam organisasi yang bersaing secara strategis, pembuat keputusan strategis sadar bahwa pengetahuan mengenai lingkungan akan menolong dalam meningkatkan posisi bersaing perusahaan, meningkatkan efisiensi operasi, serta memenangkan pertarungan dalam perekonomian global.

Melalui pengertian yang terintegrasi mengenai lingkungan eksternal maupun lingkungan internal, perusahaan dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk mengerti kondisi saat ini serta bisa untuk memprediksi di masa yang akan datang.

2.3.1. Lingkungan Eksternal

Menurut Hoskisson et. al. (2008), lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan umum, lingkungan industri dan lingkungan persaingan.

2.3.1.1. Lingkungan Umum

Lingkungan umum mencakup elemen dalam masyarakat luas yang dapat mempengaruhi suatu industri dan perusahaan-perusahaan di dalamnya. Elemen-elemen tersebut dikelompokkan ke dalam faktor lingkungan, yaitu:

a. Faktor Ekonomi

Keadaan ekonomi suatu negara akan mempengaruhi kinerja perusahaan dan industri. Apabila suatu perusahaan akan atau sedang berkompetisi maka beberapa faktor ekonomi yang harus diperhatikan adalah mengacu kepada sifat, cara dan arah dari perekonomian. Indikator dari kesehatan perekonomian suatu negara antara lain adalah tingkat inflasi, tingkat suku bunga, defisit atau surplus perdagangan, tingkat tabungan pribadi dan bisnis, serta produk domestik bruto.

- b. Sosial Budaya
Faktor sosial budaya berhubungan dengan keyakinan, nilai, perilaku sosial, opini dan gaya hidup masyarakat dimana perusahaan beroperasi.
- c. Politik dan Hukum
Faktor ini mendefinisikan parameter dan pelaksanaan hukum, serta bagaimana pengaturan perusahaan dalam beroperasi. Kendala politik diimplementasikan antara lain melalui kebijakan perdagangan, program perpajakan, penentuan upah minimum.
- d. Teknologi
Kemajuan teknologi telah mengubah produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses *manufacture*, praktek-praktek pemasaran dan posisi persaingan. Kemajuan teknologi antara lain dapat menciptakan pasar baru, perkembangan produk, dan menciptakan proses produksi yang lebih singkat.
- e. Demografi
Faktor demografi berhubungan dengan besarnya populasi, struktur usia, distribusi geografis, komposisi etnis, dan distribusi pendapatan.
- f. Global
Perubahan yang terjadi pada tingkat global untuk industri pendukung pertanian ini sangat cepat yang dipicu oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi pada tingkat global yang sangat cepat, serta beberapa perusahaan raksasa dunia dalam industri ini telah melakukan konsolidasi untuk memperkuat posisinya.

2.3.1.2. Lingkungan Industri

Hoskisson et. al. (2008) mengemukakan konsep bahwa untuk menganalisis lingkungan industri harus memperhatikan kekuatan-kekuatan yang terdapat dalam industri. Kekuatan itu ada lima yang biasa disebut *The Five Forces of Competition Model*



Gambar 2.3 *The Five Forces of Competition Model*

sumber: Porter (1980)

Kelima kekuatan tersebut menentukan intensitas persaingan yang terjadi dalam industri dan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dari usaha yang dijalankannya dalam lingkungan industri tersebut.

a. *Threat of new entrants* (ancaman masuknya pendatang baru)

Pendatang baru biasanya dapat mengancam pesaing yang ada karena seringkali membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar, serta memiliki sumber daya yang besar. Selain itu, pendatang baru dapat memaksa perusahaan yang sudah ada untuk lebih efektif dan efisien serta belajar untuk bersaing dalam dimensi baru. Namun di sisi lain, terdapat pula faktor penghambat, diantaranya:

- Skala ekonomi

Semakin banyak sebuah produk diproduksi, maka biaya produksinya untuk tiap produknya akan menurun. Skala ekonomis dapat dilakukan dengan membangun sebagian dari fungsi bisnis seperti pemasaran, produksi, pembelian, dan rantai pasokan.

- Differensiasi produk

Perusahaan harus dapat membuat produk mereka menjadi sesuatu yang unik. Untuk menghadapi persepsi keunikan ini, pendatang baru harus memberikan produk mereka dengan harga yang lebih murah.

- **Kebutuhan modal**
Persaingan di industri baru tentu saja memerlukan modal yang akan dialokasikan dalam bentuk persediaan atau mendukung aktivitas fungsi bisnis.
 - ***Switching costs***
Switching costs merupakan biaya yang harus dikeluarkan oleh pembeli jika mereka membeli dari tempat yang berbeda. *Switching cost* dapat berubah-ubah sesuai dengan fungsinya dari waktu ke waktu.
 - **Hubungan dengan rantai distribusi**
Hubungan antar distributor harus dibangun, perusahaan harus memelihara itu untuk menciptakan *switching costs* bagi distributor. Akses ke *distribution channel* dapat menjadi kekuatan di dalam menghadapi rintangan untuk masuk ke dalam industri.
 - **Kebijakan pemerintah**
Meliputi syarat berupa *licensing* dan perijinan, kebijakan pemerintah dapat juga mengontrol masuknya industri, seperti *retailing*, *banking*, *trucking* adalah contoh industri yang mana keputusan pemerintah mempengaruhi kemungkinan masuknya industri tersebut.
 - ***Expected Retaliation***
Perusahaan ketika mencoba masuk kedalam industri harus mengantisipasi adanya reaksi dari perusahaan yang ada di industri.
- b. ***Bargaining power of buyers*** (Kekuatan pembeli)
Perusahaan mencoba untuk memaksimalkan keuntungan mereka dari investasi modal. Kemungkinan pembeli mau membeli produk dengan harga yang rendah, menyebabkan pendapatan industri tersebut juga rendah sesuai dengan tingkat pengembalian dari investasi modal. Untuk menurunkan biaya mereka, pembeli setuju untuk membeli produk dengan kualitas yang bagus, *level service* terbagus dengan harga yang rendah.

c. *Bargaining power of supplier* (kekuatan pemasok)

Pemasok dapat menggunakan taktik dengan menaikkan harga dan mengurangi kualitas atau persediaan produk mereka. Apabila perusahaan tidak sanggup untuk memperoleh biaya tambahan dari pemasok karena struktur harganya, maka keuntungan perusahaan akan berkurang akibat tindakan pemasok. Pemasok dapat sangat kuat ketika:

- (1). Pemasok dominan dengan beberapa perusahaan yang besar dan yang dijual oleh pemasok menjadi yang dipusatkan dari industri.
- (2). Produk pengganti yang memuaskan tidak tersedia di perusahaan industri.
- (3). Pemasok yang baik adalah yang kritis di dalam membeli *marketplace* yang sukses.
- (4). Efektivitas dari produk pemasok dapat menciptakan *switching cost* yang tinggi untuk perusahaan industri.

d. *Threat of Substituted* (ancaman terhadap produk pengganti)

Produk substitusi meliputi barang dan pelayanan yang berhubungan dengan performa perusahaan. Produk pengganti merupakan ancaman kuat ketika produk pengganti tersebut harganya lebih rendah dan kualitasnya lebih bagus dari produk pesaingnya.

e. *Competitive Rivalry within in Industry* (situasi persaingan diantara kompetitor)

Dalam *competitive rivalry*, masing-masing perusahaan harus memiliki sumber keunggulan bersaing meliputi harga, kualitas, dan inovasi.

2.3.1.3. Lingkungan Persaingan

Menurut Hoskisson et. al. (2008: 157), pesaing adalah beberapa perusahaan yang bergerak di bidang yang sama dengan menawarkan produk yang sejenis dan *target* pelanggan yang sama.

Lingkungan persaingan merupakan faktor-faktor mengenai pesaing yang berpengaruh terhadap perusahaan. Analisis pesaing dapat

memberikan informasi mengenai tujuan yang ingin dicapai, strategi yang sedang diterapkan, asumsi-asumsi yang mendasari pemilihan strategi, dan kemampuan perusahaan untuk dapat bersaing.

Menurut Aaker (2001: 57) untuk menganalisis pesaing dilakukan dengan mengetahui siapa pesaingnya dan melakukan evaluasi terhadap pesaing. Identifikasi terhadap pesaing, dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain:

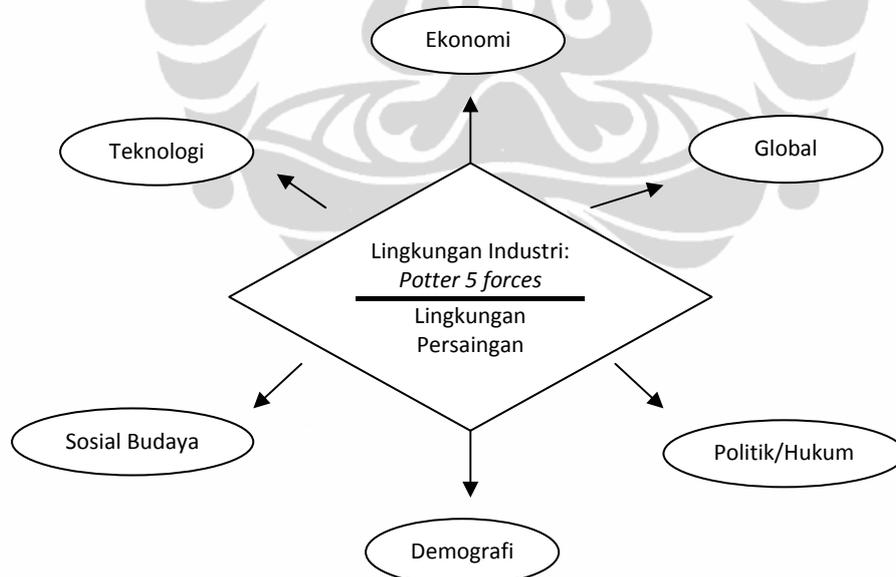
a. Melalui pendekatan dari sisi pelanggan.

Penentuan pesaing ini dapat dilihat dari:

- Pilihan pelanggan
- Penggunaan produk pengganti

b. Melalui pendekatan dari sisi kelompok strategik.

Pesaing yang berjumlah ratusan dapat dikurangkan dengan cara mengelompokkan ke dalam berbagai kelompok strategik, sehingga memudahkan dalam menganalisis pesaing.



Gambar 2.4. Lingkungan Eksternal

sumber : Hoskisson et. al. (2008)

- **Dinamika Persaingan**

Menurut Hitt (1997: 145) adanya persaingan antar perusahaan dalam berkompetisi biasanya bersifat dinamis. Dinamika bersaing ini muncul dari serangkaian tindakan bersaing dan respon atau tanggapan untuk bersaing antara perusahaan suatu industri tertentu. Tindakan yang diambil oleh suatu perusahaan dapat menimbulkan tanggapan dari pesaingnya. Tanggapan ini selanjutnya akan di tanggapi juga oleh perusahaan lain.

Tindakan bersaing merupakan gerak atau strategi yang dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh sumber keunggulan bersaing di pasar. Ada beberapa dinamika persaingan yang dapat dibagi menjadi 2 (dua) jenis tindakan bersaing, yaitu:

- a. *Strategic Action* (tindakan strategis) mencerminkan komitmen yang nyata atas sumber daya organisasi yang khusus.
- b. *Tactical action* (tindakan taktis) diambil untuk menetapkan suatu strategi. Tindakan ini melibatkan sumber daya organisasi yang lebih sedikit dan lebih umum serta relatif mudah untuk diterapkan.

- ***Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing)***

Menurut Rangkuti (2005: 38), sumber keunggulan bersaing memiliki tiga elemen, yaitu:

1. Potensi sumber keunggulan bersaing

Setiap perusahaan mempunyai potensi sumber daya yang beraneka ragam. Semakin tinggi kualitas dari sumber daya yang dimilikinya, dapat mempermudah perusahaan untuk memilih dan mengimplementasikan strategi-strateginya.

2. Posisi sumber keunggulan bersaing

Faktor penting dalam menentukan posisi sumber keunggulan bersaing adalah dengan menentukan kapan, dimana, dan bagaimana kita dapat bersaing

3. Kinerja yang dihasilkan

Jika semua potensi dan posisi sumber keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan digunakan secara optimal, maka akan menghasilkan dan memperoleh kinerja yang maksimal.

2.3.2. Lingkungan Internal

Menurut Hoskisson et. al. (2008: 98), lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi dan memiliki implikasi langsung dan khusus pada perusahaan. Perusahaan merupakan kumpulan dari berbagai macam sumber daya kemampuan, dan kompetensi yang dapat digunakan untuk membentuk posisi pasar tertentu. Oleh karena itu, analisis lingkungan internal mencakup analisis sumber daya, kemampuan, dan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan.

2.3.2.1. Analisis Sumber daya dan Kemampuan untuk Sumber Keunggulan Bersaing

Sebuah perusahaan haruslah dapat mengidentifikasi sumber-sumber daya yang dimilikinya dan untung rugi atas sumber daya tersebut, dalam upaya mengembangkan sumber keunggulan bersaing dari sumber daya tersebut.

Selain sumber daya milik sendiri, perusahaan tersebut juga harus mengetahui sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh pesaingnya. Dengan mengetahui hal ini perusahaan dapat mengotimalkan penggunaan sumber daya tersebut untuk mewujudkan sumber keunggulan bersaing, serta memperbaiki atau menghapus sumber daya yang tidak memiliki sumber keunggulan bersaing. Menurut Hoskisson et. al. (2008: 102), yang menjadi keunggulan kompetitif dapat di bagi berdasarkan 3 kategori, yaitu:

- **Resources (Sumber Daya)**

Wheelen & Hunger (2008: 106) mengatakan bahwa sumber daya dapat disebut sebagai aset yang dimiliki oleh perusahaan. Sumber daya inilah yang kemudian dibutuhkan oleh perusahaan dalam menciptakan nilai bagi pelanggan. Sumber daya perusahaan dapat berupa pabrik,

peralatan, cendekiawan yang memiliki keahlian, lokasi secara geografi, hubungan dengan klien, dan sebagainya.

Menurut Hoskisson et. al. (2008 : 102), sumber daya yang dimaksud dapat dibedakan menjadi dua bagian sesuai dengan sifatnya yaitu *tangible* (berwujud) dan *intangible* (tidak berwujud). Sumber daya berwujud merupakan sumber daya yang nilainya terlihat dalam data akuntansi dan mudah sekali diidentifikasi dan di evaluasi, seperti sumber daya keuangan, sumber daya fisik (seperti pabrik dan peralatan), dan sumber daya organisasi. Sedangkan *intangible assets* merupakan bukan fisik dan *non-financial assets*, ataupun sumber daya yang tidak terlihat dalam neraca keuangan seperti kepercayaan, jaringan, paten, merek, *copyright*, rahasia perdagangan, penemuan-penemuan melalui riset pemasaran, hubungan dengan pihak-pihak yang terkait dengan bisnis yang dijalankan, dan pengetahuan dalam *database*. Kemudian tambahan aset yang disebut juga sebagai *human asset* yang berupa keahlian dan pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan.

■ **Capabilities (Kapabilitas/Kemampuan)**

Hoskisson et. al. (2008) mengatakan bahwa kemampuan adalah suatu kumpulan sumber daya yang menampilkan suatu tugas atau aktivitas tertentu secara integratif. Untuk menentukan kemampuan suatu perusahaan didasarkan kepada dua pendekatan, yaitu :

(1) Pendekatan fungsional,

→ pendekatan fungsional menentukan kemampuan perusahaan secara relatif terhadap fungsi-fungsi utama perusahaan seperti pemasaran, penjualan dan distribusi, keuangan dan akuntansi, sumber daya manusia, produksi serta organisasi secara umum.

(2) Pendekatan Rantai nilai (*value chain*).

→ pendekatan rantai nilai didasarkan pada serangkaian kegiatan berurutan yang merupakan sekumpulan aktivitas nilai yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, mengirim, dan mendukung produk dan jasa mereka.

Rantai nilai terdiri dari :

- (1) Aktivitas umum, yaitu logistik ke dalam, operasi, logistik ke luar, pemasaran & penjualan, dan pelayanan
- (2) Aktivitas pendukung, yaitu infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi, dan pembelian.

■ **Core Competency (Kompetensi Inti)**

Kompetensi inti bersumber dari kapabilitas atau kemampuan dan sumber daya perusahaan. Kompetensi merupakan integrasi antar fungsi dan koordinasi antar kemampuan yang dimilikinya. Kompetensi inti adalah gabungan atau kumpulan dari berbagai kompetensi antar departemen atau divisi-divisi, dimiliki oleh organisasi, dimana organisasi mampu memiliki mengelolanya secara baik (Wheelen & Hunger, 2008:106). Sedangkan menurut Simons (2000), kompetensi adalah integrasi dan koordinasi antara kemampuan dengan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan. Kompetensi inti yaitu kumpulan dari berbagai kompetensi dimana perusahaan memiliki kemampuan lebih untuk mengelolanya dibandingkan dengan perusahaan lain. Kompetensi inti ini bisa menjadi sumber keunggulan bersaing apabila memiliki sumber daya dan kemampuan yang optimal.

2.3.2.2. Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2002), perusahaan yang akan memasuki industri ini, hendaknya mampu melakukan penilaian terlebih dahulu atas *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* dan *Threats* (SWOT) yang dimilikinya. Analisis SWOT ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Perusahaan harus mampu menilai posisi sumber daya dan kemampuannya untuk mendukung strategi yang diinginkan.

Analisis SWOT ini berusaha menggabungkan keempat unsur tersebut, yaitu:

1. Peluang dan kekuatan

Perusahaan yang memiliki kedua hal tersebut dapat memanfaatkan peluang secara agresif.

2. Ancaman dan kekuatan

Meskipun memiliki ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan yang dapat dimanfaatkan untuk jangka panjang dengan cara melakukan diversifikasi

3. Peluang dan kelemahan

Peluang yang dimiliki oleh perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan cara meminimalisasi kelemahan internal yang dimilikinya, sehingga dapat memperoleh kekuatan, misal dengan melakukan inovasi.

4. Ancaman dan kelemahan

Perusahaan yang berada dalam situasi ini sangat tidak menguntungkan dan tidak pernah diharapkan. Dalam posisi ini, perusahaan harus meninjau kembali *core competency* yang dimilikinya agar dapat berkompetisi