

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1. Konsep Manajemen Strategi dan Globalisasi Perbankan

1. Visi dan Misi perusahaan

Sang pemimpi, dalam buku kedua dari tetralogo Laskar pelangi, Andrea Hirata (2008), adalah lantunan sebuah kehidupan yang mempesona dan percaya kepada kekuatan mimpi dan pengorbanan yang membawa semua orang didalamnya untuk menerobos setiap sudut-sudut pemikiran dengan pandangan yang berbeda, penuh tantangan serta keinginan mendapatkan keberhasilan yang spektakuler.

Visi bukanlah mimpi, walaupun terkadang datangnya dari mimpi dan seakan mimpi. Peran sebuah inspirasi akan menggerakkan aspirasi yang pada gilirannya mendorong motivasi untuk menuju suatu kehendak perusahaan, itulah yang disebut visi, Jemsly H & Martani Huseini (2006:27).

Menentukan arah perusahaan adalah bagian utama dari visi sebagai jawaban kearah mana atau *where to* perusahaan akan diarahkan, sedangkan mengapa arah tersebut yang harus diambil, itu adalah bagian dari misi, yang akan memecahkan pertanyaan mengapa atau *Why*. Jemsly H & Martani Huseini (2006:35).

Visi dan misi mencitrakan perusahaan yang mengelolanya karena visi dan misi merupakan cerminan dari fleksibilitas perusahaan dalam menghadapi perubahan.

Seluruh perubahan yang melanda dunia saat ini, adalah menggeser paradigma perubahan domestik menjadi perubahan global, perubahan sistim informasi yang menyeluruh menuju efektifitas dimana perubahan ini diakibatkan oleh adanya persaingan. Menurut Czinkota & Moffet (1996:713) sebagaimana perusahaan yang sedang merubah dari kegiatan domestik menjadi global, maka harus merubah pula sistem kontrol serta penciptaan dan penerapan strategi-strategi baru.

Ide untuk mengembangkan pasar dapat dimulai oleh setiap lini unit kerja, menurut Pitts & Lei (2002:7), dan dijelaskan pula bahwa perusahaan harus dapat bersaing dengan strategi yang efektif, dalam hal ini strategi mengacu kepada ide, rencana dan dukungan atas semua jajaran unit kerja untuk memenangkan kompetisi. Disini keterlibatan seluruh unit kerja dalam menuangkan ide adalah untuk memudahkan pelaksanaan kompetisi pasar yang significant dengan masing-masing kebijakan level.

Ujung dari pada penerapan manajemen strategis ini adalah proses komitmen, keputusan dan langkah yang diharapkan bagi sebuah perusahaan untuk mencapai tingkat daya saing dan menghasilkan laba di atas rata-rata. (Hitt & Hoskisson, 1995:5)

2. Good Corporate Governance.

The ASX corporate Governance Council mendefinisikan sebagai berikut *Corporate governance is the system by which companies are directed and managed. It influences how the objectives of the company set and achieved, how risk is monitored and assessed, and how performance is optimised.* Sesuai dengan kutipan diatas ASC mengartikan *Good Corporate Governance* sebagai sistem yang dipergunakan untuk mengarahkan dan mengelola kegiatan perusahaan. Sistem tersebut mempunyai pengaruh besar dalam menentukan sasaran usaha maupun dalam upaya mencapai sasaran tersebut. *Good Corporate Governance* juga mempunyai pengaruh dalam upaya mencapai kinerja bisnis yang optimal serta dalam analisis dan penendalian resiko bisnis yang dihadapi perusahaan. *Good Corporate Governance* mendorong perusahaan untuk meningkatkan nilai (the Value) perusahaan serta akuntabilitas dan sistem pengendalian kegiatan usaha bisnis, menurut Siswanto Sutojo, E John Aldridge (2005 : 3).

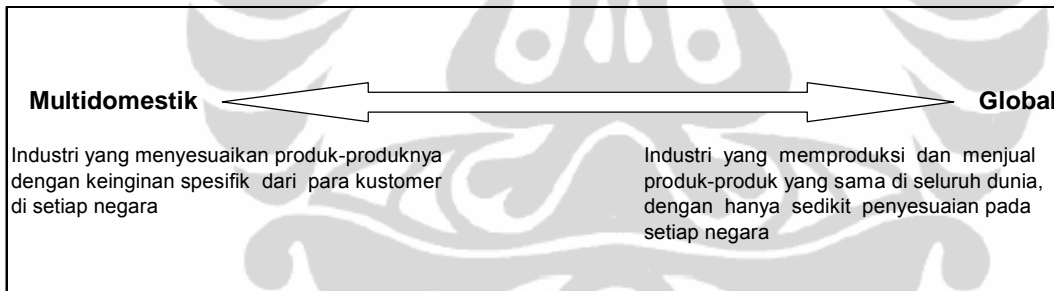
3. Pengertian CEO sebagai penanggungjawab pangsa wilayah.

One the past few years, attention to strategic issues has increased dramatically in the banking industry. For many CEO's, strategic marketing has become a key area of corporat strategy. Market are changing rapidly, and the management task of exploiting the changes is becoming increasingly difficult. (Emerald Group Publishing Limited : 2007)

2.1.1. Kategorisasi Industri Internasional

Mengacu pada Porter (Wheelen & Hunger, 2004: 64), sifat industri internasional sangat beragam tersebar pada kontinum mulai dari multidomestik hingga ke global. Industri multidomestik sangat spesifik pada setiap negara atau kelompok negara. Tipe industri ini bersifat sangat domestik, dalam arti layanannya disesuaikan dengan kebutuhan konsumen di negara tersebut. Termasuk di dalam tipe ini adalah industri ritel, asuransi dan perbankan.

Sebaliknya, industri global dicirikan sebagai perusahaan-perusahaan yang menjual barang yang sama, dalam arti sangat terstandar, dengan hanya sedikit penyesuaian pada negara-negara tertentu. Berbagai industri yang termasuk di dalam kategori industri global ini antara lain pesawat terbang, mobil, televisi, semikonduktor, mesin fotokopi, jam tangan dan ban mobil.



Gambar 2.1. Kontinum Industri Internasional

Sumber: Wheelen & Hunger (2004: 65)

Faktor-faktor yang menentukan apakah industri akan memilih multidomestik ataukah global adalah ditentukan oleh (Wheelen & Hunger, 2004:65) sebagai berikut :

1. Tekanan untuk melakukan koordinasi dengan perusahaan-perusahaan multinasional di dalam industri bersangkutan.

2. Tekanan untuk ketanggapan lokal sebagai bagian dari pasar di negara-negara tertentu.

Bila suatu perusahaan menjadi bagian dari korporasi multinasional (MNC), adanya tekanan untuk melakukan koordinasi dengan MNC sangat kuat dan tekanan untuk ketanggapan lokal sangat lemah, maka industri tersebut akan menjadi global. Sebaliknya, bila tekanan ketanggapan lokal sangat kuat dan tekanan untuk koordinasi dengan MNC sangat lemah, maka industri tersebut cenderung akan multidomestik. Diantara kedua ekstrim tersebut, antara multidomestik dan global, terdapat banyak sekali keragaman industri tergantung kontribusi dari kedua faktor tekanan tersebut di atas, tekanan koordinasi dan tekanan ketanggapan lokal. Dinamisasi dari tekanan diantara kedua faktor tersebut seringkali diterjemahkan sebagai jargon yang sering kita dengar selama ini yaitu: *Think globally, but act locally.*

2.1.2. Tahap Pengembangan Internasionalisasi

Perusahaan yang beroperasi di pasar internasional cenderung akan melalui lima tahap, terkait dengan luasnya cakupan pasar geografis yang dilayani, dan sikap pengusaha dalam menstrukturkan operasionalisasi dan program-program yang diimplementasikan. Kelima tahap pengembangan dimaksud adalah :

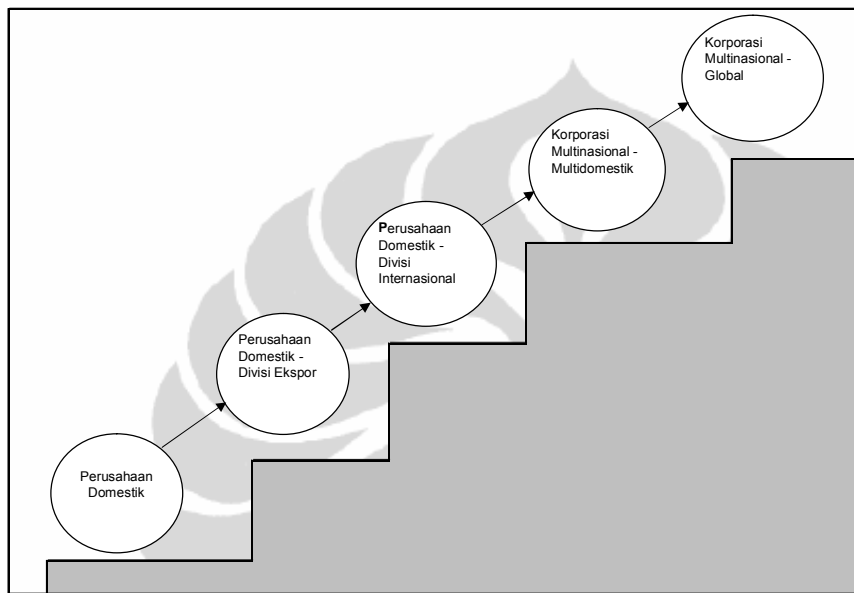
1. Tahap 1 (Perusahaan Domestik): Pada tahap ini perusahaan domestik mengeksport beberapa produknya melalui agen-agen lokal dan distributor yang ada di negara tujuan. Perusahaan tidak membutuhkan struktur organisasi yang besar, karena departemen ekspor cukup ditangani oleh kantor pusat.
2. Tahap 2 (Perusahaan Domestik dengan Divisi Ekspor): Perusahaan yang sukses pada Tahap 1 dapat melangkah ke Tahap 2 ini, yaitu tahap untuk memantapkan penjualannya dengan membuka kantor penjualan di luar negeri guna mengurangi ketergantungan pada perantara sekaligus lebih mengendalikan pemasarannya. Sebagai konsekuensinya, perusahaan perlu mengembangkan organisasinya dengan menambah divisi ekspor untuk memantau kantor penjualan di luar negeri.

3. Tahap 3 (Perusahaan Domestik dengan Divisi Internasional): Kesuksesan pada tahap sebelumnya akan mengantarkan perusahaan memasuki tahap 3 ini, yaitu tahap untuk memantapkan fasilitas manufaktur sebagai upaya untuk meningkatkan penjualan dan pelayanan di luar negeri. Dalam hal ini perusahaan perlu menambah divisi internasional yang diberikan tanggung-jawab untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen bisnis di negara lain.
4. Tahap 4 (Korporasi Multinasional dengan Penekanan Multidomestik): Sebagai sebuah korporasi internasional, perusahaan yang telah memasuki tahap ini mau tidak mau harus meningkatkan investasinya di negara-negara lain. Bila demikian halnya, perusahaan sudah sepantasnya menancapkan sebuah divisi khusus atau bahkan anak perusahaan yang beroperasi di negara lain. Maksudnya tentu saja tak lain untuk memberikan pelayanan yang lebih baik, dalam arti lebih tanggap terhadap kebutuhan konsumen di negara tersebut. Lini produk pun harus ditambah, dan kapasitas juga harus ditingkatkan.

Fungsi-fungsi manajemen (pengembangan produk, keuangan, pemasaran, dan lainnya) diorganisasikan secara lokal. Sangat dimungkinkan tentunya dinilai lebih efektif, perusahaan di luar negeri diberikan otonomi yang lebih luas dan kebebasan yang lebih besar untuk menjalankan bisnisnya terpisah dari induk perusahaan yang ada di negara asal, termasuk memiliki dan mengelola anak-anak perusahaan sendiri.

5. Tahap 5 (Korporasi Multinasional dengan Penekanan Global): Kebanyakan korporasi internasional yang telah meraih sukses sebagai multidomestik akan melangkah menuju Tahap 5 apabila mereka memiliki strategi-strategi SDM, litbang dan keuangan yang mendunia. Dalam hal ini sebuah korporasi multinasional harus bersedia melakukan denasionalisasi sistem operasinya, termasuk perancangan produk, proses produksi, dan pemasaraannya untuk disebarluaskan ke seluruh dunia, dan menjadi milik dunia. Disain organisasinya pun harus pula disesuaikan sejalan dengan semakin meningkatnya dominasi dunia atas kegiatan-kegiatan perusahaan ini. Struktur korporasi multinasional global

biasanya menggunakan bentuk matrik yang dikombinasikan dengan cakupan geografis, lini produk, dan fungsi-fungsi organisasi. Semua manajer harus bertanggung-jawab dan peduli selain pada masalah-masalah domestik juga pada isu-isu internasional.



Gambar 2.2. Tahap Pengembangan Internasionalisasi

Sumber: Interpretasi penulis

Walaupun terdapat lima tahap pengembangan sebagaimana disampaikan di atas, namun pada kenyataannya, perusahaan tidak harus selalu melalui setiap tahapan secara berurutan. Dapat saja ada perusahaan yang melakukan lompatan misalnya dari perusahaan domestik dengan divisi internasional langsung menuju korporasi multinasional dengan penekanan global. Bahkan mungkin saja ada perusahaan yang sejak awal telah menjalankan kegiatan produksi dan penjualannya di luar negeri, tanpa melalui tahapan menjadi eksportir atau memiliki agen penjualan lokal terlebih dahulu.

Yang harus dipahami adalah setiap perusahaan pasti memiliki strategi internasionalisasi yang saling berbeda dari perusahaan-perusahaan lainnya, dengan produk-produk yang berbeda di dalam pasar-pasar yang berbeda pada segmen-segmen yang berbeda pula. Sukses atau tidaknya suatu perusahaan dalam menjalankan bisnis

internasionalnya tergantung pada ketajamannya mengenal kondisi-kondisi politik, ekonomi, sosial budaya, dan teknologi di suatu negara, sebelum memutuskan untuk melakukan penetrasi ke dalam suatu negara target.

2.2. Pemahaman tentang Pemasaran dan Strategi

2.2.1. Pemasaran

2.2.1.1. Pengertian Manajemen Pemasaran

Dalam kaitan dengan sebuah perusahaan akan membidik pasar internasional maka pembahasan dalam penelitian ini tidak dapat dilepaskan dari pembahasan tentang manajemen pemasaran. Oleh karena itu bagian ini akan membahas secara singkat tentang manajemen pemasaran.

Menurut David (2004), fungsi manajemen terdiri dari 5 (lima) aktivitas dasar: perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penyusunan staf, dan pengawasan, sementara pemasaran dapat digambarkan sebagai menetapkan, mengantisipasi, menciptakan serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan produk atau jasa. Terdapat 7 (tujuh) dasar fungsi pemasaran yaitu (1) analisis pelanggan, (2) perencanaan produk / jasa, (3) penjualan produk / jasa, (4) penetapan harga, (5) distribusi, (6) riset pemasaran, (7) analisis peluang. Dengan memahami fungsi-fungsi ini, pengusaha maupun profesional di bidang perencanaan dan strategi pemasaran akan terbantu untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.

Dalam manajemen pemasaran, yang dimaksud pasar oleh Kasali (1998) adalah sebuah potensi daya beli, yaitu jumlah calon konsumen potensial yang memiliki kebutuhan dan daya beli.

2.2.1.2. Pemasaran Bank

Secara umum tujuan pemasaran bank adalah untuk:

1. Memaksimalkan konsumsi, atau untuk memudahkan dan merangsang konsumsi, sehingga dapat menarik nasabah untuk membeli produk yang ditawarkan bank secara berulang-ulang.
2. Memaksimalkan kepuasan pelanggan melalui berbagai pelayanan yang diinginkan nasabah. Nasabah yang puas akan menjadi pemasar yangn baik bagi yang lainnya.
3. Memaksimalkan pilihan (ragam produk), dimana bank menyediakan berbagai jenis produk bank sehingga nasabah memiliki beragam pilihan juga.
4. Memaksimalkan mutu hidup dengan memberikan berbagai kemudahan kepada nasabah dan menciptakan iklim yang efisien.

Sebuah Bank adalah industri jasa, oleh karena itu, pembahasan tentang strategi bank yang akan membidik pasar yang baru, tidak dapat dilepaskan dari teori tentang pemasaran jasa. Jasa adalah setiap kegiatan yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain dan dasarnya tidak berwujud. Proses produksinya juga tidak dapat dikaitkan dengan suatu produk fisik.

Jasa memiliki karakteristik utama yaitu, (Kasmir, 2004:67) :

1. Intangible
Artinya tidak dapat dilihat, dirasa, diraba atau didengar sebelum dibeli, sehingga untuk mengurangi ketidakpastian, para pelanggan memperhatikan tanda-tanda atau bukti kualitas jasa tersebut.
2. Inseparable
Ada keterlibatan konsumen dalam proses jasa. Barang biasanya diproduksi, kemudian dijual lau dikonsumsi, sedangkan jasa biasanya dijual terlebih dahulu baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan.

3. Variable.

Jasa bersifat variabel karena merupakan non standardizes output, artinya banyak variasi bentuk, kualitas maupun jenis, tergantung pada siapa, kapan dan di mana jasa tersebut dihasilkan.

4. Perishable.

Jasa merupakan komoditi tidak tahan lama, dan tidak dapat disimpan.

Fungsi pemasaran jasa terdiri dari 3 (tiga) komponen, (Kotler, 1997:38) yaitu :

1. Bauran Pemasaran

Unsur-unsur atau elemen-elemen internal penting yang membentuk program pemasaran sebuah organisasi antara lain adalah produk, harga, promosi tempat / distribusi

2. Kekuatan Pasar

Peluang dan ancaman eksternal di mana operasi-operasi pemasaran sebuah organisasi berinteraksi antara lain adalah pelanggan, pelaku industri, pesaing, pemerintah dan regulasi

3. Proses Penyelarasan

Proses strategis dan manajerial untuk memastikan bahwa bauran pemasaran dan kebijakan-kebijakan internal lainnya dapat mengatasi kekuatan pasar.

Dalam kaitan dengan upaya sebuah perusahaan memasuki pasar internasional, maka yang akan lebih banyak dibahas adalah kekuatan pasar dan proses penyelarasan bauran pemasaran perusahaan tersebut. Oleh karena itu, pembahasan mengenai manajemen strategis sangat diperlukan.

2.2.2. Manajemen Strategis

Wheelen dan Hunger (2000 : 3) menjelaskan bahwa manajemen strategis adalah himpunan dari keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan manajerial yang menentukan performa badan usaha dalam jangka panjang. Manajemen strategis mencakup perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian strategi. Manajemen Strategis

adalah sekumpulan keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan manajerial yang menentukan prestasi jangka panjang suatu perusahaan.

Menurut David, Faulkner dan Johnson (1995 : 3) manajemen strategis berkaitan dengan arah tujuan dan kegiatan jangka panjang suatu organisasi. Strategi juga sangat berkaitan dalam menentukan bagaimana suatu organisasi menempatkan dirinya dengan mempertimbangkan keadaan sekeliling, terutama terhadap pesaingnya.

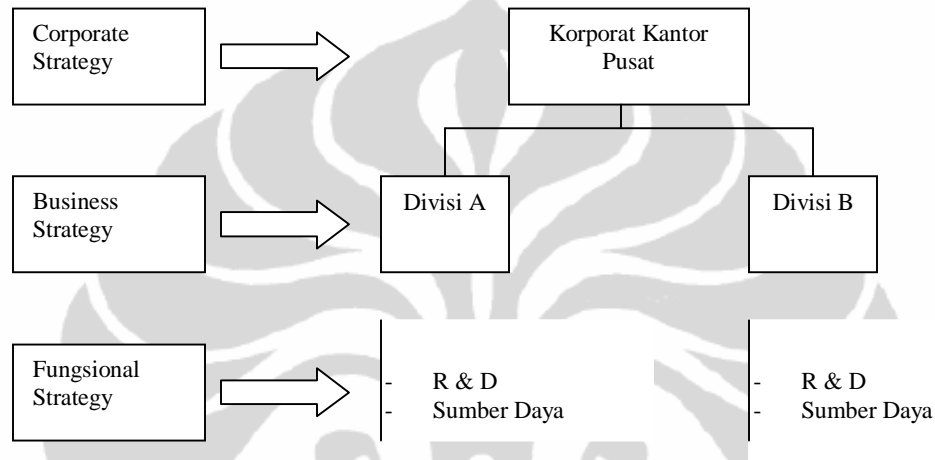
Menurut Jauch dan Glueck (1995 : 6) manajemen strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategis adalah cara dimana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan. Keputusan strategis merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir. Keputusan ini mencakup ruang lingkup bisnis, produk, dan pasar yang harus dilayani. Fungsi yang harus dilaksanakan, dan kebijaksanaan utama yang diperlukan untuk mengatur pelaksanaan keputusan untuk mencapai sasaran.

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

2.2.2.1. Hirarki Strategi

Menurut Hunger & Wheelen (2003 : 24) pada perusahaan besar memiliki 3 (tiga) level strategi : (1) korporasi, (2) bisnis, dan (3) fungsional. Strategi korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara

umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa. Strategi bisnis, disebut juga strategi bersaing, biasanya dikembangkan di level divisi, dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi fungsional menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya produktivitas. Tingkatan strategi digambarkan secara sederhana sebagaimana pada gambar 2.3.



Gambar 2.3. Tingkatan Strategi di Dalam Perusahaan

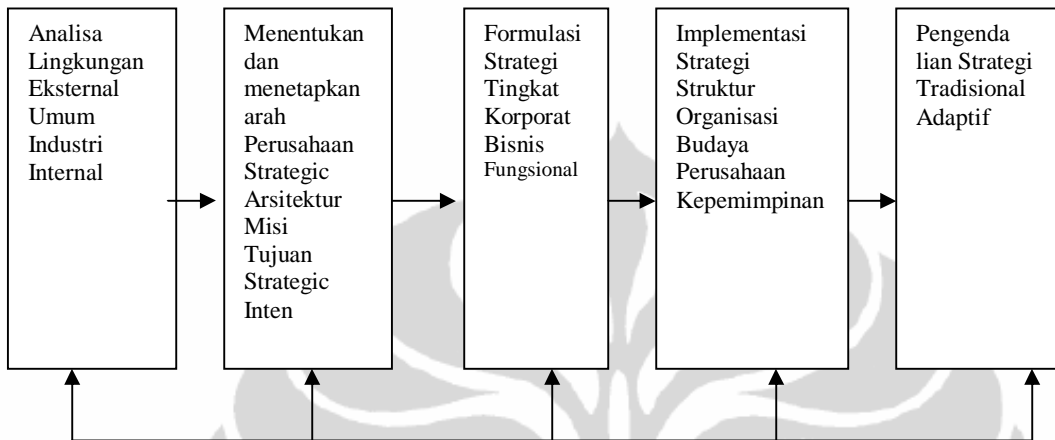
Sumber: Purnomo dan Zulkiefimansyah, 2007:14

Berkaitan dengan manajemen strategis sebuah unit kerja perusahaan yang akan memasuki pasar internasional, tingkatan analisa strategi yang diterapkan adalah strategi bisnis, bukan strategi korporat. Dalam sebuah perusahaan telah ditetapkan kewenangan dan tanggungjawab masing-masing, sehingga untuk unit kerja dari sebuah perusahaan lebih hanya menjalankan strategi bisnis, sedangkan strategi korporat menjadi porsi manajemen puncak dalam mengarah perusahaan.

2.2.2.2. Perumusan Strategi

Purnomo dan Zulkieflimansyah (1998 : 21) menyatakan proses perumusan strategi adalah suatu proses dari Manajemen Strategis, terdiri dari rangkaian tahap-tahap yang saling berinteraksi. Untuk dapat merumuskan proses kegiatan manajemen strategi diperlukan suatu model yang dapat memberikan gambaran mengenai fungsi-fungsi yang

terlibat dalam proses manajemen. Tahapan yang menunjukkan proses perumusan strategi digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.4. Proses Manajemen Strategis

Sumber: Purnomo, Zulkieflimansyah, 1998:21

Sedangkan menurut Hunger & Wheelen (2003 : 9) proses manajemen strategis meliputi empat elemen dasar :

1. Pengamatan lingkungan; proses manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat kesempatan dan ancaman serta mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan.
2. Perumusan strategi; pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan.
3. Implementasi strategi; proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.

4. Evaluasi dan pengendalian; proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja di monitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kerja yang diinginkan.

Terkait dengan kondisi adanya perusahaan yang akan memasuki pasar internasional adalah baru akan memasuki maka pembahasan yang akan diuraikan hanya akan mencakup analisa lingkungan, perumusan strategi dan implementasi strategi, dan tidak termasuk evaluasi penerapan strategi.

2.3. Lingkungan Bisnis

Setiap pelaku bisnis saat ini harus lebih mengarahkan pemikiran untuk lebih memahami kecenderungan lingkungan serta perubahan-perubahan yang diperkirakan akan terjadi dalam lingkungan industri dimana perusahaan tersebut menjalankan bisnisnya. Perhatian serta pengetahuan yang mendalam mengenai perilaku para pesaing dan karakteristik para pesaing dan karakteristik dari industri tersebut kan dapat membentuk pemikiran strategis yang berkualitas yang sangat diperlukan untuk pengembangan jangka panjang secara sehat.

Dilandasi oleh pemikiran tersebut di atas, maka sangat penting bagi para pelaku organisasi bisnis untuk memahami kaidah-kaidah dalam menganalisa industri secara struktural dalam persaingan. Dengan demikian analisa lingkungan merupakan proses awal dalam manajemen strategis yang akan sangat menentukan di dalam pengambilan keputusan strategis yang mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Secara umum lingkungan organisasi dapat dikatagorikan ke dalam tingkatan yang berbeda, yaitu lingkungan umum, lingkungan industri dan lingkungan internal perusahaan.

Analisis lingkungan bisnis dapat digolongkan dalam dua kelompok utama, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal sendiri terdiri dari lingkungan umum dan lingkungan industri.

2.3.1. Lingkungan Eksternal

2.3.1.1. Lingkungan Umum / Lingkungan Sosial

Setiap negara atau kelompok negara pasti memiliki karakteristik tersendiri dalam hal-ikhwal politik-legal, ekonomi, sosial budaya dan teknologi. Perusahaan-perusahaan lokal yang mengoperasikan bisnisnya di dalam negara bersangkutan, demikian pula perusahaan-perusahaan domestik di negara lain, maupun suatu korporasi multinasional sudah barang tentu akan mempertimbangkan keempat faktor dari lingkungan sosial tersebut. Seringkali dalam menyikapi masalah lingkungan sosial ini jauh menguras pikiran dan tenaga dibanding masalah internal yang dihadapi oleh sebuah perusahaan.

Tentu saja intensitas dan kompleksitas masalah lingkungan sosial sangatlah beragam antara negara yang satu dengan negara yang lain. Oleh karena itu sudah sepatutnya sebuah perusahaan bilamana ingin masuk untuk berbisnis di negara lain, harus mempertimbangkan masak-masak, dengan sangat ekstra hati-hati keempat faktor lingkungan sosial dimaksud.

Lingkungan sosial yang berbeda sudah pasti membutuhkan kebijakan, strategi dan taktik yang berbeda pula bagi suatu korporat multinasional misalnya dalam menempatkan asset-assetnya dan dalam menjalankan kegiatan-kegiatan bisnisnya, seperti pemasaran, manufaktur, keuangan dan kegiatan-kegiatan fungsional lainnya.

Lingkungan sosial di negara-negara yang tergabung dalam European Union (EU) dan North American Free Trade Zone (NAFTA) sangat berbeda dibanding dengan di ASEAN misalnya. Di kelompok negara EU dan NAFTA, dalam hal perijinan untuk penanaman modal misalnya, dapat dikatakan lebih ditentukan oleh aturan main (*rules of the game*) yang telah ditetapkan dan dituangkan di dalam regulasi tentang PMA. Lain halnya di beberapa negara ASEAN, walaupun segala aturan main telah dituangkan secara lengkap di dalam UU, PP atau Inpres, namun pada kenyataannya pendekatan individual kepada orang-orang penentu (*key persons*) kadangkala lebih sebagai penentu keberhasilan.

Untuk memindai keempat faktor lingkungan sosial dimaksud secara proaktif, seksama dan efektif, pada tabel berikut ini disajikan daftar dari masing-masing faktor yang harus dicermati oleh sebuah perusahaan domestik maupun korporat multinasional bila ingin melebarkan bisnisnya ke negara lain.

Tabel 2.1.

Variabel Penting Dalam Internasional Societal Environment

Politik-Legal	Ekonomi	Sosio-kultur	Teknologi
Bentuk pemerintahan	Pertumbuhan ekonomi	Budaya, norma, nilai	Regulasi atas transfer teknologi
Ideologi politik	Pendapatan per kapita	Bahasa	Harga BBM
Hukum perpajakan	Iklim usaha	Demografi	Ketersediaan SDA
Stabilitas pemerintahan	Perkembangan PDB	Harapan hidup	Jaringan transportasi
Kebijakan luar negeri	Kebijakan moneter	Institusi sosial	Tingkat ketrampilan tenaga kerja
Regulasi PMA	Kebijakan fiskal	Simbol status	Perlindungan atas kekayaan intelektual
Kekuatan oposisi	Tingkat pengangguran	Gaya hidup	Ketersediaan internet
Regulasi perdagangan	Skala gaji	Keyakinan religius	Prasarana telekomunikasi
Intensitas terorisme	Tingkat persaingan	Sikap terhadap orang asing / pendatang	
SARA	Ketergantungan pada asosiasi regional	HAM	
Sistem legal			

Sumber: Wheelen & Hunger (2004: 57)

Melalui tabel di atas sebuah perusahaan dapat mereka-reka dan menimbang segala peluang dan ancaman yang bakal dihadapinya bila ingin masuk ke negara lain untuk berbisnis atau sekedar melemparkan produknya melalui distributor lokal. Sebagai ilustrasi, dalam hal sosial budaya misalnya, China tidak begitu peduli dengan masalah HAM dibandingkan dengan Jepang. Jadi perusahaan yang masuk ke China tak akan dihadang dengan masalah HAM. Sebaliknya bila suatu negara Eropa yang ingin menanamkan modalnya ke China, masalah HAM akan menjadi kekuatan tawar menawarnya. Dapat saja, dan seringkali sudah terjadi, investasi dari Eropa tidak jadi masuk ke China hanya karena pemerintah China tidak peduli dan bahkan tidak mau mengubah kebijakannya atas isu-isu yang dianggap melanggar HAM¹ yang terjadi di negaranya. Lain halnya dengan investasi ke Jepang. Masyarakat Jepang yang satu kubu dalam masalah HAM dengan Amerika Utara dan Eropa Barat lebih dibanjiri oleh investasi dari EU, walaupun daya tarik industrinya mungkin kurang menarik dibanding dengan China.

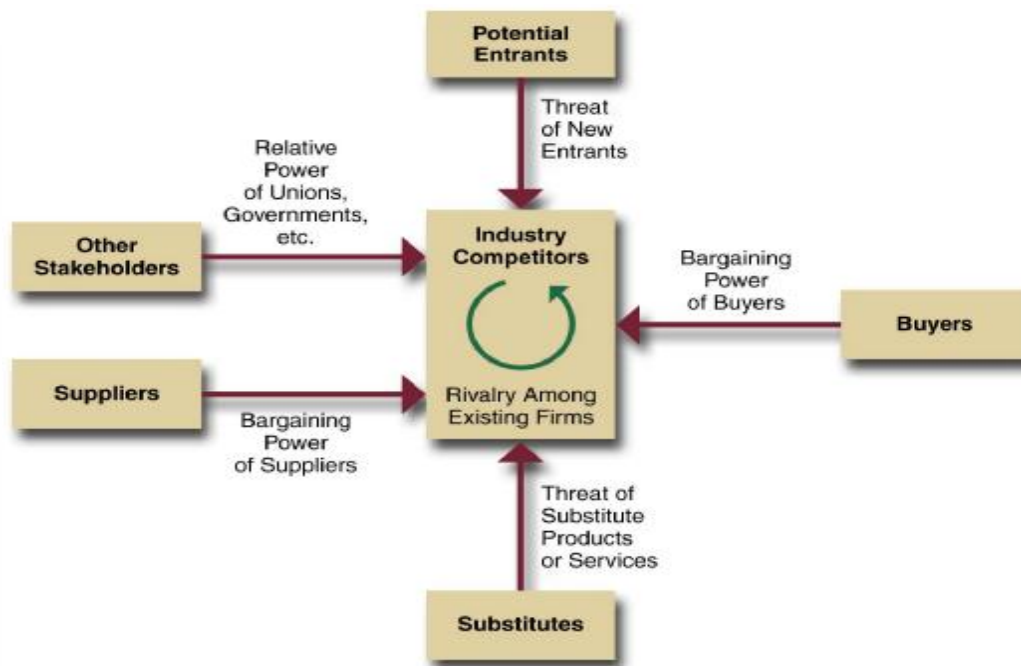
Di Tawau saat ini terdapat dua cabang bank asing yaitu HSBC Bank dan Hongkong bank, dan saat ini juga Malaysia telah banyak memiliki secara langsung maupun melalui proses akuisisi beberapa Bank di Indonesia, antara lain CIMB, sehingga ini memberikan gambaran terbukanya pembentukan cabang di Tawau.

2.3.1.2. Lingkungan Industri

Lingkungan industri yang dimaksud adalah permainan antara lima kekuatan yang dideskripsikan oleh Michael Porter (*Porter 5 forces*) atau yang telah dikoreksi oleh Ed Freeman menjadi enam kekuatan, dengan adanya penambahan satu kekuatan lain yang juga sangat sebagai pemicu dalam persaingan industri. Kekuatan-kekuatan dimaksud adalah:

1. Ancaman pendatang baru
2. Persaingan diantara perusahaan eksisting
3. Kekuatan tawar-menawar oleh pemasok
4. Kekuatan tawar menawar oleh pembeli
5. Ancaman produk atau jasa substitusi
6. Kekuatan relatif dari pemerintah, LSM, serikat pekerja, dll.

Michael Porter, sebagai seorang pakar yang memiliki otoritas dalam strategi bersaing, menyatakan bahwa suatu perusahaan atau korporasi jauh lebih peduli pada intensitas persaingan di antara pemain di dalam suatu industri dibanding dengan industrinya sendiri. Melalui model pada Gambar 2.3., Porter ingin mengatakan bahwa tingkat intensitas ditentukan oleh lima kekuatan kompetitif dasar², dan ia hendak pula mengatakan bahwa kekuatan kolektif dari kelima faktor tersebut akan mempengaruhi keuntungan potensial yang dapat diraih, sebagai konsekuensi dari investasi jangka panjang.



Gambar 2.5. Pemicu Persaingan Industri (Porter's 5 Forces)

Sumber: Wheelen & Hunger (2004: 61)

1. Potential Entrats (Ancaman Masuknya Pendetang Baru)

Menurut Hubeis dan Najib (2008), Pendetang baru dalam industri biasanya dapat mengancam pesaing yang ada karena adanya hambatan masuk dan keluar dari pasar serta faktor-faktor yang menarik dalam bidang usaha tertentu. Ancaman ini dapat timbul karena pendatang baru seringkali membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut untuk merebut pangsa pasar, dan memiliki sumber daya yang besar sehingga dapat menurunkan harga atau justru meningkatkan biaya dan akibatnya dapat mengurangi kemampuan. Selain itu, pendatang baru juga dapat memaksa perusahaan yang sudah ada untuk lebih efektif dan efisien, serta belajar bersaing dalam dimensi baru.

Secara sederhana, kemungkinan perusahaan akan memasuki suatu industri ditentukan oleh dua faktor, yaitu hambatan memasuki industri dan reaksi dari perusahaan yang sudah ada. Apabila hambatan-hambatan untuk masuk tinggi dan pendatang baru mendapatkan reaksi yang tajam dari pemain lama industri, tentu pendatang baru tersebut tidak akan menimbulkan ancaman masuk yang serius.

Beberapa hambatan untuk memasuki industri atau entry barriers, di antaranya:

a. Skala Ekonomi (Economies of Scale)

Skala ekonomi adalah bertambahnya jumlah barang yang diproduksi dalam suatu periode sehingga menurunkan biaya produksi per unit. Skala ekonomi ini menghalangi masuknya pendatang baru dengan cara memaksanya masuk pada skala besar dengan konsekuensi menghadapi reaksi keras dari pesaing yang ada atau masuk dengan skala kecil dengan konsekuensi akan beroperasi pada tingkat biaya yang tidak menguntungkan. Kedua hal tersebut merupakan pilihan yang tidak menyenangkan. Skala ekonomi dapat terjadi pada hampir semua fungsi bisnis, yang meliputi operasi, litbang, pemasaran jaringan pelayanan dan distribusi.

b. Diferensiasi Produk (Product Differentiation)

Diferensiasi produk artinya perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merk dan loyalitas pelanggan, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk dimasa lampau, atau sekedar perusahaan pertama yang memasuki industri.

Diferensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada. Usaha ini biasanya menyebabkan kerugian di saat awal (start up losses) dan seringkali bertahan untuk jangka waktu yang relatif panjang. Jika usaha berniat masuk tersebut gagal di pasar, investasi dalam rangka membina merk biasanya sangat riskan karena tidak mempunyai nilai sisa.

c. Persyaratan modal (capital requirement)

Kebutuhan untuk melakukan investasi sumber daya keuangan yang besar agar dapat bersaing menciptakan suatu hambatan masuk, khususnya apabila modal yang diperlukan untuk pengeluaran tidak dapat diterima kembali. Persyaratan modal yang besar dapat membatasi kelompok dari pendatang yang mungkin masuk.

d. Biaya peralihan pemasok (switching cost)

Hambatan masuk tercipta karena adanya biaya peralihan pemasok, yaitu biaya yang harus dikeluarkan pembeli bilamana berpindah dari produk pemasok tertentu ke pemasok lain.

Biaya peralihan ini meliputi biaya melatih kembali karyawan, biaya peralatan pelengkap yang baru, desain ulang produk, bahkan biaya psikologis yang dapat merusak hubungan. Jika biaya peralihan ini tinggi, pendatang baru harus menawarkan penyempurnaan yang besar dalam hal biaya atau prestasi agar pembeli mau beralih dari pemasok lama.

e. Akses ke saluran distribusi.

Hambatan masuk dapat ditimbulkan dengan adanya kebutuhan pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya. Apabila saluran distribusi untuk produk tersebut telah ditangani oleh perusahaan yang sudah mapan, perusahaan baru harus bernegosiasi dengan saluran tersebut agar menerima produknya melalui cara-cara penurunan harga, kerjasama periklanan, dan sebagainya yang berimplikasi terhadap turunnya laba yang diperoleh.

Makin terbatasnya saluran perusahaan besar untuk suatu produk, dan makin banyaknya pesaing yang telah mengikat saluran ini, membuat usaha masuk ke industri menjadi semakin berat. Pesaing yang ada mungkin telah mempunyai ikatan dengan suatu saluran akibat hubungan yang telah lama, pelayanan yang bermutu tinggi atau bahkan hubungan eksklusif karena sudah terikatnya saluran pada perusahaan tertentu. Kadang hambatan masuk begitu tinggi / sulit diakses sehingga perusahaan baru harus membentuk saluran distribusi yang samasekali baru.

f. Kebijakan pemerintah.

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup masuknya industri dengan melakukan pengendalian dan pengawasan, seperti perjanjian lisensi dan batasan-batasan pada akses ke bahan baku. Pemerintah juga dapat memainkan peranan tidak langsung seperti standar polusi udara dan peraturan keamanan.

g. Hal-hal lain.

Perusahaan yang telah mapan mungkin mempunyai keunggulan biaya yang tidak dapat ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk, tidak peduli berapapun besarnya dan pencapaian skala ekonomi dari pendatang baru ini. Keunggulan-keunggulan yang paling penting, di antaranya adalah penguasaan yang menguntungkan atas bahan baku (bila

perusahaan manufaktur / dagang), lokasi, subsidi pemerintah serta kuva pengalaman dan belajar.

Selain berbagai faktor di atas, harapan lawan yang potensial terhadap reaksi pesaing yang sudah ada dalam industri juga mempengaruhi keputusannya, apakah akan masuk atau tidak ke suatu industri. Perusahaan baru tampaknya harus berpikir dua kali apabila perusahaan yang sudah ada sebelumnya telah memukul pendatang baru, atau apabila:

- Perusahaan yang sekarang dominan mempunyai sumber daya potensial dan substansial untuk memukul balik.
- Perusahaan yang berkuasa tampaknya akan mengurangi harga dengan tujuan mempertahankan pangsa pasar atau adanya kapasitas industri secara keseluruhan yang berlebihan.
- Pertumbuhan industrinya sendiri lamban sehingga akan mempengaruhi kemampuannya dalam menyerap pendatang baru bahkan menyebabkan kinerja keuangan semua pihak yang terlibat menurun.

B. Rivalry Among Existing Firms (Rivalitas diantara para pesaing yang ada).

Rivalitas atau pesaing menunjukkan siapa, apa kekuatan dan kelemahan, serta bagaimana respons terhadap isu dan tindakan. Rivalitas di kalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan takti-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, pengenalan produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh satu perusahaan mempunyai pengaruh besar terhadap para pesaingnya. Dan dengan demikian dapat mendorong perlawanan atau usaha untuk menandingi gerakan tersebut. Artinya, perusahaan-perusahaan tersebut saling bergantung satu sama lain (*mutually dependent*). Intensitas persaingan antar perusahaan merupakan fungsi dari beberapa faktor, yaitu:

1. Adanya beberapa pesaing yang seimbang.
2. Pertumbuhan industri yang lambat

3. Kurangnya diferensiasi atau switching cost
4. Pertambahan kapasitas yang tinggi
5. Pesaing yang berbeda-beda
6. Hambatan pengunduran diri yang tinggi.

C. Substitutes (Tekanan Produk Pengganti)

Dalam pengertian yang luas, semua perusahaan dalam suatu industri bersaing dengan produk pengganti yang terkait dengan hal baru dan kemunculan teknologi baru. Walaupun karakteristiknya berbeda, barang substitusi dapat memberikan fungsi atau jasa yang sama. Konsumen akan dihadapkan pada sedikitnya switching cost jika ancaman produk substitusi ini kuat dan jika produk substitusi tersebut mempunyai harga yang lebih murah atau mutunya sama bahkan lebih tinggi dari produk-produk suatu industri.

D. Buyers (Kekuatan Tawar-menawar Pembeli / Pelanggan)

Pembeli pelanggan dapat diidentifikasi dari siapa, jumlah kepentingan dan tingkatannya. Para pembeli biasanya akan membeli barang/jasa dengan harga termurah yang dapat diperolehnya. Untuk mengurangi biayanya, biasanya pembeli meminta mutu yang lebih tinggi, pelayanan yang lebih baik, dan, yang lebih penting, harga yang lebih murah. Tindakan ini akan menyebabkan persaingan yang kuat di antara perusahaan yang ada dalam suatu industri yang sama. Biasanya, kekuatan tawar menawar pembeli meningkat jika terjadi situasi berikut:

1. Pembeli membeli dalam jumlah besar
2. Produk yang beli adalah produk standar dan tidak terdiferensiasi
3. Pembeli memperoleh laba yang rendah
4. Produk industri tidak terlalu penting untuk produk / jasa pembeli
5. Pembeli mengancam akan melakukan integrasi ke hulu untuk membuat produk industri (ini biasanya berlaku untuk perusahaan manufaktur)

E. Suppliers (Kekuatan Tawar Menawar Pemasok).

Pemasok dapat diidentifikasi dari siapakah, jumlah kesepakatan, kepentingan dan pilihan yang diberikan. Pemasok dapat menekan perusahaan yang ada dalam suatu industri dengan cara menaikkan harga dan menurunkan mutu barang yang dijualnya. Jika perusahaan tidak dapat menutupi kenaikan biaya melalui struktur harganya, kemampuan perusahaan tersebut dapat menurun akibat tindakan pemasok. Pemasok memiliki tawar-menawar jika:

- Didominasi oleh sedikit perusahaan
- Produknya unik
- Industri tersebut bukan pelanggan penting pemasok.
- Pemasok memperlihatkan ancaman untuk melakukan integrasi ke hilir.

Dengan menggunakan model di atas, suatu kekuatan dapat menjadi peluang dan sebaliknya menjadi ancaman. Menjadi peluang bila suatu kekuatan memberikan dampak positif dalam perolehan keuntungan, dan sebaliknya bila memberikan dampak negatif. Namun melihat suatu keuntungan atau kerugian harus dalam konteks jangka panjang. Dapat saja terjadi dalam jangka pendek, investasi yang ditanam belum memberikan keuntungan potensial, namun hal ini harus dianggap sebagai suatu tahap awal dari keseluruhan tahap di dalam daur hidup produk.

Seorang ahli strategi akan sangat berhati-hati dalam menentukan apakah suatu kekuatan berdampak positif atau negatif dalam profitabilitas suatu perusahaan dalam jangka panjang. Sudah pasti ia akan memindai terlebih dahulu seluruh kekuatan yang ada dan melihat dinamika permainan yang ada di antara kelima atau keenam kekuatan dimaksud, untuk selanjutnya dianalisa secara lebih mendalam guna memperoleh gambaran intensitas dari masing-masing kekuatan.

Intensitas dalam persaingan dari setiap kekuatan akan dinyatakan sebagai tinggi, medium, atau rendah. Sebagai contoh, suatu industri setelah dipindai dan dianalisa dapat ditengarai memiliki kecenderungan sebagai berikut:

- Tingkat persaingannya tinggi, karena banyak terdapat pesaing dan masing-masing memiliki keunggulan spesifik
- Ancaman pendatang baru dinilai rendah karena industri telah mencapai tahap kedewasaan, pertumbuhan penjualan sudah sedemikian rendah, bahkan cenderung menurun
- Ancaman substitusi juga rendah, karena hanya sedikit produk lain sekalipun mirip yang tidak dapat sedemikian mudah menggantikan fungsinya (fungsi bank diganti oleh rentenir)
- Ancaman kekuatan tawar-menawar pemasok dinilai medium, dan cenderung meningkat (hanya sedikit pemasok)
- Kekuatan tawar-menawar pembeli juga medium dan cenderung meningkat (pembeli punya banyak pilihan)

Berdasarkan kecenderungan dari setiap kekuatan di atas, tidak terlalu berlebihan bila dikatakan industri tersebut kurang menarik (*low attractive*), dalam arti intensitas persaingannya cenderung meningkat, yang tentunya akan berdampak pada margin keuntungan (bagi perusahaan-perusahaan eksisting) yang berpotensi menurun. Apabila pendatang baru akan tetap ingin masuk ke dalam industri seperti itu, maka tak ada pilihan selain masuk dengan biaya yang lebih rendah (*cost leadership*) atau masuk dengan produk yang dibuat “terkesan” berbeda (*differentiation*), baik berbeda dalam manfaat intinya (*core benefit*) maupun dalam fitur, kemasan atau pelayanannya.

2.3.2. Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada dalam organisasi dan secara normal memiliki implikasi langsung dan khusus pada perusahaan. Perusahaan sendiri menurut pola pikir sekarang merupakan kumpulan dari berbagai macam sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi yang nantinya dapat digunakan untuk membentuk market position tertentu. Dengan demikian, analisis lingkungan internal mencakup analisis mengenai sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi yang dimiliki perusahaan.

Dewasa ini, akibat dinamisnya perubahan, perhatian terhadap lingkungan internal semakin hari semakin dominan. Bahkan para ahli strategi kemudian berpendapat bahwa reaktif terhadap perubahan lingkungan eksternal yang begitu dinamis seyogyanya tidak lagi menjadi perhatian utama manajemen perusahaan karena belum sempat bereaksi terhadap satu perubahan, perubahan lain sudah terjadi dan mengubur asumsi yang sebelumnya akan diaplikasikan. Reaktif terhadap perubahan lingkungan eksternal dapat menjadikan organisasi ataupun individu tidak melakukan apa-apa dan menjadi penonton dalam persaingan. Dengan demikian, yang perlu mendapat perhatian serius manajemen perusahaan adalah mampu menciptakan kapabilitas dan kompetensi inti yang sulit ditiru pesaing demi tercapainya keunggulan bersaing yang diinginkan.

Sumber utama kompetensi inti perusahaan sesungguhnya adalah kapabilitas organisasi, sedangkan sumber kapabilitas adalah sumber daya yang dimiliki perusahaan tersebut. Jika perusahaan-perusahaan dianalogi seperti sebuah pohon, kompetensi adalah akar menghujam yang menyuburkan dahan dan ranting demi terciptanya produk akhir. Kompetensi ini merupakan dasar keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Untuk lebih jelasnya, berikut diuraikan sedikit mengenai masing-masing komponen analisis lingkungan internal perusahaan.

2.3.2.1. Sumber Daya (Resources)

Sumber daya sering diartikan sebagai input yang dibutuhkan perusahaan untuk suatu proses produksi atau operasi. Secara sederhana, sumber daya perusahaan dapat dikelompokkan menjadi tangible, intangible, dan human resources.

Tangible resources adalah sumber daya yang nilainya terlihat dalam data akuntansi dan mudah sekali diidentifikasi dan dievaluasi, contohnya sumber daya keuangan, sumber daya fisik dan organisasi.

Intangible resources adalah sumber daya yang tidak terlihat dalam neraca keuangan perusahaan, misalnya teknologi, inovasi dan reputasi.

Sumber Daya Manusia (human Resources) sengaja dipisah karena sifatnya yang spesifik, yaitu relatif sulit dan kompleks dalam penilaiannya. Manusia memang jelas terlihat, namun sumber daya yang disumbangkan kepada perusahaan adalah keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan mengambil keputusan. Istilahnya modal manusia (human capita). Keterampilan dan kemampuan seseorang dapat diukur melalui prestasi kerja, pengalaman, dan kualifikasi. Akan tetapi, semua ini hanyalah indikator atas potensi seseorang. Biasanya, manusia bekerja dalam suatu tim. Akibatnya, sukar untuk mengukur secara langsung sumbangan yang diberikan seorang pekerja kepada perusahaannya. Oleh karena itu, perusahaanpun menggunakan jumlah jam kerja, penampilan dan sikap.

Belakangan banyak pula perusahaan yang menilai pekerjanya berdasarkan penilaian sistematis dan terperinci berdasarkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku. Selanjutnya, dikembangkan penilaian terhadap para pekerja untuk bekerjasama secara lebih efektif karena kaabilitas perusahaan tidak hanya bergantung pada sumber dayanya yang beraneka ragam, tetapi juga kemampuannya untuk menyatukan sumber-sumber daya tersebut. Sumber daya manusia yang efektif bergantung pada hubungan antar para pekerja secara individu, yang secara keseluruhan merupakan jenis intangible resources lain, yaitu budaya perusahaan (corporate culture).

2.3.2.2. Kapabilitas (Capability)

Kapabilitas adalah kumpulan sumber daya yang menampilkan tugas atau aktifitas tertentu secara integratif. Biasanya, kapabilitas perusahaan ditentukan berdasarkan dua pendekatan, yaitu (1) pendekatan fungsional dan (2) pendekatan rantai nilai (*value chain*).

Pendekatan fungsional menentukan menentukan kapabilitas perusahaan secara relatif terhadap fungsi-fungsi utama perusahaan, seperti pemasaran, penjualan dan

distribusi, keuangan dan akuntansi, sumber daya manusia, produksi, dan organisasi secara umum.

Pendekatan value chain menentukan kapabilitas perusahaan berdasarkan serangkaian kegiatan berurutan yang merupakan sekumpulan aktifitas nilai (value activities) yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, mengirim, dan mendukung produk dan jasa. Value activities ini dapat dipandang sebagai building blocks organisasi dalam menciptakan produk atau memberikan jasa kepada pelanggannya.

Value chain yang dikembangkan oleh Porter ini menganalisis aktivitas-aktivitas nilai secara rinci dan memberikan analisis mengenai bagaimana suatu organisasi melaksanakan aktivitasnya, bagaimana aktivitas-aktivitas tersebut berinteraksi, dan apa kepentingan setiap aktivitas tersebut. Aktivitas-aktivitas ini dibagi dalam dua kategori, yaitu aktivitas utama yang terlibat dalam penciptaan fisik produk atau jasa, penjualan berikut pengirimannya kepada pembeli dan aktivitas pelayan purnajual dan aktivitas pendukung yang melengkapi aktivitas-aktivitas utama dengan berbagai fungsi, seperti sumberdaya manusia, pengadaan, pengembangan dan teknologi, serta dukungan administratif.

2.3.2.3. Kompetensi Inti (*core competence*)

Seperti telah disinggung di atas, jika sebuah perusahaan dianalogikan sebagai pohon, kompetensi merupakan akar yang menumbuhkan pohon secara keseluruhan. Mati hidupnya pohon sangat bergantung pada akarnya. Kompetensi inilah yang membuat perusahaan dapat memiliki daya saing yang berkelanjutan. Kompetensi ini bersumber dari kapabilitas dan sumber daya ataupun kapabilitas yang merupakan kompetensi inti perusahaan.

Kompetensi inti, yang dipopulerkan oleh Hammel dan Prahalad, merupakan sekumpulan keterampilan dan teknologi yang memungkinkan perusahaan menyediakan manfaat tertentu kepada pelanggan.

Hal terpenting yang perlu diingat adalah bahwa kompetensi tidak harus dan tidak boleh dijadikan penghang untuk berubah bila perusahaan memang memerlukannya. Bila kompetensi inti yang lama berubah sejalan dengan globalisasi, perusahaan harus menemukan kompetensi yang baru. Namun, bila kompetensi yang baru ini tidak ditemukan, maka timbullah competitive disadvantage. Oleh karena itu, perlu selalu ditemukan kompetensi baru dengan cara mempertahankan dan menyokong kompetensi inti yang sudah ada dan secara simultan mengembangkan serta membentangkan apresiasi ke depan untuk menemukan dan menghasilkan inti yang baru.

2.4. Analisis Strategi

Perusahaan pada umumnya, dengan menggunakan berbagai pendekatan, berusaha menentukan strategi yang paling tepat dalam mencapai tujuannya. Pada dasarnya strategi terdiri dari tiga tingkatan, yaitu strategi korporat, Strategi Bisnis dan Strategi Fungsional. Dalam hal keputusan Bank X Community Tarakan untuk membuka cabang di Tawau tidak diperlukan strategi korporat, hal ini bukan keputusan strategis korporat Bank X secara keseluruhan. Maka pembahasan ini akan dimulai dari Strategi Bisnis.

2.4.1. Strategi Korporat

Dalam hal keputusan Bank 'X' Community Tarakan untuk membuka cabang di Tawau tidak diperlukan strategi korporat, hal ini bukan keputusan strategis korporat Bank X secara keseluruhan. Maka pembahasan ini akan dimulai dari Strategi Bisnis.

2.4.2. Strategi Bisnis

Pengertian strategi di tingkat bisnis (business level strategy) adalah sekumpulan komitmen dan tindakan perusahaan yang terpadu dan terkoordinasi yang digunakan untuk mendapatkan keunggulan bersaing dengan mengeksploitasi kompetensi inti dalam pasar produk yang spesifik. Pengertian lainnya adalah sebuah rencana tindakan dalam

menggunakan sumber daya dan kompetensi khusus perusahaan untuk mendapatkan keunggulan bersaing.

Strategi pada tingkatan ini harus konsisten dengan strategi bisnis keseluruhan yang dikhususkan untuk line of business tersebut. Salah satu pendekatan yang berguna untuk merumuskan strategi pada tingkat bisnis adalah analisis kompetitif dari Michael Porter. Analisis tersebut didasarkan pada analisis terhadap lima kekuatan kompetitif, yaitu ancaman pesaing baru, kekuatan tawar menawar dari pemasok, kekuatan tawar menawar dari pembeli, ancaman produk pengganti dan persaingan antar perusahaan yang telah ada dalam industri. Gabungan dari lima kekuatan inilah yang sesungguhnya menentukan posisi laba akhir dalam suatu industri.

Dari pengertian yang telah diungkapkan sebelumnya, strategi bisnis dapat dikatakan sebagai strategi kompetitif yang memiliki visi dan strategi, menghasilkan barang / jasa yang berkaitan dengan visi dan strategi, menghasilkan barang / jasa secara spesifik, dan bersaing dengan pesaing yang telah diketahui dengan jelas.

Berdasarkan analisis yang telah dikemukakan, Porter menyatakan bahwa walaupun suatu perusahaan memiliki banyak sekali kekuatan dan kelemahan dalam berhadapan dengan para pesaingnya, sesungguhnya terdapat dua jenis dasar keunggulan kompetitif yang dapat dimiliki perusahaan yaitu biaya rendah dan diferensiasi. Keunggulan biaya dan diferensiasi ini sangat ditentukan oleh struktur industri dan dihasilkan dari kemampuan perusahaan dalam menanggulangi kelima kekuatan dengan lebih baik dibandingkan pesaingnya. Untuk kepentingan ini, Michael Porter menyarankan tiga strategi yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan, yaitu strategi keunggulan biaya (overall cost leadership), diferensiasi (differentiation), dan Fokus (focus,) yang dinamakan strategi generik (generic strategy) yang termuat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.2. Strategi Generik Michael Porter

		KEUNGGULAN BERSAING	
		Biaya rendah	Diferensiasi
CAKUPAN BERSAING	Sasaran Luas	Keunggulan biaya	Diferensiasi
	Sasaran Sempit	Fokus Biaya	Fokus Diferensiasi

Sumber: Hubeis & Najib, 2008

Strategi Generik

1. Strategi Keunggulan Biaya

Strategi kepemimpinan biaya adalah serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi atau mengirimkan produk pada biaya yang paling rendah, relatif terhadap para pesaing. Implementasi strategi kepemimpinan biaya yang berhasil memerlukan fokus yang konsisten terhadap fakto-faktor pemicu biaya yang lebih rendah, relatif terhadap biaya pesaing. Dalam menggunakan strategi kepemimpinan biaya, perusahaan harus menjaga agar tidak sepenuhnya mengabaikan sumber daya diferensiasi yang dihargai oleh pelanggan. Melalui usaha yang terus-menerus untuk mengurangi biaya ke tingkat yang lebih rendah dari pesaingnya, pemimpin biaya dapat menjadi sangat efisien. Strategi kepemimpinan biaya memiliki beberapa ancaman, khususnya dalam hal inovasi serta penciptaan nilai-nilai baru bagi pelanggan dimana hal ini disebabkan karena perusahaan lebih memusatkan diri pada pengawasan biaya yang ketat.

2. Strategi Diferensiasi

Strategi diferensiasi memusatkan perusahaan pada investasi dan pengembangan ciri yang unik secara terus-menerus, yang memberikan perbedaan dengan para pesaing. Prinsip utamanya adalah semakin sedikit kemiripan antara suatu perusahaan dengan para pesaing maka semakin perusahaan itu dapat bertahan dari tindakan-tindakan pesaing, hal ini disebabkan perbedaan nilai-nilai yang ditawarkan dan tidak dapat secara mudah diperbandingkan berdasarkan harga. Perusahaan yang melakukan strategi ini keluar dari perangkap persaingan harga dialihkan kepada keunikan yang ditawarkan.

Strategi diferensiasi menurut perusahaan untuk menghasilkan produk standar kepada para pelanggan yang memiliki kebutuhan unik dan berbeda. Diferensiasi atas suatu produk dapat dilakukan dengan cara yang tidak terbatas, seperti waktu respon, utilitas produk, kepemimpinan teknologi, status ditawarkan, disain kemasan atau kinerja produk. Strategi diferensiasi pada akhirnya akan membentuk segmentasi di sisi pelanggan berdasarkan harga yang mau dibayar oleh masing-masing pelanggan.

Cara untuk melakukan diferensiasi bergantung pada jenis industri atau didasarkan pada produk itu sendiri, seperti teknik penjualannya, pendekatan pemasaran, dan faktor-faktor lainnya. Perusahaan yang memilih atribut berbeda untuk mendiferensiasikan diri secara berbeda dengan pesaingnya dan dapat mempertahankannya akan menjadi perusahaan berkinerja tinggi dalam industrinya.

3. Strategi Fokus

Apabila strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi pada awalnya tidak melakukan pembagian di sisi pelanggan atau berusaha melayani seluruh segmen pelanggan yang ada maka strategi fokus diarahkan untuk membagi pasar berdasarkan pola segmen tertentu dan menetapkan hanya satu segmen tertentu untuk dilayani. Pembagian segmen ini dapat berdasarkan wilayah geografis, pelanggan (usia atau jenis kelamin), kelas ekonomi, kebiasaan, gaya hidup dan lainnya. Dengan melakukan strategi fokus, perusahaan berharap dapat melayani suatu segmen tertentu secara lebih baik dibandingkan dengan pesaing yang melayani seluruh segmen.

Untuk melayani suatu segmen tertentu secara lebih baik maka perusahaan yang menempuh strategi ini harus dipastikan memiliki kompetensi yang baik pada segmen tersebut. Kompetensi ini merupakan hal yang sesungguhnya ditawarkan oleh perusahaan.

2.4.3. Strategi Fungsional

Strategi fungsional adalah aktifitas jangka pendek dalam perusahaan yang harus dikembangkan oleh setiap bidang fungsi perusahaan untuk mengimplementasikan strategi korporat dan strategi bisnis pada masing-masing departemen / bagian. Strategi fungsional harus dapat menerjemahkan pemikiran pada strategi korporat dan strategi bisnis menjadi suatu tindakan guna mencapai tujuan tahunan.

Dalam perumusannya, strategi fungsional haruslah meliputi seluruh fungsi yang ada dalam perusahaan dan hal ini dapat berbeda-beda antar perusahaan bergantung pada jenis industri dan skala bisnis yang dimiliki. Fungsi-fungsi dasar yang umumnya terdapat dalam perusahaan antara lain adalah fungsi produksi / operasi, fungsi pemasaran, fungsi keuangan dan fungsi pengelolaan sumber daya manusia.

2.5. Strategi Pemasaran

Strategi Pertumbuhan Intensif: Model Ansoff

Salah satu strategi pemasaran untuk masuk ke pasar yang baru adalah dengan strategi pertumbuhan intensif, yang diciptakan oleh Igor Ansoff.

Perusahaan perlu menentukan strategi untuk meningkatkan bisnisnya, pangsa pasar maupun profitabilitas, yang didasarkan atas peluang pasar yang tersedia dan kekuatan produk yang dimilikinya. Model Ansoff menawarkan empat strategi terkait dengan produk dan pasar yaitu:

1. Strategi penetrasi pasar: strategi untuk menawarkan produk existing pada market existing.
2. Strategi pengembangan pasar: strategi untuk menawarkan produk existing pada pasar yang baru.

3. Strategi pengembangan produk: strategi untuk mengembangkan produk baru dan menawarkannya pada pasar existing.
4. Strategi diversifikasi: strategi untuk mengembangkan produk baru dan menawarkannya pada pasar yang baru.

	Current Products	New Products
Current Markets	Market Penetration Strategy	Product development strategy
New Markets	Market Development Strategy	Deversification strategy

Gambar 2.6. Strategi Diversifikasi

Sumber: Model Ansoff (2004: 61)

Strategi Penetrasi Pasar.

Strategi ini digunakan untuk meningkatkan pangsa pasar melalui produk existing yang dipasarkan pada pasar existing. Manajemen harus mengupayakan bagaimana produk yang dipasarkan tersebut mempunyai kelebihan daripada produk-produk pesaingnya. Menangnya persaingan ditentukan oleh mutu yang lebih baik, harga yang lebih murah, penyampaian yang lebih cepat dan layanan purna jual yang lebih kompetitif dibanding pesaingnya.

Strategi Pengembangan Pasar

Ketika manajemen memutuskan akan mencari pasar yang baru, maka ia harus melihat seberapa besar peluang yang tersedia. Sebelumnya, ia harus mempelajari bagaimana peta persaingan di dalam pasar yang baru apabila di pasar tersebut telah ada produk sejenis. Penetapan harga sama dengan penetapan harga pada strategi penetrasi pasar, yaitu

penetration pricing. Bila ternyata pasar tersebut belum pernah digarap oleh para pesaingnya, artinya belum pernah ada perusahaan lain yang masuk dalam pasar tersebut, maka manajemen dapat menetapkan harga berdasarkan skim pricing yang tentunya harus disesuaikan dengan daya beli masyarakat setempat.

Strategi Pengembangan Produk

Strategi ini akan dipilih oleh manajemen perusahaan, bila merasa perlu untuk mengembangkan produk baru yang akan dijual pada pasar existing, terutama untuk mengantisipasi penurunan penjualan akibat pasar yang sudah jenuh. Produk sudah mencapai tahap dewasa dan cenderung akan menurun. Modifikasi produk sangat diperlukan untuk memperpanjang daur hidup produk.

Strategi Diversifikasi

Melalui strategi ini manajemen perusahaan mengupayakan pengembangan produk baru dan ditujukan untuk pasar yang baru. Terdapat tiga bentuk diversifikasi, yaitu: strategi diversifikasi horisontal, strategi diversifikasi konsentrik, dan strategi diversifikasi konglomerat.

- Strategi diversifikasi horisontal dipilih untuk tujuan mengembangkan produk baru pada pada lini produk yang ada, dengan teknologi yang ada atau teknologi yang baru
- Strategi diversifikasi konsentrik dipilih untuk tujuan mengembangkan produk baru yang karakteristiknya berbeda namun masih terkait dengan jenis produk sebelumnya
- Strategi diversifikasi konglomerat dipilih untuk tujuan mengembangkan produk yang sangat berbeda dan tidak terkait sama sekali dengan produk sebelumnya.

2.6. Matrix SWOT

Matrix SWOT adalah alat untuk mencocokkan faktor-faktor penting yang akan membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu SO (kekuatan–peluang atau strength-opportunities), WO (kelemahan-peluang atau weakness-opportunities), ST (kekuatan-ancaman atau strength-threats) dan WT (kelemahan-ancaman atau weakness-threats). Mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci merupakan bagian yang paling

sulit dalam mengembangkan matrix SWOT untuk menentukan tema-tema strategis dan membutuhkan penilaian yang baik.

Strategi SO (kekuatan–peluang atau strength-opportunities),

Adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai peluang yang ada.

Strategi WO (kelemahan-peluang atau weakness-opportunities)

Adalah strategi yang digunakan perusahaan yang seoptimal mungkin meminimalisir kelemahan yang ada untuk memanfaatkan berbagai peluang.

Strategi ST (kekuatan-ancaman atau strength-threats)

Adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan untuk mengurangi berbagai ancaman yang mungkin melingkupi perusahaan.

Strategi WT (kelemahan-ancaman atau weakness-threats).

Adalah strategi untuk mengurangi kelemahan guna meminimalisir ancaman yang ada.

Tabel 2.3. Matrix SWOT

	Internal	Strength (S)	Weakness (W)
Eksternal		<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3.
Opportunities (O)		<p>SO Strategies</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.</p>	<p>WO Strategies</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p>
Threats (T)		<p>ST Strategies</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p>WT Strategies</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman</p>

Empat sel strategi yang diberi nama SO, WO, ST dan WT dikembangkan setelah menyelesaikan empat kunci, yang diberi nama S,W,O,dan T. Ada dalam langkah dalam membuat matrix SWOT, yaitu:

1. Tuliskan peluang eksternal kunci perusahaan
2. Tuliskan ancaman eksternal kunci perusahaan
3. Tuliskan kekuatan internal kunci perusahaan
4. Tuliskan kelemahan internal kunci perusahaan
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan catat hasil strategi SO dalam sel yang ditentukan
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan catat hasil strategi ST dalam sel yang ditentukan
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan catat hasil strategi ST dalam sel yang ditentukan
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan catat hasil strategi WT dalam sel yang ditentukan.
9. Seluruh butir S,W,O dan T harus habis terpakai dan dipasangkan. Tidak boleh ada butir-butir yang terlewatkan untuk dipasangkan, sehingga dengan demikian:

Seluruh strength harus termuat dalam kolom strategi SO maupun ST

Seluruh weakness harus termuat dalam kolom strategi WO maupun WT

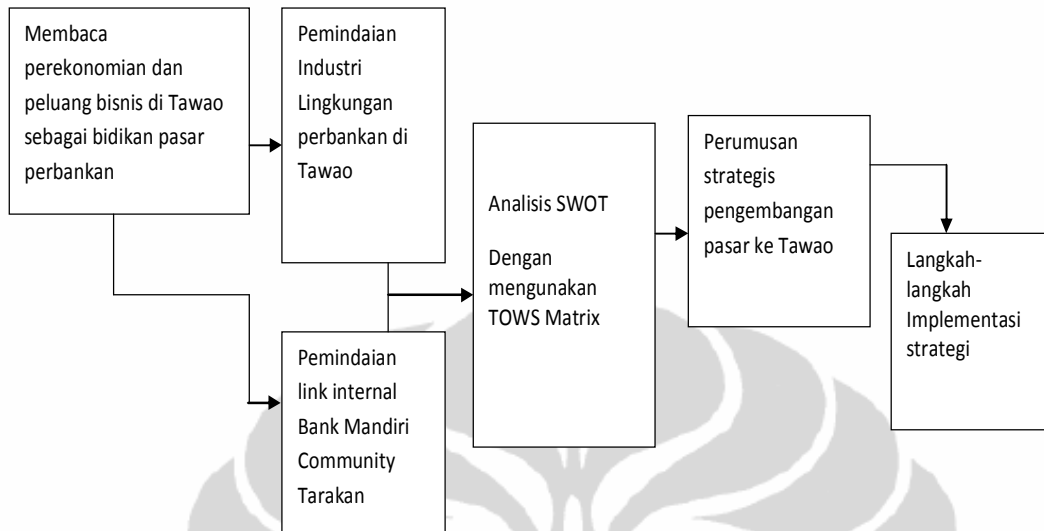
Seluruh opportunities harus termuat dalam kolom strategi SO maupun WO

Seluruh threats harus termuat dalam kolom strategi ST maupun WT.

2.7. Kerangka Penelitian

Penelitian tentang penetrasi pasar ini difokuskan pada beberapa tahapan proses. Pertama, pemahaman atas Visi dan tahap pengembangan organisasi (*organization development*) Bank X. Kedua, pemindaian lingkungan sosial dan lingkungan tugas guna memahami kondisi politik, ekonomi dan sosial budaya, dan situasi persaingan di antara pemain di dalam industri perbankan di wilayah setempat. Ketiga, penilaian atas keunggulan dan ketidakunggulan produk dan layanan antara Bank X dengan pesaing utama (*market leader*) yang ada di wilayah setempat. Keempat, perumusan strategi

diferensiasi untuk memenangkan persaingan di wilayah setempat. Kelima, penetapan langkah-langkah strategis untuk mengimplementasikan strategi dimaksud.



Gambar 2.7. Tahapan Proses Penelitian

Sumber: Pemikiran Penulis

Tahapan proses didisain mengikuti urutan sebagaimana ditayangkan pada gambar di atas. Yang perlu dijaga keterkaitan (sering diistilahkan sebagai benang merah) antara tahap sebelumnya dengan tahap sesudahnya, dan konsistensi atas permasalahan yang dibahas. Harus dihindari pembahasan yang *divergen* yang akhirnya dapat menyebabkan kehilangan arah (*black-out*) di dalam tugas penelitian ini.