

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Kajian Pustaka**

#### **2.2.1 Definisi Strategis**

Suatu pimpinan dalam sebuah organisasi harus mampu mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal dari suatu pasar. Kegiatan yang dimaksudkan tersebut meliputi beberapa pengamatan melalui persaingan, peraturan, tingkat inflasi, siklus bisnis, keinginan dan harapan konsumen, serta faktor-faktor lain yang terlibat untuk dapat mengidentifikasikan sebuah ancaman dan peluang terhadap perusahaan. Perencanaan strategi disini merupakan suatu kegiatan yang penting dilakukan guna memperoleh keunggulan dalam sebuah persaingan dan untuk memuaskan keinginan pelanggan.

Pengertian strategi menurut Rangkuti (2016;5) adalah pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Konsep-konsep tersebut adalah :

#### 1. *Distincive Competence*

Tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Terdapat identifikasi *distincive competence* dalam suatu organisasi dapat dilihat dari :

- a. Keahlian tenaga kerja
- b. Kemampuan sumber daya

Keunggulan yang dapat diciptakan oleh *distinctive competence* melalui seluruh potensi sumber daya yang dilakukan dalam sebuah perusahaan atau organisasi dapat menciptakan ketepatan dalam menentukan strategi perusahaan. Kekuatan tersebut dapat berupa peralatan dan proses produksi yang canggih, penggunaan saluran distribusi cukup luas, penggunaan sumber bahan baku yang tinggi kualitasnya, dan penciptaan citra merek yang positif serta sistem reservasi yang terkomputerisasi.

## 2. *Competitive Advantage*

Kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan para pesaingnya. Menurut Porter, ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu :

### a. *Cost Leadership*

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing dengan cara memberikan harga jual lebih rendah dengan kualitas yang sama dengan pesaing akan mengakibatkan konsumen lebih memilih kepada perusahaan tersebut. Hal tersebut dapat dilakukan dengan menghitung skala ekonomi, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku, dan lain sebagainya.

### b. *Diferensiasi*

Strategi diferensiasi yang dimaksud adalah dengan menciptakan persepsi yang dibangun dalam benak konsumen terhadap nilai tertentu.

c. *Fokus*

Dalam strategi fokus perusahaan dapat meningkatkan keunggulan dalam persaingannya melalui segmentasi dan sasaran yang akan dituju.

Strategi manajemen menurut Rangkuti (2016;7) adalah strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dalam sebuah organisasi atau perusahaan dengan cara mengembangkan strategi secara menyeluruh. Contohnya adalah pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi keuangan perusahaan dan sebagainya.

### **2.2.2 Tujuan Strategi**

Menurut Suwandiyanto (2010;02) dalam jurnal Rudi Kristanto dan Sayugo Adi Purwanto (2017) Tujuan Strategi adalah :

a. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi/perusahaan

Manajer harus mampu dalam memberikan suatu tujuan dan arahan yang jelas agar pemimpin mampu mencapai tujuan dari perusahaan.

b. Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak

Organisasi atau perusahaan harus mampu mengidentifikasi kepentingan dari berbagai pihak yang terkait dan menyatukan kebutuhan pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan, dan masyarakat luas.

c. Mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata

Manajemen strategis harus mampu dalam melakukan perubahan guna mengendalikan dan menyiapkan pedoman dalam perusahaan, sehingga dapat memperluas kerangka waktu dan pikiran mereka setiap saat.

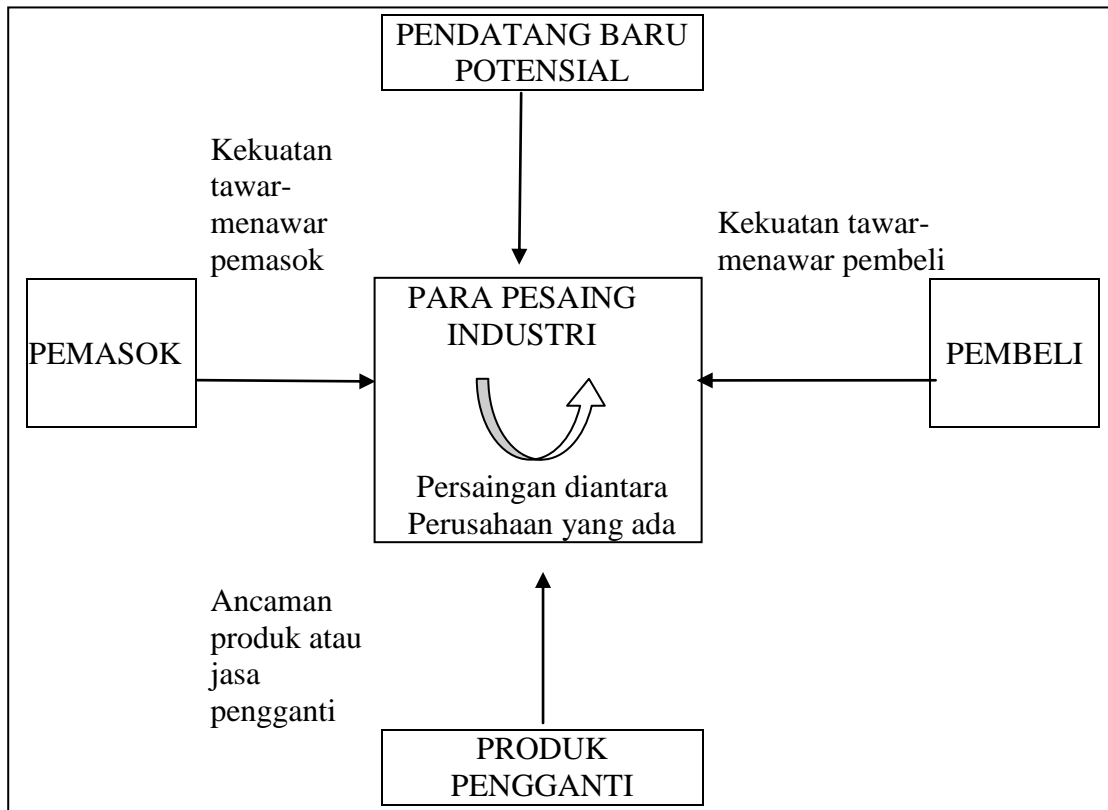
d. Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas

Manajer diharapkan agar dapat menjaga kestabilan suatu perusahaan dengan menerapkan efisiensi terhadap waktu dan efektif dalam melakukan suatu pekerjaannya.

### **2.2.3 Strategi Bersaing**

Di dalam sebuah bisnis ada yang namanya persaingan antar bisnis. Hal tersebut dikarenakan bisnis merupakan sesuatu hal yang sangat rentan terjadi persaingan bebas antara pebisnis satu dengan lainnya. Sebuah keunggulan kompetitif yang harus dimiliki oleh perusahaan atau produk yang dimiliki harus mampu mengungguli pasar. Perusahaan harus mampu untuk menganalisis kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan serta kelemahan-kelemahan apa saja yang harus diperbaiki.

Pokok perumusan dari strategi bersaing bisnis adalah untuk menghubungkan dimana perusahaan dan lingkungannya untuk berkolaborasi dengan baik. Keadaan dari persaingan industri dapat dilihat dari lima faktor kekuatan persaingan dapat dilihat dari gambar berikut :



Sumber : (Porter, 2017;34)

**Gambar 2.1.**  
**Kekuatan-Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri**

Berikut adalah penjelasan kelima kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri agar memperoleh keunggulan kompetitif :

1. Ancaman pendatang baru potensial

Pendatang baru yang masuk dengan memberikan penjualan yang terus mengalami kenaikan akan membawa suatu ancaman bagi perusahaan bisnis yang telah lama ada. Hal itu memberikan keresahan bagi perusahaan. Ancaman masuknya pendatang baru dapat dilihat dari besar kecilnya rintangan yang masuk yang ada. Apabila rintangan masuk yang dialami lebih

besar maka akan terjadi suatu perlawanan sehingga ancaman masuknya pendatang baru akan rendah.

Ada enam sumber utama rintangan masuk :

a. Skala Ekonomi

Skala ekonomi adalah sesuatu yang menggambarkan turunnya biaya satuan dari suatu unit produk. Skala ekonomi menjadi suatu penghalang bagi pendatang baru yang akan masuk menggunakan skala dan mengambil resiko menghadapi reaksi yang keras dari pesaing yang ada atau masuk dengan skala kecil dan beroperasi dengan kerugian.

Jenis hambatan masuk dalam skala ekonomi adalah melalui pada saat perusahaan beroperasi atau dengan melakukan distribusi kepada pihak lainnya. Pendatang baru akan mengalami persaingan dengan perusahaan yang telah lama berdiri.

b. Diferensiasi Produk

Diferensiasi produk artinya perusahaan tertentu yang mempunyai ciri khas bahwasannya untuk memberikan bagaimana pelayanan kepada pelanggannya, perbedaan dalam suatu produknya, iklannya atau hanya sekedar perusahaan pertama kali yang masuk ke dalam industri. Diferensiasi menciptakan hambatan masuknya pendatang baru dengan masalah kesetiaan terhadap pelanggan.

c. Kebutuhan Modal

Kebutuhan modal disini bukan hanya sebatas untuk keperluan produksi tetapi yang dimaksudkan modal disini adalah juga sebagai kredit pelanggan, persediaan, atau untuk menutup dari kerugian awal.

d. Biaya Beralih Pemasok

Biaya beralih pemasok yang dimaksudkan disini adalah biaya satu kali yang dilakukan oleh seorang pembeli ketika mengalami perpindahan pemasok tertentu ke pemasok yang lain.

e. Akses ke Saluran Distribusi

Akses ke saluran distribusi memberikan fokus yang tinggi karena pendatang baru akan lebih mudah memasuki pasar ketika mengetahui sistim distribusi yang lebih baik dan lebih cepat dibandingkan perusahaan pesaing.

f. Biaya tak Menguntungkan Bebas Skala

Faktor-Faktornya adalah Teknologi produk milik sendiri, bahan baku mentah yang berlimpah, lokasi yang strategis, subsidi dari pemerintah, pengalaman.

g. Kebijakan Pemerintah

Pemerintah membatasi barang yang tidak mempunyai izin dan melanggar aturan-aturan pemerintah.

## 2. Produk pengganti

Mengenalinya produk pengganti adalah memberikan alternatif produk yang lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk yang sedang dijalankan dalam suatu perusahaan tersebut.

Produk pengganti yang perlu untuk mendapatkan perhatian lebih adalah dengan melakukan kajian seperti berikut :

- a. Memiliki kecenderungan harga dan prestasi yang lebih baik dari produk yang semula ditawarkan.
- b. Dihasilkan oleh industri yang memiliki keuntungan tinggi.

## 3. Kekuatan tawar-menawar pembeli

Pembeli ingin memiliki barang dengan harga yang murah dan kualitas serta pelayanan yang baik. Pembeli dapat membandingkan antara industri satu dengan perusahaan industri serupa lainnya. Demi memiliki produk yang sesuai dengan kriterianya.

Kelompok pembeli akan dikatakan kuat jika :

- a. Pembeli yang membeli dalam jumlah banyak dan akan berpengaruh terhadap penjualan.
- b. Memperhitungkan biaya dari proses pembelian.
- c. Produk yang dibeli standar, sehingga pembeli dapat membandingkan pemasok satu dan lainnya.
- d. Pembeli mengalami biaya pengalihan kecil.
- e. Pembeli mendapatkan laba kecil.
- f. Pembeli melakukan ancaman.



- g. Kualitas produk yang dikesampingkan.
  - h. Pembeli memiliki informasi lengkap.
4. Kekuatan tawar-menawar pemasok

Kelompok pemasok dapat dikatakan kuat apabila terdapat hal seperti berikut ini :

- a. Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan yang lebih terkonsentrasi ketimbang industri.
  - b. Pemasok tidak menjual produk pengganti lain untuk dipasok ke industri lain.
  - c. Industri tidak merupakan kelompok penting oleh pemasok.
  - d. Produk pemasok merupakan produk yang harus dimiliki oleh perusahaan sehingga meningkatkan penjualan bisnis mereka.
  - e. Pemasok telah menciptakan produk dengan biaya peralihan.
  - f. Pemasok memperlihatkan ancaman-ancaman untuk melakukan kerjasama bisnis.
5. Persaingan diantara pesaing yang ada

Persaingan terjadi karena adanya perusahaan satu atau lebih yang menganggapnya sebagai pesaing dan merasakan suatu tekanan atau dengan melihat suatu peluang yang ada sehingga dapat memperbaiki suatu posisi yang dimilikinya. Beberapa bentuk persaingan seperti harga, perang iklan, dan meningkatkan layanan konsumen.

#### **2.2.4 Strategi Pemasaran**

Strategi pemasaran menurut Endah Prapti Lestari (2011;2) adalah rangkaian sebuah perilaku atau tindakan yang harus dimiliki oleh perusahaan untuk menentukan visi, misi, dan tujuan perusahaan, melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal untuk mendapatkan strategi yang sesuai dengan yang diharapkan, mengimplementasikan strategi, serta mengevaluasi, memodifikasi sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Alasan perusahaan harus mengubah beberapa strateginya adalah sebagai berikut :

- a. Kondisi persaingan dan industri selalu berubah secara cepat.
- b. Sesuatu hal yang menjadi kesukaan konsumen selalu berubah.
- c. Memunculkan ide-ide baru untuk meningkatkan keunggulan bersaing.
- d. Munculnya peluang dan ancaman baru yang muncul di dalam sebuah perusahaan.
- e. Beberapa peristiwa-peristiwa lain yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

#### **2.2.5 Komponen-Komponen dalam Analisis Persaingan**

Menurut Rewoldt, Scott, dan Warshaw (1986) dalam bukunya Sunyoto (2015;21) komponen-komponen dalam analisis persaingan terdapat dua tipe yaitu faktor lingkungan dan faktor strategi pemasaran. Faktor-faktor tersebut menjadikan perusahaan lebih baik lagi. Manajer pemasaran dapat menggunakan faktor-faktor yang dikajinya untuk mengambil keputusan dalam menentukan strategi pemasaran yang tepat.

## 1. Faktor Lingkungan

### a. Permintaan

Permintaan dapat dibatasi oleh beberapa faktor diantaranya adalah penghasilan, norma-norma perilaku yang akseptabel, dan tekanan waktu yang menggerakkan konsumen.

### b. Persaingan

Persaingan dalam suatu usaha dapat menjadi ancaman bagi perusahaan apabila menyepelkan pesaing. Keadaan persaingan saat ini, ancaman pendatang baru, dan antisipasi serangan dari pihak pesaingnya tentu akan memoengaruhi perencanaan strategi pemasaran.

### c. Struktur Distribusi

Strategi pemasaran yang tepat harus memperhatikan ada tidaknya saluran distribusi yang sesuai, kesanggupan dari pihak perusahaan, kesanggupan permintaan yang ditunjang biaya distribusi, persaingan produk yang berada dalam saluran itu, tren institusional dalam saluran, dan kebutuhan saluran sudah melengkapi kebutuhan iklan, penjualan perorangan, dan promosi penjualan.

### d. Hukum Pemasaran

Banyak hambatan hukum yang telah dikenakan terhadap para penjual. Seorang penjual lain ingin memperbaiki kualitas usaha para distributor dan dealer dalam penjualan produknya.

e. Biaya non-pemasaran

Biaya non pemasaran yang dimaksud adalah biaya produksi dan biaya overhead pabrik.

2. Faktor Strategi Pemasaran

a. Produk

Produk yang dimaksud adalah salah satu faktor penting bagi manajer pemasaran karena merupakan sesuatu hal yang dapat dikendalikan dan alat yang efektif bagi manajer pemasaran untuk strategi pemasarannya.

b. Distribusi

Distribusi yang dimaksud adalah dapat memilih daerah dimana akan memasarkan produknya dan daerah mana yang tidak dapat dimasukinya.

c. Harga

Penjual dapat lebih rendah dalam menentukan harga dari pesaing melalui berbagai pertimbangan.

d. Promosi Penjualan

Faktor yang diperdulikan untuk peningkatan penjualan sebagai strategi penjualan yang beranekaragam bentuknya.

### 2.2.6 Posisi Kompetitif

Posisi dalam sebuah perusahaan dapat diklasifikasikan :

1. Pemimpin pasar adalah perusahaan yang diakui oleh perusahaan sebagai pemimpin pasar.

2. Penantang pasar adalah perusahaan besar kedua yang mencoba memperluas pangsa pasarnya hingga berhadapan langsung dengan pemimpin pasar.
3. Pengikut pasar adalah perusahaan yang tidak memperdulikan pemimpin pasar dan puas dengan cara menyesuaikan diri terhadap kondisi-kondisi pasar.
4. Penceruk pasar adalah perusahaan yang melayani pasar yang diabaikan oleh pemimpin pasar.

### **2.2.7 Fokus Memenangkan Persaingan**

Menurut Tjiptono (2015;483) Hal-hal yang diperhatikan dalam memenangkan persaingan adalah :

1. Kesempurnaan operasional

Karakteristik perusahaan yang berfokus pada keunggulan operasional adalah proses produksi yang sederhana hingga ke tahap akhir, aktivitas operasi yang dibakukan, sistem manajemen berfokus pada transaksi yang terintegrasi, handal, cepat dan kesesuaian standar yang berlaku, serta budaya efisiensi.

2. Kepemimpinan produk

Perusahaan dituntut untuk selalu kreatif, ide yang muncul dapat dikomersialkan secepatnya, dan berani menciptakan tandingan untuk produknya sendiri.

3. Keakraban dengan pelanggan

Keakraban dengan pelanggan mengandung arti perusahaan harus selalu berusaha untuk menyesuaikan produk atau jasanya dengan kebutuhan dan memenuhi keinginan pelanggan.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Stefanus Prima Nugroho (2018) yang berjudul “Analisis Industri dan Persaingan Bisnis Distribusi LPG 12 Kg (Studi Kasus PT. Dewasantara Mulia Prima di Pangkalpinang Bangka Belitung)” bertujuan untuk mengetahui posisi dan kemampuan bersaing agar dapat menerapkan strategi bersaing yang tepat. Teknik analisis yang digunakan adalah dengan melakukan analisis kualitatif. Hasil dari penelitian adalah sumber utama pemasukan PT. Dewasantara Mulia Prima bersumber pada produk-produk LPG non subsidi, meningkatnya jumlah pengguna LPG untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga dan tidak disertainya peningkatan jumlah agen resmi LPG non subsidi, meningkatkan peluang PT. Dewasantara Mulia Prima untuk meningkatkan profit perusahaannya, faktor yang memberi ancaman pendatang baru adalah loyalitas pelanggan, ancaman dari pemasok adalah produk elpiji yang dikuasai oleh Pertamina, persaingan antar perusahaan adalah *exit barries* dikarenakan tingginya modal investasi awal.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Siska Yulita, Stefanus Prima Nugroho, dan Nelly Astuti (2018) yang berjudul “Analisis Lima Kekuatan Porter Terhadap Keunggulan Bersaing pada PT. Ajinomoto Sales Indonesia Kantor Cabang Bangka” bertujuan untuk menganalisis keunggulan bersaing pada PT. Ajinomoto Sales Indonesia Bangka dengan menggunakan analisis lima kekuatan porter. Teknik analisis yang digunakan adalah dengan melakukan analisis kualitatif. Hasil dari penelitian adalah ancaman dari pendatang baru memberikan ancaman terhadap profit perusahaan yang rendah, dari aspek pemasok bahan baku

memberikan ancaman terhadap profit adalah rendah, dari aspek pembeli memberikan ancaman terhadap profit yang sedang, dari aspek produk pengganti yang memberikan ancaman terhadap profit yang tinggi, dan dari aspek persaingan antar perusahaan dalam industri yang memberikan ancaman terhadap profit yang tinggi.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Senkli Martin Iskandar dan Ronny H. Mustamu (2018) yang berjudul “Strategi Bersaing pada Perusahaan Distribusi *Consumer Goods* dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif” yang bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing yang dapat diterapkan oleh subjek penelitian dalam mencapai keunggulan kompetitif. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif. Hasil dari penelitian adalah menggunakan strategi *focus cost leadership* dalam mencapai keunggulan kompetitif dilakukan analisis *porter five forces*, *value chain*, dan *key success factor*.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian terdahulu**

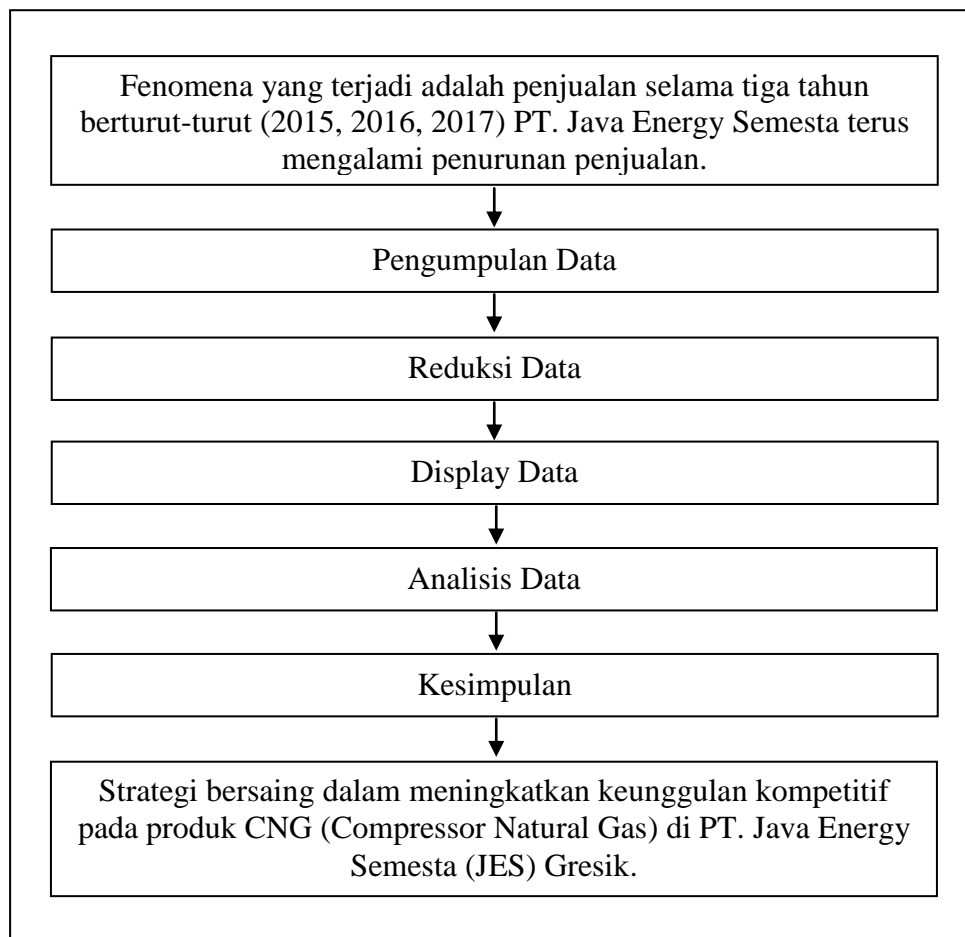
No.	Tinjauan	Peneliti I	Peneliti II	Peneliti III
1.	Peneliti	Stefanus Prima Nugroho (2018).	Siska Yulita, Stefanus Prima Nugroho, dan Nelly Astuti (2018).	Senkli Martin Iskandar dan Ronny H. Mustamu (2018).
2.	Metode	Analisis <i>Competitive Advantage (Five Forces Analysis)</i> .	Analisis lima kekuatan Porter terhadap keunggulan bersaing.	Analisis <i>Focus Cost Leadership</i> .

3.	Substansi	Meningkatkan keunggulan kompetitif.	Meningkatkan keunggulan bersaing.	Meningkatkan keunggulan bersaing.
4.	Instrumen	Strategi Bersaing.	Strategi Bersaing.	Strategi Bersaing.
5.	Hasil	Strategi bersaing PT. Dewasantara Mulia Prima adalah ancaman pendatang baru adalah loyalitas pelanggan, ancaman dari pemasok adalah produk elpiji yang dikuasai oleh Pertamina, persaingan antar perusahaan adalah <i>exit barriers</i> dikarenakan tingginya modal investasi awal.	Strategi bersaing PT. Ajinomoto Sales Indonesia adalah Ancaman dari pendatang baru terhadap profit perusahaan yang rendah, dari aspek pemasok bahan baku terhadap profit adalah rendah, aspek pembeli terhadap profit yang sedang, aspek produk pengganti terhadap profit yang tinggi, dan dari aspek persaingan antar perusahaan terhadap profit yang tinggi.	Strategi bersaing Perusahaan Distribusi <i>Consumer Goods</i> yaitu menggunakan strategi <i>focus cost leadership</i> dalam mencapai keunggulan kompetitif dilakukan analisis <i>porter five forces</i> , <i>value chain</i> , dan <i>key success factor</i> .



### 2.3. Alur Penelitian

Berdasarkan landasan teori diatas, dapat disusun suatu alur penelitian sebagai berikut :



**Gambar 2.3.**  
**Alur Penelitian**