BAB 2
LANDASAN TEORI

2.1 Konsep Strategi

2.1.1 Pengertian strategi

Pengertian strategi menurut Kamus Besar Bahasa INDONESIA yaitu ilmu dan seni yang menggunakan sumberdaya untuk melaksanakan ketentuan internal dan perdamaian dalam pertempuran, strategi tentang aktivitas dalam meraih tujuan khusus. [2] Porter menerangkan bahwa strategi yaitu salah satu alat penting yang berguna dalam persaiangan yang lebih unggul. Hamel dan Pharalad menerangkan bahwa strategi yaitu kegiatan yang sifatnya senantiasa meningkat (*incremental*) secara kontinyu, serta dilaksanakan yang mendasar pada perbedaan pandangan mengenai apa yang diinginkan oleh pelanggan di masa depan. [3]

Strategi juga dicirikan sebagai pengaturan untuk berbagi dan menggunakan alat pertahanan negara yang kuat dan bahan-bahan di suatu wilayah agar bisa meraih suatu tujuan. Mengingat sebagian dari anggapan di atas, cenderung disimpulkan bahwa sistem adalah keahlian atau studi persiapan yang konstan dan berkembang sebagai instrumen penting untuk mencapai tujuan sejauh bisnis.

Stoner, Freeman, dan Gilbert. Jr mendefinisikan gagasan strategi yang bergantung pada 2 sudut pandang alternatif, khususnya: (1) menurut sudut pandang apa yang perlu dilakukan asosiasi (berharap untuk dilakukan), dan (2) menurut sudut pandang apa yang asosiasi akhirnya tidak (akhirnya tidak). Dalam sudut pandang utama, strategi bisa dicirikan menjadi suatu program yang dapat memutuskan, kemudian meraih target perusahaan serta pelaksanaan tujuan utamanya. Ini menyiratkan bahwa manajer memainkan pekerjaan yang berfungsi, sadar dan objektif dalam merinci strategi organisasi. [4]

Sementara itu, dalam pandangan sudut pandang berikutnya, strategi dicirikan sebagai desain reaksi atau reaksi organisasi terhadap keadaan saat ini setelah beberapa waktu. Dalam pengertian ini, beberapa perusahaan harus memiliki teknik, walaupun strategi itu belum pernah terencanakan dengan tegas sebelumnya. Kemudian diaplikasikan pada seorang manajer yang mungkin bereaksi dan menyesuaikan dengan iklim secara tidak aktif bila diperlukan.

Pernyataan strategi yang tegas adalah cara untuk mencapai keberhasilan dalam mengelola iklim bisnis yang berubah. strategi memberikan ikatan bersama menuju semua individu dari organisasi. Jika ide strategi tidak jelas, pilihan yang diambil akan abstrak atau berdasarkan naluri sederhana dan mengabaikan pilihan lain. Pemahaman yang layak tentang ide penting strategi dan ide-ide terkait lainnya akan menentukan pencapaian teknik yang telah diatur sebelumnya. Beberapa gagasan itu adalah:

a) ***Distinctive Competence***

Proses yang dilaksanakan suatu oraganisasi supaya bisa melaksanakan aktivitas yang unggul dari kompetitornya.

b) ***Competitive Advantage***

Proses secara jelas yang ditingkatkan oleh suatu organisasi supaya unggul dari kompetitornya.

Pendapat Rangkuti, strategi bisa dibagi menjadi tiga jenis strategi: [3]

2.1.2 Strategi Manajemen

Strategi manajemen merupakan suatu seni bagaimana cara melaksanakan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu melalui orang lain (*Getting things done through other people*). [5] Strategi ini menggabungkan sistem yang bisa dilakukan oleh manajer dengan arah perbaikan teknik skala besar, misalnya, strategi pengembangan barang, sistem evaluasi, strategi peningkatan barang,

strategi pengadaan, strategi peningkatan pasar, strategi dalam hal keuangan, dan lain-lain. Kunci untuk mendapatkan manajemen yang bekerja yaitu dengan memebiarkan karyawan membentuk kelompok tim yang diarahkan oleh diri mereka sendiri dengan mempunya pengendalian atas perbaikan proses, rencana, serta tujuan.

2.1.3 Strategi Investasi

Strategi investasi adalah kegiatan yang tertuju pasa investasi, misalnya, apakah perusahaan melakukan sistem pengembangan yang kuat atau mencoba memasuki pasar, strategi ketahanan, strategi untuk mengubah divisi lain atau strategi investasi, dan lain-lain.

2.1.4 Strategi Bisnis

Perencanaan keuangan penting untuk setiap orang yang memiliki pendapatan. Pengelolaan pendapatan yang baik dapat membuat perencanaan kebutuhan keuangan mereka lebih baik di masa depan. [6] Hal ini juga dikatakan sebagai strategi yang praktis, karena suatu bisnis diatur ke unsur-unsur aktivitas manajemen, misalnya strategi periklanan, pembuatan atau sistem fungsional, strategi pengiriman, strategi perusahaan, dan strategi terkait finansial. Tjiptono menuturkan pada salah satu perusahaan ada 3 tingkatan strategi, yaitu:

a) Tingkat Korporasi

Disusunkan oleh manajemen teratas yang mengendalikan aktivitas dan kegiatan organisasi yang mempunyai sektor atau bisnis dengan julmah lebih dari satu.

b) Tingkat Unit Bisnis

Utamanya ditujukan ke kegiatan pemeliharaan dan kegiatan salah satu bisnis.

c) Tingkat Fungsional

Strategi pada rangkaian beberapa kegunaan berupa mengaturan yang menunjang strategi di tingkat unit bisnis. [7]

Pada buku yang berjudul Konsep Manajemen Strategis, David menerangkan ada jenis-jenis strategi pilihan. [8] Berikut 3 golongan besar strategi pilihan yaitu:

a) Strategi Integrasi

Integrasi yaitu semacam sistem strategi perusahaan dan izin berurusan dengan grosir, penyedia, atau kompetitor potensial. Jenis–jenis integrasi yaitu:

1) Integrasi ke depan

Yaitu sejenis integrasi untuk mengidentifikasi dalam upaya mendapatkan hak milik atau kekuasaan penuh terhadap pedagang ataupun pengecer.

2) Integrasi ke belakang

Terbalik dengan yang sebelumnya yaitu sejenis integrasi dengan mencari hak milik ataupun kekuasaan yang menonjol terhadap penyedia.

3) Integrasi horizontal

Integrasi ini yaitu sejenis campuran untuk mencari hak milik atau pengendalian yang menonjol atas kompetitor.

b) Strategi Intensif

Strategi ini yaitu semacam sistem dengan membutuhkan usaha serius terhadap situasi kompetitif perusahaan dengan item yang akan diperbaiki.

1) Penetrasi pasar

Yaitu semacam strategi dengan mencoba untuk membangun bagian dari pangsa pasar secara keseluruhan untuk barang-barang ataupun jasa yang tersedia di pasar sekarang ini lewat usaha pemasaran yang lebih menonjol.

2) Pengembangan pasar

yaitu sejenis strategi dengan menghadirkan barang atau jasa yang ada sekarang pada kawasan geografis lain.

3) Pengembangan produk

Yaitu jenis strategi yang mencoba membangun kesepakatan dengan mengerjakan item atau layanan saat ini atau mengembangkan item atau layanan baru.

c) Strategi Diversifikasi

yaitu sejenis strategi pada perusahaan dalam menambahkan item ataupun jasa baru dalam upaya memperluas kesepakatan organisasi.

1) Diversifikasi Terkait

Yaitu semacam strategi pada organisasi menambahkan item ataupun jasa baru tetapi belum diidentifikasi dengan item ataupun jasa di perusahaan sebelumnya.

2) Diversifikasi tak terkait

Yaitu jenis strategi pada perusahaan menambahkan item ataupun jasa baru tetapi terkait terhadap lini bisnis di perusahaan yang lama.

d) Strategi Defensif

Yaitu semacam strategi pada perusahaan dalam keadaan kondisi menurun dengan tujuan bahwa ia harus membangun kembali melalui biaya dan sumber daya dana investasi untuk memperluas kesepakatan pengembalian dan penurunan dari segi keuntungan.

1) Penciutan

Penciutan adalah strategi dimana dilakukannya pengelompokan ulang diselesaikan dengan mengurangi biaya dan sumber daya untuk membalikkan penjualan dan pendapatan yang menurun.

2) Divestasi

Divestasi adalah suatu strategi dimana suatu divisi atau sebagian dari suatu perusahaan dijual.

3) Likuidasi

Likuidasi adalah strategi dimana semua sumber daya perusahaan dijual secara terpisah untuk sumber daya mereka yang memperoleh kekayaan nyata.

2.1.5 Keunggulan Bersaing

Dalam persaingan yang sangat ketat di era globalisasi yang semakin maju ini, perusahaan harus dapat memaksimalkan segala peluang yang ada. Peluang ini termasuk juga dalam hal pengembangan usaha. [9] Motivasi di balik penciptaan teknik dan strategi adalah agar perusahaan memiliki pilihan untuk berkompetisi terhadap semua keadaan, khususnya selama keadaan keuangan dan politik tidak menguntungkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempunyai kelebihan dalam bersaing.

Penuturan Kotler menjelaskan tentang keunggulan bersaing adalah: keuntungan terhadap kompetitor yang diperoleh dengan cara menyampaikan penghargaan kepada klien penting, lewat biaya rendah atau memberikan keuntungan yang banyak dan sesuai dengan biaya yang tinggi. Persaingan perusahaan di pasar memiliki tujuan sama secara konsisten kontras dengan target serta aset mereka. Organisasi yang sangat besar tetapi ada juga organisasi kecil. Beberapa memiliki aset dengan jumlah banyak, sedangkan lainnnya mengalami masalah subsidi. Beberapa untuk beberapa waktu diatur dan diatur, yang lain baru dan tidak dilakukan. Beberapa membuat kemajuan menuju bagian cepat dari pengembangan industri secara keseluruhan, yang lain mencari keuntungan jangka panjang. [10] Selanjutnya Kotler mengklasifikasikan strategi bersaing berdasarkan pada peran yang dimainkan perusahaan dipasar sasaran, yaitu:

a) Pemimpin Pasar (*Market Leader*)

Pemimpin pasar adalah perusahaan yang memiliki keunggulan-keunggulan dalam pangsa pasar. Perusahaan seperti ini biasanya menjadi pusat perhatian perusahaan lain yang menantang atau menggunakankan kelemahannya, dan bersiap dengan menjatuhkannya. kegiatan pencgahan yang harus dilakukan yaitu:

1) Pengembangan pada total keseluruhan permintaan
2) Melakukan penjagaan pada tingkat target pasar yang dikuasai

3) Pengembanga target pasar

b) Penantang Pasar (*Market Challenger*)

Organisasi yang menempati posisi kedua dalam bisnis. Posisi yang diambil oleh organisasi ini adalah penyerangan. Potensi serangan adalah:

1) Serang kepala pasar
2) Menyerang organisasi provinsi yang lebih sederhana.

c) Pengikut Pasar (*Market Follower*)

Organisasi-organisasi ini biasanya hanya mengikuti kemajuan pemimpin pasar. Sistem umum yang dapat dibuat antara lain:

1) Ikuti dengan sungguh-sungguh, pada akhir hari sesuaikan dengan organisasi pemimpin sebanyak yang bisa diharapkan, baik fragmen pasar dan mempromosikan wilayah campuran.
2) Ikuti dari tempat terpencil dengan membuat beberapa pemisahan, namun mengikuti inovator sejauh pengaturan pasar.

3) Perelung Pasar (Market Nicher)

Sebuah organisasi yang disebut ceruk pasar adalah organisasi yang memutuskan untuk bekerja di ruang eksplisit pasar yang tidak menghasilkan pendapatan bagi perusahaan yang lebih besar. Pertemuan ini biasanya merupakan organisasi yang mewakili otoritas yang cukup besar di klien akhir, lini, vertikal, wilayah geografis eksplisit pembeli, penawaran produk atau produk, tampilan produk atau administrasi.

2.1.6 Strategi Bersaing

Menurut Micheal E. Porter yang dikutip dalam buku Bambang Hariadi, Bambang pola umum peta persaingan dalam pasar biasanya melibatkan lima kekuatan yang masing–masing saling menekan untuk memperoleh keuntungan yang maksimal. [11]

2.1.7 Perencanaan Strategis

perencanaan adalah kumpulan organisasi yang dianggap layak. Dimana individu harus memikirkan pencapaian sesuatu yang benar untuk dibentuk. Penataan kunci dibuat dengan menyusun metodologi untuk mengarahkan semua kegiatan organisasi, interaksi administratif untuk mengumpulkan dan menjaga kecocokan antara aset asosiasi dan pembukaan pasar. Kotler menjelaskan bahwasannya perencanaan strategis yang berhubungan dengan pasar yaitu "Proses manajerial menciptakan dan menjaga dengan tujuan pengembangan, bakat dan aset sesuai dengan peluang sektor bisnis berubah". [10]

Perencanaan strategis bertujun untuk membuat dan mengerjakan bisnis serta item untuk mencukupi target, manfaat dan pengembangan. Rencana strategi membuat struktur pada aktivitas perusahaan yang dapat membangun daya tanggap dan kinerja perusahaan. Perencanaan strategi membantu manajerial dengan mengembangkan gagasan yang jelas tentang perusahaan. Demikian juga, pengaturan penting memberdayakan perusahaan untuk mengatur diri mereka sendiri untuk iklim bisnis yang berubah dengan cepat. Satu lagi manfaat penting dari perencanaan strategi adalah membantu direktur melihat kebebasan yang mengandung bahaya dan celah yang dilindungi dan memilih antara keadaan yang menjanjikan yang ada. Perencanaan penting juga mengurangi kemungkinan kesalahan dan resiko yang tidak diinginkan, karena penelitian yang cermat telah dilakukan pada tujuan, sasaran, dan metodologi.

2.2 Analisis SWOT

2.2.1 Pengertian

Pemeriksaan SWOT adalah bukti pembeda yang disengaja dari berbagai elemen untuk merencanakan prosedur perusahaan. Penyelidikan ini bergantung pada pemahaman bahwa prosedur yang kuat akan meningkatkan kualitas (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun membatasi kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). [12] Tahapan penentuan keputusan strategis berhubungan dengan mengembangkan tujuan, rencana dan kebijakan perusahaan. Kemudian perencanaan strategi membedah beberapa unsur strategis perusahaan (kekuatan,

kelemahan, peluang dan ancaman) dengan keadaan sekarang. Pemeriksaan SWOT yaitu mengetahui faktor-faktor secara tersusun untuk merinci strategi organisasi. Pemeriksaan SWOT menganalisis unsur di dalam (*internal*) serta luar (*external*). Pemeriksaan luar akan memberikan garis besar peluang dan ancaman (O-T) sedangkan analisis lingkungan dalam akan memberikan garis besar kekuatan dan kelemahan (S-W) perusahaan. [13]

2.2.2 Fungsi, Manfaat, dan Tujuan Analisis SWOT

a) Fungsi Analisis SWOT

Secara umum, analisis SWOT adalah hal yang sudah duketahui bagi sebagian besar kelompok penyusun rencana perusahaan. Beberapa bagian dari pekerjaan pengaturan strategi berpusat di sekitar apakah perusahaan memiliki aset dan kemampuan yang memuaskan untuk melakukan tujuan misi dan memahami visinya. Pengenalan kekuatan yang dimiliki akan membantu perusahaan untuk fokus dan melihat peluang baru, sedangkan penilaian yang adil terhadap kelemahan yang ada akan memberikan bobot keaslian pada rencana yang akan dibuat oleh perusahaan, sehingga fungsi SWOT adalah untuk memecah kekuatan dan kelemahan perusahaan, seperti halnya mengetahui peluang dan ancaman yang dilihat oleh perusahaan melalui analisis kondisi internal dan eksternal perusahaan.

b) Hasil Analisis SWOT

Analisis SWOT bermanfaat apabila telah secara jelas ditentukan dalam bisnis apa perusahaan beroperasi, dan arah mana perusahaan menuju ke masa depan seerta ukuran apa saja yang digunakan untuk menilai keberhasilan manajemen perusahaan dalam menjalankan misinya dan mewujudkan visinya dari hasil analisis akan memetakan posisi perusahaan terhadap lingkungannya dan menyediakan pilihan strategi umum yang sesuai, serta dijadikan dasar menetapkan sasaran-sasaran perusahaan selama 3-5 tahun ke depan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan dari para stakeholder.

2.2.3 Tujuan Analisis SWOT

Pemeriksaan SWOT bertujuan untuk mengetahui seluruh strategi organisasi. Beberapa perusahaan atau pelaku bisnis pada tahapannya banyak menggunakan pemeriksaan SWOT. Pola tersebut terus berkembang, khususnya pada perdagangan bebas di abad ke 21, di mana satu sama lain saling berhubungan dan terkait. Penggunaan analisis SWOT sebenarnya telah muncul ribuan tahun sebelumnya dari strukturnya yang paling sederhana, lebih tepatnya dalam perkembangan perencanaan untuk mengatasi musuh dalam pertarungan. [3] Dalam perkembangannya sekarang. Analisis SWOT tidak hanya digunakan untuk merinci strategi pertempuran, tetapi banyak digunakan untuk menyusun rencana bisnis (*Strategic Business Planning*) yang bertujuan untuk menyusun beberapa strategi jangka panjang sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dan dapat segera menentukan pilihan semua perubahannya dalam menghadapi pesaing. [3]

2.2.4 Tahapan dalam Analisis SWOT

a) IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

Beberapa faktor internal perusahaan sudah dikenali, tabel IFAS dibuat untuk menggambarkan beberapa faktor di dalam sistem kekuatan serta kelemahan perusahaan. Prosesnya yaitu:

(1) mengetahui beberapa faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam kolom 1.

(2) Berikan nilan bobot pada setiap faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh beberapa faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Jumlah Semua bobot tidak boleh melebihi skor total 1,00).

(3) Berikan nilai 1 sampai 4 peringkat bagi setiap faktor untuk mengetahui apakah faktor tersebut mempunyai kelemahan besar (rating = 1), kelemahan yang kecil (rating = 2), kekuatan kecil (rating

= 3), dan kekuatan besar (rating = 4). Tetapi kebenarannya, rating tertuju pada perusahaan sedangkan bobot tertuju pada perusahaan.

(4) Kalikan masing-masing bobot dengan *rating*-nya untuk mendapatkan *score*.

(5) menghitung jumlah *score* setiap variabel.

Terlepas dari jumlah variabel yang diingat untuk IFAS, jumlah rata-rata mencapai dari rendah 1,0 dan tinggi 4,0 dengan normal 2,5. Jika nilai normal rata-rata di bawah 2,5 menunjukkan bahwa perusahaan tersebut lemah dibagian internal, sedangkan nilai total di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat. [3]

b) EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*)

Ada lima proses penyusunan matriks faktor strategi eksternal yaitu :

(1) Mengetahui beberapa faktor yang menjadi peluang dan ancaman.

(2) Berikan nilai bobot disetiap faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Beberapa faktor tersebut memungkinkan dapat memberi pengaruh pada faktor strategis. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.

(3) Menghitung *rating* untuk setiap faktor dengan memberikan skala mulai 1 sampai 4, dimana 4 (respon sangat bagus), 3 (respon di atas rata-rata), 2 (respon rata-rata), 1 (respon di bawah rata-rata). Nilai peringkat ini berdasarkan pada kemudahan strategi perusahaan, dengan demikian nilainya berdasarkan pada kondisi perusahaan.

(4) Kalikan setiap bobot dengan *rating*-nya demi memperoleh *score*.

(5) Semua *score* dijumlahkan untuk memperoleh *total score* perusahaan. Nilai menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap berbagai faktor strategis eksternalnya.

Jelas, dalam matriks EFAS, skor lengkap yang paling tinggi adalah 4.0 dan yang terrendah adalah 1.0. Jumlah skor 4.0 menunjukkan bahwa perusahaan bereaksi terhadap peluang yang ada dengan cara yang belum pernah terjadi sebelumnya dan menghindari ancaman di pasar modernnya. Skor berjumlah 1,0

menunjukkan sistem perusahaan tidak memanfaatkan peluang sebaik-baiknya atau tidak menjauhi ancaman eksternal.

2.2.5 Matrik SWOT Kearns

Pengertian dasar dari konsep ini yaitu suatu kondisi gabungan antara S dan W, kemudian O dan T. Kondisi blending ini terjadi karena merupakan hal yang wajar bahwa dalam setiap kekuatan selalu ada kekurangan yang misterius dan dari setiap peluang selalu ada ancaman yang harus diperhatikan. Ini menyiratkan bahwa setiap resep Kekuatan (S) harus andal memiliki pasangan Kelemahan (W) dan setiap kondisi Peluang (O) harus memiliki pasangan Ancaman (T). Model Matriks SWOT Kearns menyajikan delapan kotak, dua yang utama adalah kotak di dalam sistem (kualitas dan kekurangan), sedangkan kotak kiri adalah faktor interior (bukaan dan bahaya). Empat kotak lainnya akan menjadi wadah pertanyaan besar yang muncul karena konvergensi antara faktor dalam dan luar. Dalam perkembangan ini, bagian-bagian dari faktor SWOT organisasi yang telah diperoleh dimasukkan ke dalam peti yang diberikan. Berikut merupakan penjelasan Kearns tentang hubungan matrik SWOT yang telah dikembangkan pada table dibawah ini:

Tabel 2.1 - Matriks SWOT

IFAS / EFAS	KEKUATAN (STRENGTH) Tentukan 5-10 faktorfaktor kekuatan interna	KELEMAHAN (WEAKNESS) Tentukan 5-10 faktorfaktor kelemahan internal
PELUANG (OPPORTUNITY) Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	(S-O) Keunggulan Komparatif (Comparative Advantage) A	(W-O) Divestasi atau Investasi (Divestement or Investement) B

ANCAMAN (THREATS) Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal	(S-T) Mobilisasi (Mobilization) C	(W-T) Masalah Kerusakan atau Meminimalisir Kerugian (Damage Control) D

a) Sel A Keunggulan Komparatif (*Comparative Advantage*) adalah bertemunya antara dua elemen kekuatan dan peluang sehingga jangan sampai peluang tersebut hilang begitu saja, namun sebaliknya perusahaan harus segera memperkuat dengan berbagai perencanaan yang mampu mendukungnya. Dalam sel ini, dapat diterapkan bagi organisasi untuk tumbuh lebih cepat, namun harus secara konsisten menyadari perubahan yang dipertanyakan dalam keadaan organisasi saat ini.

b) Sel B Divestasi atau Investasi (*Divestement or Investment*) yaitu bertemunya antara kelemahan dan peluang. Pada sel C ini tersedianya peluang yang sangat meyakinkan, tetapi untuk menggarapnya perusahaan tidak mempunyai kemampuan. jika dipaksakan, perusahaaan dapat mengeluarkan biaya yang besar dan perusahaan dapat mengalami kerugian.

c) Sel C Mobilitas (*Mobilization*) adalah bertemunya antara kekuatan dan ancaman eksternal organisasi yang diperiksa kekuatannya. Pada sel ini sumberdaya yang berasal dari kekuatan perusahaan harus termobilisasi terhadap perusahaan untuk melakukan minimalisir ancaman. Bahkan ancaman tersebut diubah menjadi sebuah peluang.

d) Sel D Kerusakan atau mengendalikan kerugian (*Damage Control*) yaitu bertemunya antara kelemahan dan ancaman. Pada sel ini perusahaan termasuk dalam posisi yang lemah, ini merupakan pertemuan dua titik yang tidak bagus.

Jika perusahaan memilih keputusan yang tidak tepat akan berdampak buruk kepada perusahaan. meminimalisir dan mengendalikan kerugian agar tidak menjadi lebih parah dari diperkirakan merupakan strategi yang harus digunakan.

2.4 Analisis rantai nilai (*value chain*)

Value Chain atau rantai nilai dapat digambarkan untuk melihat organisasi sebagai rantai kegiatan yang mengubah input menjadi hasil yang bernilai bagi kliennya. Insentif untuk klien berasal dari tiga sumber penting. (1) kegiatan yang memisahkan item, (2) kegiatan yang mengurangi pengeluaran item dan (3) kegiatan yang dapat segera memenuhi kebutuhan klien. Investigasi berantai yang layak mencoba melihat bagaimana bisnis memberikan insentif bagi klien dengan menganalisis komitmen berbagai kegiatan di dalam bisnis untuk nilai itu. [14]

Value chain Analysis (VCA) di defenisikan menurut Womack ialah Sebagai berikut:

“ Rantai nilai adalah teknik yang diterapkan secara luas di bidang manajemen operasi, rekayasa proses dan manajemen rantai pasokan, untuk analisis dan peningkatan selanjutnya dari pemanfaatan sumber daya dan aliran produk dalam proses manufaktur.”

Menururt Pietrobelli, [15] Rantai nilai menggabungkan setiap kegiatan yang diperlukan untuk membuat item, mulai dari mengkonseptualisasikan item hingga item yang dipasarkan. Kegiatan ini mencakup pengembangan item, berbagai fase pembuatan antar item, ekstraksi bahan mentah, bahan setengah jadi, pembuatan bagian dan kumpul-kumpul, diseminasi, diperkenalkan, dan bahkan penggunaan kembali item. Sedangkan Shank, [16] mendefenisikan Ciri pemeriksaan rantai nilai, adalah sebuah pendekatan untuk memahami ikatan nilai yang membentuk nilai suatu barang. Rantai nilai ini berasal dari kegiatan yang diselesaikan, dari bahan mentah ke tangan pelanggan, termasuk administrasi purna jual. [15]

Menurut Porter bahwa Pemeriksaan rantai nilai adalah alat investigasi penting yang digunakan untuk lebih mudah memahami keunggulan, untuk membedakan di mana nilai klien dapat ditingkatkan atau biaya dikurangi, dan untuk lebih mungkin memahami hubungan organisasi dengan penyedia, klien, dan berbagai organisasi dalam bisnis. Gagasan rantai nilai bergantung pada gagasan bisnis dan berbeda untuk organisasi perakitan, organisasi administrasi, dan asosiasi non-manfaat. [15]

Analisis *value chain* adalah penyelidikan kegiatan yang menciptakan suatu nilai, baik dari dalam maupun luar organisasi. Ide rantai nilai memberikan sudut pandang di mana organisasi berada dalam rantai nilai mekanis. Investigasi rantai nilai membantu organisasi dengan memahami ikatan nilai yang membentuk item tersebut. Layak mulai dari bahan mentah hingga perawatan barang setelah ditawarkan kepada pembeli. Organisasi harus memiliki pilihan untuk memahami situasinya dalam rantai nilai yang membentuk item atau administrasi. Hal tersebut sangat penting untuk mengidentifikasi kesempatan dari persaingan. Setelah membedakan posisinya, organisasi merasakan latihan yang membentuk nilai itu. Kegiatan-kegiatan ini dinilai untuk mengenali apakah mereka menawarkan beberapa manfaat untuk item tersebut. Jika kegiatan itu memberikan manfaat, itu akan terus digunakan dan ditingkatkan untuk meningkatkan harga diri. Tetapi, jika kegiatan itu tidak menambah harga diri, itu harus dihilangkan. [15]

Schmitz (2005) [15] menyampaikan penuturannya alasan harusnyanya dilaksanakan analisis rantai nilai yaitu:

1) Kegiatan rantai nilai sifatnya global, artinya dapat dilakukan di suatu bagian atau divisi yang berbeda.
2) Rantai nilai bersifat menguntungkan dalam beberapa kegiatan penambahan nilai.
3) Beberapa pebisnis memiliki kekuasaan dalam rantai nilai terhadap pelakulain (*Lead Farm*).

Kemudian, pedoman utama pada analisis rantai nilai adalah:

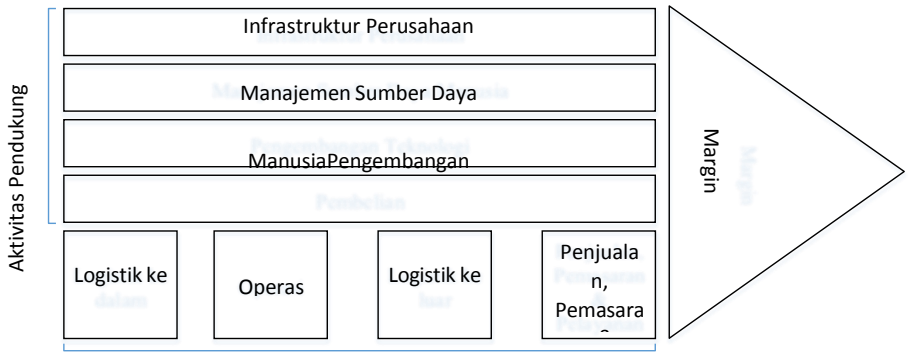
1) Barang atau jasa yang akan dibuat, termasuk konsep barang dan rinciannya.
2) Bagaimana tenaga kerja dan produk dihasilkan. Termasuk di dalamnya makna interaksi kreasi yang memasukkan komponen-komponen seperti inovasi yang akan dimanfaatkan, kualitas, pedoman kerja dan standar lingkungan.
3) Jumlah jumlah yang harus dikirimkan dan kapan item dibuat. Ini mengacu pada pemesanan dan koordinasi pembuatan.

Menurut Porter (1990) [15] Rantai nilai adalah metode yang disengaja untuk menyelidiki sumber keunggulan kompetitif dengan menganalisis setiap kegiatan yang dicoba oleh perusahaan dan bagaimana mereka dikoordinasikan satu sama lain. Rantai nilai terdiri dari sembilan klasifikasi kegiatan yang terhubung ke dalam satu klasifikasi gerakan.

kegiatan dibagi menjadi dua jenis, yaitu aktivitas utama (*primaryactivities*) dan aktivitas pendukung (*supporting activities*). Porter (1990) menyatakan bahwa kegiatan primer adalah kegiatan yang terkait dengan pembuatan item dan transaksi terakhir yang sebenarnya. Terbagi ke dalam kategori generik (kelas non-eksklusif) yang diperlukan dalam meningkatkan penghargaan dalam bisnis, yaitu: input, kegiatan, hasil, promosi dan transaksi, dan administrasi. Kemudian Porter (1990) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan kegiatan pendukung adalah aktivitas yang membantu kegiatan primer dan saling mendukung. Dibagi menjadi empat klasifikasi, khususnya pembelian, peningkatan inovasi, aset manusia dewan, dan yayasan perusahaan. [15]

Poster memberikan Struktur pendekatan kepada organisasi untuk menciptakan aset yang menikmati manfaat serius. Investigasi rantai nilai Poster mengisolasi dua kegiatan, menjadi kegiatan primer dan pendukung tertentu di mana kedua

kegiatan ini akan menunjukkan keunggulan. Adapun rantai nilai generik yang dapat dilihat pada Gambar 2.1. [17]



Aktivitas Utama

Gambar 2.1 - Struktur *Value Chain*

(Sumber: Porter, 1993) [17]

2.5 Analisis PESTEL

Analisis PESTEL adalah instrumen yang berharga untuk pemahaman perkembangan dan penurunan pasar, posisi, potensi dan jalannya usaha. Analisis PESTEL adalah alat estimasi bisnis. PESTEL mewakili Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi, yang biasanya digunakan sebagai instrumen estimasi bisnis atau organisasi. Efek samping dari analisis PESTEL biasanya berupa peluang atau ancaman yang menjanjikan untuk organisasi yang dapat digunakan dalam ujian SWOT. [18]

Menurut Carpenter dan Sanders PESTEL adalah alat untuk membantu penyelidikan yang digunakan untuk mengenali lingkungan (*environment*) sebelum suatu organisasi memulai sistem periklanan. Di dalam bagian pemasaran, ada beberapa lingkungan yang menunjang organisasi tersebut, diantaranya: [19]

1) Lingkungan internal, seperti pekerja, teknologi, kompensasi, keuangan, dan sebagainya.

2) Lingkungan mikro, seperti pembeli, agen dan pedagang, penyedia, pesaing, dan sebagainya
3) Lingkungan makro, misalnya politik (termasuk hukum), keuangan, sosial budaya, dan teknologi.

Semuanya dipahami sebagai faktor–faktor PEST

a) Politik (*Political Factor*)

Politik memiliki pengaruh yang cukup besar terutama pada penetapan regulasi, dan kekuatan pembelanjaan (spending power) dari konsumen dan bisnis lainnya. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan pada faktor politik ini.

1) Kestabilan lingkungan politik
2) Kebijakan pemerintah yang mengatur regulasi dan pajak dari bisnis,
3) Kedudukan pemerintah dari aturan pemasaran,
4) Ketetapan pemerintah terhadap pengendalian ekonomi,
5) Persepsi pemerintah pada budaya dan agama,
6) Keikutsertaan pemerintah terhadap perjanjian dagang.

b) Ekonomi (*Economic Factors*)

Pemasaran hanya memikirkan kondisi jangka pendek dan jangka panjang dari ekonomi pertukaran. Poin-poin menarik antara lain:

1) Tingkat bunga dan tingkat ekspansi,

2) Sudut pandang keuangan jangka panjang bergantung pada PDB (Produk Domestik Bruto).

c) Sosial dan Budaya (*Sociocultural Factors*)

Kondisi sosial dan sosial dapat mempengaruhi latihan bisnis, dan memiliki dampak yang beragam di setiap negara.

1) Dominasi agama.
2) Pengakuan konsumen atas barang dan jasa dari luar negeri.
3) Dampak bahasa, khususnya penanaman item saat memasuki pasar.

4) Jangka waktu yang dibutuhkan pelanggan untuk memperoleh kesenangan.
5) Pekerjaan orang-orang di arena publik.
6) Panjang umur dari populasi dan kesejahteraan masyarakat serta pemerintah.
7) Reaksi masyarakat terhadap isu-isu reguler.

d) Teknologi (*Technological Factors*)

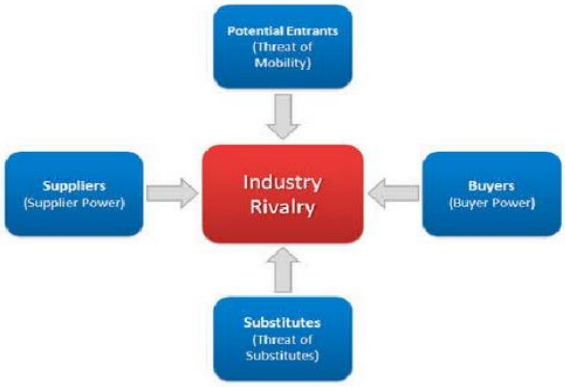
Teknologi memainkan peran penting dalam mengembangkan persaingan lebih lanjut. Poin-poin menarik antara lain:

1) Teknologi membuat barang dan jasa lebih murah, dan bekerja pada kualitas.
2) Teknologi menawarkan barang-barang kreatif dan jasa, seperti web banking, mobile,
3) Teknologi mempengaruhi saluran angkut, seperti web, tiket pesawat, lelang,
4) Teknologi memudahkan organisasi untuk berbicara dengan pembeli, misalnya, melalui CRM, dan lainnya.

2.6 5 *Forces* Porter's

Five Forces Model atau disebut juga Porter *Five Forces* adalah teknik untuk menyelidiki bisnis dan membina prosedur bisnis atau lingkungan persaingan yang didistribusikan oleh Michael E Porter, pada tahun 1979. Seperti yang ditunjukkan oleh *Five Forces* Model ada lima hal yang dapat memutuskan tingkat persaingan dan banding pasar dalam suatu industri. Daya tarik dalam pengaturan ini menyinggung produktivitas bisnis secara keseluruhan. Oleh karena itu, setelah investigasi selesai pihaknya akan benar-benar ingin mengevaluasi apakah bisnis tersebut masih "menarik" atau "jelek". Seperti yang ditunjukkan oleh Model Lima Kekuatan, sebuah industri diklasifikasikan "jelek" jika campuran dari lima kekuatan tersebut mengurangi produktivitas umumnya. Sebuah industri seharusnya menarik jika campurannya menunjukkan manfaat yang menjanjikan. Tiga dari lima

Five Forces merujuk pada persaingan dari sumber eksternal. Sisanya adalah ancaman internal.



Gambar 2.2 – Five Force model

2.6.1 *Threat of New Entrants* (Ancaman pendatang baru)

Hambatan masuk (*entry barriers*) merupakan berbagai faktor yang akan menghambat pendatang baru (potential new entrants) memasuki suatu industri di *Five Forces* Model. Hambatan masuk yang rendah akan mengakibatkan suatu industri mengalami penurunan profitabilitas dengan cepat karena semakin meningkatnya persaingan di antara perusahaan dalam satu industri. Sebaliknya dalam *Five Forces* Model hambatan masuk industri yang tinggi, diasumsikan akan dapat mempertahankan daya tarik industri untuk jangka waktu yang panjang. Sebagai contoh, identitas merek (*brand identity*) yang kuat seperti yang dimiliki Honda dan Yamaha telah turut melindungi produk-produk tersebut dari serangan pesaing baru sehingga kedua produk tersebut masih dapat mempertahankan posisinya di pasar.

2.6.2 *Bargaining Power of Suppliers* (Daya tawar pemasok)

Dalam *Five forces model* pemasok memiliki posisi tawar-menawar (yang berbeda-beda terhadap perusahaan di dalam *Five forces model*. Kemampuan pemasok untuk menentukan syarat-syarat perdagangan yang menguntungkan kedua belah pihak sangat dipengaruhi oleh elemen-elemen struktur industri sebagai berikut: pemisahan input, biaya peralihan pemasok dan perusahaan

dalam industri, kehadiran input pengganti, konsentrasi pemasok, pentingnya volume bagi pemasok, biaya relatif terhadap total pembelian dalam industri, dampak input pada biaya atau diferensiasi, ancaman integrasi ke depan.

Jika organisasi dapat memperoleh pasokan bahan mentah dari beberapa penyedia, posisi organisasi agak lebih kuat daripada penyedia sehingga penyedia tidak akan menimbulkan ancaman besar bagi organisasi dalam Model Lima Kekuatan. Namun, jika perusahaan hanya mengandalkan satu penyedia, posisi penyedia menjadi solid dan dapat membahayakan organisasi.

2.6.3 *Bargaining Power of Buyers or Consumers* (Daya tawar pelanggan)

Dalam model Lima Kekuatan, pembeli memiliki situasi yang signifikan untuk ketahanan organisasi mengingat fakta bahwa pendapatan bisnis yang diperoleh oleh organisasi berasal dari menawarkan produk organisasi kepada pembeli. Bentuk negosiasi pembeli terhadap organisasi yang menjual jasa dan produk dikendalikan oleh dua hal utama, yaitu pengaruh barter khusus dan pengaruh nilai. Pengaruh tawar-menawar pembeli kemudian dikendalikan oleh beberapa faktor sebagai berikut: fokus pembeli versus fokus perusahaan, volume pembeli, koordinat pembeli, barang-barang pengganti. Faktor lain yang menentukan kekuatan pembeli adalah pengaruh nilai yang dikendalikan oleh beberapa faktor, misalnya pembelian nilai atau total, kontras item, kepribadian merek, manfaat pembeli, dan dorongan utama.

2.6.4 *Threat of Subtitute Products* (Ancaman produk dan jasa subtitusi)

Dalam *Five forces model*, kontes untuk item yang dikirim oleh organisasi tidak hanya datang dari organisasi yang memproduksi item serupa, yang mengarah pada persaingan terkoordinasi, tetapi juga dapat berasal dari organisasi yang memproduksi item yang memiliki kapasitas yang sama dengan item yang dibuat oleh organisasi. Barang semacam itu disebut barang pengganti. Misalnya, sangat mungkin terlihat bahwa produsen sepeda menghadapi persaingan dengan pembuat kapal penjelajah lainnya, selain dari

transportasi umum seperti Transjakarta, kereta api, dan metode transportasi yang berbeda.

2.6.5 *Competitive Rivalry Within the Industry* (Rivalitas kompetitif dalam industri)

Di dalam industri *Five forces model* sendiri, terjadi persaingan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Menurut Porter pencetus *Five forces model*, intensitas persaingan (*intensity of rivalry*) antar perusahaan dalam satu industri sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut: pertumbuhan industri, biaya tetap atau nilai tambah, kelebihan kapasitas yang terputus-putus, perbedaan produk, identitas merek, biaya peralihan, konsentrasi & keseimbangan, kompleksitas informasi, keragaman pesaing, taruhan perusahaan, hambatan keluar. Perusahaan yang melakukan inovasi dapat menikmati profit yang besar pada saat pesaing lain belum memasuki pasar yang sama.