

## BAB 2

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Pengertian Strategi

- Secara khusus strategi sering diartikan sebagai taktik atau siasat. Menurut Pierce dan Robinson (2000, p4) strategi adalah perhatian perusahaan tentang bagaimana, kapan dan dimana sebaiknya bersaing, melawan siapa dan untuk tujuan apa mereka bersaing.
- Menurut Tjiptono, Fandy. (2002, p3) dalam bukunya istilah strategi berasal dari kata Yunani *strategeia* ( *stratos* = militer, dan *ag* = memimpin ) yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Konsep ini relevan dengan situasi jaman dulu yang sering diwarnai perang, dimana jenderal dibutuhkan untuk memimpin satu angkatan perang agar dapat selalu memenangkan perang. Strategi juga bisa diartikan sebagai suatu rencana pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan material pada daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.
- Menurut David, Fred R (2004, p15) strategi adalah cara untuk mencapai tujuan – tujuan jangka panjang dan merupakan tindakan yang menuntun keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang banyak untuk merealisasikannya. Strategi juga mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang paling tidak selama 5 tahun, oleh karena itu sifat strategi adalah berorientasi ke masa depan.
- Strategi menurut Ohmae (2003, p4) adalah segala sesuatu yang menyangkut strategi bisnis dan tujuan dari perencanaan strategi adalah memungkinkan sebuah perusahaan untuk mendapatkan posisi yang lebih dari para pesaingnya. Dengan demikian strategi perusahaan menyatakan sebuah upaya untuk secara efisien meningkatkan kekuatan sebuah perusahaan lebih tinggi dari kekuatan pesaing.

Jadi dapat disimpulkan dari beberapa teori yang ada bahwa strategi adalah seperangkat aktivitas yang dilakukan oleh sebuah perusahaan atau seseorang dalam mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan untuk memperoleh keunggulan selama berkompetisi didalam pasar agar lebih baik dari pada pesaingnya.

## 2.2 Tipe – Tipe Strategi

Menurut Rangkuti (2004, p7) pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan 3 tipe strategi yaitu:

### a. Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya strategi pengembangan produk, strategi penetapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.

### b. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi dan sebagainya.

### c. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering disebut juga strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi – fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau *operasional*, strategi distribusi, strategi organisasi dan strategi – strategi yang berhubungan dengan keuangan.

### 2.3 Tiga Level Strategi

Menurut Tjiptono, Fandi (2002, p8), dalam suatu perusahaan terdapat tiga level strategi, yaitu level korporasi, level unit bisnis atau lini bisnis dan level fungsional.

#### a. Strategi level korporasi

Strategi level korporasi dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan operasi dan organisasi yang memiliki lini atau unit bisnis lebih dari satu. Pertanyaan pokok yang muncul pada level korporasi adalah :

- Bisnis apa yang seharusnya digeluti perusahaan
- Apa sasaran dan harapan atas masing – masing bisnis
- Bagaimana mengalokasikan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran – sasaran tersebut

Dalam mengembangkan sasaran level korporasi, setiap perusahaan perlu menentukan salah satu dari beberapa alternatif berikut :

1. Kedudukan dalam pasar
2. Inovasi
3. Produktivitas
4. Sumber daya fisik dan finansial
5. *Profitabilitas*
6. Prestasi dan pengembangan manajerial
7. Prestasi dan sikap karyawan
8. Tanggung jawab sosial

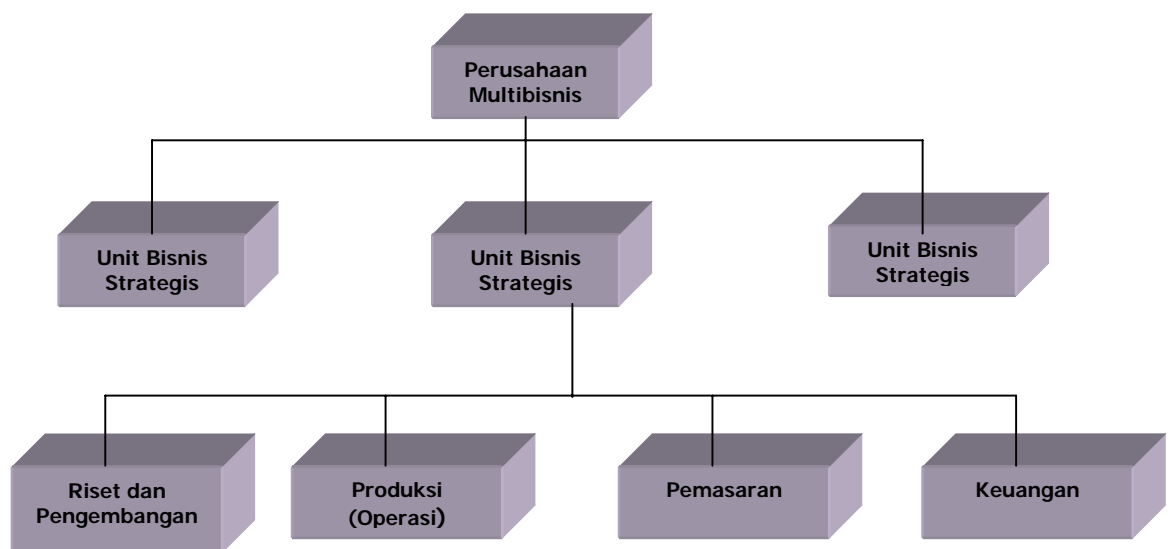
#### b. Strategi Level Unit Bisnis

Strategi level unit bisnis lebih diarahkan pada pengelolaan kegiatan dan operasi bisnis tertentu. Pada dasarnya strategi level unit bisnis berupaya menentukan pendekatan yang sebaiknya oleh suatu bisnis terhadap pasarnya dan bagaimana

melaksanakan pendekatan tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam kondisi pasar tertentu.

c. Strategi Level Fungsional

Strategi level fungsional merupakan strategi dalam kerangka fungsi – fungsi manajemen (secara tradisional terdiri atas riset dan pengembangan, keuangan, produksi dan operasi, pemasaran, personalia/sumber daya manusia). Yang dapat mendukung strategi level unit bisnis.



Sumber : Mudrajat Kuncoro (2006,P90)

**Gambar 2.1 Tiga Level Strategi**

## 2.4 Pengertian Strategi Bersaing

- Menurut Hunger dan Wheelen (2001, p245) strategi bersaing adalah strategi bisnis yang berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan dan mengatasi masalah bagaimana perusahaan dan pesaingnya dapat bersaing dalam bisnis dan industri.

- Menurut Kotler dan Amstrong (2003, p274) pesaing sangat penting untuk dipelajari supaya bisa membuat suatu strategi pemasaran yang efektif. Suatu perusahaan perlu untuk mengidentifikasi strategi, tujuan, kekuatan, kelemahan dan pola reaksi pesaingnya.

Jadi dapat disimpulkan dari beberapa teori yang ada bahwa strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial sebagaimana juga kekuatan-kekuatan ekonomi, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri dimana perusahaan tersebut bersaing. Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan persaingan selain juga strategi-strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan, maka kuncinya terletak pada kemampuan yang berlainan diantara perusahaan-perusahaan yang bersangkutan untuk menanggulangnya.

## 2.5 Keunggulan Kompetitif

Menurut Heizer dan Render (Komaruddin, 2003, p103) ada tiga bentuk rekomendasi yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) diantaranya :

- a. Strategi bersaing dengan diferensiasi

Strategi bersaing dengan diferensiasi dilakukan agar dapat menciptakan perbedaan yang jelas dalam penawaran barang atau jasa sehingga para pelanggan merasakannya sebagai pertambahan nilai. Dengan perkataan lain pelanggan menganggap barang atau jasa yang dibelinya lebih baik daripada barang atau jasa lainnya. Pertambahan nilai barang atau jasa tersebut akan menjadi alasan bagi para pelanggan untuk meninggalkan barang atau jasa yang diproduksi oleh perusahaan lain.

b. Strategi bersaing dengan biaya

Strategi biaya rendah tidak mengandung arti bahwa perusahaan menghasilkan produk dengan mutu dan nilai yang buruk. Strategi bersaing dengan biaya merupakan upaya agar perusahaan dapat memberikan nilai maksimum kepada para pelanggan dengan biaya tertentu. Kepemimpinan biaya rendah dipasar memerlukan pencapaian nilai maksimum seperti yang ditentukan, diapresiasi dan diharapkan oleh para pelanggan tersebut. Strategi harga rendah adalah upaya untuk memasarkan produk yang lebih murah dibandingkan dengan produk lainnya. Untuk itu diperlukan peningkatan produktivitas.

c. Strategi bersaing dengan tanggapan

Strategi bersaing dengan tanggapan merupakan strategi yang dilakukan dengan reaksi yang luwes, cepat dan dapat dipercaya. Kemampuan untuk menanggapi sesuatu dari suatu perusahaan tampak dari kemampuannya membangun rentang nilai yang berkaitan dengan pengembangan produk dan penyerahan yang tepat waktu dan penjadwalan yang dapat diandalkan, serta kinerja yang luas. Oleh karena itu, perusahaan yang bersaing dengan tanggapan perlu melakukan tiga jenis kebijakan:

- Kebijakan pengembangan produk yang lebih cepat
- Kebijakan penyerahan produk yang tepat waktu, lebih cepat dan dapat diandalkan
- Kebijakan untuk meningkatkan keluwesan dalam jumlah dan keluwesan dalam desain produk yang dipasarkannya.

## 2.6 Strategi Bersaing Generik Versi Porter

Menurut Porter(1994,p9) keunggulan kompetitif hanya akan diperoleh lewat salah satu dari dua sumber: bisa dari keunggulan menciptakan biaya yang rendah (*cost leadership*) atau dari kemampuan organisasi untuk menjadi berbeda (*differentiation*)

dibandingkan para pesaingnya. Faktor kedua dalam pendekatan ini adalah cakupan produk pasar (*competitif scope*) dimana organisasi saling bersaing satu sama lain dalam pasar yang luas dan sempit.

Gabungan dari dua faktor ini membentuk dasar dari strategi bersaing generik Porter (lihat Gambar 2.3) yaitu (a) Kepemimpinan biaya (*cost leadership*), (b) Diferensiasi (*differentiation*) dan (c) Fokus (berbasis biaya atau diferensiasi).

#### **a. Strategi kepemimpinan biaya**

Strategi yang digunakan organisasi apabila organisasi ingin menjadi pemimpin pasar berbasis biaya rendah dengan basis pelanggan yang luas. Biaya disini merupakan total biaya produksi dan bukan pada harga.

##### **Keuntungan kepemimpinan biaya:**

- Perusahaan yang berbasis biaya rendah dapat memperoleh pendapatan diatas rata-rata meskipun persaingan dipasar sangat kuat.
- Posisi sebagai pemimpin pasar berbasis biaya juga memberikan fleksibilitas kepada perusahaan untuk bekerja sama dengan pemasoknya.

##### **Kerugian kepemimpinan biaya:**

- Strategi ini sangat tergantung dengan kemampuan pesaing dalam mengimitasi dan meniru kesuksesan diferensiasi strategi produk.
- Perusahaan bisa terjebak dengan memberikan diferensiasi yang terlalu banyak pada produknya.

#### **b. Strategi diferensiasi**

Perusahaan akan menggunakan strategi diferensiasi bila ingin bersaing dengan pesaing-pesaing dalam hal keunikan produk dan jasa yang ditawarkan. Diferensiasi dapat dilakukan dalam banyak bentuk, seperti diferensiasi dalam:

- Gengsi

- Teknologi
- Inovasi
- Fitur
- Jasa pelayanan pelanggan
- Jaringan *dealer*

Kekurangan dari strategi diferensiasi:

- Strategi ini sangat tergantung dengan kemampuan pesaing dalam mengimitasi dan meniru kesuksesan diferensiasi strategi produk.
- Perusahaan bisa terjebak dengan memberikan diferensiasi yang terlalu banyak bagi produknya.
- Dengan memberikan diferensiasi yang salah, perusahaan bisa merusak citra perusahaan itu sendiri.

### c. Strategi Fokus

Perusahaan dengan strategi fokus melayani kebutuhan spesifik ceruk pasar (*market niche*). Perusahaan dapat memilih strategi fokus berbasis biaya atau diferensiasi. Perbedaannya terletak pada segmentasinya yang lebih kecil. (Gambar 2.2) memperlihatkan tiga cara melakukan segmentasi celah pasar: (1) Geografis, (2) Tipe konsumen, (3) Segmen lini produk.

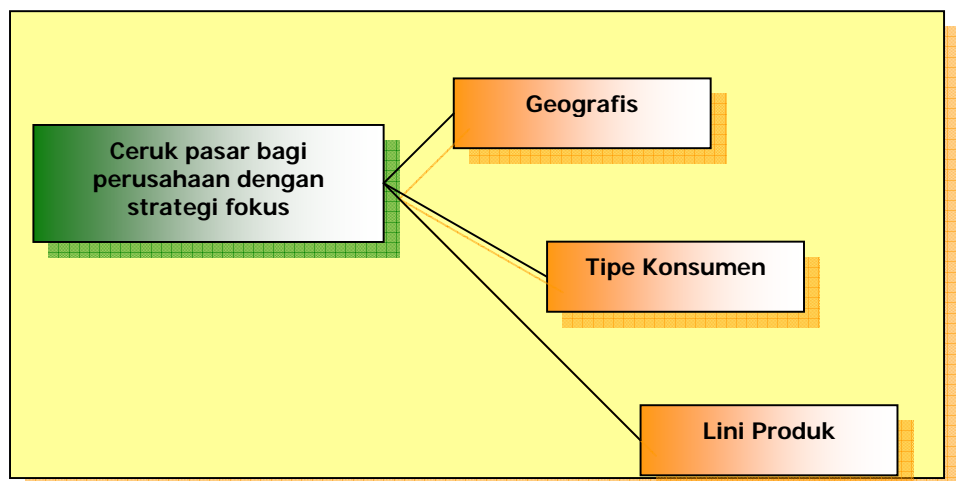
Keunggulan strategi fokus :

- Perusahaan bisa mendapatkan sedikit pesaing dan penjual yang mempunyai kekuatan tawar yang lemah apabila perusahaan menargetkan produknya pada segmen pasar yang kurang sensitif terhadap harga
- Perusahaan dengan strategi fokus, paham mengenai ceruk pasarnya dan mengenalnya dengan baik



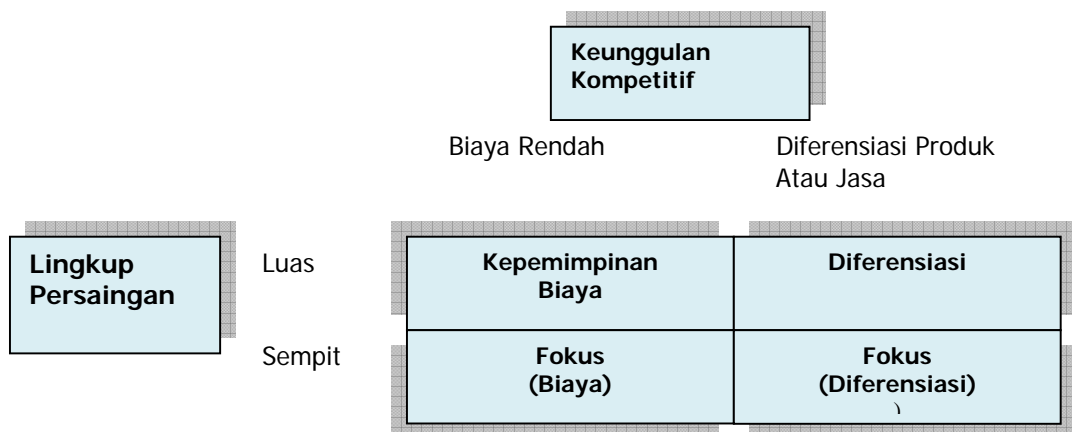
Kerugian strategi fokus:

- Adanya ancaman dari perusahaan berbasis diferensiasi yang mungkin akan mengambil celah pasar dari perusahaan strategi fokus.
- Kemungkinan perubahan rasa atau kebutuhan dari konsumen pada celah pasar
- Kenyataan bahwa perusahaan pengadopsi strategi fokus masih beroperasi pada skala kecil menyulitkan perusahaan untuk menurunkan biaya produksi secara signifikan.



Sumber: Coulter (2002:225)

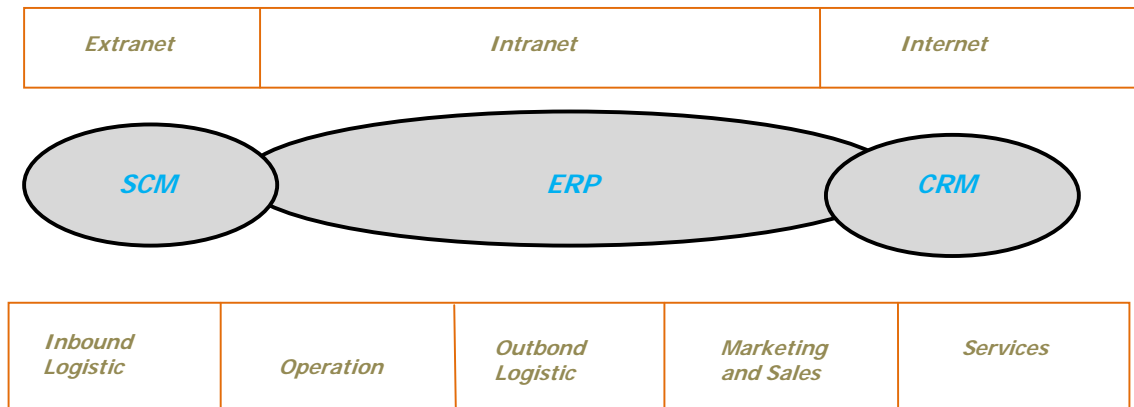
**Gambar 2.2 Ceruk Pasar yang Masih Memungkinkan**



Sumber: Porter(1980)

**Gambar 2.3 Strategi Persaingan Generik Porter**

## 2.7 Strategi Bersaing PT.Pertamina saat ini (gambaran kecil).



Sumber: PT.Pertamina

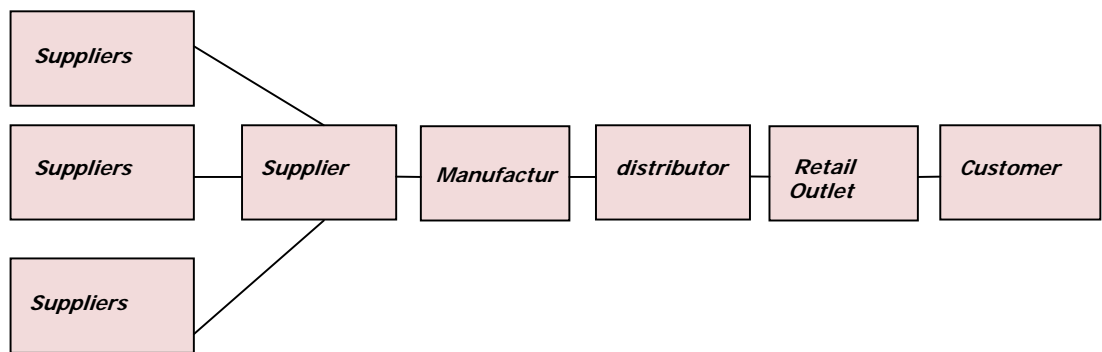
**Gambar 2.4 The New Strategic Enterprise Model**

### 2.7.1 SCM (Supply Chain Management)

*Supply Chain Management* atau Manajemen Rantai Suplai (Kalakota, 2000, h198) adalah koordinasi dari bahan, informasi dan arus keuangan antara perusahaan yang berpartisipasi. Manajemen rantai suplai bisa juga berarti seluruh jenis kegiatan komoditas dasar hingga penjualan produk akhir ke konsumen untuk mendaur ulang produk yang sudah dipakai.

- Arus material melibatkan arus produk fisik dari pemasok sampai konsumen melalui rantai nilai, yang sama baiknya dengan arus balik dari retur produk, layanan, daur ulang dan pembuangan.
- Arus informasi meliputi ramalan permintaan, transmisi pesanan dan laporan status pesanan, arus ini berjalan dua arah antara konsumen akhir dan penyedia material mentah.
- Arus keuangan meliputi informasi kartu kredit, syarat-syarat kredit, jadwal pembayaran

dalam penetapan kepemilikan dan pengiriman.



Sumber: PT.Pertamina

**Gambar 2.5 Supply chain management**

- *Supply Chain Strategy*
  - *Functional Product* : Typical offerings that have predictable demand, high lifecycles and often low profit margins
  - *Innovative Products* : Products with more unpredictable demand and short product lifecycles, but higher profit margins
- Menurut Turban, Rainer, Porter (2004, h321), terdapat 3 macam komponen rantai suplai, yaitu:
  - Rantai Suplai Hulu/*Upstream supply chain*

Bagian *upstream* (hulu) *supply chain* meliputi aktivitas dari suatu perusahaan manufaktur dengan para penyalurnya (yang mana terdapat kegiatan *manufactur*, *assembler* atau keduanya) dan koneksi kepada para penyalur mereka (para penyalur *second-trier*). Hubungan para penyalur dapat diperluas melalui beberapa strata, semua jalan dari asal material, di dalam *upstream supply chain*, aktivitas yang utama adalah pengadaan.

➤ Manajemen Rantai Suplai Internal/ *Internal supply chain management*

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

➤ Segmen Rantai Suplai Hilir/ *Downstream supply chain segment*

*Downstream* (arah muara) supply chain meliputi semua aktivitas yang melibatkan pengiriman produk kepada pelanggan akhir. Di dalam *downstream supply chain*, perhatian diarahkan pada distribusi, pergudangan, transportasi dan *after-sales-service*.

### 2.7.2 ERP (*Enterprise Resource Planning*)

ERP (*Enterprise Resource Planning*) System adalah sistem informasi yang diperuntukkan bagi perusahaan manufaktur maupun jasa yang berperan mengintegrasikan dan mengotomasikan proses bisnis yang berhubungan dengan aspek operasi, produksi maupun distribusi di perusahaan yang bersangkutan.

#### Modul ERP

Secara *modular*, *software ERP* biasanya terbagi atas modul utama yakni Operasi serta modul pendukung yakni *Financial* dan *Accounting* serta Sumber Daya Manusia :

##### 1. Modul Operasi

- *Sales & Distribution* : membantu meningkatkan efisiensi kegiatan operasional berkaitan dengan proses pengelolaan *customer order* (*proses sales, shipping dan billing*).

- *Materials Management* : membantu menjalankan proses pembelian (*procurement*) dan pengelolaan (*inventory*).
- *Logistics Execution* : Modul LO juga merupakan modul yang terintegrasi dengan modul yang lainnya, yaitu modul PP, EC, SD, MM, PM dan QM. Pada intinya, modul ini fokus pada pengaturan logistik dari masa *purchasing* hingga distribusi. Dari *purchase requisition*, *good receipt* hingga *delivery*.
- *Quality Management* : membantu men-cek kualitas proses-proses di keseluruhan rantai *logistic*.
- *Plant Maintenance* : suatu solusi untuk proses administrasi dan perbaikan sistem secara teknis.
- *Production Planning* : membantu proses perencanaan dan kontrol daripada kegiatan produksi (*manufacturing*) suatu perusahaan.
- *Project System* : Mengintegrasikan keseluruhan proses perencanaan project, pengerjaan dan *control*.

## 2. Modul *Financial* dan Akuntansi

- *Financial Accounting* : Mencakup *standard accounting cash management (treasury)*, *general ledger* dan konsolidasi untuk tujuan *financial reporting*.
- *Controlling* : Mencakup *cost accounting*, mulai dari *cost center accounting*, *cost element accounting* dan analisa profitabilitas.
- *Investment Management* : Fungsi dari modul IM ini *overlapping* dengan fungsi yang dijalankan oleh modul TR, namun modul IM lebih spesifik ditujukan untuk menganalisis kebijakan investasi jangka panjang dan *fixed assets* dari perusahaan dan membantu manajemen dalam membuat keputusan.
- *Treasury* : Modul TR berfungsi untuk mengintegrasikan antara *cash management* dan *cash forecasting* dengan aktivitas logistik dan transaksi keuangan.

- *Enterprise Controlling* : Tujuan dari modul EC adalah untuk memberikan akses bagi *Enterprise Controller* kepada *Information Warehouse* mengenai hal-hal berikut :
  - Kondisi keuangan perusahaan
  - Hasil dari perencanaan dan pengendalian perusahaan
  - Investasi
  - Pemeliharaan dari aset perusahaan
  - Akuisisi dan pengembangan SDM perusahaan
  - Kondisi pasar yang berkaitan dengan pengambilan keputusan, seperti ukuran pasar, *market share*.
- *Competitor performance* : Faktor-faktor struktural dari proses bisnis, seperti struktur produksi, struktur biaya, *financial accounting* dan *profitability analysis*.

### 3. Modul Sumber Daya Manusia

- *Personel Management* : mengatur, merencanakan dan juga mengendalikan diri sendiri.
- *Personnel Time Management* : pengelolaan waktu bagi karyawan.
- *Payroll* : pengajian bagi perusahaan – perusahaan dalam mengelola karyawan
- *Training and Event Management* : mengadakan Pelatihan terhadap karyawan, baik pelatihan terhadap karyawan baru maupun karyawan lama secara berkala dan *event* dimana perusahaan mengadakan serangkaian acara-acara penting yang berkaitan dengan kepentingan perusahaan.
- *Organizational Management* : manajemen organisasi yang berfungsi mengelola secara profesional fungsi SDM bersama-sama dengan manajer lini, karena pengelolaan SDM merupakan bagian dari tugas-tugas seorang manajer dari fungsi manapun.
- *Travel Management* : pengelolaan di mana manajemen mengadakan perjalanan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dan menambah pengetahuan mengenai keadaan diluar perusahaan.

### **2.7.3 CRM (Customer Relation Management)**

*Customer Relationship Management* atau Manajemen Hubungan Pelanggan adalah suatu jenis manajemen yang secara khusus membahas teori mengenai penanganan hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya dengan tujuan meningkatkan nilai perusahaan di mata para pelanggannya.

Pengertian lain mengatakan bahwa CRM adalah sebuah sistem informasi yang terintegrasi yang digunakan untuk merencanakan, menjadwalkan dan mengendalikan aktivitas-aktivitas prapenjualan dan pasca penjualan dalam sebuah organisasi. CRM melingkupi semua aspek yang berhubungan dengan calon pelanggan dan pelanggan saat ini, termasuk di dalamnya adalah pusat panggilan (*call center*), tenaga penjualan (*sales force*), pemasaran, dukungan teknis (*technical support*) dan layanan lapangan (*field service*).

- Sasaran utama dari CRM adalah untuk meningkatkan pertumbuhan jangka panjang dan profitabilitas perusahaan melalui pengertian yang lebih baik terhadap kebiasaan (*behavior*) pelanggan. CRM bertujuan untuk menyediakan umpan balik yang lebih efektif dan integrasi yang lebih baik dengan pengendalian *return on investment* (ROI) di area ini.

- Fungsi-fungsi dalam CRM

Sebuah sistem CRM harus bisa menjalankan fungsi:

- Mengidentifikasi faktor-faktor yang penting bagi pelanggan.
- Mengusung falsafah *customer-oriented* (*customer centric*)
- Mengadopsi pengukuran berdasarkan sudut pandang pelanggan
- Membangun proses ujung ke ujung dalam melayani pelanggan

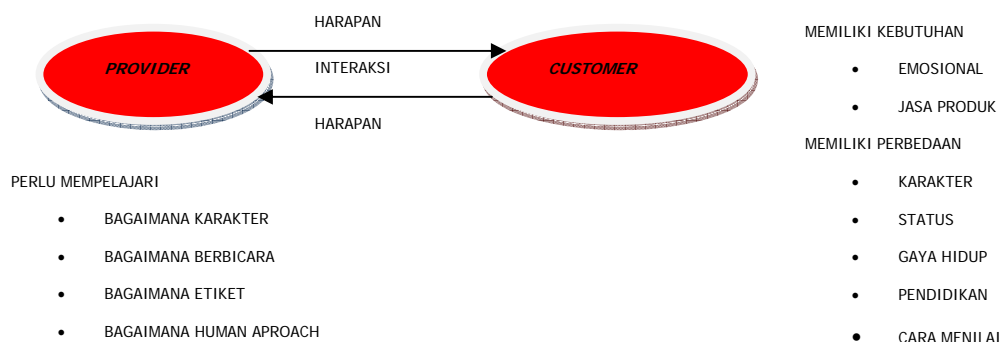
- Menyediakan dukungan pelanggan yang sempurna
- Menangani keluhan/komplain pelanggan
- Mencatat dan mengikuti semua aspek dalam penjualan
- Membuat informasi holistik tentang informasi layanan dan penjualan dari pelanggan

Cara menjalin hubungan dengan pelanggan, yaitu :

- Berkomunikasi dengan baik dan benar
  - Mendengarkan dengan seksama dan serius
  - Bertanya pada saat yang tepat dan dengan kalimat tanya terbuka
  - Membuat kesimpulan dan rekonfirmasi atas percakapan
  - Memelihara kontak mata, gerakan tubuh yang tepat
- CRM bertujuan untuk menciptakan kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Kepuasan pelanggan adalah memberikan kepada pelanggan apa yang betul-betul mereka butuhkan dan inginkan, bukan memberikan apa yang kita pikirkan dibutuhkan oleh mereka.

### Customer Relation Management



Sumber: PT.Pertamina

**Gambar 2.6 Customer Relation Management Versi PT.Pertamina UPMS III.**



#### 2.7.4 Pengertian *Extranet*, *Internet*, *Intranet*

- *Extranet* atau *Ekstranet* adalah jaringan pribadi yang menggunakan protokol internet dan sistem telekomunikasi publik untuk membagi sebagian informasi bisnis atau operasi secara aman kepada penyalur (*supplier*), penjual (*vendor*), mitra (*partner*), pelanggan dan lain-lain.
- *Internet* secara harfiah adalah sistem komputer umum, yang berhubung secara global dan menggunakan TCP/IP sebagai protokol pertukaran paket (*packet switching communication protocol*).
- *Intranet* adalah sebuah jaringan privat (*private network*) yang menggunakan protokol-protokol Internet (TCP/IP), untuk membagi informasi rahasia perusahaan atau operasi dalam perusahaan tersebut kepada karyawannya.

#### 2.8 Pengertian Pemasaran

- Menurut Tjiptono (2002, p5) pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak paling besar dengan lingkungan eksternal, padahal perusahaan hanya memiliki kendali yang terbatas terhadap lingkungan eksternal.
- Menurut Rangkuti (2004, p48) pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor tersebut masing-masing maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas.
- Menurut Kotler (2002, p9) pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, kebudayaan, politik, ekonomi dan manajerial. Akibat dari pengaruh berbagai faktor tersebut masing-masing maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas.

- Menurut Kotler (2002, p9) pemasaran adalah suatu proses sosial yang didalam individunya dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan secara bebas mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain.

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian pemasaran adalah kegiatan dalam menukarkan dan menawarkan produk kepada pihak lain untuk memenuhi kebutuhan.

## 2.9 Pengertian Bauran Pemasaran

- Menurut kotler (2001, p71) bauran pemasaran adalah alat pemasaran yang dipadukan oleh perusahaan untuk menghasilkan respon yang diinginkan pasar sasaran.
- Menurut Mcleod (2001,p449)bauran pemasaran (4p) terdiri dari :

1. Produk (*product*)

Adalah apa yang dibeli pelanggan untuk memuaskan keinginannya atau kebutuhannya. Produk dapat berupa barang fisik, berbagai jenis jasa atau suatu gagasan.

2. Harga (*price*)

Terdiri dari semua elemen yang berhubungan dengan apa yang dibayar oleh pelanggan untuk produk.

3. Tempat (*place*)

Berhubungan dengan cara mendistribusikan produk secara fisik kepada pelanggan melalui saluran distribusi.

4. Promosi (*promotion*)

Berhubungan dengan cara yang mendorong penjualan produk, termasuk periklanan dan penjualan langsung.

## 2.10 Pengertian Manajemen Pemasaran

Menurut Kotler (2004, p9) manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan pemikiran, penetapan harga, promosi, serta penyaluran gagasan, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memenuhi sasaran-sasaran individu dan organisasi.

Menurut Kotler dan Amstrong ( Buchari Alma "Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa", Cetakan ketujuh, 2005, p130), istilah *marketing management* dirumuskan sebagai kegiatan menganalisa, merencanakan, mengimplementasi dan mengawasi segala kegiatan (program), guna memperoleh tingkat pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut William J. Shultz (Buchari Alma "Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa", Cetakan ketujuh, 2005, p130) manajemen pemasaran adalah merencanakan, pengarah dan pengawasan seluruh kegiatan pemasaran perusahaan ataupun bagian dari perusahaan.

Jadi dapat disimpulkan dari beberapa teori yang ada bahwa manajemen pemasaran adalah kerangka daripada pemikiran dalam penetapan strategi pemasaran, berupa perencanaan dan perkiraan dari resiko – resiko dan dampak dalam kegiatan pemasaran tersebut yang akan dihadapi, sehingga kegiatan dalam pemasaran dapat berjalan sesuai dengan perencanaannya.

## 2.11 Sumber Daya (*Resources*)

### 2.11.1 Tiga Sumber Daya Dasar

RBV (*resource based view*) muncul sebagai suatu cara agar kompetensi inti menjadi lebih fokus dan bisa diukur untuk melakukan analisis *internal* yang lebih berarti. Kunci model RBV (*resource based view*) didasarkan atas identifikasi tiga sumber daya dasar yang merupakan fondasi utama dalam menemukan dan mengembangkan kompetensi inti.

Aset yang terlihat (*Tangible Assset*) adalah aset yang paling mudah diidentifikasi dan sering ditemukan pada neraca suatu perusahaan berupa aspek fisik dan finansial yang digunakan

perusahaan untuk memberikan nilai kepada para konsumennya.

Aset tak terlihat (*Intangible Asset*) merupakan aset yang tidak bisa dilihat dengan mata telanjang dan disentuh, yang mencakup aset dalam jenis ini misalnya adalah reputasi, moral organisasi, pengetahuan teknis, hak paten, merek dagang dan akumulasi pengalaman dari suatu perusahaan. Walaupun tidak bisa dilihat dan disentuh, aset-aset ini sering memberi sumbangan yang penting.

Kapabilitas Organisasi merupakan *input* yang spesifik sebagaimana aspek terlihat maupun tak terlihat, tetapi merupakan keahlian berupa kemampuan dengan cara mengombinasikan *asset*, manusia dan proses yang dapat di dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mengubah *input* menjadi *output*.

#### **2.11.2 Nilai yang Membuat Sumber Daya Berharga**

- Sumber daya tersebut dapat menambah nilai atau *value*. Maksudnya adalah sumber daya tersebut dapat digunakan untuk memanfaatkan kondisi *eksternal* yang dapat memberikan penghasilan untuk organisasi atau sumber daya tersebut dapat digunakan untuk menetralkan faktor-faktor *eksternal* yang tidak menguntungkan
- Langka. Idealnya tidak ada pesaing yang memiliki sumber daya yang sama. Semakin banyak perusahaan yang memiliki sumber daya atau kapabilitas yang sama, semakin kecil sumber daya atau kapabilitas tersebut menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan
- Sumber daya tersebut sebaiknya sukar ditiru (*hard to imitate*). Peniruan oleh pesaing dapat dilakukan dengan dua cara: duplikasi dan substitusi. Duplikasi terjadi ketika pesaing menciptakan sumber daya yang sama. Substitusi terjadi ketika pesaing menggantikan beberapa sumber daya dengan alternatif untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan hasil yang sama.

- Sumber daya perusahaan tidak hanya harus bernilai, langka dan sukar ditiru, namun perusahaan juga harus mempunyai kemampuan dalam memanfaatkannya (*ability to exploit*).

Keempat karakteristik ini menambah nilai, langka, sukar ditiru, kemampuan memanfaatkan adalah indikator-indikator yang penting dalam menentukan apakah suatu sumber daya dapat dijadikan keunggulan kompetitif suatu perusahaan atau tidak.

Sumber daya yang dapat ditiru oleh para pesaing hanya menimbulkan nilai yang sementara dan tidak dapat dipertahankan dalam jangka panjangnya. Kapabilitas unik ini memberikan nilai yang khas bagi konsumen. Pengusaha lain kemudian mungkin bisa meniru langkah strategi yang terus terbangun dari sumber daya yang menimbulkan kompetensi khusus lainnya.

RBV mengidentifikasi beberapa karakteristik yang membuat sumber daya sukar untuk ditiru dan menjadi berharga:

1. *Superioritas* kompetitif: sumber daya yang ada pada perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan secara lebih baik dibandingkan pesaing. Dua *industry supply* dapat saja menawarkan produk dengan pilihan dan harga yang setara, namun yang memiliki lokasi yang strategis akan lebih dipilih oleh konsumen yang berada disekitar lokasi tersebut.
2. Kelangkaan sumber daya : pasokan sumber daya relatif terbatas.
3. Kemudahan ditiru : mudah ditiru atau didapatkan. Model RBV mengidentifikasi faktor-faktor yang membuat sumber daya sulit ditiru :
  - Keunikan fisik: sumber daya yang unik secara fisik secara jelas sukar untuk ditiru.
  - Jalur (*path*): ketergantungan sumber daya sukar untuk ditiru karena 'jalur' sulit dibuat oleh perusahaan lain.
  - *Ambiguitas kausal* : cara yang ketiga bagi perusahaan agar sumber dayanya tidak

bisa atau sukar ditiru. *Ambiguitas kausal* adalah situasi yang sulit dipahami oleh para pesaing secara tepat tentang bagaimana suatu perusahaan menciptakan keuntungan yang telah dimilikinya.

- *Economic Deterrence* : keadaan di mana dibutuhkan investasi yang besar untuk meniru sumber daya yang dimiliki.

4. *Appropriability* : siapa sebenarnya yang memperoleh keuntungan yang diciptakan oleh sumber daya. Sumber daya yang dikembangkan dan dikendalikan oleh perusahaan akan lebih berharga daripada sumber daya yang mudah dibeli, dijual atau berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain.

5. Daya tahan : seberapa cepat sumber daya akan menyusut. Semakin perlahan sumber daya mengalami *depresiasi*, semakin berharga sumber daya tersebut. Aset yang terlihat biasanya lebih mudah mengalami *depresiasi* dibandingkan *aset* yang tak terlihat.

6. Dapat digantikan : tersedia alternatif lain selain sumber daya yang dimiliki.

## 2.12 Model RBV (*RESOURCE BASED VIEW*)

### 2.12.1 Pengertian MODEL RBV (*resource based view*)

Menurut model RBV (*Resource Based View*), *above average returns* bagi suatu perusahaan sangat ditentukan oleh karakteristik di dalam perusahaan. Model ini memfokuskan pada pengembangan atau perolehan sumber daya (*resource*) dan kapabilitas (*capabilities*) yang berharga, yang sulit atau tidak mungkin ditiru oleh para pesaing.

Pandangan RBV berpendapat bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan jauh lebih penting daripada struktur industri dalam memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Pendekatan ini memandang organisasi sebagai sekumpulan *aset* dan kapabilitas. Tidak ada dua perusahaan yang sama karena tiap-tiap perusahaan memiliki pengalaman, *aset* dan kapabilitas dan membangun budaya organisasi yang berbeda. *Aset*, kapabilitas perusahaan

akan menentukan *efisiensi* dan *efektivitas* setiap pekerjaan yang dilakukan perusahaan. Menurut pendekatan ini, beberapa *asset* (sumber daya) kunci tertentu akan memberikan perusahaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Walaupun demikian, sebuah perusahaan akan berhasil jika memiliki sumber daya yang paling tepat dan paling baik untuk usaha dan strateginya.

Menurut pendekatan RBV, perhatian utama sebuah organisasi adalah sumber daya dan kapabilitas. Walaupun pendekatan RBV memfokuskan pada *analisis internal* organisasi perusahaan, namun tidak berarti mengabaikan faktor-faktor eksternal yang penting. Pendekatan ini mengaitkan kapabilitas *internal* perusahaan dengan lingkungan *eksternal* apa yang diminta pasar dan apa yang ditawarkan pesaing. Keunggulan kompetitif akan diperoleh organisasi yang memiliki *asset* dan kapabilitas yang unik. Profitabilitas perusahaan ditentukan oleh jenis, jumlah, dan sumber daya dan kapabilitas yang ada. Namun demikian mengelola secara strategik berdasarkan pendekatan RBV meliputi bagaimana mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang unik.

Sumber daya yang menyebabkan perusahaan unik adalah, sumber daya meliputi aspek keuangan, aspek fisik, manusia dan budaya perusahaan yang digunakan oleh perusahaan untuk mengembangkan, menciptakan dan menjual produk atau jasanya kepada pelanggan. Walaupun setiap perusahaan memiliki sumber daya, namun tidak seluruhnya dapat dikatakan unik dan mampu memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Agar sumber daya dapat menjadi unik, pendekatan RBV menyatakan bahwa sumber daya harus memenuhi beberapa persyaratan, antara lain : sukar dalam hal pembuatan, pembelian, substitusi dan tiruannya. Apabila masalah sumber daya dapat ditiru maka akan menjadi perhatian pendekatan RBV karena jika pesaing dapat saling meniru maka keunggulan kompetitif yang berkelanjutan tidak dapat diperoleh sehingga keuntungan diatas rata-rata tidak dapat dicapai.

Model RBV berkeyakinan bahwa kompetensi inti merupakan basis keunggulan kompetitif bagi perusahaan/organisasi, kunci keunggulan strategik dan kemampuan untuk memperoleh

keuntungan diatas rata-rata. Model RBV dapat ditelusuri dari karya Wernerfelt (1984:1989), Corner (1991), Montgomery (1995) yang dikembangkan dari Penrose (1959) dan Richardson (1972).

**Ciri Utama Model RBV Adalah:**

1. Perusahaan pada intinya adalah sekumpulan kapabilitas.
2. Efektivitas suatu perusahaan tergantung dari kesesuaian antara kapabilitas dengan pasar yang dilayani oleh perusahaan.
3. Pertumbuhan suatu perusahaan dibatasi oleh kapabilitas yang dimilikinya.
4. Kapabilitas dapat dibeli atau diciptakan dan tersedia bagi semua perusahaan. Namun ada juga kapabilitas yang tidak dapat atau relatif sulit ditiru.

**2.13 Value Chain**

**2.13.1 Mengenali Aktivitas Nilai**

**Kategori pada kegiatan utama**

Untuk memahami lebih jauh mengenai bagaimana nilai diciptakan dalam organisasi, kita terlebih dahulu harus mengerti bagaimana nilai diciptakan untuk organisasi lain yang tergabung dalam rantai penawaran atau saluran distribusi di mana perusahaan bekerja sama.

**Aktivitas utama**

Lima kategori pada kegiatan utama terlihat pada *Inbound Logistic, Operation, Outbond Logistic, Marketing and Sales, Service*.

- *Logistik inbound*
  - Lokasi fasilitas distribusi untuk meminimalkan waktu perkapalan
  - Material yang baik dan sistem kontrol inventaris
  - Sistem yang dapat mengurangi waktu pengembalian kepada pemasok



- Tata letak dan desain pergudangan untuk meningkatkan efisiensi operasi untuk material yang datang.
- *Operation*
  - Pabrik operasi yang efisien untuk meminimalkan biaya
  - Otomatisasi *manufaktur* pada tingkat level yang tepat
  - Sistem kontrol produksi untuk mengurangi biaya
  - Tata letak pabrik yang efisien dan desain yang baik menyesuaikan dengan aliran kerja
- *Outbound logistik*
  - Proses pengapalan yang efektif agar bisa memberikan pelayanan antar dan meminimalkan kerusakan
  - Proses pergudangan untuk produksi jasa dan efisien
  - Proses pengapalan produk pada jumlah besar untuk meminimalkan biaya transportasi
  - Perlengkapan penanganan material yang berkualitas untuk meningkatkan penyelesaian order
- *Marketing and sales*
  - Armada penjualan yang mempunyai motivasi dan kompetensi yang tinggi
  - Pendekatan yang inovatif untuk periklanan dan promosi produk
  - Penyeleksian saluran distribusi yang tepat
  - Identifikasi yang tepat terhadap kebutuhan dan segmen konsumen
  - Strategi harga yang efektif
- *Service*
  - Penggunaan produsen yang efektif untuk mendapatkan umpan balik konsumen dan menanganinya
  - Merespon secara cepat kebutuhan dan keperluan mendesak konsumen
  - Kemampuan menyediakan bahan pengganti yang dibutuhkan

- Manajemen yang efektif untuk bahan dan investaris peralatan
- Kualitas karyawan dalam memberikan pelayanan dan pelatihan yang berkelanjutan
- Kebijakan jaminan dan garansi yang sesuai

#### **Aktivitas Pendukung :**

- **Infrastruktur Perusahaan**

Infrastruktur Perusahaan terdiri dari sejumlah aktivitas termasuk manajemen secara umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, urusan yang berhubungan dengan pemerintah, manajemen kualitas dan sistem informasi. Infrastruktur (tidak seperti aktivitas pendukung) semua rantai nilai perusahaan dan tidak hanya aktivitas individu.

- **Manajemen sumber daya manusia**

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari segala aktivitas yang berhubungan dengan proses perekrutan, mempekerjakan, pelatihan dan kompensasi untuk semua karyawan perusahaan. Manajemen sumber daya mendukung aktivitas utama dan pendukung individu serta seluruh kegiatan rantai nilai.

- **Pengembangan teknologi**

Setiap aktivitas penambahan nilai pasti memasukkan unsur teknologi. Penggunaan teknologi dalam perusahaan sangat beragam, mulai dari penggunaan teknologi untuk menyiapkan dokumen dan mengantar barang sampai pada membantu jalannya proses dan peralatan atau produk itu sendiri. Pengembangan teknologi yang berhubungan dengan produk dan fitur mendukung keseluruhan proses rantai nilai, sedangkan pengembangan teknologi lain dihubungkan dengan aktivitas utama dan pendukung tertentu.

- **Pengadaan barang**

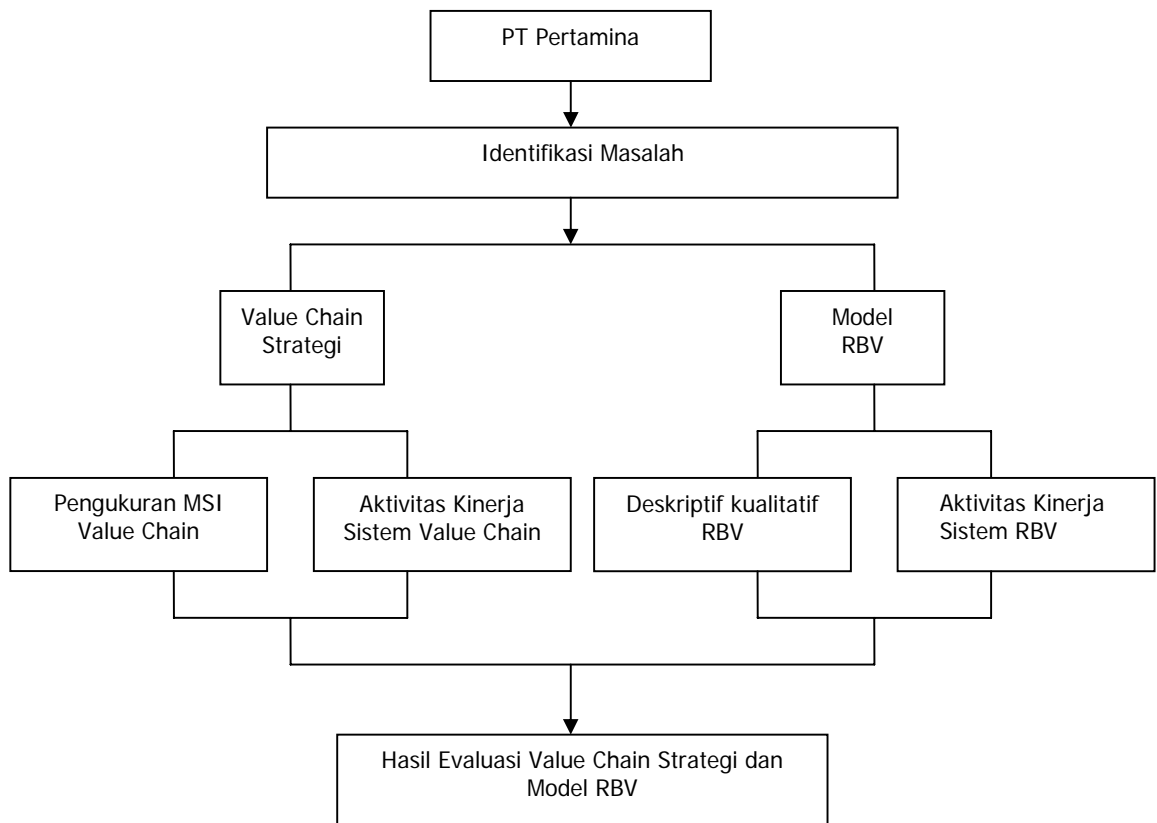
Pengadaan barang berhubungan dengan fungsi pembelian input yang digunakan pada

rantai nilai perusahaan dan bukan pada pembelian input itu sendiri, pembelian input termasuk pembelian bahan baku, persediaan, barang konsumtif lain sama seperti *asset* (mesin, peralatan laboratorium, perlengkapan kantor dan gedung).

Infrastruktur Perusahaan	Tingkatan manajemen yang pendek untuk mengurangi biaya overhead.	Praktik akuntansi standar untuk mengurangi kebutuhan akan karyawan.	<b>M a r g i n</b>			
Manajemen Sumber Daya Manusia	Meminimalkan biaya yang terkait dengan penggantian karyawan melalui kebijakan yang efektif.	Program pelatihan dan orientasi yang efektif untuk meningkatkan produktivitas karyawan.				
Pengembangan Teknologi	Pemakaian teknologi otomatisasi yang efektif untuk mengurangi sampah produk.	Ahli dalam rekayasa proses untuk mengurangi biaya manufaktur.				
Pengadaan bahan baku / Penolong	Pedoman kebijakan yang efektif untuk menjamin pasokan bahan mentah dengan biaya murah.	Berbagi operasi pembelian dengan unit bisnis lain.				
	Desain layout & operasi pergudangan yang efektif.	Pengendalian kualitas yang efektif untuk meminimalkan kerja ulang dalam produk akhir.	Pemanfaatan pengiriman lewat udara secara efektif.	Pembelian barang dalam jumlah besar  Pemanfaatan SDM pemasaran secara optimal.	Menggunakan pedoman perbaikan jasa untuk meminimalkan panggilan perbaikan yang berulang.  Menggunakan kendaraan reparasi yang sama untuk meminimalkan biaya.	<b>M a r g i n</b>

**Gambar 2.7 Hubungan Antara Aktivitas Pendukung dan Utama**

## 2.14 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.8 Kerangka Pemikiran