

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

2.1.1 Pengertian Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter (2009:22), manajemen adalah proses pengkoordinasian dan pengintegrasian kegiatan-kegiatan kerja agar terselesaikan secara efektif dan efisien melalui orang lain. Efisiensi mengacu pada memperoleh output terbesar dengan input terkecil, digambarkan sebagai “melakukan segala sesuatu secara benar”, sedangkan efektivitas mengacu pada menyelesaikan kegiatan-kegiatan sehingga sasaran organisasi dapat tercapai, digambarkan sebagai “melakukan segala sesuatu yang benar”.

Menurut Wibowo (2011:2), manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Sedangkan menurut Griffin (2004:7), manajemen adalah suatu rangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi (manusia, finansial, fisik, dan informasi) dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Solihin (2012:4), manajemen dapat didefinisikan sebagai “proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian dari berbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien”.

Berdasarkan pendapat menurut para ahli mengenai definisi dari manajemen, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses pengkoordinasian kegiatan pekerjaan dengan menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter (2009:2), menjelaskan bahwa manajemen memiliki empat fungsi yaitu:

a) Perencanaan

Fungsi perencanaan mencakup pendefinisian tujuan, penetapan strategi, dan mengembangkan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan.

b) Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian mencakup penentuan tugas apa saja yang dikerjakan, siapa yang mengerjakan, bagaimana tugas-tugas dikelompokkan, siapa yang melapor dan kepada siapa melapor, dan pada tingkat mana keputusan harus dibuat.

c) Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan mencakup beberapa kegiatan seperti, memotivasi karyawan, mengarahkan, menyeleksi saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan konflik.

d) Pengendalian

Fungsi pengendalian mencakup pemantauan kegiatan untuk memastikan bahwa semua orang mencapai apa yang telah direncanakan dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan yang ada.

2.1.3 Tingkatan-tingkatan Manajemen

Menurut Solihin (2012:11), dalam sebuah perusahaan terdapat tiga tingkatan manager, yaitu :

a) Manajemen puncak (*Top Management*)

Manajemen puncak merupakan eksekutif tertinggi di perusahaan yang akan menetapkan tujuan dan strategi perusahaan secara keseluruhan.

b) Manajemen Menengah (*Middle Management*)

Manajer menengah bertanggung jawab mengimplementasikan berbagai kebijakan yang telah dibuat oleh manajemen puncak.

c) Manajemen lini pertama (*First Line Management*)

Merupakan manajemen jenjang pertama yang memimpin karyawan non manajer dan berada dibawah pengendalian manajemen menengah.

2.2 Pengertian Akuntansi Manajemen

Menurut Rudianto (2013:4), akuntansi manajemen merupakan sistem alat, yakni jenis informasi yang dihasilkannya ditujukan kepada pihak-pihak internal

organisasi, seperti manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran, dan manajer operasional guna pengambilan keputusan internal organisasi.

Menurut Prawironegoro (2009:2), akuntansi manajemen dirancang untuk mengelolah dan menyajikan yang diperlukan oleh manajemen untuk mencapai tujuan, sebagai berikut :

- Merumuskan keseluruhan strategi dan rencana jangka panjang
- Membuat keputusan pengalokasian sumber daya untuk menghasilkan produk dan menciptakan kepuasan konsumen.
- Merencanakan dan mengendalikan biaya operasional, dengan memberikan focus pada analisis penghasilan, biaya, aktiva, dan utang berdasarkan segmen, investasi, dan aspek lain dalam wilayah tanggung jawab manajemen.
- Mengukur dan mengevaluasi kinerja personal yang terlibat dalam organisasi dengan menggunakan ukuran kinerja keuangan dan kinerja non keuangan.

2.3 Strategi

2.3.1 Pengertian Strategis

Menurut David (2012:15), strategi adalah cara untuk mencapai tujuan–tujuan jangka panjang dan merupakan tindakan yang menuntut keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang banyak untuk merealisasikannya. Strategi juga mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang paling tidak selama lima tahun, oleh karena itu sifat strategi adalah berorientasi ke masa depan.

Menurut Assuari (2011:3), strategi dirumuskan sebagai suatu tujuan yang ingin dicapai, upaya untuk mengkomunikasikan apa saja yang akan dikerjakan, oleh siapa yang mengerjakannya, bagaimana cara mengerjakannya, serta kepada siapa saja hal-hal tersebut pula dikomunikasikan, dan juga perlu difahami mengapa hasil kinerja tersebut perlu dinilai.

Menurut Solihin (2012:24), strategi didefinisikan sebagai berbagai cara untuk mencapai tujuan (*ways to achive ends*).

Menurut Robbins dan Coulter (2009:179), strategi merupakan suatu perencanaan untuk mengetahui apa yang harus dilakukan suatu organisasi dalam bisnis, bagaimana menyelesaikannya, dan bagaimana hal itu akan menarik dan memuaskan pelanggan dalam rangka mencapai tujuan.

Menurut Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2011:4), strategi adalah serangkaian terpadu dan terkoordinasi dari komitmen dan tindakan yang dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi inti dan mendapatkan keuntungan kompetitif.

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai definisi dari strategis, maka dapat disimpulkan bahwa strategis adalah suatu perencanaan mengenai cara atau hal-hal yang harus dilakukan untuk mencapai suatu tujuan organisasi dan mendapatkan keuntungan kompetitif.

2.3.2 Fungsi-fungsi Strategi

Menurut Assuari (2011:7), fungsi dari strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Terdapat enam fungsi yang harus dilakukan secara simultan:

- a) Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain.
- b) Menghubungkan atau mengaitkan kekuatan dan keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.
- c) Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang baru.
- d) Menghasilkan dan membangkitkan beberapa sumber data yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang.
- e) Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke depan.
- f) Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu.

2.4 Manajemen Strategis

2.4.1 Pengertian Manajemen Strategis

Menurut David (2012:5), manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana disiratkan oleh definisi ini, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Menurut Purwanto (2012:79), manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Menurut Assuari (2011:10), manajemen strategi merupakan proses penetapan misi, visi, dan tujuan organisasi serta pengembangan kebijakan dan program pelaksanaan untuk mencapainya. Oleh karena itu, untuk menjalankan manajemen strategi, suatu organisasi perlu mengetahui dimana posisi organisasi perusahaan itu sekarang berada, kemana tujuan perusahaan yang direncanakan akan dituju, serta bagaimana upaya yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut Solihin (2012:24), manajemen strategis (*strategic management*), strategi tidak didefinisikan hanya semata-mata sebagai cara untuk mencapai tujuan karena strategi dalam konsep manajemen strategis mencakup juga penetapan berbagai tujuan itu sendiri (melalui berbagai keputusan strategis yang dibuat oleh manajemen perusahaan) yang diharapkan akan menjamin terpeliharanya keunggulan kompetitif perusahaan.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan seni atau pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasi, dan mengevaluasi sejumlah keputusan yang mengarah pada penyusunan strategi dalam mencapai suatu misi, visi, dan tujuan suatu perusahaan.

2.4.2 Tahap-tahap Manajemen Strategis

Menurut David (2012:6), proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap yaitu perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi.

a) Perumusan strategi

Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang, dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Perumusan strategi mencakup penentuan bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang tidak akan dijalankan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, perlukah ekspansi atau diversifikasi operasi dilakukan, perlukah perusahaan terjun ke pasar internasional, perlukah *merger* atau penggabungan usaha dibuat, dan bagaimana menghindari pengambilalihan yang merugikan.

b) Penerapan strategi

Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasional yang efektif, pengarahannya ulang beberapa upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Penerapan strategi sering kali disebut “tahap aksi” dari manajemen strategis. Penerapan strategi yang berhasil bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih merupakan seni daripada pengetahuan.

c) Penilaian strategi

Penilaian strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Manajer harus tahu kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik; penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Semua strategi terbuka untuk dimodifikasi di masa yang akan datang karena berbagai faktor eksternal dan internal terus-menerus berubah. Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar adalah (1) peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, (2) pengukuran kinerja, dan (3) pengambilan langkah korektif. Penilaian strategi diperlukan karena apa yang berhasil saat ini tidak selalu berhasil nanti. Keberhasilan senantiasa menciptakan persoalan baru dan berbeda; organisasi yang mudah berpuas diri akan mengalami kegagalan.

Berdasarkan pendapat para ahli, penulis menyimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

2.4.3 Tingkatan Strategi dalam Perusahaan

Solihin (2012:10-12), menjelaskan bahwa terdapat tiga jenjang manajemen perusahaan dalam perencanaan strategi, yakni:

a) Perencanaan Tingkat Korporat

Rencana pada tingkat korporat mencakup didalamnya penetapan visi, misi, dan beberapa tujuan korporasi, strategi yang dikembangkan dan struktur korporasi

yang dipilih oleh perusahaan. Untuk mencapai tujuan korporasi, maka dibuatlah strategi pada tingkat korporat (*corporate level strategy*), strategi ini akan memberikan arah dalam industri dan pasar mana perusahaan akan bersaing.

b) Perencanaan Tingkat Divisi

Strategi pada tingkat unit bisnis/divisi bertujuan untuk mengembangkan suatu bisnis yang akan memungkinkan perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif atas pesaingnya dalam suatu pasar atau industri.

c) Perencanaan Tingkat Fungsional/Departemen

Pada tingkat fungsional, para manajer fungsional, yakni para manajer yang mengawasi masing-masing fungsi organisasi seperti fungsi produksi, akuntansi, pemasaran, sumber daya manusia dalam suatu divisi bisnis dari perusahaan korporasi, akan mengembangkan rencana pada tingkat fungsional/departemen (*functional-level plan*). Rencana pada tingkat fungsional akan menetapkan tujuan yang ingin dicapai oleh masing-masing fungsi yang akan menjamin tercapainya suatu tujuan divisi usaha.

2.5 Hubungan antara Manajemen Strategis dan Akuntansi Manajemen

Menurut Porter (1998:11), terdapat 3 kunci utama dalam pengelolaan biaya secara efektif yang berkaitan dengan manajemen strategi:

1. Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*)

Analisis yang memecah badan usaha menjadi aktivitas-aktivitas yang relevan dalam rangka untuk memahami perilaku biaya dan sumber-sumber potensial untuk deferensiasi.

2. Analisis Strategi Penempatan (*Strategic positioning Analysis*)

Analisis penempatan posisi strategis hingga kemampuan badan usaha dapat memberikan pertahanan yang terbaik untuk menghadapi rangkaian kekuatan persaingan yang ada.

3. *Cost Driver analysis*

Merupakan analisis atas faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya biaya, dengan demikian perlu dipelajari *cost behavior*.

2.6 Pengertian Strategi Bersaing

Menurut Porter (1998:1), strategi bersaing adalah mencari posisi kompetitif yang menguntungkan dalam suatu industri, arena fundamental yang terjadi

kompetisi. Strategi bersaing bertujuan untuk membangun posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan melawan kekuatan yang menentukan persaingan industri.

Menurut Porter yang dikutip oleh Solihin (2012:40-44), Porter menyebutkan bahwa adanya lima kekuatan persaingan yang akan menentukan profitabilitas perusahaan karena kelima kekuatan tersebut akan mempengaruhi harga (*price*), biaya (*cost*), dan investasi yang diperlukan dimana ketiganya merupakan unsur-unsur *return on investment* (ROI), kelima kekuatan tersebut yaitu:

a) Ancaman Masuknya Pesaing Potensial (*Threats of Potential New Entrants*)

Pesaing potensial (*potential competitors*) adalah perusahaan yang saat ini tidak bersaing dalam satu industri tetapi memiliki kemampuan sumber daya untuk memasuki suatu industri apabila perusahaan tersebut berkehendak.

Mudah tidaknya pesaing potensial masuk ke dalam suatu industri sangat bergantung pada tinggi rendahnya hambatan masuk yang diciptakan oleh para pemimpin pasar dalam suatu industri. Hambatan masuk (*entry barriers*) merupakan berbagai faktor yang akan menjadikan pendatang baru (*potential new entrants*) harus membayar mahal untuk memasuki suatu industri.

Hambatan masuk yang rendah akan mengakibatkan suatu industri mengalami penurunan profitabilitas dengan cepat karena semakin meningkatnya persaingan diantara perusahaan dalam satu industri, dan sebaliknya.

Menurut David (2012:149), ketika ancaman perusahaan baru yang masuk ke pasar kuat, perusahaan yang telah ada umumnya memperkuat posisi mereka dan mengambil tindakan untuk menghambat perusahaan baru tersebut, seperti dengan menurunkan harga, memperpanjang garansi, menambah fitur, atau menawarkan paket-paket pendanaan.

b) Daya Tawar Pemasok (*Bargaining Power of Supplier*)

Pemasok (*supplier*) merupakan organisasi yang menyediakan input bagi perusahaan seperti bahan baku, jasa, dan tenaga kerja. Daya tawar pemasok menunjukkan kemampuan yang dimiliki oleh pemasok untuk menaikkan harga *input* atau menaikkan biaya produksi perusahaan dengan menyediakan *input* yang kurang berkualitas.

Pemasok memiliki posisi tawar (*bargaining position*) yang berbeda-beda terhadap perusahaan. Kemampuan pemasok untuk menentukan beberapa syarat perdagangan yang menguntungkan bagi dirinya dan kurang menguntungkan bagi

perusahaan atau persyaratan yang menguntungkan kedua belah pihak, sangat dipengaruhi oleh elemen-elemen struktur industri seperti diferensiasi input, biaya pertukaran (*switching cost*) dari pemasok dan perusahaan dalam industri, kehadiran *input* pengganti, konsentrasi pemasok, pentingnya *volume* untuk pemasok, biaya relatif terhadap jumlah pembelian dalam industri, dampak masukan pada biaya atau diferensiasi, dan ancaman yang berintegrasi ke depan .

Menurut David (2012:151), semakin banyak industri, penjual menjalin kemitraan strategis dengan pemasok terpilih dalam upaya untuk:

- Mengurangi biaya persediaan logistik (pengiriman tepat waktu)
- Mempercepat ketersediaan komponen generasi selanjutnya
- Meningkatkan kualitas onderdil (suku cadang) dan komponen yang dipasok serta mengurangi tingkat kecacatannya
- Menekan pengeluaran baik bagi diri mereka sendiri maupun pemasok mereka

c) Persaingan Antarperusahaan dalam Satu Industri (*Rivalry Among Existing Firms*)

Persaingan dalam industri (*rivalry*) menunjukkan perjuangan masing-masing perusahaan yang ada dalam satu industri untuk memperebutkan pangsa pasar (*market share*) maupun pangsa pelanggan (*customer share*).

Intensitas persaingan antarperusahaan dalam satu industri yang semakin tinggi akan mengakibatkan terjadinya penurunan harga dan meningkatnya biaya sehingga dapat menurunkan laba perusahaan. Intensitas persaingan (*intensity of rivalry*) antarperusahaan dalam satu industri sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti pertumbuhan industri, biaya tetap/nilai tambah, kelebihan kapasitas intermiten, produk yang berbeda, identitas merek, biaya pertukaran (*switching cost*), konsentrasi dan keseimbangan, kompleksitas informasi, keragaman pesaing, saham perusahaan, dan hambatan keluar.

Menurut David (2012:148), intensitas persaingan antar perusahaan pesaing cenderung meningkat ketika jumlah pesaing bertambah, ketika pesaing lebih setara dalam hal ukuran dan kapabilitas, ketika permintaan akan produk industri itu menurun, dan ketika potongan harga menjadi lazim. Persaingan juga meningkat karena konsumen dapat beralih merek dengan mudah, ketika hambatan untuk meninggalkan pasar tinggi karena biaya tetap tinggi, ketika permintaan konsumen menurun, ketika produk tidak terdiferensiasi. Saat

persaingan antarperusahaan meningkat, maka laba industri akan menurun, sampai pada titik industri menjadi tidak menarik.

d) Ancaman dari Produk Substitusi (*Threats of Substitute Products*)

Persaingan terhadap produk yang dihasilkan perusahaan tidak hanya berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang sama sehingga menimbulkan persaingan langsung (*direct competition*), melainkan berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang memiliki kesamaan fungsi dengan produk yang dihasilkan perusahaan, produk seperti ini dinamakan produk substitusi (*substitute product*). Beberapa faktor yang akan menentukan ancaman dari produk substitusi yaitu harga yang relatif untuk kinerja produk pengganti, biaya pertukaran (*switching cost*), dan pembeli memiliki kecenderungan untuk menggantikan produk.

Menurut David (2012:150), kekuatan kompetitif produk pesaing bisa diukur dengan penelitian terhadap pangsa pasar yang berhasil diraih produk itu, dan juga dari rencana perusahaan tersebut untuk meningkatkan kapasitas produksi dan penetrasi pasar.

e) Daya Tawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyer*)

Pembeli memiliki posisi penting terhadap kelangsungan hidup perusahaan karena pendapatan penjualan (*sales revenue*) yang diperoleh perusahaan berasal dari penjualan produk perusahaan kepada pembeli (*buyer*). Posisi tawar pembeli terhadap perusahaan yang menjual barang dan jasa ditentukan oleh dua hal yaitu:

1. Kekuatan Penawaran (*Bargaining leverage*)

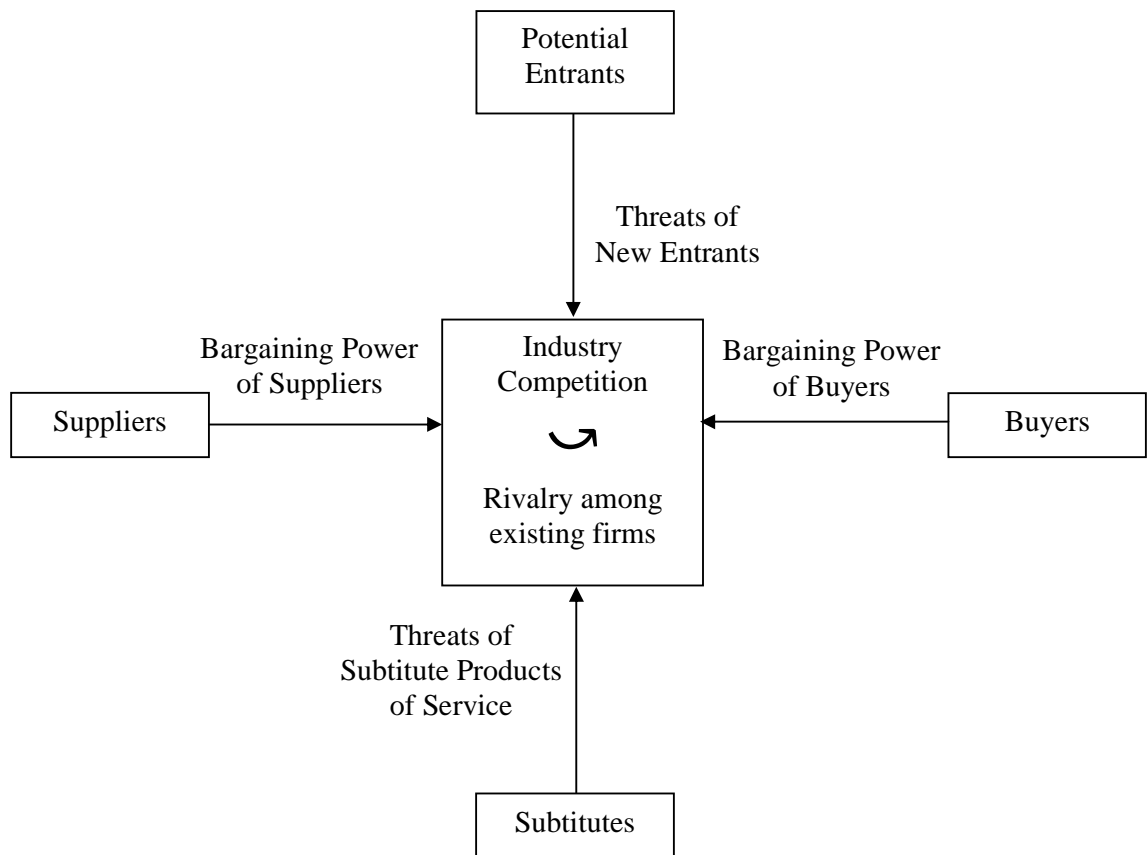
Pembeli ditentukan oleh beberapa faktor seperti pembeli konsentrasi vs konsentrasi perusahaan, *volume* yang pembeli, pembeli biaya relatif untuk perusahaan *switching cost*, informasi pembeli, kemampuan untuk mundur mengintegrasikan *switching*, dan produk pengganti.

2. Sensitivitas Harga (*Price sensitivity*)

Pembeli ditentukan oleh beberapa faktor seperti harga / jumlah pembelian, perbedaan produk, identitas merek, keuntungan pembeli, dan pengambil keputusan insentif.

Menurut David (2012:151), daya tawar konsumen dapat menjadi kekuatan terpenting yang mempengaruhi keunggulan kompetitif. Konsumen memiliki daya tawar yang semakin besar dalam kondisi-kondisi berikut:

1. Jika mereka dapat dengan mudah dan murah beralih ke merek atau pengganti pesaing
2. Jika mereka menduduki tempat yang sangat penting bagi penjual
3. Jika penjual menghadapi masalah menurunnya permintaan konsumen
4. Jika mereka memegang informasi tentang produk, harga, dan biaya penjual
5. Jika mereka memegang kendali mengenai apa dan kapan mereka bisa membeli produk



Gambar 2.1 Lima Kekuatan Bersaing Menurut Porter
 Sumber: Michael E. Porter (1998:5)

2.7 Keunggulan Kompetitif

Porter (1998:1), menyatakan bahwa keunggulan kompetitif menggambarkan cara perusahaan dapat memilih dan menerapkan strategi generik untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Rantai nilai dalam perusahaan pada industri berbeda, yang mencerminkan sejarah, strategi, dan kesuksesan dalam mengimplementasikan strategi mereka. Salah satu perbedaan penting adalah bahwa rantai nilai perusahaan ini mungkin berbeda dalam lingkup yang kompetitif (*competitive scope*) dari para pesaingnya, merupakan potensi sumber keunggulan kompetitif. Lingkup kompetitif (*competitive scope*) memiliki pengaruh yang besar terhadap keunggulan kompetitif, karena membentuk konfigurasi dan ekonomi pada rantai nilai. Ada empat dimensi ruang lingkup yang mempengaruhi rantai nilai :

a) Lingkup segmen

Lingkup segmen berdasarkan pada varietas produk yang dihasilkan dan pembeli yang dilayani. Perbedaan kebutuhan rantai nilai yang digunakan untuk melayani segmen produk atau pembeli yang berbeda dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang terfokus.

b) Lingkup vertikal

Integrasi vertikal mendefinisikan pembagian kegiatan antara perusahaan dan pemasoknya (*supplier*), saluran (*channel*), dan pembeli.

c) Lingkup geografis

Lingkup geografis memungkinkan perusahaan untuk berbagi atau mengkoordinasikan *value activities* yang digunakan untuk melayani wilayah geografis yang berbeda.

d) Lingkup industri

Lingkup industri merupakan keterkaitan potensial diantara rantai nilai yang dibutuhkan untuk bersaing pada industri terkait yang luas. Hal ini melibatkan *value activities, primary* dan *support activities*.

2.8 Strategi Bersaing Generik Versi Porter

Menurut Assuari (2011:25), konsep yang dikembangkan Michael Porter dalam pengambilan keputusan strategi bisnis, yang dikenal dengan strategi generik. Strategi ini menggambarkan kedudukan strategi, yang dirancang untuk mengurangi peranan pengaruh dari lawan, yang mencakup penekanan keunggulan biaya murah atau rendah, keunggulan differensiasi produk, serta fokus pada biaya rendah dan fokus pada keunggulan differensiasi produk.

Menurut Porter yang dikutip oleh Solihin (2012:10), menyebutkan bahwa adanya tiga strategi generik pada unit bisnis yang dapat menjadi pilihan perusahaan

dari berbagai industri untuk memperoleh keunggulan kompetitif bagi bisnis perusahaan. Dinamakan strategi generik, karena strategi ini dapat digunakan oleh berbagai perusahaan yang berasal dari berbagai jenis industri. Ketiga strategi tersebut adalah sebagai berikut:

a) Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership*)

Strategi ini dipilih oleh perusahaan yang memiliki cakupan persaingan (*competitive scope*) yang luas. Dalam strategi ini perusahaan berusaha untuk mencapai biaya paling rendah dibandingkan perusahaan lain yang berada dalam satu industri.

Perusahaan akan memperoleh manfaat yang sangat besar dengan adanya keunggulan biaya. Pertama, perusahaan dapat menentukan harga jual yang rendah tetapi masih memperoleh margin yang memadai dibanding pesaing yang menetapkan harga sama tetapi memiliki biaya yang lebih tinggi. Kedua, biaya yang rendah dapat menjadi hambatan masuk (*entry barrier*) bagi pesaing potensial yang ingin memasuki industri yang sama.

Menurut David (2012:276-277), untuk menjalankan strategi kepemimpinan biaya secara berhasil, sebuah perusahaan harus memastikan bahwa total biaya di seluruh rantai nilainya lebih rendah dari total biaya pesaing. Cara untuk mencapai hal tersebut:

- Menjalankan aktivitas-aktivitas rantai nilai secara lebih efektif daripada pesaing dan mengontrol berbagai faktor yang mungkin mendongkrak biaya aktivitas rantai nilai.
- Memperbarui keseluruhan rantai nilai perusahaan untuk mengeliminasi atau memangkas aktivitas-aktivitas yang menambah biaya.

Strategi kepemimpinan biaya akan sangat efektif dalam kondisi berikut:

- Ketika persaingan harga antar penjual pesaing sangat ketat
- Ketika produk penjual pesaing pada pokoknya sama dan pasokan tersedia dari semua penjual
- Ketika ada beberapa cara untuk mencapai diferensiasi produk yang memiliki nilai bagi pembeli
- Ketika sebagian besar pembeli menggunakan produk dengan cara yang sama

- Ketika pembeli hanya mengeluarkan sedikit biaya untuk berpindah membeli dari satu penjual ke penjual yang lain
- Ketika pembeli begitu besar dan memiliki daya tawar yang signifikan untuk meminta penurunan harga
- Ketika pendatang industri baru menggunakan harga perkenalan yang rendah untuk menarik pembeli dan membangun basis konsumen

b) Diferensiasi (*Differentiation*)

Strategi ini pun dipilih oleh perusahaan yang memiliki cakupan persaingan (*competitive scope*) yang luas. Perusahaan akan memilih beberapa atribut yang dianggap oleh para pembeli dalam suatu industri sebagai atribut yang penting dan perusahaan berupaya untuk menempatkan posisinya secara unik agar dapat memenuhi kebutuhan para pembeli tersebut.

Dari manapun sumber diferensiasi yang dilakukan perusahaan, apabila pelanggan menganggap diferensiasi yang dilakukan perusahaan merupakan sesuatu yang berharga maka pelanggan akan bersedia membayar produk perusahaan dengan harga lebih tinggi dibanding produk pesaing.

Menurut David (2012:279), strategi diferensiasi sangat efektif dalam kondisi berikut:

1. Ketika ada banyak cara untuk mendiferensiasikan produk atau jasa dan banyak pembeli memandang perbedaan ini sebagai sesuatu yang bernilai
2. Ketika kebutuhan dan penggunaan pembeli beragam
3. Ketika tidak banyak perusahaan pesaing yang mengikuti pendekatan diferensiasi serupa
4. Ketika perubahan teknologi berlangsung cepat dan kompetisi terjadi di seputar fitur-fitur produk yang berubah dengan pesat

c) Fokus (*Focus*)

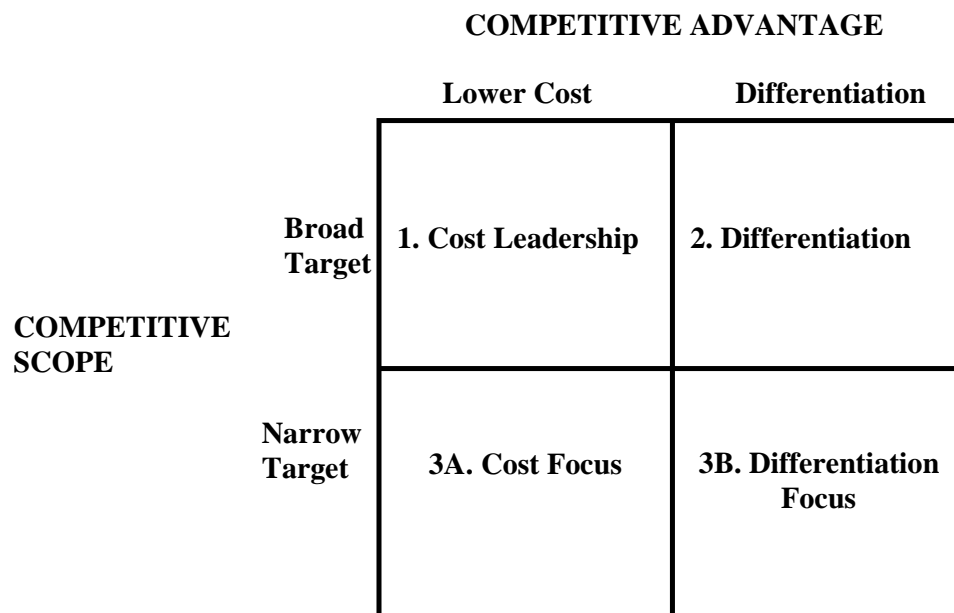
Bila perusahaan memilih strategi ini, maka perusahaan akan memilih satu atau beberapa kelompok segmen dalam suatu industri kemudian mereka akan mengembangkan strategi yang sesuai untuk segmen tersebut yang tidak bisa dilayani dengan baik oleh pesaing lain yang memiliki cakupan pasar lebih luas.

Strategi fokus terbagi dalam dua jenis, yakni strategi fokus pada biaya (*cost focus*) dan fokus pada diferensiasi (*differentiation focus*). Perusahaan yang berfokus pada biaya akan berusaha untuk meraih pelanggan yang

memiliki kebutuhan akan produk dengan biaya lebih rendah dalam suatu industri. Sedangkan perusahaan yang berfokus pada diferensiasi akan berusaha meraih pelanggan dengan cara menawarkan produk atau layanan yang berbeda dengan pesaing.

Menurut David (2012:280), strategi fokus bisa sangat menarik dalam kondisi berikut:

1. Ketika target segmen pasar besar, menguntungkan, dan sedang bertumbuh
2. Ketika pemimpin pasar tidak melihat segmen tersebut penting bagi keberhasilan mereka
3. Ketika pemimpin pasar menganggap terlalu mahal atau sulit untuk memenuhi kebutuhan khusus dari target segmen pasar di samping tetap memperhatikan kebutuhan konsumen arus utama mereka
4. Ketika industri memiliki banyak segmen yang berbeda dan dengan demikian, memungkinkan pelaku strategi fokus memilih segmen yang relatif menarik dan sesuai dengan sumber daya yang dimilikinya
5. Ketika tidak banyak pesaing berusaha berspesialisasi di segmen target yang sama



Gambar 2.2 Strategi Generik Porter

Sumber : Michael E. Porter (1998)

Menurut Porter (1998:11), terdapat perbedaan diantara ketiga strategi generik tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Perbedaan 3 Strategik Generik

	<i>Cost Leadership</i>	<i>Differentiation</i>	<i>Focus</i>
Definisi	Sebagai produsen yang berbiaya rendah dalam industrinya	Berusaha menjadi sebuah perusahaan yang unik di dalam perindustriannya	Perusahaan yang bersaing dalam cakupan persaingan yang sempit dalam suatu industri
Cangkupan pangsa pasar	Besar	Besar/Kecil	Kecil
Cangkupan pesaing	Besar	Besar/Kecil	Kecil
Strategi yang digunakan	Fokus terhadap perilaku biaya terhadap konsumen	Fokus terhadap permintaan konsumen	Fokus terhadap satu lini produk/jasa
Hasil yang dicapai	Biaya produk/jasa paling rendah diantara pesaing lainnya	Produk/jasa yang dihasilkan unik, berbeda dengan produk/jasa yang dihasilkan oleh para pesaing lainnya	Produk/jasa yang dihasilkan lebih unggul dibandingkan dengan pesaing lainnya, karena dikhususkan (<i>concern</i>) pada satu lini produk saja
Harga penjualan	Harga rendah	Harga tinggi (karena tidak mempedulikan harga penjualan)	Harga bisa rendah atau tinggi, tergantung pada fokus terhadap biaya atau differentiation

Sumber : diolah oleh peneliti dari buku “*Competitive Advantage*”, Michael E. Porter

Sedangkan menurut Porter yang dikutip oleh Pearce dan Robinson (2007:196), menyatakan bahwa ada beberapa persyaratan untuk menerapkan strategi kompetitif generik, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.2 Penerapan Strategi Kompetitif Generik

Strategy Generik	Keterampilan Umum Yang Diperlukan	Persyaratan Organisasi
<i>Cost Leadership</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investasi modal dan akses ke modal yang berkelanjutan. 2. Keterampilan proses. 3. Pengawasan tenaga kerja yang rutin. 4. Produk yang dirancang untuk memudahkan dalam proses pembuatan. 5. Sistem distribusi yang rendah. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengendalian biaya yang ketat. 2. Pengendalian terperinci terhadap laporan. 3. Organisasi terstruktur dan bertanggungjawab. 4. Insentif berdasarkan pencapaian target kuantitatif yang ketat.
<i>Differentiation</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan pemasaran yang kuat. 2. Produk bervariasi. 3. Kreatif. 4. Kemampuan yang kuat dalam penelitian dasar. 5. Memiliki reputasi dalam kualitas dan teknologi. 6. Memiliki tradisi dan keunikan dalam mengkombinasikan keterampilan yang diambil dari bisnis lainnya. 7. Kerjasama yang kuat antara rekan kerjasama. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koordinasi yang kuat antara fungsi dalam sumber daya, distribusi, pengembangan produk, dan pemasaran. 2. Pengukuran subjektif dan insentif bukan ukuran kuantitatif. 3. Memiliki fasilitas untuk menarik para ilmuwan yang terampil, atau orang-orang kreatif.
<i>Focus</i>	Kombinasi kebijakan di atas diarahkan pada sasaran strategi khusus tertentu.	Kombinasi kebijakan di atas diarahkan pada sasaran strategis khusus tertentu.

Sumber: diolah oleh peneliti dari buku “*Competitive Advantage*”, Michael E. Porter

2.9 *Value Chain*

2.9.1 *Pengertian Value Chain*

Menurut Porter yang dikutip oleh David (2012:225), bisnis sebuah perusahaan paling baik dideskripsikan sebagai rantai nilai (*Value Chain*), dimana total pendapatan dikurangi total biaya semua aktivitas yang dilakukan untuk mengembangkan dan memasarkan produk atau jasa yang dihasilkan nilai. Semua perusahaan di suatu industri memiliki rantai nilai yang serupa, yang mencakup berbagai aktivitas seperti memperoleh bahan mentah, merancang produk, membangun fasilitas manufaktur, mengembangkan perjanjian kerjasama, dan menyediakan layanan konsumen. Sebuah perusahaan akan meraih keuntungan jika total pendapatan melampaui total biaya yang ditimbulkan dari penciptaan dan pengiriman produk atau jasa.

Menurut David (2012:227), analisis rantai nilai (*Value Chain analysis-VCA*) mengacu pada proses yang dengannya perusahaan menentukan biaya yang terkait dengan aktivitas organisasional dari pembelian bahan mentah sampai produksi dan pemasaran produk tersebut.

Menurut Assuari (2011:66), rantai nilai adalah suatu kumpulan yang terkait dengan aktivitas penciptaan nilai, yang dimulai dengan bahan baku dasar, yang datang dari pemasok dan bergerak ke rangkaian aktivitas penambahan nilai (*value added*), yang mencakup produksi dan pemasaran produk, berupa barang atau jasa, dan diakhiri dengan distribusi untuk dapat diterimanya produk oleh konsumen akhir.

Sedangkan menurut Pearce dan Robinson (2007:158), rantai nilai merupakan sebuah perspektif di mana bisnis dipandang sebagai rantai kegiatan dalam mengubah *input* menjadi *output* yang memberikan nilai kepada pelanggan. Sedangkan analisis rantai nilai adalah sebuah analisis yang mencoba untuk memahami bagaimana suatu bisnis dapat menciptakan nilai bagi pelanggan (*customer value*) dengan menguji kontribusi dari kegiatan yang berbeda dalam suatu perusahaan.

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai definisi dari *Value Chain*, maka dapat disimpulkan bahwa *Value Chain* merupakan suatu proses perusahaan dalam menentukan biaya yang terkait dengan aktivitas penciptaan nilai perusahaan, dimulai pada proses *input* sampai dengan *output* serta diterimanya produk oleh konsumen akhir.

2.9.2 Tujuan *Value Chain*

Menurut David (2012:227), *Value Chain Analysis* bertujuan untuk mengidentifikasi dimana keunggulan (*advantage*) atau kelemahan (*disadvantage*) biaya rendah yang ada di sepanjang rantai nilai mulai dari bahan mentah sampai aktivitas layanan konsumen.

Menurut Porter, tujuan dari *Value Chain Analysis* adalah untuk mengidentifikasi tahap-tahap *Value Chain* di mana perusahaan dapat meningkatkan *value* untuk pelanggan atau untuk menurunkan biaya. Penurunan biaya atau peningkatan nilai tambah (*value added*) dapat membuat perusahaan lebih kompetitif.

Menurut Wisdaningrum (2012) dalam jurnalnya, *Value Chain Analysis* dapat dipergunakan untuk menentukan pada titik-titik di mana dalam rantai nilai yang dapat mengurangi biaya atau memberikan nilai tambah.

Jadi, berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa tujuan *Value Chain Analysis* adalah untuk mengidentifikasikan keunggulan dan kelemahan dalam aktivitas pada rantai nilai.

2.9.3 Konsep *Value Chain*

Menurut Porter (1998:39-41), menjelaskan bahwa *Value Chain* terbagi dalam dua jenis aktivitas dan di dalam aktivitas tersebut dibagi pada beberapa kategori yaitu sebagai berikut :

a) Aktivitas Primer (*Primary Activities*)

- Logistik ke dalam (*Inbound Logistic*)

Kegiatan yang berhubungan dengan menerima, menyimpan, dan menyebarkan masukan ke produk, seperti *material handling*, pergudangan, *inventory control*, penjadwalan kendaraan, dan kembali ke pemasok.

- Operasi (*Operation*)

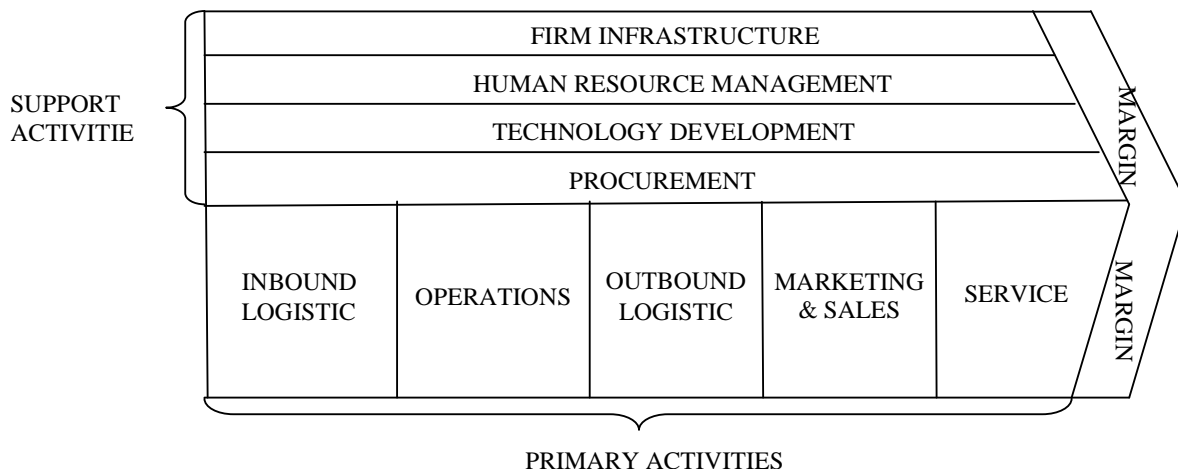
Kegiatan yang berhubungan dengan mengubah *input* menjadi bentuk produk akhir (*output*), seperti mesin, kemasan, perakitan, pemeliharaan peralatan, pengujian, percetakan, dan fasilitas dalam kegiatan operasi.

- Logistik ke luar (*Outbound Logistic*)

Aktivitas yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan fisik mendistribusikan produk kepada pembeli, seperti selesai pergudangan barang, *material handling*, kendaraan operasional pengiriman, pemrosesan pemesanan, dan penjadwalan.

- Pemasaran dan Penjualan (*Marketing and Sales*)
Kegiatan yang berhubungan dengan menyediakan sarana yang pembeli dapat membeli produk dan mendorong mereka untuk melakukannya, seperti iklan, promosi, *salesforce*, pilihan *channels*, hubungan dengan *channels*, dan harga.
 - *Pelayanan (Service)*
Kegiatan yang berhubungan dengan menyediakan layanan untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai produk, seperti instalasi, perbaikan, pelatihan, pasokan suku cadang, dan penyesuaian produk.
- b) *Aktivitas Sekunder (Support Activities)*
- *Pengadaan (Procurement)*
Pengadaan mengacu pada aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk pembelian *input* yang diperlukan dalam kegiatan produksi dalam rantai nilai perusahaan, bukan untuk *input* yang dibeli sendiri.
 - *Pengembangan Teknologi (Technology Development)*
Perkembangan teknologi terdiri dari berbagai kegiatan yang dapat dikelompokkan menjadi upaya untuk meningkatkan produk dan proses yang digunakan perusahaan.
 - *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management)*
Manajemen sumber daya manusia terdiri dari kegiatan yang terlibat dalam merekrut, menyewa, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi dari semua jenis personil.
 - *Infrastruktur Perusahaan (Firm Infrastructure)*
Infrastruktur perusahaan terdiri dari sejumlah kegiatan termasuk manajemen umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, urusan pemerintahan, dan manajemen mutu.

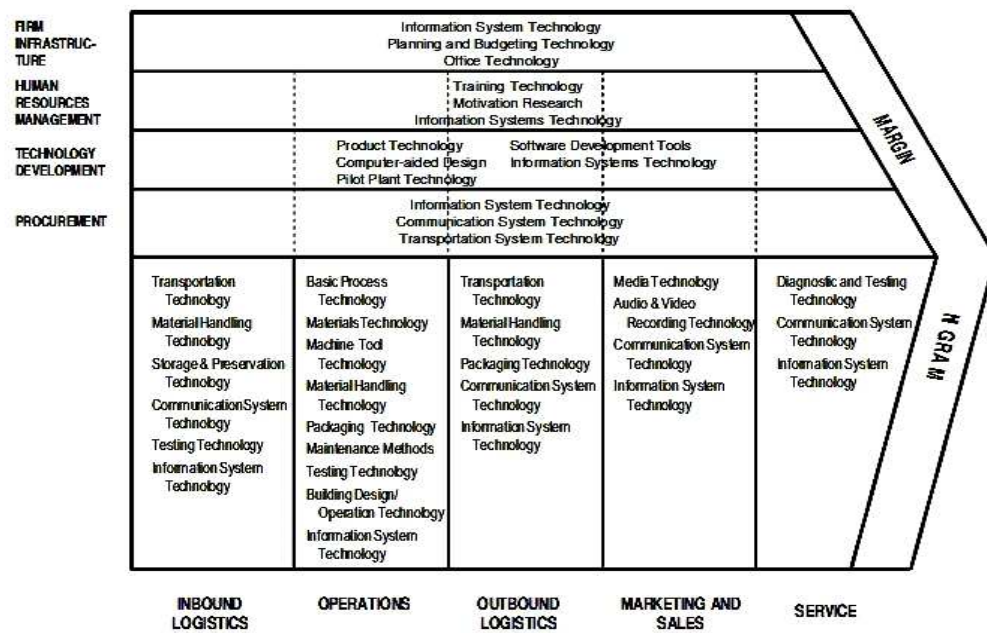
Menurut Porter (1998:37), menjelaskan bahwa aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam *Value Chain Analysis* sebagai berikut :



Gambar 2.3 The Generic Value Chain

Sumber : Michael E. Porter (1998:37), *Competitive Advantage*

Porter (1998) juga memberikan contoh aktivitas-aktivitas dalam *Value Chain analysis* pada perusahaan manufaktur sebagai berikut:



Gambar 2.4 Value Chain Manufacturer

Sumber : Michael E. Porter (1998:47), *Competitive Advantage*

2.9.4 Jenis-jenis Aktivitas

Dalam tiap-tiap aktivitas nilai, baik aktivitas utama (*Primary Activities*) maupun aktivitas pendukung (*Support Activities*), terdapat tiga jenis aktivitas yang memainkan peran yang berbeda dalam menciptakan keunggulan kompetitif suatu perusahaan. Porter menjelaskan sebagai berikut:

- a) *Direct Activities*, aktivitas yang secara langsung terlibat dalam penciptaan nilai bagi pembeli, yang meliputi perakitan, pembuatan komponen, operasi tenaga penjualan, periklanan, desain produk, perekrutan.
- b) *Indirect Activities*, aktivitas yang memungkinkan untuk dilakukannya aktivitas langsung secara terus menerus, meliputi pemeliharaan, penjadwalan, administrasi.
- c) *Quality Assurance*, aktivitas yang menjamin mutu aktivitas lain, meliputi inspeksi, pengujian, pemantauan, pemeriksaan, pengerjaan, perbaikan mutu.

2.9.5 Keterkaitan dalam *Value Chain*

Aktivitas dalam *Value Chain* bukan aktivitas yang independen melainkan interdependen. Hubungan antar aktivitas mempengaruhi kinerja dan biaya aktivitas lainnya. Menurut Porter, keterkaitan diantara beberapa aktivitas nilai bersumber dari:

- Fungsi yang sama dapat dilakukan dengan cara yang berbeda.
- Biaya atau kinerja aktivitas langsung (*direct activities*) diperbaiki dengan melakukan usaha yang lebih pada aktivitas tidak langsung (*indirect activities*).
- Aktivitas yang dilakukan di dalam perusahaan mengurangi kebutuhan untuk memperagakan, menjelaskan, atau melayani produk di lapangan.
- Fungsi *quality assurance* dapat dilakukan dengan cara yang berbeda.

2.9.6 Tahap-tahap *Value Chain*

Menurut Widarsono yang dikutip oleh Wisdaningrum (2013) dalam jurnalnya, *Value Chain* memiliki tiga tahapan yaitu sebagai berikut:

- a) Mengidentifikasi aktivitas *Value Chain*

Perusahaan mengidentifikasi aktivitas *Value Chain* yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam proses desain, pemanufakturan, dan pelayanan kepada pelanggan. Beberapa perusahaan mungkin terlibat dalam aktivitas tunggal atau

sebagian dari aktivitas total. Contohnya, beberapa perusahaan mungkin hanya memproduksi, sementara perusahaan lain mendistribusikan dan menjual produk.

b) Mengidentifikasi *Cost Driver* pada setiap aktivitas nilai

Cost Driver merupakan faktor yang mengubah jumlah biaya total, oleh karena itu tujuan pada tahap ini adalah mengidentifikasi aktivitas dimana perusahaan mempunyai keunggulan biaya baik saat ini maupun keunggulan biaya potensial. Misalnya agen asuransi mungkin menemukan bahwa *Cost Driver* yang penting adalah biaya pencatatan berdasarkan pelanggan. Informasi *Cost Driver* strategis dapat mengarahkan agen asuransi tersebut pada pencarian cara untuk mengurangi biaya atau menghilangkan biaya ini, mungkin dengan cara menggunakan jasa perusahaan lain yang bergerak dibidang pelayanan komputer (*computer service*) untuk menangani tugas-tugas pemrosesan data, sehingga dapat menurunkan biaya dan mempertahankan atau meningkatkan keunggulan kompetitif.

c) Mengembangkan keunggulan kompetitif dengan mengurangi biaya atau menambah nilai

Pada tahap ini perusahaan menentukan sifat keunggulan kompetitif potensial dan saat ini dengan mempelajari aktivitas nilai dan *cost driver* yang diidentifikasi diatas. Dalam melakukan hal tersebut, perusahaan harus melakukan hal-hal berikut :

- Mengidentifikasi keunggulan kompetitif (*Cost Leadership* atau *Differentiation*)

Analisis aktivitas nilai dapat membantu manajemen untuk memahami secara lebih baik tentang keunggulan-keunggulan kompetitif strategis yang dimiliki oleh perusahaan dan dapat mengetahui posisi perusahaan secara lebih tepat dalam *Value Chain* industri secara keseluruhan.

- Mengidentifikasi peluang akan nilai tambah

Analisis aktivitas nilai dapat membantu mengidentifikasi aktivitas dimana perusahaan dapat menambah nilai secara signifikan untuk pelanggan, contohnya, merupakan hal yang umum sekarang ini bagi pabrik-pabrik pemrosesan makanan dan pabrik pengemasan untuk mengambil lokasi yang

dekat dengan pelanggan terbesarnya supaya dapat melakukan pengiriman dengan cepat dan murah.

- Mengidentifikasi peluang untuk mengurangi biaya

Studi terhadap aktivitas nilai dan *cost driver* dapat membantu manajemen perusahaan menentukan pada bagian mana dari *Value Chain* yang tidak kompetitif bagi perusahaan. Beberapa perusahaan mungkin mengubah aktivitas nilainya dengan tujuan mengurangi biaya. Contohnya, memindahkan pabrik pemrosesan menjadi lebih dekat dengan bahan baku, sehingga dapat menghemat biaya transportasi dan mengurangi kerugian.

2.10 Pengertian Pemasaran

Menurut David (2012:198), menyatakan bahwa pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Porter menyatakan bahwa terdapat tujuh fungsi pemasaran pokok yaitu : (1) analisis konsumen, (2) penjualan produk/jasa, (3) perencanaan produk/jasa, (4) penetapan harga, (5) distribusi, (6) riset pemasaran, dan (7) analisis peluang. Memahami fungsi-fungsi tersebut akan membantu para penyusun strategi mengidentifikasi serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.

2.11 Pengertian Operasi

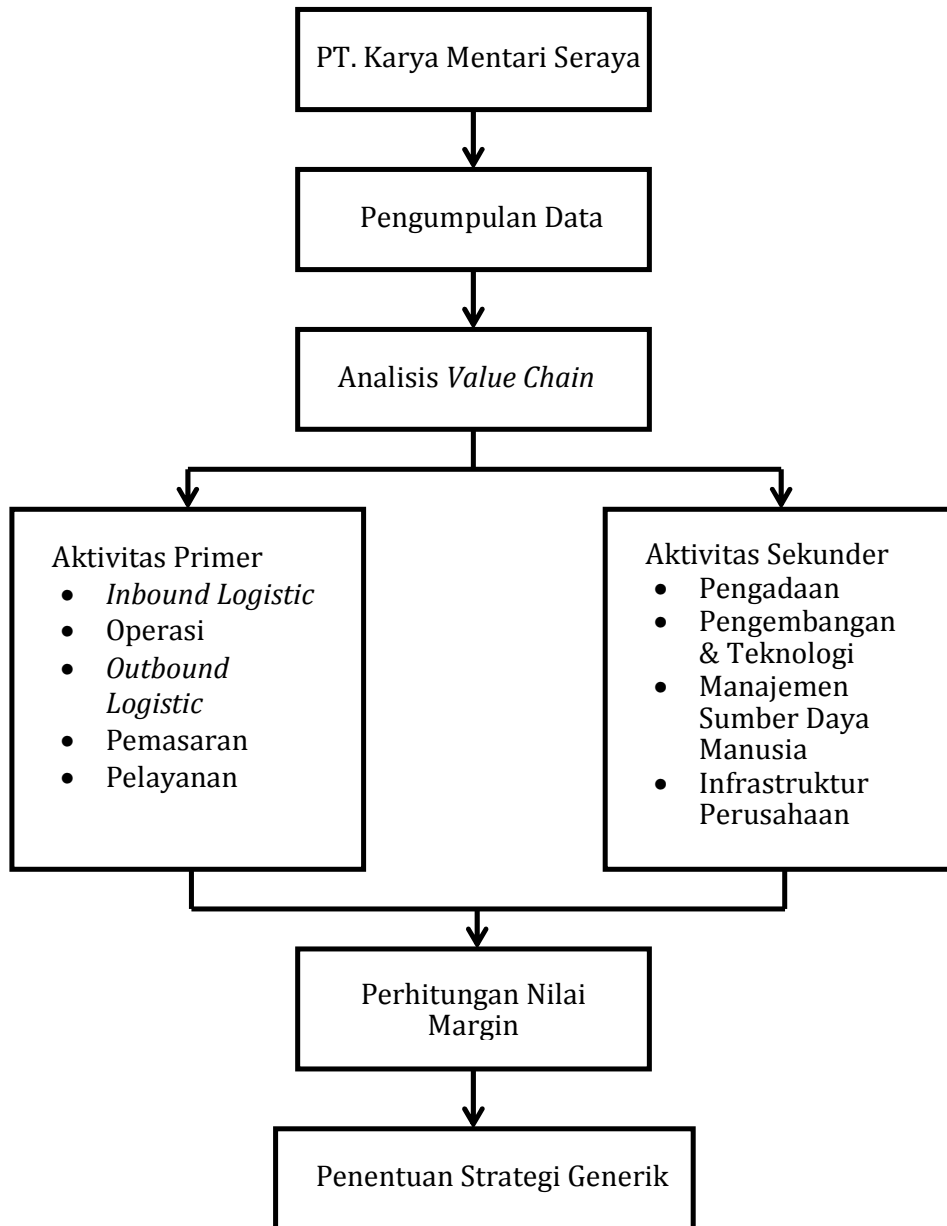
Menurut David (2012:214), menyatakan bahwa operasi merupakan suatu bisnis mencakup semua aktivitas yang mengubah *input* menjadi *output* yang berupa barang atau jasa. Manajemen operasi menangani *input*, transformasi, dan output yang beragam dari satu industri dan pasar ke industri dan pasar yang lain. Operasi manufaktur mentransformasi atau mengubah input seperti bahan mentah, tenaga kerja, modal, mesin, dan fasilitas menjadi barang dan jasa.

2.12 Pengertian Akuntansi

Menurut David (2012:204), menjelaskan bahwa kondisi keuangan sering kali dianggap sebagai ukuran tunggal terbaik posisi kompetitif perusahaan dan daya

tariknya bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Likuiditas, pengungkit (*leverage*), modal kerja, profitabilitas, utilitas aset, arus kas, dan ekuitas dapat mengeleminasi strategi-strategi tertentu sebagai alternatif yang mungkin. Faktor keuangan sering mengubah strategi yang ada dan menggeser rencana penerapan.

2.13 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran

Sumber : Peneliti