

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Teori – teori Dasar

2.1.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Salah satu alat yang dapat digunakan oleh pihak manajemen suatu perusahaan untuk mengukur kinerja jangka panjang sebuah perusahaan adalah dengan menggunakan *balanced scorecard* (BSC) yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992. Gambar 2.1 menjelaskan keempat perspektif pada *balanced scorecard*, yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, bisnis proses dan pembelajaran dan pertumbuhan.



Sumber: Kaplan (2007), "Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business

Gambar 2.1 Balanced Scorecard

Robert Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan dalam mengukur kinerja dan strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (*finance*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*) dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning & growth*).

Maksud dari BSC adalah menciptakan suatu tolok ukur yang dapat diukur dari segi keuangan dan non keuangan, dimana perusahaan dapat mengendalikan operasinya atau menyeimbangkan secara bersamaan berbagai tolok ukur untuk mengawasi kinerja perusahaan baik kinerja jangka pendek maupun jangka panjang.

Berikut beberapa contoh praktek penerapan *balanced scorecard* pada perusahaan yang penulis rangkum dari beberapa jurnal.

Menurut jurnal yang ditulis oleh Imelda (2004) menjelaskan suksesnya penggunaan *balanced scorecard* yang diterapkan di organisasi publik. Jurnal ini membahas bagaimana membangun *balanced scorecard* yang meliputi menentukan tujuan strategis, ukuran yang digunakan, target yang ingin dicapai serta inisiatif, dan mengimplementasikan *balanced scorecard* pada organisasi publik. Untuk dapat digunakan oleh organisasi publik, *balanced scorecard* tersebut harus dimodifikasi.

Menurut jurnal dari Agus Darmawanto (2010) yang menjelaskan penggunaan *balanced scorecard* pada PT. Sepatu Asia yang awalnya perusahaan hanya mementingkan pengukuran kinerja perusahaan dari aspek

keuangan saja namun setelah diperkenalkan *balanced scorecard* kinerja perusahaan menjadi lebih baik dari sebelumnya baik dari segi keuangan maupun karyawannya

Sedangkan menurut jurnal dari Silvia Floretta Brillianty dan Liem Yenny Bendatu (2013) tentang pembuatan tolok ukur pada PT. X yang merupakan salah satu perusahaan di Surabaya yang bergerak dibidang industri pengolahan minyak nabati dengan bahan baku kelapa sawit dan kelapa buah, atau yang biasa disebut sebagai kopra. Fokus pengukuran yang dilakukan pada perusahaan ini adalah untuk menciptakan keberhasilan keuangan (*outstanding financial return*) secara *sustainable* atau yang bersifat jangka panjang.

Menurut jurnal dari Steffan J. Serfield (2008) tentang penerapan *balanced scorecard* pada organisasi pemerintah yaitu AMEDD (*US Army Medical*) yang menyatakan bahwa setelah menggunakan *balanced scorecard*, AMEDD kinerja operasional menjadi meningkat dan lebih efektif.

Dari kesimpulan beberapa contoh penerapan *balanced scorecard* diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen yang digunakan oleh suatu organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan dalam jangka panjang yang tidak hanya mementingkan segi keuangan namun yang paling penting adalah aset perusahaan yaitu karyawan dan pelanggan.

2.1.2 Kelebihan, Kekurangan, dan Tantangan *Balanced Scorecard*

Di dalam *strategic management system* ada dua tahapan penting yaitu tahapan perencanaan dan penerapan. Mulanya posisi *balanced scorecard* berada pada tahap penerapan saja, namun melihat keberhasilan penerapan *BSC* memicu para eksekutif untuk menggunakan *balanced scorecard* pada tahapan yang lebih tinggi yaitu perencanaan strategi. Sejak saat itu, *balanced scorecard* tidak hanya digunakan sebagai alat pengukur kinerja namun juga berkembang menjadi *strategic management system*.

Cerita suksesnya penerapan *balanced scorecard* salah satunya penulis kutip dari jurnal *Harvard Business Review* (1996) yang berjudul "*Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System*". Di dalam jurnal tersebut dijelaskan beberapa keunggulan *balanced scorecard* yang antara lain:

➤ **Komprehensif**

Pengukuran dengan metode *BSC* ini jauh lebih komprehensif apabila dibandingkan dengan metode konvensional.

➤ **Koheren**

Koheren adalah adanya hubungan sebab akibat sehingga dalam *BSC* dapat menyimpulkan semua sasaran strategi.

➤ **Seimbang**

Keseimbangan dalam *balanced scorecard* juga tercermin dengan selarasnya kartu skor milik setiap karyawan perusahaan.

➤ Terukur

Sasaran strategi yang sulit diukur adalah perspektif pelanggan, proses bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan, namun dengan menggunakan *balanced scorecard* hal tersebut dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

Sedangkan untuk kekurangan penggunaan *balanced scorecard*, masih dalam proses pengkajian ulang. Arthur M. Schneiderman seorang *senior examiner* di Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA), memaparkan faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan *balanced scorecard*:

- Kurang didefinisikan dengan tepat independen faktor pada BSC
- *Metric* didefinisikan secara minim
- Terjadi negosiasi dalam penentuan *goal improvement*

Selain keunggulan dan kelebihan pada BSC, terdapat tantangan yang harus dilalui oleh perusahaan dalam menerapkan BSC. Menurut jurnal dari Beer Molleman (2010), *The challenge of implementing the Balanced Scorecard* tantangan dalam penerapan *balanced scorecard* antara lain:

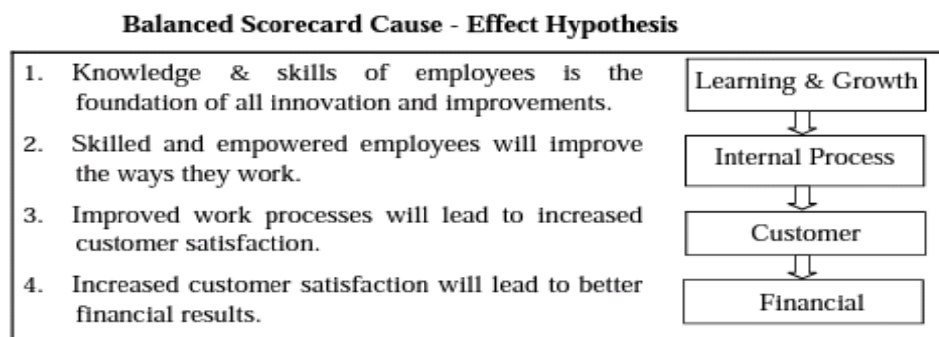
- *Vague Strategy*: menetapkan aspirasi dan ideal yang tinggi tetapi tidak mempunyai konsep yang jelas.
- *Absence of a Common Vocabulary*: setiap divisi di dalam perusahaan mempunyai pemahaman strategi yang berbeda.

- *Complicating the initial implementation*: ketidak pahaman dan rasa bingung dari mulai *strategi map* hingga *cascading* ke tingkat *individual*.
- *Getting lost in the mechanics of tracking*: tidaka adanya *review* yang pada akhirnya bisa membuat kegagalan tim kedalam *actual vs target*.

2.1.3 Karakteristik *Balanced Scorecard*

Menurut Samir Ghosh dan Subrata Mukerjee (2006) pada jurnalnya yang berjudul “*Measurement of Corporate Performance through Balanced Scorecard*”, dimana terdapat empat karakteristik BSC dalam penggunaanya di perusahaan.

Gambaran mengenai empat perspektif dalam *balanced scorecard* terlihat dalam *diagram* yang dibuat Samir Ghosh dan Subrata Mukerjee (2006) pada Gambar 2.2 yang dinamakan diagram hubungan sebab akibat. *Balanced scorecard* mengidentifikasi dan membuat secara eksplisit hipotesis tentang hubungan sebab akibat antara pengukuran *outcome* dan pemicu kinerja dari *outcome* tersebut.



Sumber: Samir Ghosh dan Subrata Mukerjee (2006), “Measurement of Corporate Performance through Balanced Scorecard”.

Gambar 2.2 Diagram *Balanced Scorecard* Hubungan Sebab Akibat

2.1.3.1 Perspektif Keuangan (*Financial*)

Balanced scorecard memakai perspektif keuangan sebagai perspektif yang terjadi akibat dari perspektif yang lain (pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan) atau dengan kata lain perspektif ini secara otomatis terwujud dari baik buruknya kinerja tiga perspektif dibawahnya.

Pengukuran kinerja keuangan mengindikasikan tentang strategi perusahaan, penerapannya, dan pelaksanaannya yang memberikan kontribusi pada peningkatan yang mendasar.

Oleh karena itu, persepektif keuangan tidak memiliki *initiative* strategi untuk mencapai sasaran strategi. Sasaran strategi dari perspektif keuangan adalah *shareholder value* seperti meningkatnya ROI (*Return on Investment*), pertumbuhan pendapatan perusahaan dan berkurangnya biaya produksi.

Sasaran atau tujuan perspektif keuangan bisa sangat berbeda di tiap tahapan dari siklus kehidupan bisnis (*Business Lifecycle*). Kaplan (2010) mengidentifikasikan tiga tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu:



Sumber: Kaplan (2010), "Conceptual Foundations of Balanced Scorecard", Harvard.

Gambar 2.3 Business Lifecycle

✓ Tahap Pertumbuhan (*Growth Stage*)

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang.

Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara aktual beroperasi dengan *cash flow* yang negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah.

Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat memungkinkan memakai biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk dan jasa dan konsumen yang masih terbatas.

Sasaran keuangan untuk *growth stage* adalah menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru (*new market*) dari konsumen baru atau dari produk dan jasa baru.

✓ Tahap Bertahan (*Sustain Stage*)

Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk meminimalisir kerugian, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini

perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang.

Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

✓ Tahap Menuai (*Harvest Stage*)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan memperbaiki fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru.

Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu.

2.1.3.2 Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Pada perspektif ini, perusahaan mengidentifikasi dan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasarnya, perspektif ini

memiliki beberapa pengukuran utama yaitu dari *outcome* yang sukses dengan formulasi dan penerapan strategi yang baik.

Sasaran strategi dari perspektif pelanggan ini adalah *firm equity*, diantaranya adalah meningkatnya kepercayaan pelanggan atas produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan, kecepatan layanan yang diberikan dan kualitas hubungan perusahaan dengan pelanggannya.

2.1.3.3 Perspektif Internal Bisnis (*Internal Business Process*)

Fokus dalam perspektif ini adalah proses internal dari manajemen perusahaan yang harus dilakukan. Proses internal yang harus dilakukan adalah proses yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggan di pasar yang akhirnya dapat memuaskan harapan pemegang saham.

Perbedaan mendasar antara pendekatan tradisional dengan *balanced scorecard* sebagai berikut:

- Pendekatan tradisional bertujuan untuk memantau dan meningkatkan proses bisnis yang telah ada.
- Pendekatan *balanced scorecard* selalu mengidentifikasi keseluruhan proses yang baru dimana perusahaan harus memenuhi tujuan keuangan dan pelanggannya.

Sasaran strategi dari perspektif proses bisnis ini adalah *organizational capital* seperti meningkatnya kualitas proses layanan kepada customer, komputerisasi proses layanan kepada customer, dan penerapan infrastruktur teknologi yang memudahkan pelayanan kepada customer.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Bagi banyak perusahaan, menjadi efektif, efisien dan tepat waktu dalam proses inovasi lebih penting daripada menjadi hebat dalam proses operasi sehari-hari. Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi:

- Inovasi.

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap inovasi ini tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

- Proses Operasi.

Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tolok ukur yang digunakan antara lain *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE), tingkat kerusakan produk pra-penjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

- Proses Penyampaian Produk atau Jasa pada Pelanggan

Aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual, dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya seperti; layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan kerusakan, layanan penggantian suku cadang, dan perbaikan pembayaran seperti administrasi kartu kredit.

2.1.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk membentuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan di jangka panjang.

Sasaran strategi dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah *human capital*. Sebagai contoh, peningkatan kompetensi dan komitmen dari staff perusahaan.

Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal.

Untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *re-skilling employes*. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam kegiatan tersebut menurut (Kaplan dan Norton, 1996) adalah:

- Karyawan.

Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, perusahaan perlu melakukan survei secara reguler.

Beberapa elemen kepuasan karyawan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan. Produktivitas kerja merupakan hasil dari pengaruh agregat peningkatan keahlian moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen. Di dalam menilai produktivitas kerja setiap karyawan dibutuhkan pemantauan secara terus menerus.

- Kemampuan Sistem Informasi

Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan. Tolok ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut.

- Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

Karyawan yang bekerja dalam perusahaan yang memiliki sistem informasi yang baik, tidak akan memberikan kontribusi keberhasilan apabila tidak di motivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan.

2.2 Teori – teori Penunjang

2.2.1 Analisa SWOT

Analisa SWOT adalah indikasi berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini menggunakan kerangka kerja berupa; kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), kesempatan (*opportunity*) dan ancaman (*threat*).

Dengan menggunakan analisa SWOT ini menolong penulis dalam langkah awal untuk proses pembuatan keputusan dan sebagai perencanaan strategi dalam berbagai terapan. Yang dimaksud dengan proses pengambilan keputusan yaitu berkaitan dengan pengambilan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategi harus menganalisa faktor-faktor perusahaan (kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

Dalam buku *Strategic Management* karangan Thomson (2012), analisis SWOT merupakan salah satu metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah yang berupa proyek atau konsep bisnis yang berdasarkan faktor dalam (*internal*) dan faktor luar (*external*). Metode ini paling sering digunakan dalam metode evaluasi bisnis untuk mencari strategi yang akan dilakukan. Analisis SWOT hanya menggambarkan situasi yang terjadi bukan sebagai pemecah masalah. Analisis SWOT terdiri dari empat faktor, yaitu:



Sumber: Thomson (2012), "Strategic Management 13ed", Mcgraw-Hill.

Gambar 2.4 SWOT Diagram

2.2.1.1 Kekuatan (*Strenghts*)

Kekuatan merupakan kondisi yang terdapat di dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

2.2.1.2 Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan merupakan kondisi yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

2.2.1.3 Kesempatan (*Opportunity*)

Kesempatan adalah kondisi yang memiliki peluang yang berkembang di masa depan. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. Misalnya: Pesaing, kebijakan pemerintah dan kondisi lingkungan sekitar

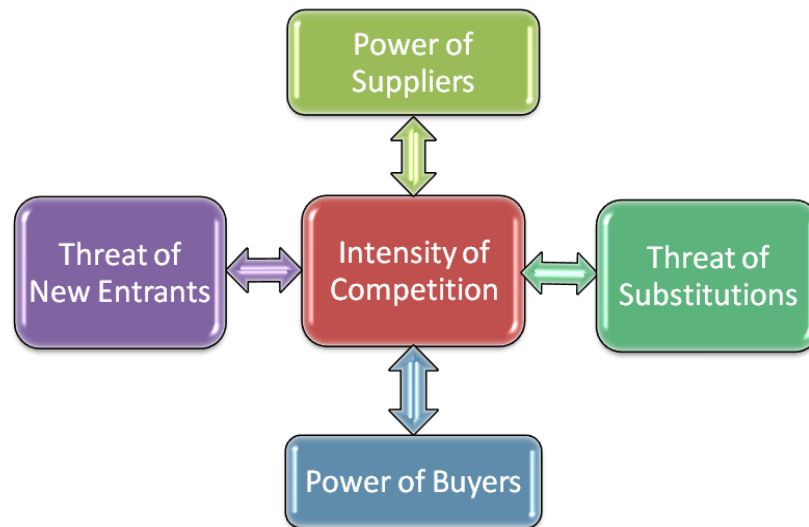
2.2.1.4 Ancaman (*Threats*)

Ancaman merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

2.2.2 Analisa Porter *Five Forces*

Analisis *Five Forces* ini dikemukakan oleh Michael E. Porter (1979) dalam jurnalnya yang berjudul *How Competitive Forces Shape Strategy*. *Five Forces Model* adalah strategi bisnis yang digunakan untuk melakukan analisis dari sebuah struktur industri. Analisis tersebut dibuat berdasarkan lima kekuatan kompetitif yang dijelaskan pada Gambar 2.5.

Analisa *Five Forces* penulis gunakan untuk memahami bagaimana posisi perusahaan Datang International Power dalam industry batu bara di Indonesia, maka selanjutnya dapat dirancang strategi yang tepat untuk memenangkan persaingan dan pembuatan tolok ukur dengan *balanced scorecard*.



Sumber: Michael E. Porter (1979), "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard.

Gambar 2.5 Five Forces Diagram

2.2.2.1 Masuknya Kompetitor (*Threat of New Entrants*)

Bagaimana cara perusahaan baru untuk mulai bersaing industri yang sudah ada. Faktor yang berpengaruh pada *force* jenis ini adalah ekuitas merek (*brand equity*), hambatan masuk (*barriers to entry*), distribusi (*distribution*), keterampilan (*skill*), kompetensi inti (*core competency*), ruang lingkup ekonomi (*economies of scope*) dan keuntungan biaya (*cost advantage*).

2.2.2.2 Ancaman Produk Pengganti (*Threat of Substitutes*)

Yang dimaksud dengan ancaman produk pengganti adalah ancaman dari produk sejenis yang bisa di jadikan sebarang barang pengganti. Karena, semakin banyak barang pengganti maka akan semakin besar peluang bagi pelanggan untuk beralih ke produk lain.

Faktor yang mempengaruhi *force* ini adalah pergantian biaya (*switching cost*) dan kecenderungan untuk produk pengganti.

2.2.2.3 Daya tawar dari pembeli (*Power of Buyers*)

Yang dimaksud dengan daya tawar dari pembeli adalah kemampuan pembeli untuk membeli sebuah produk atau jasa. Pembeli tentunya akan melakukan penawaran agar dapat mendapatkan produk atau jasa tersebut dengan harga yang terjangkau.

Faktor ini dipengaruhi oleh konsentrasi pembeli, ketersediaan barang, banyaknya barang yang pembeli minta, sensitivitas harga dan tingkat perbedaan barang yang di beli.

2.2.2.4 Daya tawar dari pemasok (*Power of Suppliers*)

Untuk memperoleh bahan baku, penjual membutuhkan pihak pemasok. Faktor yang mempengaruhi *force* ini adalah jumlah pemasok, konsentrasi pemasok, ketersediaan barang pengganti dan hubungan antara pembeli dengan pemasok.

2.2.2.5 Persaingan di antara pemain yang sudah ada

Sebuah produk yang terkenal dan penjualannya sangat baik, tentunya akan membuat perusahaan lain ikut mengembangkan usaha sejenis dengan kualitas yang lebih baik dan harga terjangkau.

Faktor yang mempengaruhi *force* ini adalah jumlah pesaing, perbedaan kualitas, loyalitas pelanggan, perbedaan harga dan halangan untuk keluar dari lingkaran usaha tersebut.

2.2.3 Analisa *Competitive Advantage*

Competitive Advantage berasal dari kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan secara lebih efektif dengan produk atau jasa yang menghargai pelanggan lebih tinggi atau lebih efisien dengan biaya lebih rendah. Perusahaan dapat melakukan strategi ini untuk mempertahankan pangsa pasar yang ada, mendapatkan pangsa pasar baru, mengidentifikasi dan mengakses peluang pasar baru, memuaskan keinginan dan kebutuhan pelanggan, memberikan nilai unggul dalam produk atau layanan, membedakan produk, optimalisasi manipulasi dalam pemasaran serta mencapai tujuan dalam pasar yang kompetitif.

Penggunaan analisa *competitive advantage* oleh penulis adalah untuk mempertajam hasil analisa dari analisa SWOT dan *five forces* yang kemudian menghasilkan sebuah target untuk perusahaan Datang International power. Setelah ditentukan target perusahaan maka penulis dapat memetakan strategi dan tolok ukur yang tepat untuk perusahaan Datang International Power.



Sumber: Michael E. Porter (1979), "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard.

Gambar 2.6 *Competitive Advantage*

Competitive Advantage memiliki lima pendekatan strategi, yaitu:

1. *A low-cost-provider strategy*: strategi untuk mencapai biaya keseluruhan yang lebih rendah dari kompetitor dan menarik untuk pangsa yang luas dari pelanggan, biasanya dengan persaingan harga yang rendah
2. *A broad differentiation strategy*: strategi untuk membedakan produk yang ditawarkan oleh kompetitor dengan cara-cara menarik pembeli.
3. *A focused (or market niche) low cost strategy*: strategi yang didasarkan pada konsentrasi biaya yang rendah dari kompetitor sehingga membuat perusahaan berada di posisi puncak melalui penawaran produk yang lebih murah.
4. *A focused (or market niche) differentiation strategy*: strategi yang didasarkan pada diferensiasi, berkonsentrasi pada segmen pembeli yang sempit dengan menawarkan produk yang lebih memenuhi *niche market*.
5. *A best-cost provider strategy*: strategi ini memberikan pelanggan “*more value for the money*” dengan menawarkan atribut produk kelas atas dengan biaya lebih rendah daripada kompetitor.