

Silahkan pelajari strategy menurut teori klasik dan strategy menurut Porter!

TUGAS MANAJEMEN STRATEGIK



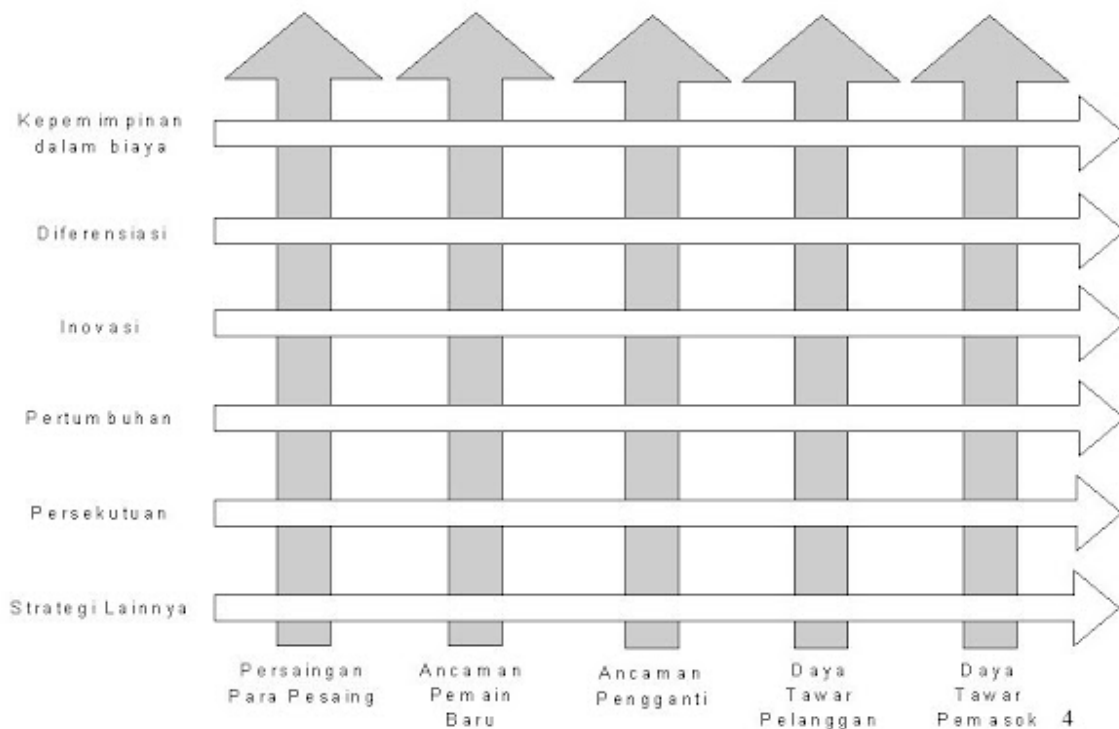
Oleh :

ALEM PAMELI

NIM : 192510038

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BINA DARMA PALEMBANG
2020**

Model Klasik Michael Porter



Bisnis apapun yang ingin bertahan hidup dan berhasil harus mengembangkan dan mengimplementasikan berbagai strategi untuk secara efektif mengatasi:

1. Persaingan dari para pesaing dalam industrinya
2. Ancaman pemain baru dalam industri dan pasarnya
3. Ancaman yang dihadapi karena adanya produk pengganti yang dapat mengambil pangsa pasar
4. Daya tawar pelanggan
5. Daya tawar pemasok

Gambar di atas juga memberi ilustrasi bahwa bisnis dapat mengatasi berbagai ancaman tekanan kompetitif yang mereka hadapi dengan mengimplementasikan lima strategi kompetitif dasar.

1. Strategi Kepemimpinan dalam Biaya. Menjadi produsen produk dan jasa yang berbiaya rendah dalam industri. Selain itu, perusahaan dapat menemukan

berbagai cara untuk membantu para pemasok atau pelanggan mengurangi biaya mereka atau meningkatkan biaya pesaingnya

2. Strategi Diferensiasi. Mengembangkan berbagai cara untuk melakukan diferensiasi produk dan jasa perusahaan dari para pesaingnya atau mengurangi keunggulan diferensiasi para pesaingnya. Hal ini dapat memungkinkan sebuah perusahaan untuk berfokus pada produk atau jasa agar mendapatkan keunggulan dalam segmen atau ceruk (niche) tertentu suatu pasar.

3. Strategi Inovasi. Menemukan berbagai cara baru untuk melakukan bisnis. Dapat melibatkan pengembangan berbagai produk dan jasa yang unik, atau masuk ke dalam pasar atau ceruk pasar yang unik.

4. Strategi Pertumbuhan. Secara signifikan memperluas kemampuan perusahaan untuk memproduksi barang dan jasa, memperluas ke pasar global, melakukan diversifikasi produk dan jasa baru, atau berintegrasi ke dalam produk dan jasa yang saling berhubungan.

5. Strategi Persekutuan. Membuat hubungan dan persekutuan bisnis baru dengan para pelanggan, pemasok, pesaing, konsultan, dan perusahaan-perusahaan lainnya. Dapat meliputi merger, akuisisi, joint venture, membentuk "perusahaan virtual", atau kesepakatan pemasaran, manufaktur, atau distribusi antara suatu bisnis dengan mitra dagangnya.

Basic Strategies in the Business Use of Information Technology

Lower Costs

- Use IT to substantially reduce the cost of business processes.
- Use IT to lower the costs of customers or suppliers.

Differentiate

- Develop new IT features to differentiate products and services.
- Use IT features to reduce the differentiation advantages of competitors.
- Use IT features to focus products and services at selected market niches.

Innovate

- Create new products and services that include IT components.
- Develop unique new markets or market niches with the help of IT.
- Make radical changes to business processes with IT that dramatically cut costs, improve quality, efficiency, or customer service, or shorten time to market.

Promote Growth

- Use IT to manage regional and global business expansion.
- Use IT to diversify and integrate into other products and services.

Develop Alliances

- Use IT to create virtual organizations of business partners.
- Develop interenterprise information systems linked by the Internet and extranets that support strategic business relationships with customers, suppliers, subcontractors, and others.

Tugas

Silahkan pelajari strategy menurut teori klasik dan strategy menurut Porter!

COMPETITIVE ADVANTAGE DI INDONESIA

Teori Porter tentang daya saing nasional berangkat dari keyakinannya bahwa teori ekonomi klasik yang menjelaskan tentang keunggulan komparative tidak mencukupi, atau bahkan tidak tepat. Menurut Porter, suatu negara memperoleh keunggulan daya saing / competitive advantage (CA) jika perusahaan (yang ada di negara tersebut) kompetitif. Daya saing suatu negara ditentukan oleh kemampuan industri melakukan inovasi dan meningkatkan kemampuannya. Perusahaan memperoleh (CA) karena tekanan dan tantangan. Perusahaan menerima manfaat dari adanya persaingan di pasar domestik, supplier domestik yang agresif, serta pasar lokal yang memiliki permintaan tinggi. Perbedaan dalam nilai-nilai nasional, budaya, struktur ekonomi, institusi, dan sejarah semuanya memberi kontribusi pada keberhasilan dalam persaingan. Perusahaan menjadi kompetitif melalui inovasi yang dapat meliputi peningkatan teknis proses produksi atau kualitas produk. Selanjutnya Porter mengajukan Diamond Model (DM) yang terdiri dari empat determinan (faktor – faktor yang menentukan) National Competitive Advantage (NCA). Empat atribut ini adalah: factor conditions, demand conditions, related and supporting industries, dan firm strategy, structure, and rivalry.

Factor conditions mengacu pada input yang digunakan sebagai faktor produksi, seperti tenaga kerja, sumber daya alam, modal dan infrastruktur. Argumen Porter, kunci utama faktor produksi adalah “diciptakan” bukan diperoleh dari warisan. Lebih jauh, kelangkaan sumber daya (factor disadvantage) seringkali membantu negara menjadi kompetitif. Terlalu banyak (sumber daya) memiliki kemungkinan disia-siakan, ketika langka dapat mendorong inovasi.

Demand conditions, mengacu pada tersedianya pasar domestik yang siap berperan menjadi elemen penting dalam menghasilkan daya saing. Pasar seperti ini ditandai dengan kemampuan untuk menjual produk-produk superior, hal ini didorong oleh adanya permintaan barang-dan jasa berkualitas serta adanya kedekatannya hubungan antara perusahaan dan pelanggan.

Related and Supporting Industries, mengacu pada tersedianya serangkaian dan adanya keterkaitan kuat antara industri pendukung dan perusahaan, hubungan dan dukungan ini bersifat positif yang berujung pada peningkatan daya saing perusahaan. Porter mengembangkan model dari faktor kondisi semacam ini dengan industrial clusters atau agglomeration, yang memberi manfaat adanya potential technology knowledge spillover, kedekatan dengan dengan konsumen sehingga semakin meningkatkan market power.

Firm strategy, Structure and Rivalry, mengacu pada strategi dan struktur yang ada pada sebagian besar perusahaan dan intensitas persaingan pada industri tertentu. Faktor Strategy dapat terdiri dari setidaknya dua aspek: pasar modal dan pilihan karir individu. Pasar modal domestik mempengaruhi strategi perusahaan, sementara individu seringkali membuat keputusan karir berdasarkan peluang dan prestise. Suatu negara akan memiliki daya saing pada suatu industri di mana personel kuncinya dianggap prestisius. Struktur mengikuti strategi. Struktur dibangun guna menjalankan strategi. Intensitas persaingan (rivalry) yang tinggi mendorong inovasi.

Porter juga menambahkan faktor lain: peran pemerintah dan chance, yang dikatakan memiliki peran penting dalam menciptakan NCA. Peran dimaksud, bukan sebagai pemain di industri, namun melalui kewenangan yang dimiliki memberikan fasilitasi, katalis, dan tantangan bagi industri. Pemerintah menganjurkan dan mendorong industri agar mencapai level daya saing tertentu. Hal – hal tersebut dapat dilakukan pemerintah melalui kebijakan insentif berupa subsidi, perpajakan, pendidikan, fokus pada penciptaan dan penguatan factor conditions, serta menegakkan standar industri.

Poin utama dari DM, Porter mengemukakan model penciptaan daya saing yang self-reinforcing, di mana persaingan domestik men-stimulasi tumbuhnya industri dan secara bersamaan membentuk konsumen yang maju (sophisticated) yang selalu menghendaki peningkatan dan inovasi. Lebih jauh DM juga mempromosikan industrial cluster. Kontribusi Porter menjelaskan hubungan antara firm-industry-country, seMenurut Porter jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang ketat perusahaan harus memiliki prinsip bisnis, Harga yang tinggi, Produk dengan biaya yang rendah, dan bukan kedua – duanya. Berdasarkan prinsip tersebut maka Porter Menyatakan ada tiga Strategi Generik yaitu: Differentiation, Overall Cost Leadership dan Fokus. Menurut Porter strategi perusahaan untuk bersaing dalam suatu industri dapat berbeda – beda dan dalam berbagai dimensi, Porter mengemukakan tiga belas dimensi yang biasanya digunakan oleh perusahaan dalam bersaing, yaitu: Spesialisasi, Identifikasi Merk, Dorongan Versus Tarikan, Seleksi Saluran, Mutu Produk, Kepeloporan Teknologis, Integrasi Vertikal, Posisi Biaya, Layanan, Kebijakan Harga, Leverage, Hubungan dengan Perusahaan Induk, Hubungan dengan Pemerintah. Serta bagaimana hubungan ini dapat mendukung negara dan sebaliknya.

<https://bbs.binus.ac.id/business-creation/2017/03/competitive-advantage-di-indonesia/>

Teori Porter tentang daya saing nasional berangkat dari keyakinannya bahwa teori ekonomi klasik yang menjelaskan tentang keunggulan komparative tidak mencukupi, atau bahkan tidak tepat. Menurut Porter, suatu negara memperoleh keunggulan daya saing / competitive advantage (CA) jika perusahaan (yang ada di negara tersebut) kompetitif.

Daya saing suatu negara ditentukan oleh kemampuan industri melakukan inovasi dan meningkatkan kemampuannya. Perusahaan memperoleh (CA) karena tekanan dan tantangan. Perusahaan menerima manfaat dari adanya persaingan di pasar domestik, supplier domestik yang agresif, serta pasar lokal yang memiliki permintaan tinggi. Perbedaan dalam nilai-nilai nasional, budaya, struktur ekonomi, institusi, dan sejarah semuanya memberi kontribusi pada keberhasilan dalam persaingan. Perusahaan menjadi kompetitif melalui inovasi yang dapat meliputi peningkatan teknis proses produksi atau kualitas produk.

Selanjutnya Porter mengajukan Diamond Model (DM) yang terdiri dari empat determinan (faktor – faktor yang menentukan) National Competitive Advantage (NCA). Empat atribut ini adalah: factor conditions, demand conditions, related and supporting industries, dan firm strategy, structure, and rivalry.

Factor conditions

mengacu pada input yang digunakan sebagai faktor produksi, seperti tenaga kerja, sumber daya alam, modal dan infrastruktur. Argumen Porter, kunci utama faktor produksi adalah “diciptakan” bukan diperoleh dari warisan. Lebih jauh, kelangkaan sumber daya (factor disadvantage) seringkali membantu negara menjadi kompetitif. Terlalu banyak (sumber daya) memiliki kemungkinan disia-siakan, ketika langka dapat mendorong inovasi.

Demand conditions, mengacu pada tersedianya pasar domestik yang siap berperan menjadi elemen penting dalam menghasilkan daya saing. Pasar seperti ini ditandai dengan kemampuan untuk menjual produk-produk superior, hal ini didorong oleh adanya permintaan barang-dan jasa berkualitas serta adanya kedekatannya hubungan antara perusahaan dan pelanggan.

Related and Supporting Industries, mengacu pada tersedianya serangkaian dan adanya keterkaitan kuat antara industri pendukung dan perusahaan, hubungan dan dukungan ini bersifat positif yang berujung pada peningkatan daya saing perusahaan. Porter mengembangkan model dari faktor kondisi semacam ini dengan industrial clusters atau agglomeration, yang memberi manfaat adanya potential technology knowledge spillover, kedekatan dengan dengan konsumen sehingga semakin meningkatkan market power.

Firm strategy, Structure and Rivalry, mengacu pada strategi dan struktur yang ada pada sebagian besar perusahaan dan intensitas persaingan pada industri tertentu. Faktor Strategy dapat terdiri dari setidaknya dua aspek: pasar modal dan pilihan karir individu. Pasar modal domestik mempengaruhi strategi perusahaan, sementara individu seringkali membuat keputusan karir berdasarkan peluang dan prestise. Suatu negara akan memiliki daya saing pada suatu industri di mana personel kuncinya dianggap prestisius. Struktur mengikuti strategi. Struktur dibangun guna menjalankan strategi. Intensitas persaingan (rivalry) yang tinggi mendorong inovasi.

Porter juga menambahkan faktor lain: peran pemerintah dan chance, yang dikatakan memiliki peran penting dalam menciptakan NCA. Peran dimaksud, bukan sebagai pemain di industri, namun melalui kewenangan yang dimiliki memberikan fasilitasi, katalis, dan tantangan bagi industri. Pemerintah menganjurkan dan mendorong industri agar mencapai level daya saing tertentu. Hal - hal tersebut dapat dilakukan pemerintah melalui kebijakan insentif berupa subsidi, perpajakan, pendidikan, fokus pada penciptaan dan penguatan factor conditions, serta menegakkan standar industri.

Poin utama dari DM, Porter mengemukakan model penciptaan daya saing yang self-reinforcing, di mana persaingan domestik men-stimulasi tumbuhnya industri dan secara bersamaan membentuk konsumen yang maju (sophisticated) yang selalu menghendaki peningkatan dan inovasi. Lebih jauh DM juga mempromosikan industrial cluster.

Kontribusi
Porter menjelaskan hubungan antara firm-industry-country, serta bagaimana hubungan ini dapat mendukung negara dan sebaliknya.

Menurut Porter jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang ketat perusahaan harus memiliki prinsip bisnis, Harga yang tinggi, Produk dengan biaya yang rendah, dan bukan kedua - duanya. Berdasarkan prinsip tersebut maka Porter Menyatakan ada tiga Strategi Generik yaitu: Differentiation, Overall Cost Leadership dan Fokus. Menurut Porter strategi perusahaan untuk bersaing dalam suatu industri dapat

berbeda - beda dan dalam berbagai dimensi, Porter mengemukakan tiga belas dimensi yang biasanya digunakan oleh perusahaan dalam bersaing, yaitu: Spesialisasi, Identifikasi Merk, Dorongan Versus Tarikan, Seleksi Saluran, Mutu Produk, Kepeloporan Teknologis, Integrasi Vertikal, Posisi Biaya, Layanan, Kebijakan Harga, Leverage, Hubungan dengan Perusahaan Induk, Hubungan dengan Pemerintah.

Didalam teori persaingan kita mengenal ada suatu teori dari Michael Porter yang sangat terkenal pada saat menganalisis persaingan atau *competition analysis*. Teori tersebut sangat terkenal dengan istilah Porter Five Forces Model. Intinya sebenarnya Porter menilai bahwa perusahaan secara nyata tidak hanya bersaing dengan perusahaan yang ada dalam industri saat ini. Analisis yang biasa digunakan sebuah perusahaan adalah siapa pesaing langsung perusahaan tersebut dan akhirnya mereka terjebak dalam "*competitor oriented*", sehingga tidak mempunyai visi pasar yang jelas. Dalam *five forces model* digambarkan bahwa kita juga bersaing dengan pesaing potensial kita, yaitu mereka yang akan masuk, para pemasok atau supplier, para pembeli atau konsumen, dan produsen produk-produk pengganti. Dengan demikian, kita harus mengetahui bahwa ada lima kekuatan yg menentukan karakteristik suatu industri, yaitu :

1. Intensitas persaingan antar pemain yg ada saat ini,
2. Ancaman masuk pendaatang baru,
3. Kekuatan tawar menawar pemasok,
4. Kekuatan tawar pembeli, dan
5. Ancaman produk pengganti.

Kekuatan pertama yang biasanya menjadi fokus para pemasar adalah masalah intensitas rivalitas atau persaingan antar pemain dalam industri. Biasanya intensitas persaingan itu dipengaruhi banyak faktor, misalnya struktur biaya produk. Misalkan semakin besar porsi biaya tetap dalam struktur biaya, maka semakin tinggi intensitas persaingan. Hal ini disebabkan, setiap penjual memiliki tingkat break even point yang tinggi sehingga pada umumnya harus menjual produk dalam jumlah yang besar, dan bila perlu dilakukan "banting harga" agar bisa mencapai tingkat break even tersebut.

Kedua, ancaman masuk dari pendaatang baru, kekuatan ini biasanya dipengaruhi oleh besar kecilnya hambatan masuk ke dalam industri. Hambatan masuk kedalam industri itu contohnya antara lain : besarnya biaya investasi yang dibutuhkan, perijinan, akses terhadap bahan mentah, akses terhadap saluran distribusi, ekuitas merek dan masih banyak lagi. Biasanya semakin tinggi hambatan masuk, semakin rendah ancaman yg masuk dari pendaatang baru.

Ketiga adalah kekuatan tawar pemasok atau supplier. Biasanya sedikit jumlah pemasok, semakin penting produk yang dipasok, dan semakin kuat posisi tawarnya. Demikian juga dengan kekuatan keempat yaitu kekuatan tawar pembeli, dimana kita bisa melihat bahwa semakin besar pembelian, semakin banyak pilihan yang tersedia bagi pembeli dan pada umumnya akan membuat posisi pembeli semakin kuat. Kekuatan yang terakhir adalah soal produk –produk substitusi, seberapa banyak produk substitusi di pasar. Ketersediaan produk substitusi yg banyak akan membatasi keleluasaan pemain dalam industri untuk menentukan harga jual produk.

Faktor Eksternal

Kelima kekuatan bersaing menurut Porter diatas dapat dikategorikan sebagai faktor eksternal. Definisi dari faktor eksternal perusahaan itu sendiri adalah lingkungan bisnis

yang melengkapi operasi perusahaan yang memunculkan peluang dan ancaman. Faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, yang membentuk keadaan dalam organisasi dimana organisasi ini hidup. Elemen-elemen dari Faktor eksternal tersebut adalah pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas lokal, pesaing, pelanggan, kreditur, serikat buruh, kelompok kepentingan khusus, dan asosiasi perdagangan. Lingkungan kerja perusahaan umumnya adalah industri dimana perusahaan dioperasikan.

Lingkungan bisnis makro atau lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum yang tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang. Perusahaan-perusahaan besar membagi lingkungan sosial dalam satu wilayah geografis menjadi empat kategori, terdiri dari faktor ekonomi, sosiokultural, teknologi dan politik-hukum dalam hubungannya dengan lingkungan perusahaan secara keseluruhan. Sehingga apabila dilihat dari penjelasan mengenai definisi Faktor Eksternal perusahaan dikaitkan dengan *5 kekuatan bersaing M. Porter*, maka 5 kekuatan bersaing Porter merupakan Faktor Eksternal. Penjelasan lebih lanjut mengenai analisis Faktor Eksternal adalah faktor ini dibagi menjadi dua, yakni Peluang (*opportunities*) dan Ancaman (*threats*). Ancaman adalah suatu kondisi dalam lingkungan umum yang dapat menghambat usaha-usaha perusahaan untuk mencapai daya saing strategis. Sedangkan peluang adalah kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu perusahaan mencapai daya saing strategis.

Sumber: <http://darealekonomi.blogspot.com/2015/03/teori-porters-diamond.html>

Manajemen strategis adalah tentang mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) (David, 2006). David (2006) menyatakan definisi keunggulan kompetitif merupakan kumpulan strategi untuk menentukan keunggulan suatu perusahaan dari persaingan di antara perusahaan lain. Strategi kompetitif meliputi biaya rendah dan diferensiasi. Selanjutnya dikombinasikan kedua strategi tersebut disebut fokus.

Sedangkan menurut Porter (1994) keunggulan kompetitif pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. Nilai adalah apa yang pembeli bersedia bayar, dan untuk manfaat yang sepadan atau memberikan manfaat unik yang lebih dari pada sekedar mengimbangi harga yang lebih tinggi.

Ketika sebuah perusahaan dapat melakukan sesuatu dan perusahaan lainnya tidak dapat, atau memiliki sesuatu yang diinginkan pesaingnya. Hal tersebut menggambarkan keunggulan kompetitif. Memiliki dan menjaga keunggulan kompetitif sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang dari suatu organisasi. Mengejar keunggulan kompetitif mengarah pada kesuksesan dan kegagalan organisasi. Peneliti dan praktisi manajemen strategis berkeinginan mengetahui sifat dan peran keunggulan kompetitif dalam berbagai industri, (David: 2006).

Umumnya, sebuah perusahaan mampu untuk mempertahankan keunggulan kompetitif hanya untuk periode tertentu karena ditiru pesaing dan melemahnya keunggulan tersebut. Jadi, tidaklah cukup untuk memiliki keunggulan kompetitif.

Perusahaan harus berusaha untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan (sustainable competitive advantage) dengan secara terus menerus beradaptasi dengan tren dan kejadian eksternal.

Inovasi nilai merupakan batu pijak untuk samudera biru. Inovasi nilai menurut Kim dan Mauborgne (2005) diciptakan dalam wilayah di mana tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran bagi pembeli. Penghematan biaya dilakukan dengan menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam industri. Variabel inovasi nilai dibentuk berdasarkan nilai pembeli dan biaya.

Menurut Porter (1994) keunggulan kompetitif adalah kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif. Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Porter, beberapa cara untuk memperoleh strategi generik yang diklasifikasikan dalam tiga kategori, yaitu cost leadership, diferensiasi, dan fokus untuk dapat meraih keunggulan kompetitif.

Lima strategi kompetensi dasar dalam bersaing dalam strategi keunggulan kompetitif untuk bisnis yang sukses :

Strategi Kepemimpinan Biaya (Cost Leadership Strategy) Menjadi produsen rendah biaya dalam menghasilkan barang dan jasa, atau membantu menurunkan biaya bagi pemasok dan pelanggan, sehingga pesaing memiliki biaya produksi yang lebih tinggi.

Strategi Diferensiasi (differentiation strategy) Mengembangkan cara-cara untuk membedakan produk dan layanan dari para pesaing atau mengurangi keunggulan diferensiasi dari pesaing. Strategi ini memungkinkan perusahaan untuk fokus pada produk atau jasa untuk memberikan keuntungan dalam segmen pasar yang unik/niche market.

Strategi Inovasi (innovation strategy) Menemukan cara baru dalam melakukan bisnis. Strategi ini dapat melibatkan pengembangan produk dan atau jasa yang unik guna memasuki pasar yang unik /niche market. Hal ini juga dapat melibatkan perubahan radikal dalam proses bisnis untuk memproduksi atau mendistribusikan produk dan layanan dari mayoritas jenis dan cara yang ada.

Strategi Pertumbuhan (growth strategy) Secara signifikan memperluas kapasitas perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa, ekspansi ke pasar global, diversifikasi ke produk dan jasa baru, atau mengintegrasikan ke dalam produk dan jasa terkait.

Strategi Aliansi (alliance strategy) Membentuk hubungan bisnis baru/aliani dengan pelanggan, pemasok, pesaing, konsultan, dan perusahaan lain. Hubungan ini bisa berupa merger, akuisisi, usaha patungan, pembentukan "perusahaan virtual," atau pemasaran lainnya, manufaktur, atau perjanjian distribusi antara pelaku usaha dengan mitra dagangnya.

TEORI DAYA SAING, KEUNGGULAN KOMPERATIF, KEUNGGULAN KOMPETITIF & NILAI TAMBAH

1. Teori Merkantilisme

Merkantilisme adalah suatu teori ekonomi yang menyatakan bahwa kesejahteraan suatu negara hanya ditentukan oleh banyaknya aset atau modal yang disimpan oleh negara yang bersangkutan, dan bahwa besarnya volume perdagangan global teramat sangat penting. Ajaran merkantilisme dominan sekali diajarkan di seluruh sekolah Eropa pada awal periode modern (dari abad ke-16 sampai ke-18, era dimana kesadaran bernegara sudah mulai timbul) (Thomas Mun).

Peristiwa ini memicu, untuk pertama kalinya, intervensi suatu negara dalam mengatur perekonomiannya yang akhirnya pada zaman ini pula sistem kapitalisme mulai lahir. Kebutuhan akan pasar yang diajarkan oleh teori merkantilisme akhirnya mendorong terjadinya banyak peperangan dikalangan negara Eropa dan era imperialisme Eropa akhirnya dimulai. Sistem ekonomi merkantilisme mulai menghilang pada akhir abad ke-18, seiring dengan munculnya teori ekonomi baru yang diajukan oleh Adam Smith dalam bukunya *The Wealth of Nations*, 'menyerang' merkantilist yang menerapkan *zero sum game* (keuntungan suatu negara berarti kerugian untuk negara lain). Ketika itu sistem ekonomi baru diadopsi oleh Inggris, yang notabene saat itu adalah negara industri terbesar di dunia.

Pandangan Aliran Merkantilisme tentang Perdagangan Internasional

Merkantilisme pada prinsipnya merupakan suatu paham yang menganggap bahwa penimbunan uang, atau logam mulia yang akan ditempa menjadi uang emas ataupun perak haruslah dijadikan tujuan utama kebijakan nasional. Pada saat merkantilisme lahir, sistem masyarakat pada saat itu berdasarkan feodalisme. Sistem feodal pada dasarnya menanggapi kebutuhan penduduk akan perlindungan terhadap gangguan perampok. Jaminan keselamatan tersebut diberikan oleh para raja terhadap para bangsawan, kerabat, dan bawahannya. Sistem inilah yang melahirkan tuan tanah, bangsawan, kaum petani, dan para vassal yaitu raja-raja kecil yang diharuskan untuk membayar upeti terhadap raja besar. Ketika merkantilisme mulai berkembang, sistem feodalisme yang usang sedikit demi sedikit mulai terkikis, hak-hak istimewa yang dimiliki oleh para tuan tanah dan para bangsawan mulai dihapus, lapisan-lapisan sosial yang melekat pada sistem feodal mulai dihilangkan, cara produksi dan distribusi gaya feodal pun mulai ditinggalkan.

2. Teori Klasik

☐ Absolut Advantage (Adam Smith)

Adam Smith mengajukan teori perdagangan internasional yang dikenal dengan teori keunggulan absolut. Ia berpendapat bahwa jika suatu negara menghendaki adanya persaingan, perdagangan bebas dan spesialisasi di dalam negeri, maka hal yang sama juga dikehendaki dalam hubungan antar bangsa. Karena hal itu ia mengusulkan bahwa sebaiknya semua negara lebih baik berspesialisasi dalam komoditi-komoditi di mana ia mempunyai keunggulan yang absolut dan mengimpor saja komoditi-komoditi lainnya. Contoh :

Kebutuhan Tenaga Kerja yang diperlukan untuk memproduksi 1 Unit

(Bagi Komoditi X & Y)

Negara	Amerika (US)	Inggris (UK)
Komoditas		
X	4	2
Y	2	4
Total	6	6

Total Output Sebelum dan Sesudah ada perdagangan

Negara	US	UK	Total Output
Komoditas			
<i>Sebelum Spesialisasi</i>			
X	1	1	2
Y	1	1	2
<i>Setelah Spesialisasi</i>			
X	0	3	3
Y	3	0	3

Dari tabel diatas nampak bahwa US lebih efisien dalam memproduksi komoditas Y sedang UK dalam produksi Komoditas X. Keadaan demikian ini dapat dikatakan bahwa US memiliki absolute advantage pada produksi Y dan UK memiliki absolute advantage pada produksi X. Dikatakan absolute advantage karena masing-masing negara dapat menghasilkan satu macam barang dengan biaya yang secara absolut lebih rendah dari negara lain.

Kelebihan dari teori *Absolute advantage* yaitu terjadinya perdagangan bebas antara dua negara yang saling memiliki keunggulan absolut yang berbeda, dimana terjadi interaksi ekspor dan impor hal ini meningkatkan kemakmuran negara. Kelemahannya yaitu apabila hanya satu negara yang memiliki keunggulan absolut maka perdagangan internasional tidak akan terjadi karena tidak ada keuntungan.

☐ Comparative Advantage (JS Mill dan David Ricardo)

Teori ini menyatakan bahwa suatu Negara akan menghasilkan dan kemudian mengekspor suatu barang yang memiliki comparative advantage terbesar dan mengimpor barang yang dimiliki *comparative advantage* (suatu barang yang dapat dihasilkan dengan lebih murah dan mengimpor barang yang kalau dihasilkan sendiri memakan ongkos yang besar).

Teori ini menyatakan bahwa nilai suatu barang ditentukan oleh banyaknya tenaga kerja yang dicurahkan untuk memproduksi barang tersebut. Contoh :

Kebutuhan Tenaga Kerja yang diperlukan untuk memproduksi 1 Unit (X & Y)

Negara	Amerika (US)	Inggris (UK)

Komoditas		
X	4	6
Y	2	12
Total	6	18

Total Output Sebelum dan Sesudah ada perdagangan

	Negara	US	UK	Total Output
Komoditas				
<i>Sebelum Spesialisasi</i>				
X		1	1	2
Y		1	1	2
<i>Setelah Spesialisasi</i>				
X		0	3	3
Y		3	0	3

☐ Opportunity Cost & Comparative Advantage

Opportunity cost untuk memproduksi komoditi X & Y

	Negara	US	UK	Total Output
Komoditas				
X		2	$\frac{1}{2}$	3
Y		$\frac{1}{2}$	2	3

Komoditas	Biaya Produksi dalam TK	Biaya untuk memperoleh X atau Y melalui perdagangan dalam TK
X	4	20
Y	2	4/10

Komoditas	Koefisien untuk Produksi Langsung	Biaya untuk memperoleh X atau Y melalui perdagangan dalam TK
X	4	$\frac{1}{2}$
Y	2	16

Menurut teori ini perdagangan antara US dengan UK tidak akan timbul karena absolute advantage untuk produksi X dan Y ada pada US semua. Tetapi yang penting bukan *absolute advantagenya* tetapi *comparative advantagenya*. Kelebihan untuk teori *comparative*

advantage ini adalah dapat menerangkan berapa nilai tukar dan berapa keuntungan karena pertukaran dimana kedua hal ini tidak dapat diterangkan oleh teori *absolute advantage*.

3. Teori Modern

☐ Teori Heckscher-Ohlin (H-O)

Teori Heckscher-Ohlin (H-O) menjelaskan beberapa pola perdagangan dengan baik, negara-negara cenderung untuk mengekspor barang-barang yang menggunakan faktor produksi yang relatif melimpah secara intensif.

Menurut Heckscher-Ohlin, suatu negara akan melakukan perdagangan dengan negara lain disebabkan negara tersebut memiliki keunggulan komparatif yaitu keunggulan dalam teknologi dan keunggulan faktor produksi. Basis dari keunggulan komparatif adalah:

1. Faktor *endowment*, yaitu kepemilikan faktor-faktor produksi didalam suatu negara.
2. Faktor *intensity*, yaitu teknologi yang digunakan didalam proses produksi, apakah *labor intensity* atau *capital intensity*.

Analisis teori H-O :

- a) Harga atau biaya produksi suatu barang akan ditentukan oleh jumlah atau proporsi faktor produksi yang dimiliki masing-masing negara
- b) Comparative advantage dari suatu jenis produk yang dimiliki masing-masing negara akan ditentukan oleh struktur dan proporsi faktor produksi yang dimilikinya.
- c) Masing-masing negara akan cenderung melakukan spesialisasi produksi dan mengekspor barang tertentu karena negara tersebut memiliki faktor produksi yang relatif banyak dan murah untuk memproduksinya
- d) Sebaliknya masing-masing negara akan mengimpor barang-barang tertentu karena negara tersebut memiliki faktor produksi yang relatif sedikit dan mahal untuk memproduksinya.

Kelemahan dari teori H-O yaitu jika jumlah atau proporsi faktor produksi yang dimiliki masing-masing negara relatif sama maka harga barang yang sejenis akan sama pula sehingga perdagangan internasional tidak akan terjadi.

☐ Paradoks Leontief

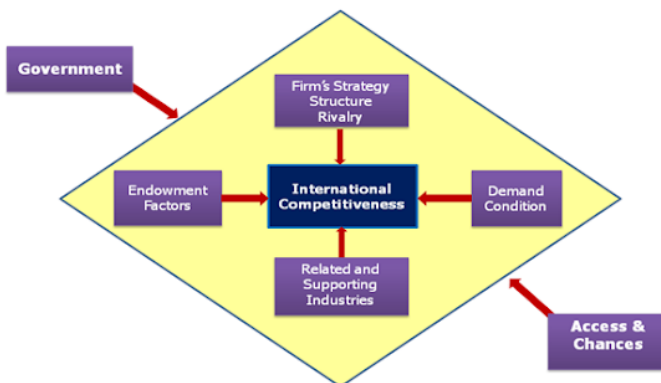
Wassily Leontief seorang pelopor utama dalam analisis input-output matriks, melalui study empiris yang dilakukannya pada tahun 1953 menemukan fakta, fakta itu mengenai struktur perdagangan luar negeri (ekspor dan impor). Amerika Serikat tahun 1947 yang bertentangan dengan teori H-O sehingga disebut sebagai paradoks Leontief. Berdasarkan penelitian lebih lanjut yang dilakukan ahli ekonomi perdagangan ternyata paradox Leontief tersebut dapat terjadi karena empat sebab utama yaitu :

- a. Intensitas faktor produksi yang berkebalikan
- b. Tariff and Non tariff barrier
- c. Perbedaan dalam skill dan human capital
- d. Perbedaan dalam faktor sumberdaya alam

Kelebihan dari teori ini adalah jika suatu negara memiliki banyak tenaga kerja terdidik maka eksportnya akan lebih banyak. Sebaliknya jika suatu negara kurang memiliki tenaga kerja terdidik maka eksportnya akan lebih sedikit.

❑ Keunggulan Kompetitif secara umum (model daya saing internasional ME Porter dan Model 9 Faktor Dong Sung Cho)

Teori Porter tentang daya saing berangkat dari keyakinannya bahwa teori ekonomi klasik yang menjelaskan tentang keunggulan komparatif tidak mencukupi, atau bahkan tidak tepat. Menurut Porter, suatu negara memperoleh keunggulan daya saing jika perusahaan (yang ada di negara tersebut) kompetitif. Daya saing suatu negara ditentukan oleh kemampuan industri melakukan inovasi dan meningkatkan kemampuannya. Porter menawarkan Diamond Model sebagai *tool of analysis* sekaligus kerangka dalam membangun resep memperkuat daya saing.

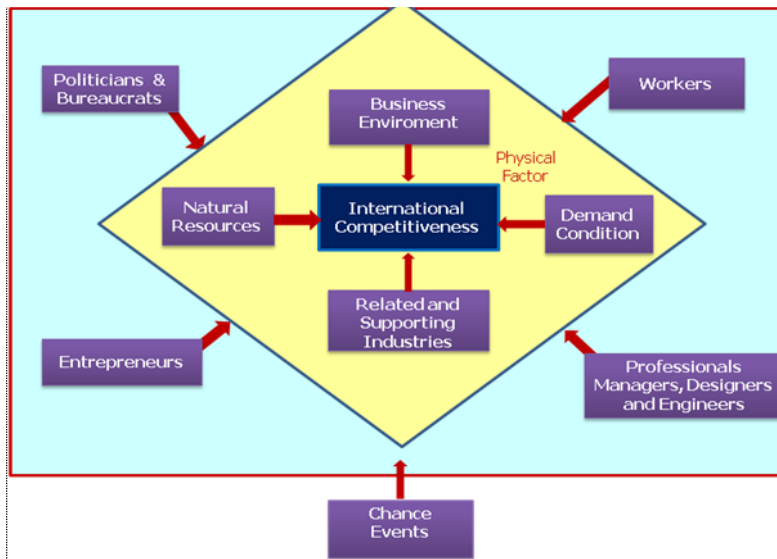


Gambar 1. Diamond Model Porter

Dalam perjalanan waktu, diamond model-nya Porter tak urung menuai kritik dari berbagai kalangan. “Pada kenyataannya, ada beberapa aspek yang tidak termasuk dalam persamaan Porter ini, salah satunya adalah bahwa model diamond dibangun dari studi kasus di sepuluh negara maju, sehingga tidak terlalu tepat jika digunakan untuk menganalisis negara – negara sedang membangun. Selain itu, meningkatnya kompleksitas akibat globalisasi, serta perubahan sistem perekonomian mengikuti perubahan rezim politik, menjadikan model diamond Porter hanya layak sebagai pioner dan acuan pertama dalam kancah studi membangun daya saing negara”.

Model 9 faktor Dong Sung Cho (Daya Saing Internasional)

Dung Cho menjelaskan bahwa model Berlian Porter kurang bisa menerangkan beberapa industry yang ada di Korea Selatan. Dung Cho menjelaskan bahwa kita membutuhkan model yang bisa menjelaskan pada kita semua, bukan berapa sumberdaya yang dimiliki sebuah Negara tetapi siapa yang bisa menciptakan sumberdaya dan kapan seharusnya setiap sumberdaya itu diciptakan.



Gambar 2. Model 9 faktor Dong Sung Cho

Tabel Evolusi Teori Daya Saing

Teori Dasar	Konsep Utama	Mekanisme
Ekonomi Politik Klasik Adam Smith (1776) David Ricardo (1817) John Stuart Mills (1848) John Stuart Mills (1873)	Pasar/produktivitas Keunggulan komparatif Industri bayi Politik proteksi	Spesialisasi, kompetisi Perdagangan internasional Belajar sambil berjalan Distribusi pendapatan
Ekonomi Neoklasik Ricardian (awal Abad 19) Heckscher-Ohlin 1919, 1933) Ricardo-Viner (1937) Heckscher-Ohlin-Samuelsen (1962) Salter Swan (1959)	Efisiensi teknis Intensitas faktor produksi Faktor spesifik Demand dari konsumen Nilai tukar	Satu sumberdaya utama Lebih dari satu sumberdaya Faktor industri spesifik Preferensi produk Barang non-tradables, inflasi
Tantangan Keunggulan Komparatif Prebisch/Singer (1950) Albert Hirschman (1958) New Trade Theory (1970an) Bella Balassa (1977) Michael Porter (1990)	Substitusi impor Strategi pembangunan Kebijakan strategis RCA-Keunggulan kompetitif Keunggulan kompetitif	Acuan perdagangan eksternal Keterkaitan antar-industri Perbaikan rente, eksternalitas Kinerja perdagangan komoditas Kreasi faktor, demand signal

Sumber: Masters, 1995

sumber: modul matakuliah perdagangan internasional, Agribisnis UNPAD

<http://indaharitonang-fakultaspertanianunpad.blogspot.com/2013/06/teori-daya-saing-keunggulan-komparatif.html>

Strategi menurut Teori Klasik dan menurut Porter

Menurut Porter :

Michael Eugene Porter menciptakan Five Forces Analysis. Five Forces Analysis mengasumsikan ada lima elemen kekuatan yang menentukan kekuatan kompetitif dalam situasi bisnis. Kelima Elemen ini adalah:

1. Supplier Power
Makin sedikit suplier yang ada dan makin anda membutuhkan suplier, maka penawaran suplier makin besar.
2. Buyer Power
Kekuatan ini merupakan kekuatan pembeli, dimana pembeli mudah untuk menurunkan harga. Hal ini dipengaruhi oleh jumlah pembeli, kepentingan pembeli terhadap barang atau jasa yang ditawarkan pembeli dan lain sebagainya. Makin sedikit pembeli yang ada, maka pembeli dapat menentukan harga dengan mudah.
3. Competitive Rivalry
Jumlah dan kapabilitas dari kompetitor penyedia produk (produsen) atau jasa. Bila anda memiliki banyak pesaing, dan seringkali mereka menawarkan produk yang beragam dan menarik, maka anda memiliki kekuatan produk yang makin kecil, karena pembeli dan suplier akan dengan mudah pindah ke produsen lain jika mereka tidka mendapatkan harga yang mudah dari anda.
4. Threat of Substitution
Hal ini dipengaruhi dari kemampuan dari calon pembeli, yang berusaha menemukan produk lain yang lebih murah daripada yang anda tawarkan.
5. Threat of New Entry
Pendatang baru dalam bisnis mempengaruhi kekuatan anda sebagai produsen. Bila mereka mampu menyediakan produk relatif sama, dengan biaya penyediaan dan harga produk yang sedikit lebih murah, maka hal ini akan dengan mudah memasuki daerah penjualan anda dan melemahkan daya jual anda. Kecuali anda memiliki produk yang kuat, maka anda tetap dapat mempertahankan posisi anda sebagai penguasa pasar.

Kelima kekuatan bersaing menurut Porter dapat dikategorikan sebagai faktor Eksternal. Definisi dari Faktor eksternal perusahaan adalah lingkungan bisnis yang melengkapi operasi perusahaan yang memunculkan peluang dan ancaman. Faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro yang membentuk keadaan dalam organisasi dimana organisasi ini hidup. Elemen-elemen dari faktor eksternal tersebut adalah pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas lokal, pesaing, pelanggan, kreditur, serikat buruh, kelompok kepentingan khusus dan asosiasi perdagangan. Faktor Eksternal adalah peluang dan ancaman.

Menurut Teori Klasik

Quinn (1980) dalam West dan Schwenk (1996) menjelaskan bahwa organisasi dalam menjalankan proses formulasi strategi harus disusun secara menyeluruh yaitu dengan melakukan konsensus antara top manager dengan direksi/ karyawan yang menjadi kunci kesuksesan perusahaan/ organisasi tersebut. Yang menekankan pada faktor Internal dalam hal menjalankan strategi manajemen.

Referensi:

Kukuh Prakoso, bahan dalam tugas Strategi dan Kebijakan Bisnis (Agribisnis IPB)

Nama : Doni Pramana
Kelas : MM34B
NIM : 192510013
Mata Kuliah : Manajemen Strategi
Dosen : Dr. Muji Gunarto, S.Si., M.Si.

Soal

1. Menurut saudara, apa yang menjadi kata kunci dari perselisihan konsep tersebut dan jelaskan posisi Saudara tentang 2 (dua) konsep (Teori Klasik dan Teori Porter) tersebut? Jelaskan berdasarkan sumber referensi !

Jawab

Teori Klasik yaitu Quinn (1980) dalam West dan Schwenk (1996) menjelaskan bahwa organisasi dalam menjalankan proses formulasi strategi harus disusun secara menyeluruh yaitu dengan melakukan konsensus antara *top manager* dengan direksi atau karyawan yang menjadi kunci kesuksesan perusahaan atau organisasi tersebut.

Sementara Teori Porter atau analisis lima kekuatan Porter adalah suatu kerangka kerja untuk analisis industri dan pengembangan strategis bisnis yang dikembangkan oleh Michael Porter dari Sekolah Bisnis Universitas Harvard pada tahun 1979. Menurutnya, ada 5 (lima) kekuatan yang menentukan intensitas persaingan dalam industri:

1. Ancaman produk pengganti,
2. Ancaman pesaing,
3. Ancaman pendatang baru,
4. Daya tawar pemasok,
5. Daya tawar konsumen

Yang menjadi sebuah kata kunci dari kedua teori diatas yaitu sebuah pengambilan keputusan dalam merancang sebuah strategi. Dan kedua teori diatas memiliki keuntungan dan kekurangan masing – masing dan teori tersebut semuanya dapat digunakan sebagai alat pengambil keputusan perencanaan strategis perusahaan.

Teori Klasik lebih menekankan pendekatan antar sumber daya manusia yang ada di perusahaan dalam pengambilan keputusan formulasi strategis sehingga dari segi biaya lebih terjangkau, akan tetapi kekurangannya keterbatasan pengetahuan dan informasi dari masing – masing individu dalam menentukan formulasi strategis.

Teori Porter lebih kearah yang memiliki struktural dikarenakan adanya tahap tahapan yang telah dijabarkan Michael Porter dan tahap tahap tersebut harus diisi sesuai dengan kondisi di lapangan. Sementara kekurangannya, akan mengeluarkan *cost* atau biaya yang cukup besar dikarenakan membutuhkan survei ke lapangan untuk mengetahui berbagai perusahaan sejenis.

Kedua teori tersebut tidak ada yang salah dan tidak ada yang menjadi teori utama dalam memformulasikan strategi. Menurut saya, kedua teori tersebut semuanya dapat dipergunakan, dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dalam memformulasikan strateginya.

Sumber:

1. Wikipedia

Tugas 5

Strategi menurut teori klasik yaitu Quinn (1980) dalam West dan Schwenk (1996) menjelaskan bahwa organisasi dalam menjalankan proses formulasi strategi harus disusun secara menyeluruh yaitu dengan melakukan konsensus perusahaan atau organisasi tersebut antara top manajer dengan direksi atau karyawan yang menjadi kunci kesuksesan perusahaan atau organisasi dengan menggunakan kapabilitas dan kompetensi inti yang ada.

Menurut (Mitzberg dan Waters 1985), mengungkapkan ada dua proses yang independen dan bekerja secara simultan dalam proses pembentukan strategi. Konsep pembentukan strategi itu terdiri dari intended strategy dan emergant strategy (strategi yang muncul) serta implementasi strategi.

Sedangkan (Mitzberg, 1987) *Crafting Strategy Harvard Business Review*, mengatakan bahwa “defines strategy a business plan that is designed with a firm’s future in a mind and such incorporates past patterns to guide future organizational behavior. He also presents The Five Ps of Strategy : Plan, Ploy, Pattern, Position, and suspesctive.” (yaitu mendefinisikan strategi sebagai rencana bisnis yang dirancang dengan masa depan perusahaan dalam sebuah pemikiran dan kami menggabungkan pola masa lalu untuk memandu perilaku organisasi di masa depan, ia juga menyajikan lima P strategi yaitu : rencana, taktik, pola, posisi dan kecurigaan)

Menurut (Mitzberg, 1994) dalam bukunya *The Rise and Fall of Strategic Planning*, mengatakan bahwa kata strategi dapat digunakan dalam berbagai cara atau situasi yaitu :

1. Strategy is a plan, a how, a means of getting from here to there (strategi adalah mendapatkan rencana, cara dan sarana)
2. Strategy is a pattern in action overtime (strategi adalah aksi dari waktu ke waktu)
3. Strategy is positions, that is, reflects decision to offer particular product or services in particular markets. (strategi adalah posisi yaitu mencerminkan keputusan untuk menawarkan produk/jasa tertentu di pasar)
4. Strategy is prespective, that is, vision and direction. (strategi adalah perspektif yaitu visi dan arah)

Menurut (Mintzberg, 1994a) mengungkapkan bahwa perencanaan strategic (strategic planning) memiliki suatu potensi kegagalan besar. Kegagalan tersebut adalah keyakinan bahwa analisa akan

menuju pada sintesa dan perencanaan strategic adalah pembuatan strategi (strategy making). Pada dasarnya kegagalan ini disebabkan oleh tiga kesalahan mendasar pada asumsi yaitu :

1. Fallacy of prediction, tidak setiap hal dapat begitu saja diprediksi, kecuali pola berulang (repetitive pattern) seperti musim. Sedangkan untuk penemuan teknologi dan peningkatan harga hamper tidak mungkin diduga secara relative akurat, kecuali oleh para visioner yang biasa membangun strateginy secara personal dan intuitif.
2. Fallacy of detachment, seringkali manajer dipisahkan dari persoalan detil dan operasional, sesuatu yang seharusnya mereka kenal dengan baik. Ketika manajer terjauhkan dari hal-hal mendasar tersebut , manajer akan gagal memahami keseluruhan proses dan mengingkari konsep Frederick Taylor tentang manajemen bahwa proses harus sepenuhnya dipahami sebelum deprogram.
3. Fallacy of formalization, kegagalan perencanaan strategic adalah kegagalan system untuk bekerja lebih baik daripada manusia. System formal atau mekanikal seringkali gagal mengimbangi informasi yang berkembang dalam otak manusia. System memang sanggup mengelola informasi yang lebih banyak, tetapi tidak sanggup menginternalisasikan, mencernanya, dan mensistesanya. Formalisasi merujuk pada tata urutan yang rasional, tetapi pembuatan strategi adalah proses pembelajaran yang terus bergerak. Formalisasi akan gagal mencerna sesuatu yang tidak kontinu dan baru. Dan oleh karenanya pemahaman tentang perencanaan strategic (strategic planning) harus bisa dibedakan dari pemahaman tentang pembuatan strategi (strategy making), keduanya tidaklah sama.

Strategi menurut M. Porter dengan analisis Five Force Model : yaitu dengan menerapkan lima kekuatan dari pemasok, pembeli, competitive rivalry, threat substitution, dan threat of new entry dengan uraian sebagai berikut :

1. Daya tawar supplier (Bargaining power of supplier's), yaitu
 - Switching cost ke supplier dalam hal ini dapat terjadi 2 keadaan yaitu low supplier power yaitu misalkan bahan baku bisa dibeli dimana saja hingga daya tawar supplier rendah, dan sebaliknya jika bahan baku hanya didapat dari supplier tertentu keadaan ini membuat daya tawar supplier tinggi (high supplier power)

- Jumlah supplier, misal perusahaan dengan mudah berpindah dari supplier satu ke supplier lainnya karena jumlah supplier banyak, dan jika jumlah supplier sedikit maka daya tawar supplier tinggi.
 - Hubungan pihak perusahaan dengan supplier
2. Daya tawar pembeli (Bargaining power of buyer's), yaitu
- Jumlah pembeli, misal pembeli produk dan jasa hanya ada pada satu perusahaan saja (PLN dan PDAM) maka akan terjadi low buyer power dan jika banyak pilihan produk dimana saja maka akan terjadi high buyer power
 - Konsetrasi pembeli
 - Switching cost pembeli
 - Ketersediaan barang
 - Besarnya volume order dari pembeli
 - Sensitivitas harga pembeli
3. Ancaman competitor baru (Threat new entrants)
- Economic of scale
 - Economic of scope
 - Modal untuk investasi
 - Akses untuk distribusi
 - Akses ke teknologi
 - Brand royalty
 - Paten / hak cipta
 - Core competence tertentu
4. Ancaman dari produk jasa pengganti (Threat of substitutes product of services)
- Kualitas produk dan jasa
 - Produk royalty
 - Switching cost
5. Persaingan diantara pemain yang sudah ada (Rivalry among existing competitor)
- Jumlah perusahaan
 - Pertumbuhan industry melambat
 - Fix cost tinggi atau storage cost tinggi
 - Hambatan keluar tinggi

Setiap perusahaan atau organisasi dapat memilih dalam menentukan strategi manajemen dalam perusahaannya sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasinya yaitu dengan mengelola faktor-faktor internal perusahaan terdiri dari (kelemahan dan kekuatan perusahaan) dan faktor-faktor eksternal perusahaan terdiri dari (ancaman dan peluang-peluang perusahaan) langkah awal adalah memformulasikan atau merumuskan strategi, kemudian mengimplementasikan strateginya dan terakhir adalah mengevaluasi strategi manajemennya.

Referensi :

1. Manajemen Strategik, oleh Dr, S.Sos, Msi, Taufiqurokhman
2. Pengantar Manajemen Strategik, oleh Dr, Anam Miftakhul Huda, M.I.Kom, Diana Elvianita Martanti, SE, M.M, dkk



TEORI KLASIK DAN POTTER

**Tesis Ini Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Mata Kuliah Manajemen Strategik**

MAGISTER MANAJEMEN

Oleh :

**HERLINA
192510026**

**PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER MANAJEMEN
PALEMBANG
2020**

I. TEORI KLASIK

Teori klasik menekankan pada perencanaan dalam suatu strategi, Evolutionary Theory menekankan pada keterbukaan dan tetap menjaga low cost. Processual Theory beranggapan bahwa strategi bersifat dinamis dan biasanya terlahir secara spontan dari langkah-langkah atau tindakan yang telah dilakukan. Sedangkan systematic theory lebih melihat bahwa strategi berhubungan dengan sosiologi dan perilaku manusia. (Whittington, 2001: 10).

- a. Classical Theory atau teori klasik yang muncul pada tahun 1960-an didasarkan pada tradisi militer dimana internasional merupakan suatu keadaan yang anarkis serta menganggap bahwa keberadaan jenderal sangat diperlukan sebagai penentu keputusan. Karena ditentukan oleh pemikiran jenderal, maka cenderung menekankan pada perencanaan dan tersirat adanya analisis rasional, pemisahan konsep dari eksekusi dan komitmen pada maksimalisasi keuntungan atau profit (Whittington, 2001 : 11). Selain bidang militer, pemikiran teori klasik juga mengacu pada ekonomi dimana adanya pandangan teori klasik dalam kontrol strategi terletak pada manajer atas sedangkan implementasi dibebankan pada manajer operasional yang memiliki divisi khusus. Layaknya jenderal, manajer juga menyusun rancangan yang matang dan bersifat jangka panjang dengan mempertimbangkan pula segala kemungkinan yang akan terjadi, resiko yang mungkin timbul serta rumusan pemecahan masalah. Sehingga teori klasik menekankan pada kemampuan manajer dalam optimalisasi strategi untuk mendapatkan keuntungan yang besar secara rasional. Namun manajer atas memiliki tanggung jawab utama dalam memastikan bahwa strategi untuk mencapai sebuah kesesuaian yang efektif atau sejalan antara kapabilitas sumberdaya organisasi dengan lingkungan eksternal sehingga mampu mengeksplorasi kesempatan yang ada. Tahun 1960-an terdapat tiga pemikir yang sangat mempengaruhi teori ini yaitu Alfred Chandler, Igor Ansoff, Alfred Sloan. Mereka memberikan tiga point penting dalam kesuksesan pembuatan suatu strategi bisnis, dimulai dari melakukan analisis rasional, memisahkan konsep dan pelaksanaan, dan komitmen untuk mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya. (Whittington, 2001 : 11). Jadi dalam teori klasik tersirat adanya spesialisasi kerja secara rasional untuk mencapai keuntungan.
- b. Processual Theory yang muncul pada tahun 1970-an, berbeda dengan teori klasik dimana teori ini menganggap strategi lebih pada sebuah seni dan menekankan pada negosiasi dan tawar-menawar. Dengan kompleksitas dunia maka strategi suatu proses yang berkelanjutan dan adaptif (Mintzberg dalam Whittington, 2001 : 23). Hal inilah yang menjadikan teori processual mengesampingkan analisis rasional karena membatasi fleksibilitas strategi

dan mengurangi pencapaian kesuksesan. Pendukung dari teori ini percaya bahwa pembelajaran sebagai alat yang efektif dalam mengembangkan strategi dalam kehidupan yang tergolong sulit dan berubah-ubah. Oleh karena itu teori processual ini adalah proses belajar dan beradaptasi secara tiba-tiba dengan penyesuaian lingkungan.

- c. Systematic Theory yang muncul pada 1980-an. Asumsi dari teori ini berbeda dengan teori klasik, perbedaannya ialah bagaimana bertahan dalam situasi yang ada (Whittington, 2001: 16). Dalam bidang bisnis sistematis ini sendiri berpandangan bahwa kegiatan ekonomi tidak dapat dipisahkan dari hubungan sosial seperti keluarga, negara atau agama, faktor-faktor sosial mempengaruhi cara dan menentukan strategi apa yang cocok untuk menghadapi keadaan. Hal ini sinkron dengan ucapan Henderson yakni keselamatan bisnis dalam lingkungan yang kompetitif bergantung pada pembedaan strategi. (Henderson dalam Whittington, 2001 : 18). Jadi dalam kondisi yang sama aktor harus memiliki strategi yang berbeda. Oleh karena itu terciptanya kompetisi di pasar menjadikan banyak aktor untuk bersaing hingga pada akhirnya aktor yang kuat akan tetap bertahan dan aktor yang lemah tersingkirkan.

Selain itu penganut teori sistematis beranggapan bahwa dalam pendekatan sistematis, organisasi tidak hanya terdiri dari individu tetapi kelompok-kelompok sosial dengan kepentingan. Variabel teori sistematis adalah bersaing dengan kelas dan profesi, bangsa dan negara, keluarga dan gender. Teori ini menganut pemikiran strategi yang fleksibel dalam meraih keuntungan karena keformalan seperti teori klasik akan membuat stagnan dalam menanggapi evolusi dunia. Sehingga pembuatan strategi tidak harus menunggu kehadiran manajer.

- d. Evolutionary Theory atau teori evolusi yang muncul pada tahun 1990-an. Teori evolusi tidak bergantung kepada keterampilan manajemen puncak dalam upaya perencanaan strategi dan atau untuk bertindak secara rasional. Pemikiran teori evolusi tidak terlalu bergantung pada pemikiran manajer, didasari suatu keyakinan bahwa pasar dengan sendirinya akan menentukan maksimalisasi laba, bukan akibat pemikiran manajer. Berbeda dengan teori klasik, dalam teori evolusi suatu persaingan tidak di atasi dengan perhitungan terpisah, akan tetapi dengan suatu perjuangan secara terus menerus untuk mampu bertahan hidup (survive) di kehidupan yang sesungguhnya. Esensi dari teori evolusi sebenarnya adalah prinsip biologis seleksi alam sebagaimana yang di gagas oleh Charles Darwin bahwa yang tidak mampu bertahan, maka akan tersingkir. Sedangkan kaitannya dengan pemikiran strategis, hal ini di jelaskan sebagai suatu kondisi yang memungkinkan pihak-pihak dengan performa terbaik akan bertahan dan mengalir bersama arus kemajuan, sedangkan lemah akan berangsur-angsur keluar dari pasar. (Whittington,

Richard, 2001. "Theories of Strategy". Dalam What is Strategy and does it matter?. London : Thompson,pp. 9-40).

II. PORTER

Kotler dan Porter menyatakan bahwa persaingan dalam konteks pemasaran adalah keadaan dimana perusahaan pada pasar produk atau jasa tertentu akan memperlihatkan keunggulannya masing-masing, dengan atau tanpa terikat peraturan tertentu dalam rangka meraih pelanggannya. Menurut Porter, persaingan akan terjadi pada beberapa kelompok pesaing yang tidak hanya pada produk atau jasa sejenis, dapat pada produk atau jasa substitusi maupun persaingan pada hulu dan hilir[1]. Persaingan merupakan proses kerja tanpa henti terhadap kemampuan suatu perusahaan untuk mencari dan mempertahankan sebuah keunggulan [2].

Strategi bersaing adalah mengembangkan rencana mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut[3]. Definisi Competitive Marketing Strategy atau strategi bersaing adalah kombinasi antara akhir (tujuan) yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan alat (kebijaksanaan) dan perusahaan berusaha sampai kesana [14]. Pokok perumusan strategi bersaing yaitu menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya, walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial dan ekonomi. Aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri perusahaan tersebut dapat bersaing. Tujuan strategi bersaing untuk suatu unit usaha dalam sebuah industri salah satunya menemukan posisi dalam industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan (daya) persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Rivalitas dikalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, perang iklan, memberikan hadiah, introduksi produk dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi bersaingnya. Strategi bersaing yang efektif dapat dilakukan oleh bank dengan cara mengenali dan menilai pesaing utama, menilai tujuan, strategi, kekuatan dan kelemahan mereka serta pola reaksinya, kemudian bank harus memilih pesaing utama yang akan diserang atau dihindari, dengan cara ini bank dapat menemukan bidang-bidang keunggulan bersaing potensial dan kekurangannya. hal-hal yang harus diperlukan dalam bank di dalam menganalisis pesaing yaitu:

a. Mengenali pesaing

Bank dapat mengenali pesaingnya dari sudut pandang industri dan bank harus memahami pola persaingan dalam industrinya bila berharap dapat menjadi

pemain efektif dalam industri tersebut. Dari sudut pandangan pasar, bank dapat pula mengenali pesaingnya. Di sini mereka menetapkan pesaing sebagai bank yang mencoba memuaskan kebutuhan nasabah yang sama.

b. Memastikan tujuan pesaing

Setelah bank pesaing utama maka pertanyaan selanjutnya adalah, apa yang menjadi tujuan pesaing? apakah ingin memaksimalkan laba? bank harus mengetahui strategi apa yang digunakan pesaing untuk merealisasikan tujuan tersebut. Bank harus pula memantau tujuan utama pesaing ingin memasuki segmen pasar yang sudah dilayani bank.

c. Mengenali strategi pesaing[5]

Pada setiap industry, pesaing dapat dibagi kedalam kelompok yang menjalankan strategi berbeda. Kelompok strategi adalah perusahaan atau bank dalam satu industry yang menempuh strategi yang sama atau serupa di suatu pasar sasaran. Bank perlu meneliti semua dimensi yang membedakan sekelompok strategi dalam industry perbankan, bank harus mengetahui mutu, sifat dan bauran produk atau jasa bunga, banyaknya kantor cabang dan lokasinya, kualitas tenaga penjual dan promosi yang digunakan pesaing. Demikian juga program riset dan informasi pemasaran pesaing strategi keuangan yang digunakan pesaing.

d. Menilai kekuatan dan kelemahan pesaing

Bank dapat belajar dari data sekunder untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing atau dapat pula dari pengalaman pribadi serta lewat riset pemasaran. Kini banyak bisnis yang memakai benchmarking (penetapan tolok ukur), membandingkan produk atau jasa terhadap produk atau jasa pesaing atau industri terkemuka lain untuk memperbaiki mutu dan kinerja.

e. Memperkirakan reaksi pesaing

Bank ingin mengetahui pula: apa yang akan dilakukan pesaing? manajemen harus mengetahui bahwa, reaksi setiap pesaing berbeda ada yang tidak bereaksi cepat terhadap gerakan persaingan. dalam industry tertentu, para pesaing hidup relative dalam harmoni. Mengetahui bagaimana pesaing utama bereaksi merupakan petunjuk terbaik bagi bank untuk mengetahui besarnya manfaat untuk menyerang pesaing atau sebaiknya mempertahankan porsi bank saat ini.

f. Memilih pesaing untuk diserang dan dihindari[6]

Suatu alat yang bermanfaat untuk menilai kekuatan dan kelemahan pesaing adalah analisis nilai pelanggan (customer value analysis). Tujuan analisis ini adalah menetapkan manfaat yang dinilai tinggi oleh nasabah sasaran dan bagaimana menghargai nilai relatif dan berbagai tawaran bank pesaing. Hal pertama yang harus dilakukan oleh bank adalah mengenali sifat-sifat utama yang dinilai tinggi oleh nasabah dan peringkatnya dimata nasabah. Kemudian bank harus menilai kinerja pesaing pada sifat-sifat utama yang dinilai tinggi oleh nasabah dan peringkatnya dimata nasabah. Kemudian bank harus menilai kinerja

pesaing pada sifat-sifat yang dihargai tersebut. Kunci untuk memperoleh keunggulan pesaing adalah memperhatikan setiap segmen nasabah dan menguji bagaimanakah tawaran bank dibandingkan dengan tawaran pesaing utama. Jika tawaran bank lebih baik, maka bank dapat menetapkan harga lebih tinggi untuk meraih laba lebih tinggi atau menetapkan harga sama dan segmen pasarnya naik. Akan tetapi apabila prestasi bank untuk beberapa sifat penting lebih rendah daripada pesaing utama maka, bank harus berusaha keras untuk memperkuat sifat-sifat tersebut atau mencari sifat penting yang dapat dikembangkan melebihi pesaing utama.

[1] Muchammad Fauzi, Manajemen Strategik, Semarang: CV. Karya Abadi Jaya. 2015, h. 71

[2] Joan Magretta, Understanding Michael Porter, Yogyakarta : Andi, 2014, h. 9

[3] Michael Porter, Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industry dan Pesaing, Jakarta: Erlangga, 2001, h. 35.

[14] Porter, Strategi..., h. 16

[5] Sumarni Murti, Manajemen Pemasaran Bank Edisi Kelima Revisi, Yogyakarta: Liberty , 2002, h. 362-364.

[6] Murti, Manajemen, ... h. 365-367

TUGAS V MANAGEMENT STRATEGIK

NAMA : JULIANA

NPM : 192510015

TUGAS : PELAJARI STRATEGI MENURUT TEORI KLASIK DAN STRATEGI MENURUT PORTER!

JAWAB :

Definisi strategi klasik :

awalnya berasal dari kata Yunani yang berarti generalship atau dapat dikatakan sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan kepemimpinan (Nickols, 2000). Pengertian ini kemudian berkembang sejalan dengan perkembangan politik internasional utamanya mengenai perang dunia kedua. Strategi juga berarti seni distribusi dan mengaplikasikan cara-cara militer dalam pemenuhan tujuan politis, dalam masa ini strategi dipahami dalam konteks militer saja (Liddle, Nickols. 2000).

Sekitar tahun 1970an, pengertian strategi ini kemudian berkembang seiring aplikasi studi strategi yang mencakup berbagai bidang kehidupan. Fred Nickols (2000) menyebutkan bahwa strategi merupakan terminologi yang menggambarkan sekumpulan pemikiran ide, pengetahuan, pengalaman, tujuan, memori, persepsi, dan harapan yang merupakan guidance untuk tujuan spesifik dalam waktu yang spesifik juga. Masa ini ditandai dengan berkembangnya studi strategi ke dalam ranah ekonomi-kita kenal dengan manajemen strategi.

Dalam pembahasan selanjutnya kita perlu membedakan antara studi strategi dan studi strategis. Studi strategi merupakan telaah yang memfokuskan pada eksplorasi dan aplikasi strategi ke dalam bidang-bidang kehidupan, disisi lain, studi strategis merupakan bagian dari perjalanan studi strategi sendiri selain studi strategis tersebut studi strategi diwarnai oleh kajian strategi klasik dan manajemen strategi.

Definisi strategi menurut Porter :

Definisi strategis menurut M. Porter adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus, ketiga strategi tersebut disebut strategi umum (generik). Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk yang menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang tidak terlalu peduli dengan perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.

A. Strategi Biaya Rendah (cost leadership)

Strategi Biaya Rendah (cost leadership) menekankan pada upaya memproduksi produk standar (sama dalam segala aspek) dengan biaya per unit yang sangat rendah. Produk ini (barang maupun jasa) biasanya ditujukan kepada konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga (price sensitive) atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan. Dari sisi perilaku pelanggan, strategi jenis ini amat sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang termasuk dalam kategori perilaku low-involvement, ketika konsumen tidak (terlalu) peduli terhadap perbedaan merek, (relatif) tidak membutuhkan perbedaan produk, atau jika terdapat sejumlah besar konsumen memiliki kekuatan tawar-menawar yang signifikan.

Strategi ini membuat perusahaan mampu bertahan terhadap persaingan harga bahkan menjadi pemimpin pasar (market leader) dalam menentukan harga dan memastikan tingkat keuntungan pasar yang tinggi (di atas rata-rata) dan stabil melalui cara-cara yang agresif dalam efisiensi dan keefektifan biaya.

Untuk dapat menjalankan strategi biaya rendah, sebuah perusahaan harus mampu memenuhi persyaratan di dua bidang, yaitu: sumber daya (resources) dan organisasi. Strategi ini hanya mungkin dijalankan jika dimiliki beberapa keunggulan di bidang sumber daya perusahaan, yaitu: kuat akan modal, trampil pada rekayasa proses (process engineering), pengawasan yang ketat, mudah diproduksi, serta biaya distribusi dan promosi rendah. Sedangkan dari bidang organisasi, perusahaan harus memiliki: kemampuan mengendalikan biaya dengan ketat, informasi pengendalian yang baik, insentif berdasarkan target (alokasi insentif berbasis hasil). (Umar, 1999.)

Contoh perusahaan yang menerapkan:

- Toyota, dilihat dari implementasi JIT (Just in Time) sehingga proses produksi bisa dipotong, efisiensi dapat tercapai.
- Beberapa contoh perusahaan yang terkenal karena strategi keunggulan biaya adalah Wal-Mart, BIC, Mc Donald's, Black and Decker, Lincoln Electric, dan Briggs and Stratton.
- Kemasan Isi ulang kecap bango.

B. Strategi Pembedaan Produk (differentiation)

Strategi Pembedaan Produk (differentiation), mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Keunikan produk (barang atau jasa) yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya.

Berbagai kemudahan pemeliharaan, features tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru lawan merupakan sedikit contoh dari diferensiasi. Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya (price insensitive). Contoh penggunaan strategi ini secara tepat adalah pada produk barang yang bersifat tahan lama (durable) dan sulit ditiru oleh pesaing.

Pada umumnya strategi biaya rendah dan pembedaan produk diterapkan perusahaan dalam rangka mencapai keunggulan bersaing (competitive advantage) terhadap para pesaingnya pada semua pasar. (Lihat David, 1998; Fournier dan Deighton, 1997; Pass dan Lowes, 1997; Porter, 1980 dan 1985). Secara umum, terdapat dua bidang syarat yang harus dipenuhi untuk memutuskan memanfaatkan strategi ini ; bidang sumber daya (resources) dan bidang organisasi. Dari sisi sumber daya perusahaan, maka

untuk menerapkan strategi ini dibutuhkan kekuatan-kekuatan yang tinggi dalam hal: pemasaran produk, kreativitas dan bakat, perekayasaan produk (product engineering), riset pasar, reputasi perusahaan, distribusi, dan ketrampilan kerja. Sedangkan dari sisi bidang organisasi, perusahaan harus kuat dan mampu untuk melakukan: koordinasi antar fungsi manajemen yang terkait, merekrut tenaga yang berkemampuan tinggi, dan mengukur insentif yang subjektif di samping yang obyektif. (Umar, 1999)

Contoh Perusahaan menggunakan Strategi Differensial:

- Starbuck dengan kopinya yang berbeda dengan coffe shop lain, sehingga pengunjung betah berlama-lama dan rela mengeluarkan harga yang cukup mahal dari yang lain.
- PT. Indofood terutama produk mie instannya memiliki keunikan rasa dan promosi iklan yang mengusung tema nusantara.
- jasa pengiriman cepat (overnight delvery) dari federal express.

C. Strategi Fokus (focus)

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga.

Dalam pelaksanaannya – terutama pada perusahaan skala menengah dan besar –, strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya: strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk. Strategi ini biasa digunakan oleh pemasok “niche market” (segmen khusus/khas dalam suatu pasar tertentu; disebut pula sebagai ceruk pasar) untuk memenuhi kebutuhan suatu produk — barang dan jasa — khusus.

Syarat bagi penerapan strategi ini adalah adanya besaran pasar yang cukup (market size), terdapat potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak terlalu diperhatikan oleh pesaing dalam rangka mencapai keberhasilannya (pesaing tidak tertarik untuk bergerak pada ceruk tersebut).

Strategi ini akan menjadi lebih efektif jika konsumen membutuhkan suatu kekhasan tertentu yang tidak diminati oleh perusahaan pesaing. Biasanya perusahaan yang bergerak dengan strategi ini lebih berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu (niche market), wilayah geografis tertentu, atau produk — barang atau jasa — tertentu dengan kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen secara baik, excellent delivery. (Lihat David, 1998; Fournier dan Deighton, 1997; Pass dan Lowes, 1997; Porter, 1980 dan 1985).

Contoh Perusahaan:

- Apple, yang berfokus kepada produknya selama bertahun-tahun tanpa terpengaruh pasar.
- BMW Jerman yang secara eksklusif memfokuskan pada pembuatan mobil-mobil mewah kelas atas. Strategi BMW tersebut bertentangan dengan paradigma umum industri mobil, yaitu memproduksi mobil untuk pasar massal.
- Motor Gede Harley Davidson.

Sumber : <http://strategy-class-top.blogspot.com/2008/11/pendekatan-dalam-studi-strategi-telaah/>
<https://sapacerita.blogspot.com/2016/04/strategi-kompetitif-menurut-porter.html>

TEORI PORTER

Teori Porter tentang daya saing nasional berangkat dari keyakinannya bahwa teori ekonomi klasik yang menjelaskan tentang keunggulan komparative tidak mencukupi, atau bahkan tidak tepat. Menurut Porter, suatu negara memperoleh keunggulan daya saing / competitive advantage (CA) jika perusahaan (yang ada di negara tersebut) kompetitif. Daya saing suatu negara ditentukan oleh kemampuan industri melakukan inovasi dan meningkatkan kemampuannya. Perusahaan memperoleh (CA) karena tekanan dan tantangan. Perusahaan menerima manfaat dari adanya persaingan di pasar domestik, supplier domestik yang agresif, serta pasar lokal yang memiliki permintaan tinggi. Perbedaan dalam nilai-nilai nasional, budaya, struktur ekonomi, institusi, dan sejarah semuanya memberi kontribusi pada keberhasilan dalam persaingan. Perusahaan menjadi kompetitif melalui inovasi yang dapat meliputi peningkatan teknis proses produksi atau kualitas produk. Selanjutnya Porter mengajukan Diamond Model (DM) yang terdiri dari empat determinan (faktor – faktor yang menentukan) National Competitive Advantage (NCA). Empat atribut ini adalah: factor conditions, demand conditions, related and supporting industries, dan firm strategy, structure, and rivalry.

Factor conditions mengacu pada input yang digunakan sebagai faktor produksi, seperti tenaga kerja, sumber daya alam, modal dan infrastruktur. Argumen Porter, kunci utama faktor produksi adalah “diciptakan” bukan diperoleh dari warisan. Lebih jauh, kelangkaan sumber daya (factor disadvantage) seringkali membantu negara menjadi kompetitif. Terlalu banyak (sumber daya) memiliki kemungkinan disia-siakan, ketika langka dapat mendorong inovasi.

Demand conditions, mengacu pada tersedianya pasar domestik yang siap berperan menjadi elemen penting dalam menghasilkan daya saing. Pasar seperti ini ditandai dengan kemampuan untuk menjual produk-produk superior, hal ini didorong oleh adanya permintaan barang-dan jasa berkualitas serta adanya kedekatannya hubungan antara perusahaan dan pelanggan.

Related and Supporting Industries, mengacu pada tersedianya serangkaian dan adanya keterkaitan kuat antara industri pendukung dan perusahaan, hubungan dan dukungan ini bersifat positif yang berujung pada peningkatan daya saing perusahaan. Porter mengembangkan model dari faktor kondisi semacam ini dengan industrial clusters atau agglomeration, yang memberi manfaat adanya potential technology knowledge spillover, kedekatan dengan dengan konsumen sehingga semakin meningkatkan market power.

Firm strategy, Structure and Rivalry, mengacu pada strategi dan struktur yang ada pada sebagian besar perusahaan dan intensitas persaingan pada industri tertentu. Faktor Strategy dapat terdiri dari setidaknya dua aspek: pasar modal dan pilihan karir individu. Pasar modal domestik mempengaruhi strategi perusahaan, sementara individu seringkali membuat keputusan karir

berdasarkan peluang dan prestise. Suatu negara akan memiliki daya saing pada suatu industri di mana personel kuncinya dianggap prestisius. Struktur mengikuti strategi. Struktur dibangun guna menjalankan strategi. Intensitas persaingan (rivalry) yang tinggi mendorong inovasi.

Porter juga menambahkan faktor lain: **peran pemerintah dan chance**, yang dikatakan memiliki peran penting dalam menciptakan NCA. Peran dimaksud, bukan sebagai pemain di industri, namun melalui kewenangan yang dimiliki memberikan fasilitasi, katalis, dan tantangan bagi industri. Pemerintah menganjurkan dan mendorong industri agar mencapai level daya saing tertentu. Hal – hal tersebut dapat dilakukan pemerintah melalui kebijakan insentif berupa subsidi, perpajakan, pendidikan, fokus pada penciptaan dan penguatan factor conditions, serta menegakkan standar industri.

Poin utama dari DM, Porter mengemukakan model penciptaan daya saing yang self-reinforcing, di mana persaingan domestik men-stimulasi tumbuhnya industri dan secara bersamaan membentuk konsumen yang maju (sophisticated) yang selalu menghendaki peningkatan dan inovasi. Lebih jauh DM juga mempromosikan industrial cluster. Kontribusi Porter menjelaskan hubungan antara firm-industry-country, serta bagaimana hubungan ini dapat mendukung negara dan sebaliknya.

Menurut Porter jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang ketat perusahaan harus memiliki prinsip bisnis, Harga yang tinggi, Produk dengan biaya yang rendah, dan bukan kedua - duanya. Berdasarkan prinsip tersebut maka Porter Menyatakan ada tiga Strategi Generik yaitu: Differentiation, Overall Cost Leadership dan Fokus. Menurut Porter strategi perusahaan untuk bersaing dalam suatu industri dapat berbeda - beda dan dalam berbagai dimensi, Porter mengemukakan tiga belas dimensi yang biasanya digunakan oleh perusahaan dalam bersaing, yaitu: Spesialisasi, Identifikasi Merk, Dorongan Versus Tarikan, Seleksi Saluran, Mutu Produk, Kepeloporan Teknologis, Integrasi Vertikal, Posisi Biaya, Layanan, Kebijakan Harga, Leverage, Hubungan dengan Perusahaan Induk, Hubungan dengan Pemerintah.

Analisis teori Michael porter pada PT Unilever:

1. Ancaman dari Peserta Bisnis Baru

Procter & Gamble Indonesia (P&G) adalah pendatang baru di industri Consumer Goods di tanah air. Produk-produk P&G antara lain memiliki empat merek: Pantene, Rejoice Pro V, Head & Shoulders serta Ascends, yang dicanangkan buat merebut pasar Asia. Di perawatan wajah, ada Oil of Olay (dulunya Oil of Ulan). Di pembalut wanita, ada Whisper. Untuk perawatan bayi, ada Pampers. Sabun mandi: Camay, Zest. Obat-obatan bebas diterobosnya dengan Vicks Formula 44, Vicks Inhaler dan Vicks Vaporub. Pasar permen pun dijajaknya dengan Vicks (rasa mint dan rasa jeruk).

Manajemen Strategi Perusahaan :

- Dalam menghadapi para pendatang baru, unilever terus memperbarui dan memperkenalkan produk-produk baru dengan tetap mempertahankan kemasan, bahan baku, dan kualitas yang baik.
- Selalu mengikuti perkembangan trend di masyarakat, dan memenuhi kebutuhan mereka.

2. Kekuatan Tawar Menawar Suplier

- Salah satu pemasok dari produk unilever yaitu produk kecap bango adalah di daerah pedesaan Jawa, unilever mengajak kelompok tani kedelai hitam menjadi pemasok Kecap Bango.
- Pembudidayaan dan pengolahan ikan air tawar untuk dijadikan bahan baku penyedap rasa Royco. Bahan baku diperoleh dari jenis ikan yang sangat umum di Indonesia, namun pengolahannya perlu penanganan khusus agar hasilnya sesuai dengan yang ditetapkan.

Manajemen Strategi Perusahaan :

Melalui program manajemen kualitas pemasok (Supplier Quality Management Programme - SQPM) unilever mendorong para pemasok untuk menerapkan standar tertinggi dalam berbisnis. SQPM mencakup seluruh pemasok unilever termasuk pemasok lembaran, bahan baku hingga bahan parfum. Maksud program ini tidak hanya pada peningkatan hubungan bisnis, tapi juga mencapai tingkat pertumbuhan yang lebih baik.

3. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Pangsa pasar Produk-produk unilever telah mencakup hampir seluruh lapisan masyarakat, yang muda maupun yang tua dan produk-produk unilever sudah dipercaya oleh seluruh masyarakat Indonesia.

Produk-produk Unilever yang paling banyak disukai konsumen antara lain Sari Wangi (kategori teh celup), Blue Band (kategori margarine), Buavita (kategori minuman sari buah) siap minum, Pond's (kategori pelembab wajah), Lifebuoy (kategori sabun mandi padat), Vaseline (kategori hand & body lotion), Rexona (kategori deodorant), Clear (kategori shampoo), Pedsodent (kategori pasta gigi), Sunlight (kategori sabun cuci piring) dan Molto (kategori pewangi dan pelembab pakaian).

Manajemen strategi perusahaan :

- Secara proaktif mendengarkan kebutuhan konsumen
- Menanggapi dengan serius setiap persoalan pelanggan, pembeli, dan masyarakat.
- Selalu aktif mencari masukan, usulan, dan komentar para stakeholder, terutama dari masyarakat agar dapat menciptakan kontribusi perusahaan lebih efektif, efisien, dan tepat sasaran.

4. Ancaman dari Produk Pengganti

Produk-produk pengganti terhadap produk PT Unilever yaitu produk-produk yang masih terbuat dari bahan-bahan alami. Seperti shampo nature, perawatan kulit dari buah-buahan atau bahan alami lainnya yang dibuat sendiri, minuman-minuman jamu seperti tolak angin, kuku bima.

Manajemen strategi perusahaan :

Unilever harus meyakinkan konsumen bahwa bahan-bahan yang digunakan untuk membuat produk aman untuk dikonsumsi dan tidak membahayakan konsumen. Dan selalu memproduksi dan terus meningkatkan dalam aspek pemasaran agar produk-produk unilever selalu tersedia di segala penjuru daerah.

5. Ancaman dari Para Pesaing

Pesaing utama unilever adalah Prector & Gamble dan Kraft Foods memiliki penjualan di kira-kira 140-150 negara yang berbeda pada tahun 2003 dan Nestle, termasuk saingan utama unilever, memiliki penetrasi pasar di hampir setiap negara di dunia. Pesaing-pesaing lainnya: PT Wings, PT Kao, PT Mandom, PT Johnson & Jhonson.

Manajemen strategi perusahaan :

- Unilever harus mampu memperluas operasinya ke 50 atau lebih negara-negara baru dan memusatkan kampanye iklan pada preteransi konsumen, bisa secara signifikan meningkatkan pangsa pasar dalam ekonomi global.
- Unilever mempunyai kemampuan untuk mengantisipasi trend dan kebutuhan konsumen dan kemudian memenuhi kebutuhan mereka.

Berikut adalah analisis teori Porter pada PT Coca - Cola Bottling Indonesia.

* Aspek Pembeli

Pembeli (Konsumen) dari produk Coca - Cola mencakup segala usia dari anak kecil, remaja, dan orang dewasa. Yang hampir di konsumsi oleh segala usia dan Produk Coca Cola dapat dinikmati di seluruh dunia.

Manajemen Strategi Perusahaan :

- ✓ Pelayanan yang Baik supaya para Pembeli tidak berpaling pada produk yang lain
- ✓ Produk yang berkualitas dengan Harga yang Rendah dan dapat dijangkau oleh semua kalangan
- ✓ Promosi
- ✓ Pemberian Hadiah / Mengadakan Kompetisi.
- ✓ Aspek Pemasok

Setiap proses produksi sebuah perusahaan memerlukan sebuah input yang berupa bahan baku, tenaga kerja yang dipasok oleh para Suppliers. Oleh karena itu para perusahaan harus mempunyai relasi yang baik pada para suppliers supaya bahan baku dapat tercukupi tepat waktu dan sistem pembayaran yang lebih fleksibel.

Manajemen Strategi Perusahaan:

- ✓ Perusahaan harus mempunyai hubungan yang baik pada para relasi
- ✓ Perusahaan harus tepat waktu dalam waktu pembayaran kepada para suppliers
- ✓ Substitusi
- ✓ barang substitusi dari Produk Coca Cola adalah
- ✓ Aqua
- ✓ Es Tee
- ✓ Teh Botol Sosro
- ✓ Mizone
- ✓ Ultra Milk
- ✓ Dan Lain - Lain

Manajemen Strategi

- ✓ Perusahaan harus Meyakinkan kepada pelanggan bahwa produk Coca - Cola tetap minuman bersoda no 1 di dunia, dan
- ✓ Perusahaan mempertahankan kualitas produk supaya para pelanggan tidak berpaling ke produk yang lain

Pendatang Baru (New Entry)

Pendatang baru pada minuman Coca - Cola adalah seperti Mizone, Pocari Sweet, dan lain sebagainya,

Manajemen Strategi :

Maka sebaiknya suatu perusahaan harus menerapkan strategi Portee yaitu, Diferensiasi

- ✓ Harga Yang murah dari produk pendatang baru tersebut.
 - ✓ Loyalitas Perusahaan Kepada para konsumen
 - ✓ Kompetitor
- kompetitor dari produk Coca - Cola adalah

- * 7up
- * Mirinda
- * Pepsi
- * Dan Lin - lain.

Manajemen Strategi:

- ✓ Harga Yang terjangkau
- ✓ Kualitas yang lebih baik lagi
- ✓ Inovasi Produk
- ✓ Fokus pada satu produk yaitu minuman bersoda No 1 di Dunia.

Nama : Paizurahman
NIM : 192510031
Kelas : Reguler B
Angkatan : 34
Mata Kuliah : Management Strategik

Strategi menurut Teori Klasik dan Teori Porter

Pendapat teori klasik (Quinn (1980) dalam West dan Schwenk (1986) bahwa perusahaan dalam menjalankan **proses formulasi strategi** harus disusun secara menyeluruh melakukan konsesus antara top manajer dengan direksi/karyawan menjadi kunci kesuksesan suatu organisasi/perusahaan. Dalam menyusun strategi perlu kehati-hatian dan rencana cukup matang karena dalam pelaksanaannya sering terjadi kendala yang tidak direncanakan sebelumnya dan perlu keja sama antara pimpinan dan karyawan dalam menjalankan strategi. Dalam menjalankan strategi ini perlu biaya yang tidak sedikit dan jaringan yang luas.

Dari pandangan teori klasik tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam membuat strategi perlu adanya perencanaan yang matang dan dukungan dari *internal* organisasi/perusahaan harus saling mendukung untuk menciptakan kerja sama yang baik. teori klasik dari segi organisasi format dan bentuk konsep birokrasi. Tetapi teori klasik mempunyai titik kelemahan yaitu 1. kurang maksimal untuk dapat diterapkan pada kondisi yang kompleksitasnya sangat tinggi seperti akhir akhir ini 2. kurangnya aspek sosial terutama yang menyangkut kebutuhan kebutuhan terkait pekerja sebagai manusia. 3. motivasi hanya mengarah pada ekonomi semata, sering kali terjadi pemutusan tenaga kerja hanya untuk memperoleh tingkat produktifitas yang diinginkan 4. Peran individun kurang diperhitungkan karena hanya mengacu pada kerja sama.

Sedangkan Porter mengemukakan pemikiran **tentang strategi kompetitif**. Menurut Porter (1980) terdapat dua pertanyaan mendasar yang melandasi pemilihan strategi kompetitif yaitu Seberapa besar menariknya industri untuk menghasilkan profit jangka panjang dan faktor yang menentukannya dan determinan posisi kompetitif relatif dalam industri. (Hanafi, M : 2016)

Porter mengemukakan, 5 kekuatan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (*Five Competitive Forces*) yang digunakan untuk menghadapi lingkungan eksternal dalam operasi bisnis, yaitu dengan menganalisis :

1. Persaingan antar perusahaan/instansi sejenis
2. Kemungkinan masuknya pesaing baru
3. Pengembangan produk substitusi (persaingan produk pengganti)
4. Kekuatan tawar-menawar pembeli/konsumen
5. Kekuatan tawar-menawar penjual/pemasok (Pramudita, R : 2019)

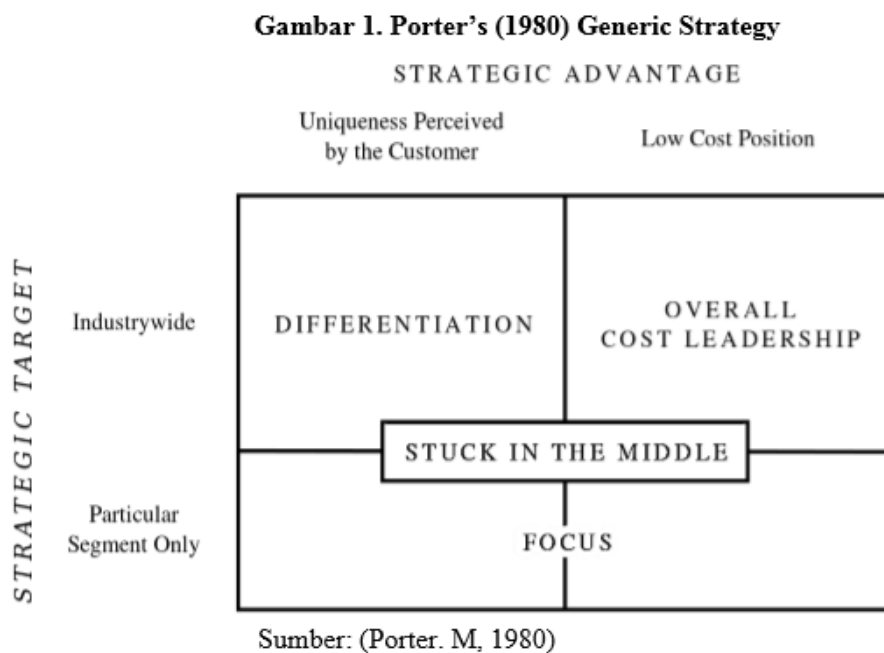
Dari keterangan diatas dapat disimpul strategi Porter pada prakteknya dapat diterapkan dalam berbagai kondisi baik internal maupun eksternal

Referensi ;

Foris, P. J. (2015). Analisis Strategi Pada Perusahaan Plastik Dengan Porter Five Forces. *Agora*, 3(1), 736-741.

<http://nichonotes.blogspot.com/2015/02/teori-teori-manajemen-kelebihan-kekurangan>

Setiap perusahaan yang komperatif pasti akan selalu bersaing dalam sebuah pasar. Strategi yang dikembangkan atau direncanakan oleh organisasi manajemen perusahaan mungkin telah berevolusi secara implisit melalui berbagai departemen fungsional perusahaan (Porter, 1980, p. 21). Di era globalisasi saat ini, persaingan antara perusahaan tidak terlepas dari apakah mereka berskala domestik, internasional, atau global, atau yang bergerak dibidang manufaktur produk atau jasa (Baroto, Abdullah, & Wan, 2012, p. 120). Untuk meningkatkan daya saing, perusahaan harus melakukan penerapan strategi untuk memenangkan persaingan.



Pada diagram diatas menggambarkan bahwa strategi generik menurut Porter (1980) terdiri dari strategi keuntungan biaya (cost ledership), strategi Pembedaan Produk (Differentiation), dan strategi fokus (focus). Perusahaan-perusahaan besar (Industrywide) dengan akses ke sumber daya yang besar biasanya bersaing dengan keunggulan dan biaya atau dengan diferensiasi, sedangkan perusahaan kecil (the Particular Segment Only) sering bersaing dengan landasan strategi fokus. Menurut Porter (1980) jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memilih prinsip berbisnis yaitu produk dengan harga

tinggi atau produk yang berbiaya rendah, bukan kedua-duanya (Porter, 1980, p. 26). Didalam bukunya, Porter (1980) menekankan pentingnya perencana strategi melakukan analisis biaya manfaat untuk mengevaluasi berbagai peluang diantara unit-unit bisnis yang sudah ada dan unit bisnis yang potensial dalam perusahaan. Berbagai aktivitas dan sumber daya dapat meningkatkan keunggulan kompetitif karena dengan demikian biaya berkurang dan diferensiasi meningkat. Selain itu, Porter juga menekankan perlunya perusahaan mengalihkan ketrampilan dan keahlian diantara unit bisnis otonomi secara efektif agar memperoleh keunggulan kompetitif.

PORTER'S GENERIC STRATEGI

Menurut Porter (1980) jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memilih prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk yang berbiaya rendah, bukan kedua-duanya. Berdasarkan prinsipnya itu Porter menyatakan ada 3 prinsip Genericd strategic, yaitu Strategi Kepemimpinan Biaya Rendah (Overall Cost Leadership), Diferensiasi (Differentiation), dan Fokus (Focus).

- a) Strategi Kepemimpinan Biaya Rendah (overall cost leadership). Cirinya adalah perusahaan mengkonsentrasikan perhatian pada harga jual produk yang murah untuk menekan biaya produksi, promosi, maupun riset. Jika perlu, produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk pesaing.
- b) Strategi Diferensiasi (differentiation). Cirinya adalah perusahaan memutuskan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap produk/jasa yang unggul agar tampak berbeda dibandingkan produk pesaing. Pelanggan diharapkan mau membeli dengan harga mahal karena adanya perbedaan itu.
- c) Strategi Fokus (focus). Cirinya adalah perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar tertentu untuk menghindari dari pesaing.

Didalam perjalanannya, teori Porter (1980) tentang keunggulan daya saing didalam strategi generik yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus sudah menempuh 37 tahun hingga saat ini ditahun 2017. Tidak menutup kemungkinan bahwa akan timbul perubahan pandangan terhadap terori tersebut, baik kritikan maupun

dukungan. Hal tersebut merupakan kontribusi peneliti di dunia pemasaran manajemen dengan menilai karya Porter's, namun tidak terlepas kemungkinan untuk mengoreksi dan mencari perbaikan terhadap teori tersebut.

REFERENCES

Baroto, M. B., Abdullah, M. M., & Wan, H. L. (2012). Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage. *International Journal of Business and Management*; Vol. 7, No. 20, Malaysia, 120-133.

TEORI KLASIK ORGANISASI

Awal terjadinya teori klasik sebagai pemerhati bidang manajemen dan organisasi ditandai oleh terbitnya buku karya Frederick Taylor (1911) yang berjudul “*Principles of Scientific Management*” yang lebih dikenal dengan istilah *scientific management* atau manajemen ilmiah. Taylor berusaha memperbaiki pekerjaan dengan menggunakan metode ilmiah terhadap tugas-tugas didalam organisasi.

Keinginannya untuk mendapatkan metode terbaik tentang bagaimana setiap pekerjaan harus dilaksanakan dengan mengacu pada desain pekerjaan. Taylor mengusulkan empat prinsip *scientific management*, yaitu: (1) penggantian metode untuk menentukan elemen pekerjaan ditentukan secara ilmiah; (2) seleksi dan pelatihan pekerja secara ilmiah; (3) kerjasama antara pimpinan dan bawahan untuk mencapai tujuan sesuai dengan metode ilmiah; (4) pembagian tanggung jawab yang lebih merata diantara manajer sebagai perencana dan supervise dan para pekerja sebagai pelaksana.

Teori klasik (*classical theory*) kadang-kadang disebut juga teori tradisional, yang berisi konsep-konsep tentang organisasi mulai dari tahun seribu delapan ratusan (abad 19) yang mendefinisikan organisasi sebagai struktur hubungan, kekuasaan-kekuasaan, tujuan-tujuan, peranan-peranan, kegiatan-kegiatan, komunikasi dan faktor-faktor lain yang terjadi bila orang-orang bekerja sama.

Teori klasik juga dikembangkan pula oleh Henry Fayol. Fayol mencoba mengembangkan prinsip-prinsip umum yang dapat diaplikasikan pada semua manajer dari semua tingkatan organisasi, dan menjelaskan fungsi-fungsi yang harus dilakukan oleh seorang manajer. Sedangkan Taylor memusatkan perhatian pada tingkatan yang paling rendah dari organisasi manajemen yaitu aspirasi bawahan. Fayol mengusulkan empat belas prinsip-prinsip organisasi, yaitu (1) pembagian kerja; (2) wewenang; (3) disiplin; (4) kesatuan komando; (5) kesatuan arah; (6) mendahulukan kepentingan umum diatas kepentingan pribadi; (7) remunerasi (gaji sesuai pekerjaan); (8) sentralisasi; (9) rantai scalar (garis wewenang); (10) tata tertib; (11) keadilan; (12) stabilitas masa kerja para pegawai; (13) inisiatif; (14) *esprit de corps* (persatuan dan kesatuan dalam organisasi).

DASAR –DASAR ORGANISASI MENURUT TEORI KLASIK

Menurut para pengikut aliran teori organisasi klasik ,suatu organisasi atau koordinasi bergantung pada empat kondisi pokok yang harus ada sebelum “kesatuan kegiatan” kondisi – kondisi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kekuasaan , bisa demokratis atau otokratis ,hal ini bisa disebut sebagai sumber peng organisasian tertinggi
2. Saling melayani , yang merupakan legitimasi sosial pada organisasi .
3. Doktrin , dalam arti sederhana , hal ini merupakan rumusan tujuan organisasi .
4. Disiplin , diartikan sebagai perilaku yang ditentukan oleh perintah atau pengendalian diri.

Teori Klasik dan Teori Potter

Menurut teori klasik yaitu Quinn (1980) dalam West dan Schwenk (1996) menjelaskan bahwa organisasi dalam menjalankan proses formulasi strategi harus disusun secara menyeluruh yaitu dengan melakukan konsensus antara *top manager* dengan direksi/karyawan yang menjadi kunci kesuksesan perusahaan/organisasi tersebut. Dalam menyusun strategi perlu kehati-hatian dan rencana cukup matang karena dalam pelaksanaannya sering terjadi kendala yang tidak direncanakan sebelumnya dan perlu kerja sama antara pimpinan dan karyawan

Quinn menyatakan bahwa seorang manajer harus mempunyai delapan kompetensi peran dasar secara simultan dan menyeluruh guna merespon masalah manajemen dari berbagai dimensi. Kedelapan peran tersebut, yaitu peran direktur, peran produser, peran koordinator, peran pemantau, peran mentor, peran fasilitator, peran inovator, peran broker/politisi. Manajer paling tidak harus menguasai peran tersebut untuk sampai pada taraf kompeten. Selanjutnya adalah kemampuan untuk menggunakan dan menyeimbangkan kedelapan peran-peran bersaing tersebut secara tepat, baik tepat waktu maupun situasi sehingga kesuksesan perusahaan/organisasi dapat dicapai. (Siswanto : 2006)

Jadi menurut Teori Klasik dikatakan bahwa sebuah organisasi/perusahaan harus kompeten mengoptimalkan peran pihak internal dalam organisasi/perusahaan untuk dapat mengelola berbagai kemungkinan yang terjadi dan mengatasinya guna tetap bertahan dan meraih kesuksesan organisasi/perusahaan.

Menurut Michael Porter, ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum (strategi generik). Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk yang menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang tidak terlalu peduli dengan perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.

Dalam pelaksanaannya terutama pada perusahaan skala menengah dan besar, strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya: strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk. Strategi ini biasa digunakan oleh pemasok “niche market” (segmen khusus/khas dalam suatu pasar tertentu; disebut pula sebagai ceruk pasar) untuk memenuhi kebutuhan suatu produk barang dan jasa khusus. (Umar, 1999)

Porter menyatakan ada lima kekuatan untuk menentukan karakteristik suatu industry yaitu :

1. Intensitas pesaing antar pemain yang ada
2. Ancaman pesaing pendatang baru
3. Kekuatan tawar-menawar pemasok
4. Kekuatan tawar membeli
5. Ancaman produk pengganti

Teori porter lebih mengedepankan kekuatan analisis terhadap faktor-faktor eksternal guna mendapatkan keunggulan kompetitif untuk menghasilkan keuntungan jangka panjang.

“Pengertian strategi dalam konteks organisasi adalah penetapan berbagai tujuan dan sasaran jangka panjang yang bersifat mendasar bagi sebuah organisasi, yang dilanjutkan dengan penetapan rencana aktivitas dan pengalokasian sumber daya yang diperlukan guna mencapai berbagai sasaran tersebut.

Porters Generics Competitive Strategies adalah strategi yang digunakan perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif. Strategi ini dibagi menjadi tiga pendekatan yaitu:

1. Cost Leadership Strategy

Cost Leadership Strategy adalah upaya mendapatkan keunggulan kompetitif dengan meningkatkan penjualan melalui persaingan harga terendah. Strategi biaya terendah adalah upaya meminimalkan biaya untuk mendapatkan produk atau jasa dengan harga terendah. Strategi ini lebih efektif apabila diterapkan pada konsumen yang sensitif harga, konsumen akan memilih harga yang lebih murah, meskipun kualitas sedikit lebih buruk.

Strategi ini dapat diterapkan dengan cara:

- Meminimalkan biaya produksi untuk mencapai efisiensi biaya
- Perusahaan menetapkan biaya termurah untuk meraih laba yang lebih tinggi
- Meraih pangsa pasar yang luas, dari harga yang lebih rendah

Perusahaan yang menerapkan strategi ini adalah Walmart, Walmart adalah perusahaan Amerika Serikat yang mengoperasikan department store. Walmart menerapkan strategi Every Day Low Price dan bekerja sama dengan supplier untuk memastikan harga tetap stabil dan terjaga pada level minimum.

2. Differentiation Strategy

Diferensiasi melibatkan upaya memproduksi produk atau jasa yang berbeda dan lebih unggul dari para pesaing. Strategi ini sangat tergantung kepada kondisi alami industri, produk atau jasa itu sendiri, tetapi biasanya melibatkan fitur, fungsi, daya tahan, dukungan, dan juga citra merek yang dihargai oleh pelanggan.

Untuk membuat sebuah strategi diferensiasi, organisasi perlu:

- Memiliki riset, pengembangan, dan inovasi yang baik
- Mampu menyerahkan produk atau jasa berkualitas tinggi
- Memiliki penjualan dan pemasaran yang efektif sehingga pasar memahami manfaat-manfaat berbeda yang ditawarkan.

Strategi ini fokus pada pengembangan produk yang menawarkan nilai lebih dan keunikan produk yang tidak dimiliki kompetitor. Penambahan nilai produk ini membuat perusahaan menetapkan harga premium untuk produknya. Keunggulan nilai ini dilihat dari fungsi, durability, penjualan, kualitas, dan fitur tambahan.

Perusahaan yang menerapkan strategi ini adalah McDonalds. McDonalds adalah restaurant cepat saji di Amerika yang memiliki cabang di berbagai belahan dunia. McDonalds menyediakan makanan untuk konsumen di semua usia dan memiliki paket produk yang berbeda untuk tiap segmen. Perusahaan memanfaatkan peluang dari kebiasaan masyarakat modern dengan mobilitas tinggi.

3. Fokus Strategy

Fokus strategy atau bisa juga disebut strategi segmentasi adalah suatu strategi yang meningkatkan keunggulan kompetitif dengan menerapkan kedua strategi sebelumnya bukan pada pasar secara umum, namun untuk segmen pasar yang lebih kecil dan spesifik.

Dengan memahami dinamika pasar dan kebutuhan unik dari konsumen, perusahaan mengembangkan produk atau jasa berbiaya rendah atau spesifik. Karena mereka melayani konsumen dalam pasar secara unik, mereka cenderung membangun loyalitas merek yang kuat di kalangan konsumen. Ini membuat segmen pasar yang mereka kuasai kurang menarik bagi pesaing.

Apapun strategi fokus yang dipergunakan (*Cost Focus* atau *Differentiation Focus*), kunci untuk keberhasilan penerapan strategi fokus adalah menjamin adanya pertambahan nilai ekstra sebagai hasil dari melayani ceruk pasar tersebut. Tidak cukup fokus hanya pada satu segmen pasar karena perusahaan terlalu kecil untuk melayani pasar yang lebih luas. Jika Anda mencoba-coba masuk ke

pasar yang lebih besar, Anda akan memiliki risiko besar harus berhadapan dengan perusahaan yang lebih siap melayani pasar yang lebih luas.

Jadi bagaimana memilih strategi yang tepat?

Keputusan terhadap pemilihan strategi bersaing generik akan mempengaruhi keputusan-keputusan lainnya, sehingga waktu untuk membuat keputusan tersebut bisa saja lebih lama. Keputusan tentang pilihan strategi tentu harus dibuat, dan Porter secara spesifik memperingatkan untuk tidak menggunakan lebih dari satu strategi. Satu alasan di balik ini adalah bahwa apa yang diperlukan untuk membuat setiap tipe strategi juga membutuhkan tipe sumberdaya yang berbeda.

Strategi biaya termurah membutuhkan sumberdaya internal yang benar-benar detail terhadap proses. Strategi diferensiasi, di sisi lain, membutuhkan pendekatan yang berorientasi kepada pelanggan dan sangat kreatif. Strategi fokus menerapkan biaya termurah dan diferensiasi produk pada ceruk pasar tertentu. Jadi, saat memilih salah satu dari 3 strategi bersaing generik, penting bagi Anda untuk mempertimbangkan kompetensi dan kekuatan. Selain itu perusahaan juga harus konsisten menetapkan strategi kompetitifnya.

Teori Klasik

Dalam teori klasik terkait perdagangan internasional, Kami akan menjelaskan 3 (tiga) teori yang fenomenal dalam kalangan para ekonom:

1. Teori Keunggulan Absolut/Absolute Advantage (Adam Smith)

Teori Keunggulan Absolut (*Absolute Advantage*) menjadi teori perdagangan internasional yang paling dikenal. Teori ini dikemukakan oleh Adam Smith yang memfokuskan keunggulan mutlak.

2. Teori Keunggulan Komparatif/Comparative Advantage (David Ricardo)

Teori Keunggulan Komparatif (*Comparative Advantage*) dikemukakan oleh David Ricardo yang memfokuskan keunggulan komparatif. Konsep pada teori ini mungkin dapat dikatakan konsep yang paling penting sampai saat ini dalam perdagangan internasional.

3. Teori Permintaan Timbal Balik/Reciprocal Demand (John Stuart Mill)

Teori Permintaan Timbal Balik (*Reciprocal Demand*) dikemukakan oleh John Stuart Mill dimana sebuah pengembangan dan kelanjutan dari teori David Ricardo. Teori ini mencari titik keseimbangan antara pertukaran barang antar dua negara dengan menentukan Dasar Tukar Dalam Negeri.

Nama : Satria Kencana
Nim : 192510041
Jurusan : Magister Managemen

Silahkan pelajari strategi menurut teori klasik dan strategi menurut porter .

Jawab :

- Strategi teori klasik yaitu strategi yang bisa disebut dengan strategi dari teori lapangan . strategi ini memiliki 3 tahap yaitu :
 1. Tahap Konsepualisasi , yang terdiri dari 2 kegiatan pokok yaitu .
 - pengembangan konsep dan definisi
 - pengembangan proposisi yang menghubungkan antara konsep-konsep yang ada .
 2. Tahap pengembangan hipotesis yaitu kegiatan yang menjembatani antara konsep abstrak dengan data empiris
 3. Tahap validasi teori , tahap ini merupakan tahap dimana kegiatan yang dilakukan untuk validasi data empiris , untuk itu kegiatan yang dilakukan berupa data dikumpulkan dan testing

- Strategi menurut porter yaitu suatu strategi pendekatan perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis . ada 3 landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif yaitu :
 - a. Strategi biaya rendah (cost leadership) , menekankan pada upaya memproduksi produk standar (sama dalam segala aspek) dengan biaya perunit yang sangat rendah .

contoh : Toyota , dilihat dari implementasi JIT (Just in Time) sehingga proses produksi bisa dipotong, efisiensi dapat tercapai .

- b. Strategi Pembedaan Produk (Differentiation) , mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya .

contoh : Starbucks dengan kopinya yang berbeda dengan coffee shop yang lain, sehingga pengunjung betah berlama lama dan rela mengeluarkan harga yang cukup mahal dari yang lain .

- c. Strategi Fokus (Focus) , membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit . strategi ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusan untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga .

contoh : Perusahaan Apple yang berfokus kepada produknya selama bertahun-tahun tanpa terpengaruh pasar .

**RINGKASAN STRATEGI TEORI KLASIK DAN STRATEGI MENURUT
PORTER
MANAJEMEN STRATEGIK**



Oleh:

Nama : Sukamto
NIM : 192510007
Program : S2 Manajemen
Kelas : Reguler B (malam) Angkatan (34)

UNIVERSITAS BINA DARMA

TAHUN AJARAN

2019—2020

1. Teori Klasik

Menurut teori klasik yaitu Quinn (1980) dalam West dan Schwenk (1996) menjelaskan bahwa organisasi dalam menjalankan proses formulasi strategi harus disusun secara menyeluruh yaitu dengan melakukan konsensus antara top manager dengan direksi/karyawan yang menjadi kunci kesuksesan perusahaan/organisasi tersebut.

Dalam menyusun strategi diperlukan kehati-hatian dan rencana yang cukup matang, karena dalam pelaksanaannya sering terjadi kendala yang tidak direncanakan sebelumnya (emergent strategy) sehingga diperlukan kerjasama yang baik antara pimpinan dan karyawan perusahaan dalam memformulasi strategi dengan menggunakan kapabilitas dan kompetensi inti yang ada. Tentunya juga memerlukan kapital yang tidak sedikit dan dukungan networking yang cukup luas.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa penerapan strategi teori klasik memiliki kelebihan dan kekurangan.

Kelebihan:

- a. Membentuk organisasi dan memberikan pondasi dasar organisasi berupa pembagian kerja, proses fungsional, structural, dan pengawasan Mampu memberikan rancangan kerja dan mendorong manajer untuk mencari solusi yang terbaik dalam melaksanakan suatu pekerjaan
- b. adanya spesialisasi pekerjaan dan wewenang, maka pekerjaan akan lebih cepat selesai.
- c. lebih mengarahkan pengembangan potensi tenaga kerja

Kelemahan:

- a. kurangnya pandangan dalam aspek sosial yaitu kebutuhan para pekerjanya
- b. hanya memperhatikan aspek material saja, bisa saja terjadinya pemberhentian tenaga kerja atau diubahnya upah pekerja.

2. Strategi Kompetitif Menurut Porter

Definisi strategi generik menurut M. Porter adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Menurut Michael Porter, ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum (strategi generik). Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk

standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk yang menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang tidak terlalu peduli dengan perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.

a. Strategi Biaya Rendah (cost leadership)

Strategi ini membuat perusahaan mampu bertahan terhadap persaingan harga bahkan menjadi pemimpin pasar (market leader) dalam menentukan harga dan memastikan tingkat keuntungan pasar yang tinggi (di atas rata-rata) dan stabil melalui cara-cara yang agresif dalam efisiensi dan keefektifan biaya.

b. Strategi Pembedaan Produk (differentiation)

Strategi Pembedaan Produk (differentiation), mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Keunikan produk (barang atau jasa) yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya.

C. Strategi Fokus (focus)

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga.

Dari pendapat tersebut strategi Porter dapat disimpulkan bahwa ada kelebihan dan kelemahan.

Kelebihan:

- a. Bisa diterapkan dalam berbagai macam kegiatan organisasi, selain organisasi industry
- b. Mampu memberikan rancangan kerja & mendorong manajer untuk mencari solusi yang terbaik dalam melaksanakan suatu pekerjaan

- c. Teknik efisiensi dari manajemen mampu menghindarkan terbuangnya sumber daya dengan sia-sia.

Kelemahan:

- a. Terjadinya persaingan antar individu yang dapat memicu konflik internal
- b. Hubungan Manajemen dan karyawan tetap jauh
- c. Mengabaikan aspek sosial di tengah para pekerja

Sumber:

<https://sapacerita.blogspot.com/2016/04/strategi-kompetitif-menurut-porter.html>

<https://id.scribd.com/doc/283834302/Kelebihan-Dan-Kekurangan-Dari-4-Aliran-Teori-Manajemen>

TUGAS LIMA MANAJEMEN STRATEGIC

Nama : Supris Yudianto
NIM : 192510006
Kelas : Reguler B (malam)
Mata Kuliah : Manajemen Strategic

Strategi menurut teori klasik dan strategy menurut Porter

Pengertian umum strategi yaitu suatu proses yang menentukan adanya perencanaan terhadap para top manajer yang sungguh berarah pada tujuan jangka panjang perusahaan yang disertai dengan penyusunan akan upaya bagaimana agar mencapai tujuan yang diharapkan. Sementara Pengertian khusus strategi yaitu suatu tindakan yang bersifat terus-menerus mengalami peningkatan dan dilakukan sesuai dengan sudut pandang tentang apa yang diinginkan serta diharapkan oleh para konsumen untuk di masa depan. Dengan strategi ini maka ada yang hampir dimulai dari apa yang selalu untuk bisa terjadi dan bukan yang dimulai dari apa yang terjadi (Dr.Taufiqurokhman, S.Sos.,M.Si.:2016)

Strategy Klasik menurut Quinn (1990), strategi adalah pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan, kebijakan dan aksi utama dalam hubungan yang kohesif. Menurut teori klasik yaitu Quinn (1980) dalam West dan Schwenk (1996) menjelaskan bahwa organisasi dalam menjalankan proses formulasi strategi harus disusun secara menyeluruh yaitu dengan melakukan konsensus antara top manager dengan direksi/karyawan yang menjadi kunci kesuksesan perusahaan/organisasi tersebut.

Sementara Porter (1985) berpendapat bahwa Strategi menekankan perhatian pada kemampuan organisasi untuk memaksimalkan sumber-sumber yang dimilikinya dalam menjawab peluang dan tantangan serta berbagai ketidakpastian yang berasal dari luar organisasi. Suatu strategi yang baik akan membantu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya yang dimiliki dalam bentuk unik berbasis kompetensi internal serta kemampuan mengantisipasi lingkungan.

Porter mengemukakan model Five Force's yang merupakan *framework* yang sangat handal untuk menganalisis kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi tingkat kompetisi di dalam suatu industri.

Di dalam model Porter, terdapat lima kekuatan yang mempengaruhi kuatnya persaingan di dalam suatu industri:

- *The threat of substitute products or service*
- *The threat of increased competition from rivals in the market*
- *The threat of new entrants into the market*
- *The bargaining power of suppliers*
- *The bargaining power of buyers*

Untuk dapat menggunakan model ini dengan baik untuk melakukan analisis, diperlukan pemahaman yang cukup mendalam terhadap suatu industri. Model ini dapat menjadi senjata yang ampuh karena hasilnya dapat kita pergunakan untuk menilai apakah strategi yang diterapkan oleh suatu perusahaan cocok dengan karakteristik industrinya.

Pada dasarnya kelima kekuatan tersebut adalah ancaman bagi suatu perusahaan. Semakin kuat perusahaan menghadapi kelima ancaman tersebut, semakin besar *competitive advantage* perusahaan tersebut.

The threat of substitute products or service

Semakin banyak barang atau layanan yang dapat menggantikan produk suatu perusahaan, maka posisi perusahaan tersebut semakin lemah. Contohnya, posisi Astra International sebagai ATPM akan terancam apabila transportasi massal semakin berkembang. Adanya transportasi massal yang bagus akan menyebabkan penjualan mobil ataupun motor menurun. Contoh lainnya adalah ancaman SMS terhadap telegram. Saat ini sudah terbukti bahwa layanan SMS dari operator seluler telah menelan layanan telegram karena jauh lebih efektif dan efisien. Jika pelanggan tidak mudah untuk mencari pengganti produk kita, maka dikatakan kita memiliki *competitive advantage*.

The threat of increased competition from rivals in the market

Ancaman berikutnya adalah meningkatnya persaingan dari kompetitor. Salah satu contoh penyebabnya meningkatnya tingkat persaingan adalah perang harga serta inovasi produk baru dari kompetitor. Secara umum dapat dikatakan bahwa semakin banyak jumlah kompetitor, semakin

tinggi tingkat persaingan di dalam industri tersebut. Di sinilah brand equity memegang peranan yang sangat penting. Perusahaan dengan brand equity yang sangat kuat seperti Unilever dengan Pepsodent atau Indofood dengan Indomie akan mampu menyisihkan para pesaingnya yang memiliki *brand equity* yang lebih rendah.

The threat of new entrants into the market

Manisnya keuntungan yang didapat dari suatu bisnis akan dengan cepat menarik para pemain baru untuk terjun ke dalam persaingan. Masing-masing industri memiliki karakteristik tersendiri mengenai hal ini. Porter memperkenalkan konsep *barrier to entry* untuk menggambarkan tingkat kesulitan pemain baru untuk masuk ke dalam suatu industri. Semakin kuat *barrier to entry*, semakin aman posisi pemain lama di dalam industri tersebut, Contoh *barrier to entry* yang sangat kuat adalah besarnya modal untuk memulai usaha di dalam industri tersebut. Industri pertambangan minyak dan gas serta industri telekomunikasi merupakan contoh yang bagus. Contoh *barrier to entry* yang lemah adalah apa yang dialami oleh industri rekaman belakangan ini. Saat ini, sangat mudah bagi band-band baru untuk mendapatkan kesempatan untuk rekaman. Kemajuan teknologi juga memungkinkan mereka untuk melakukan proses rekaman secara *indie* dan mengurangi ketergantungan terhadap *major label*. Band-band yang lama pun akhirnya mendapatkan ancaman yang cukup serius karena melemahnya *barrier to entry* ini.

The bargaining power of suppliers

Perusahaan yang bergantung pada sedikit *supplier* akan memiliki *bargaining power* yang lemah. Kelangkaan *supplier* akan membuat mereka dengan mudah menaikkan harga bahan baku sehingga *profit margin* suatu perusahaan semakin menipis. Sebaliknya, perusahaan yang memiliki banyak alternatif *supplier* akan memperoleh keuntungan yang besar. Salah satu contoh lemahnya *bargaining power of supplier* adalah Carrefour. Dengan *brand equity* yang dimilikinya, Carrefour dapat dengan mudah mengganti *supplier*-nya apabila menaikkan harga karena masih banyak *supplier* lain yang mengantri.

The bargaining power of buyers

Semakin banyak jumlah pesaing suatu perusahaan, maka pelanggan (*buyer*) akan memiliki *bargaining power* yang lebih kuat dan menurunkan tingkat keuntungan perusahaan tersebut. Sebaliknya, apabila jumlah pemain di dalam suatu industri relatif sedikit, maka posisi tawar pelanggan akan melemah. Sebagai contoh adalah industri semen. Jumlah pemain di dalam industri ini relatif sedikit sehingga pelanggan tidak memiliki posisi tawar yang kuat.

Perusahaan yang memiliki kekebalan terhadap ancaman-ancaman tersebut memiliki *competitive advantage* yang cukup besar dan dapat menjadi pijakan awal kita untuk melakukan analisis dengan lebih mendalam. Berdasarkan analisis ini pula lah kita dapat melihat perbedaan antara *great business* dengan *mediocre business*. Perusahaan yang kebal terhadap ancaman-ancaman tersebut umumnya dalam jangka panjang memiliki kinerja yang sangat baik.

Namun demikian, terlepas dari perdebatan tentang sudut pandang perencanaan strategis suatu organisasi, kedua aliran, baik teori klasik ataupun teori porter memiliki tujuan yang sama, yaitu tercapainya sasaran dan tujuan organisasi melalui metode yang sistematis sehingga keberhasilan dan kegagalan yang mungkin terjadi dapat ditelusuri kembali. Namun di sisi lain perbedaan terlihat dari teori Porter lebih mempertajam analisis eksternal dengan mempertimbangkan kekuatan dari pihak kompetitor selain memperkuat sumber daya yang ada yang dimiliki organisasi.

Referensi:

Taufiqurokhan. (2016), Manajemen Strategik. *Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof.Dr.Moestopo Beragama*.

Didin Abidin, I Nyoman Suarhawan, Ari Febriansyah. (2016), Memahami Pemikiran Michael Porter: Panduan Paling Penting Tentang Kompetisi dan Strategy. *Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yayasan Karya Pendidikan Yogyakarta*.

[https://id.wikipedia.org/wiki/Persaingan_\(ekonomi\)](https://id.wikipedia.org/wiki/Persaingan_(ekonomi)).

Palembang, 10 April 2020

Tugas 5 Elearning Mata Kuliah Manajemen Strategik

Oleh : Vera Febriana

NPM : 192510036

Kelas : MM Regular B angkatan 34

STRATEGI MENURUT TOERI KLASIK VS STRATEGI MENURUT PORTER

- TEORI KLASIK -

- Quinn (1999:10) mengartikan strategi adalah suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan rangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh. Strategi diformulasikan dengan baik akan membantu penyusunan dan pengalokasian sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan.
- Strategi yang baik disusun berdasarkan kemampuan internal dan kelemahan perusahaan,antisipasi perubahan dalam lingkungan, serta kesatuan pergerakan yang dilakukan oleh mata-mata lawan.
- Strategi didefinisikan oleh Mintzberg dan Quinn dalam Placet dan Branch sebagai pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan, kebijakan, dan urutan tindakan utama organisasi ke dalam keseluruhan yang kohesif. Strategi yang diformulasikan dengan baik membantu menyusun dan mengalokasikan sumber daya organisasi ke dalam poture yang unik dan pantas berdasarkan potensi intervalnya yang relatif dan kedatangan singkat, mengantisipasi perubahan dalam lingkungan dan kebiasaan kontingensi oleh lawan yang cerdas.
- Mintzberg dan Quinn berpendapat bahwa strategi berkaitan dengan lima hal, yaitu
 1. *Strategy as a plan*. Strategi merupakan suatu rencana yang menjadi pedoman bagi organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.
 2. *Strategy as pattern*. Strategi merupakan pola tindakan konsisten yang dijalankan organisasi dalam jangka waktu lama.
 3. *Strategyasa position*. Strategi merupakan cara organisasi dalam menempatkan sesuatu pada tempat yang tepat.

4. *Strategy as a perspective*. Strategi merupakan cara pandang organisasi dalam menjalankan berbagai kebijakan. Cara pandang ini berkaitan dengan visi dan budaya organisasi.
 5. *Strategy as a play*. Cara atau manuver yang spesifik yang dilakukan organisasi dengan tujuan untuk mengalahkan rival atau kompetitor.
- Quinn mengemukakan bahwa suatu strategi yang efektif meliputi tiga elemen penting :
 1. Tujuan utama organisasi
 2. Berbagai kebijakan yang mendorong justru membatasi ruang gerak organisasi
 3. Rangkaian aktivitas kerja atau program yang mendorong terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditentukan dalam berbagai keterbatasan.
 - Sebuah strategi yang baik menurut Quinn mempertimbangkan tiga hal :
 1. Lingkungan internal organisasi, yang meliputi kemampuan dan kelemahan organisasi
 2. Lingkungan eksternal organisasi yang sewaktu-waktu dapat berubah
 3. Berbagai aksi yang dilakukan oleh pesaingnya, ataupun secara umum dapat dijelaskan sebagai segala kondisi yang menjadi peluang dan ancaman bagi lembaga organisasi yang bersangkutan.

- MENURUT PORTER -

- Michael Porter (1980) mengemukakan *competitive strategy*, yaitu bahwa perusahaan harus menciptakan daya saing khusus agar memiliki posisi tawar menawar yang kuat (*bargaining power*) dalam persaingan
- *Five Competitive Forces* yang digunakan untuk menghadapi lingkungan eksternal dalam operasi bisnis, yaitu dengan menganalisis :
 1. Persaingan antar perusahaan/instansi sejenis
 2. Kemungkinan masuknya pesaing baru
 3. Pengembangan produk substitusi (persaingan produk pengganti)
 4. Kekuatan tawar-menawar pembeli/konsumen
 5. Kekuatan tawar-menawar penjual/pemasok

- 3 strategies Generic yang di tawarkan oleh Michael Porter(1997:11-13) yaitu :
 1. **Biaya rendah**, strategy ini mengandalkan keunggulan biaya yang relatif rendah dalam menghasilkan barang dan jasa. Keunggulan biaya berasal dari pengerjaan bersekala ekonomis, teknologi milik sendiri, akses preferensi ke bahan baku.
 2. **Diferensiasi** strategy ini berasal dari kemampuan perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa yang unik dalam industrinya dan dalam semua dimensi umum yang dapat di hargai oleh konsumen. Diferensiasi dapat di lakukan dalam beberapa bentuk antara lain diferensiasi produk,diferentsiasi sistim penyampaian produk,diferentsiasi dalam pendekatan pemasaran, diferensiasi dalam peralatan dan kontruksi, diferensiasi dalam citra produk
 3. **Fokus** strategy ini berusaha mencari keunggulan dalam segmen sasaran pasar tertentu, walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan terdapat dua fokus yaitu, fokus biaya di lakukan dengan menguasai keunggulan biaya dalam sekmen sasarannya, fokus diferensiasi dilakukan dengan menguasai diferensiasi dalam sekmen sasarannya yaitu ada pembeli dengan pelayanan paling baik dan berbeda.

Referensi :

Juliansyah, E. (2017). STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA PERUSAHAAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PDAM KABUPATEN SUKABUMI. *Jurnal Ekonomak*, 3(2), 19-37.

Loka, F. P. (2015). Strategi Perencanaan Corporate Social Responbility (CSR) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Sosial (Studi Deskriptif dengan Data Kualitatif tentang Strategi PerencanaanCorporate Social Responbility PT. Pembangkit Jawa-Bali dalam Meningkatkan Kesejahteraan Sosial Desa Cadas Sari).

Mulyati, S. (2016). Setrategi Bersaing Dalam Kewirausahaan {Competitive Strategy On The Entrepreneurship}. *Teknis*, 11(1).

Pramudita, R., & Safitri, N. (2019). Perencanaan Strategis Sistem Informasi Menggunakan Metode Five Competitive Force dan Matriks BCG. *INFORMATION MANAGEMENT FOR EDUCATORS AND PROFESSIONALS: Journal of Information Management*, 4(1), 73-82.