

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

1. **Judul** : Analisis Strategi Bersaing Conato Bakery Jember

Penyusun : Antonio Yongki Chendera dan Ratih Indriyani. Universitas Kristen Petra. Vol. 4, No 1 2016.

Hasil dari pendekatan Resource Based View mendapatkan dari lingkungan internal bahwa Conato Bakery Jember memiliki kekuatan dalam reputasi, modal, dan lokasi, didapatkan luas gerai yang sempit dan reputasi sosial media yang kurang baik sebagai kelemahannya pada lingkungan eksternal didapatkan peluang seperti: konsumen yang loyal dan pesaing yang bersikap pasif dalam persaingan, didapatkan ancaman juga seperti: pesaing lokal yang telah memiliki reputasi dan gerai Conato Bakery Jember yang terpaksa ditutup karena pemilik mall menutup mall tempat gerai berada. Maka, dirumuskan strategi bersaing untuk Conato Bakery Jember adalah Strategi Intensif Market Penetration dan Product Development.

2. **Judul** : Analisis Lima Kekuatan Porter UD. Bumi Jaya Perkasa

Penyusun : Siane Panther. Universitas Kristen Petra. Vol. 4, No. 1 2016.

Hasil penelitian terkait lima kekuatan Porter pada UD. Bumi Jaya Perkasa menunjukkan bahwa ancaman masuknya pendatang baru dan ancaman produk substitusi tergolong rendah, daya tawar pembeli tergolong

sedang, daya tawar pemasok dan persaingan antar perusahaan dalam industri tergolong tinggi. Hasil analisis peluang dan ancaman pada UD. Bumi Jaya Perkasa menggunakan matriks EFE, didapatkan nilai total 2,724. Hal ini menunjukkan bahwa respon perusahaan terhadap lingkungan eksternal industri berada di atas rata-rata 2,5.

3. Judul : Analisis Strategi Pada Perusahaan Plastik Dengan Porter Five Forces

Penyusun : Paskalino Jimmy Foris dan Ronny H. Mustamu. Universitas Kristen Petra. Vol. 3, No. 1 2015.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa strategi yang dapat dikembangkan oleh PT. Srikandi Plastik seperti menambah diferensiasi produk, harga yang lebih murah dari pesaing, sistem pengiriman yang baik, dan sistem pembayaran yang lebih mudah. Iklim persaingan yang terjadi pada perusahaan produsen plastik cenderung meningkat dengan dilihat dari jumlah industri sejenis di Wilayah Sidoarjo sebanyak 15 perusahaan, dimana peningkatan pesaing yang ada pertahunnya antara 1-2 industri baik skala kecil maupun skala besar dengan diiringi oleh permintaan pasar yang juga terus meningkat sebesar 10-15%. Selain itu, hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa strategi alternatif yang dapat dikembangkan oleh PT. Srikandi Plastik adalah dengan penambahan modal untuk pengembangan usaha, menambah mesin alat produksi, dan program pelatihan bagi karyawan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Analisis Lingkungan Bisnis

2.2.1.1 Pengertian Analisis Lingkungan Bisnis

Dalam merumuskan suatu strategi, maka terlebih dahulu seorang pengusaha harus melakukan analisis lingkungan dengan maksud untuk menyesuaikan dengan keunggulan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

Analisis dapat diartikan sebagai cara penelusuran peluang atau ancaman sampai kepangkalnya. Sedangkan analisis lingkungan bisnis adalah suatu proses yang digunakan perencana-perencana strategi untuk memantau lingkungan bisnis dalam menentukan peluang atau ancaman (David,2011).

2.2.1.2 Manfaat Analisis Lingkungan Bisnis

1. Agar pembuat strategi dapat mengantisipasi setiap kesempatan dan membantu mengembangkan sistem pemecahan sedini mungkin terhadap faktor-faktor lingkungan yang dianggap mengancam tujuan perusahaan (early warning systems).
2. Untuk dapat mengefektifkan proses manajemen strategi, karena dengan melakukan analisis lingkungan yang akan diperoleh lebih efektif.
3. Untuk membantu manajer suatu perusahaan dalam meramalkan dampak lingkungan bisnis terhadap perkembangan perusahaan.

Terkumpulnya berbagai informasi dari lingkungan memudahkan untuk membuat perencanaan jangka panjang.

2. 2. 1. 3 **Komponen Analisis Bisnis**

1. *Scanning* (Pemindaian)

Melalui pemindaian perusahaan mengidentifikasi tanda-tanda awal dari perubahan potensial dan kecenderungan lingkungan bisnis dalam lingkungan umum, dan mendeteksi perubahan-perubahan yang sedang terjadi. Pemindaian lingkungan merupakan hal penting dan menentukan bagi perusahaan- perusahaan yang bersaing dalam lingkungan yang sangat tidak stabil. Dengan cara ini maka perusahaan dapat meramalkan potensi pasar kedepannya, kaitannya terhadap penetapan target perusahaan terhadap penjualan sebuah produk.

2. *Monitoring* (Pengawasan)

Melalui pengawasan perusahaan mendeteksi perubahan dan trend-trend lingkungan melalui observasi yang berkelanjutan atas perubahan kecenderungan lingkungan bisnis. Kritisal bagi pengawasan yang berhasil adalah kemampuan untuk mendeteksi makna dalam peristiwa-peristiwa lingkungan yang berbeda.

3. *Forecasting* (Peramalan)

Pada peramalan, analis mengembangkan proyek-proyek yang layak atas hasil yang diantisipasi berdasarkan perubahan dan kecenderungan

yang dimonitor atau tentang apa yang mungkin terjadi, dan seberapa cepat, perubahan-perubahan dan trend-trend itu dideteksi melalui pemindaian dan pengawasan.

4. *Assesing* (Penilaian)

Tujuan penilaian adalah untuk menentukan waktu dan signifikansi efek-efek dari perubahan-perubahan dan trend-trend lingkungan terhadap manajemen strategis suatu perusahaan. Selangkah lebih maju tujuan penilaian adalah untuk menspesifikasi implikasi pemahaman tersebut pada organisasi. Tanpa penilaian perusahaan dibiarkan dengan data-data yang menarik, tapi tidak diketahui relevansi kompetitifnya.

2.2.2 **UMKM**

2.2.2.1 **Definisi UMKM**

UMKM adalah usaha produktif yang dimiliki dan dikelola oleh perorangan maupun badan usaha yang telah memenuhi kriteria sebagai usaha mikro.

Menurut UU No. 20 Tahun 2008, pengertian UMKM adalah usaha perdagangan yang dikelola oleh perorangan atau badan usaha yang merujuk pada usaha ekonomi produktif dengan kriteria yang ditetapkan oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008. Seperti diatur dalam peraturan perundang-undangan sesuai pengertian UMKM tersebut maka

kriteria UMKM dibedakan secara masing-masing meliputi usaha mikro, usaha kecil, dan usaha menengah.

1. Usaha Mikro

Merupakan suatu badan usaha dikatakan ialah sebagai masuk kriteria usaha mikro jika mempunyai kekayaan bersih dibawah Rp. 50.000.000,- per bulan dalam hal tersebut bangunan dan juga tempat usaha tidak masuk hitungan.

Jenis usaha mikro diantaranya itu warung nasi, tukang cukur, tambal ban, peternak lele, warung kelontong, peternak ayam, dsb.

2. Usaha kecil

Yang dikatakan ialah sebagai usaha kecil merupakan sebuah usaha yang dikelola oleh perorangan dan juga bukan dengan melalui badan usaha. Kriteria usaha kecil ialah sebagai usaha mikro jika mempunyai atau memiliki kekayaan bersih dibawah Rp. 300.000.000,- per tahun.

Pada hakikatnya, usaha kecil ini digolongkan menjadi tiga (3) macam jenis diantaranya:

a. Industri kecil, contohnya seperti: industri logam, industri rumahan, industri kerajinan tangan, dan lain sebagainya.

b. Perusahaan berskala kecil, contohnya seperti: koperasi, mini market, toserba, dan lain-lain.

c. Usaha informal, contohnya seperti: pedagang kaki lima dengan menjual sayur, daging, dsb.

3. Usaha Menengah

Dikaatan sebagai usaha menengah jika keuntungan bersih badan usaha itu tidak lebih dari Rp. 500.000.000,- per bulan. Perhitungan itu tidak termasuk kekayaan tanah serta juga bangunan. Usaha menengah tersebut juga termasuk kriteria UMKM disebabkan karena kepanjangan UMKM itu sendiri yakni Usaha Mikro Kecil dan Menengah.

Berikut ini adalah beberapa jenis usaha menengah:

1. Usaha perkebunan, perternakan, pertanian, kehutanan skala menengah.
2. Usaha perdagangan skala besar yang melibatkan aktivitas atau kegiatan ekspor-impor.
3. Usaha ekspedisi muatan kapal laut, garmen, serta juga jasa transportasi seperti bus dengan jalur antar propinsi.
4. Usaha industri makanan, minuman, elektronik, serta juga logam.
5. Usaha pertambangan.

2. 2. 2. 2 Ciri - ciri UMKM

UMKM didalam pelaksanaannya itu memiliki karakteristik yang berbeda. Karakteristik ini bertujuan untuk dapat membedakan UMKM dengan jenis

usaha lainnya. Disebabkan karena UMKM sendiri merupakan bentuk usaha yang berbeda dengan jenis usaha biasanya. Nah dibawah ini merupakan ciri-ciri dari UMKM diantaranya sebagai berikut :

1. Barangnya Dapat Berganti-ganti

Barang yang diperjual belikan dalam aktivitas atau kegiatan UMKM dapat berganti-ganti. Hal tersebut dikarenakan UMKM merupakan usaha mikro kecil serta menengah yang jumlah barang dagangannya itu belum terlalu banyak. Untuk itu tidak akan ada masalah jikaberganti barang dagangan.

2. Lokasi Dapat Berpindah-pindah

Lokasi didalam penerapan UMKM tersebut dapat berpindah-pindah. Perpindahan itu disebabkan ijin badan usaha yang didapatkan oleh pengelola UMKM tersebut tidak termasuk tanah dan jugaa bangunan. Maka akan dapata sangat mudah apabila ingin berpindah lokasi pekerjaan.

3. Belum Mempunyai Administrasi Organisasi

Didalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas perdagangan, suatu UMKM menjalankan bisnisnya itu tidak atas dasar administrasi organisasi. Hal tersebut disebabkan karena belum adanya pengaturan kebijakan dari badan usaha itu sendiri.

2.2.3 Analisis Porter Five Force

Michael Porter yang menulis buku tentang *Five Factor* membentuk sebuah kerangka berdasarkan semua industri yang menetapkan aturan pada profit perusahaan. Keadaan persaingan sebuah perusahaan itu tergantung dari hasil analisis lima kekuatan porter (Joan Magretta,2014). Kerangka tersebut terbentuk dari lima hal penting yaitu ancaman pendatang baru, kekuatan tawar - menawar pemasok, Kekuatan tawar - menawar pembeli, adanya produk sejenis dan juga adanya produk pengganti.

A. Ancaman Produk Baru

Tingkat persaingan bidang kosmetik saat ini semakin ketat karena banyaknya produk produk baru yang bermunculan. Beberapa pembeli menganggap bahwa produk yang baru muncul nantinya akan menjadi tren dan merasa wajib untuk mencobanya. Walaupun produk baru tersebut belum tentu cocok untuknya atau belum menjadi kebutuhannya untuk saat ini, namun pembeli masih akan membelinya. Dan pada akhirnya pembeli akan menjatuhkan pilihannya pada produk yang sesuai dengan kebutuhannya.

B. Kekuatan Tawar - Menawar Pemasok

Dalam sebuah perusahaan, pemasok menjadi peran yang sangat penting dalam keberlangsungan perusahaan. Seperti yang kita tahu,

pemasok memiliki peran untuk menyediakan bahan - bahan yang nantinya akan diolah untuk menjadi sebuah produk. Pada umumnya seorang pelaku bisnis akan mencari pemasok dengan memperhatikan 2 hal penting yaitu penetapan harga pemasok dan juga kuantitas bahan pemasok. Penetapan harga yang diminati oleh perusahaan biasanya harus sesuai dengan kualitas dan juga harga harus tetap stabil. Sedangkan untuk kuantitas bahan pemasok, perusahaan cenderung memilih pemasok yang memiliki stok bahan baku dalam jumlah besar.

C. Kekuatan Tawar - Menawar Pembeli

Pembeli yang membeli produk langsung pada Calenduna ini biasa disebut distributor. Distributor ini tersebar diseluruh wilayah Indonesia. Untuk distributor akan disediakan harga yang sama rata. Pihak Calenduna akan menetapkan harga jual terendah dan harga jual tertinggi sehingga tidak akan terjadi persaingan harga antar distributor. Namun akan ada pengecualian terhadap distributor di luar Pulau Jawa yaitu mereka boleh menaikkan harga asalkan masih tetap berada pada kisaran harga tertinggi.

Sebagai usaha untuk membangun hubungannya dengan distributor, perusahaan akan memastikan kualitas layanannya agar distributor merasa nyaman menjadi mitra perusahaan. Kualitas layanan dapat diberikan dengan cara memberikan durasi proses order secara cepat dan tepat,

membimbing distributor yang mengalami kesulitan, memberi informasi tentang produk dengan baik dst.

D. Adanya Produk Sejenis

Persaingan yang terjadi antar perusahaan dilakukan agar bisa mendapatkan posisi dengan taktik seperti persaingan harga, persaingan iklan atau promosi, membuat produk baru, dan memperbaiki kualitas pelayanan dan memberikan jaminan bagi konsumen atas produknya. bisa dalam bentuk persaingan harga, persaingan iklan. Taktik tersebut dilakukan perusahaan - perusahaan yang bersaing dalam persaingan industri tertentu apabila perusahaan merasa terancam posisinya karena pesaingnya atau melihat adanya peluang untuk meningkatkan posisi di antara pesaingnya. Tingkat persaingan antar perusahaan dapat dilihat dari faktor - faktor berikut:

- i) Jumlah pesaing yang terlibat dalam persaingan industri
- ii) Struktur persaingan, jika persaingan didominasi oleh industri kecil dalam jumlah banyak, maka persaingan semakin ketat.
- iii) Tingkat diferensiasi produk. Persaingan akan semakin ketat jika produk yang diperjualbelikan merupakan produk standar atau komoditas.
- iv) Tingkat loyalitas terhadap merek perusahaan yang bersaing

E. Adanya Produk Pengganti

Kekuatan persaingan dari produk pengganti paling baik diukur dengan pangsa pasar yang direbut oleh produk tersebut, di samping rencana perusahaan itu yang meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar (David, 2011).

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing, dalam arti yang luas dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga pagu (*ceiling price*) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri. Mengenali produk-produk substitusi (pengganti) adalah persoalan mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Posisi dalam menghadapi produk pengganti mungkin merupakan persoalan tindakan industri secara kolektif. Produk pengganti menempatkan batas atas dari harga yang dapat ditetapkan sebelum konsumen akan pindah ke produk pengganti.

2.2.4 Strategi Bersaing

Strategi adalah sebuah tindakan yang memiliki kekuatan, yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan di manajemen puncak. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan (David, 2013).

Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang hendak dicapai, aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu, strategi mempengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan, biasanya untuk lima tahun kedepan, dan karenanya berorientasi ke masa yang akan datang. Strategi mempunyai konsekuensi multifungsional atau multidivisional serta perlu mempertimbangkan, baik faktor eksternal maupun internal yang dihadapi perusahaan.

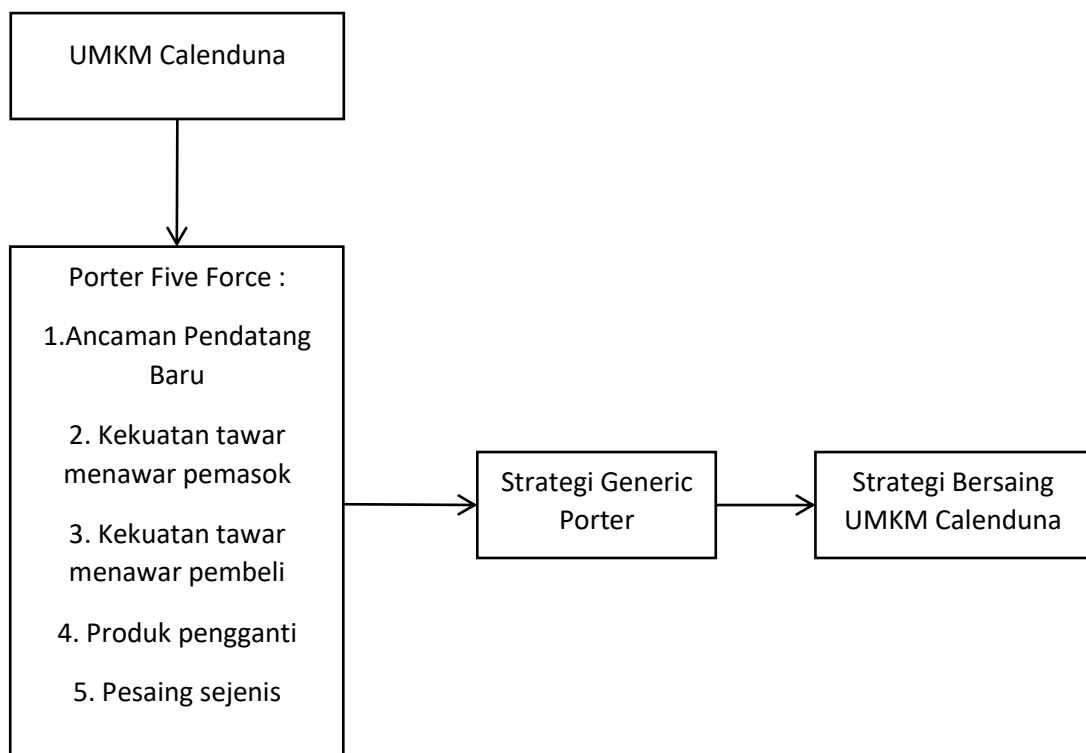
Strategi bisnis hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competence). Perubahan perlu mencari kompetensi mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan. Menurut David (2011), strategi bisnis adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Sebuah perusahaan harus berjuang mencapai keuntungan kompetitif secara berkelanjutan, berupa (1) terus beradaptasi untuk berubah dalam eksternal trend dan kapasitas internal, kemampuan dan sumberdaya; dan (2) perencanaan efektif, implementasi dan evaluasi strategi yang berperan besar.

Strategi bersaing pada dasarnya terdiri dari dua tipe yaitu menyerang dan bertahan. Menerang dilakukan dengan agresif dan langsung menantang posisi pasar pesaing. Sedangkan bertahan dilakukan dengan menahan tekanan dan menahan serangan pesaing.

2.3 Kerangka Berpikir

Analisis lima kekuatan porter dapat bermanfaat bagi perusahaan dalam mengetahui lingkungan perusahaan. Analisis tersebut membantu perusahaan untuk mengetahui peluang yang dimiliki oleh perusahaan dan juga hambatan yang akan dihadapi perusahaan sehingga perusahaan dapat memaksimalkan peluang yang ada dan meminimalkan ancaman yang ada agar perusahaan dapat mempertahankan bisnisnya. Berikut kerangka berpikir dalam penelitian ini :

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir



Pada kerangka berpikir diatas menunjukkan bahwa objek yang diteliti yaitu UMKM Calenduna atau CV. Naturalic Dunacare. Variabel bebas terdiri dari lima kekuatan porter yaitu ancaman pendatang baru, kekuatan tawar - menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli, produk pengganti dan pesaing sejenis. Variabel terikatnya yaitu strategi bersaing Calenduna.