



Implementasi MANAJEMEN STRATEGIK

Kemajuan ilmu dan teknologi telah dirasakan manfaatnya oleh hampir semua umat manusia. Produk-produk hasil implementasi ilmu dan penerapan teknologi telah menyebar seluruh pelosok dunia, tidak terkecuali daerah-daerah terpencil. Karena kemajuan tersebut demikian pesatnya, sehingga sukar bagi kita untuk mengikuti perkembangan itu secara akurat dan konsisten. Salah satu dimensi ilmu ialah abstraksinya terhadap dunia nyata yang dalam perjalanannya bisa mengalami degradasi karena tidak sesuai lagi dengan perkembangan masyarakat. Karena semakin rendah bobot abstraksinya akan semakin cepat ditinggal oleh masyarakatnya. Dalam konteks ini perlu diketahui seberapa besar implementasi ilmu itu dalam masyarakat. Oleh sebab itu, riset-risetpun harus dilakukan untuk mempertahankan eksistensi ilmu tersebut sekaligus untuk menemukan ilmu dan teknologi baru untuk mempertahankan dan mengembangkan manfaat bagi kemaslahatan umat manusia tersebut.

Temuan risetnya Nurhayati (2003) menyimpulkan bahwa Usaha Kecil Menengah (UKM) di Jawa Timur belum mengimplementasikan Manajemen Strategik dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. Buku ini bertujuan untuk mengungkap hasil riset tentang implementasi Manajemen Strategik di Indonesia dengan obyek industri manufaktur yang telah *Go Public* di Bursa efek Jakarta. Dengan demikian, akan diperoleh gambaran tentang implementasi Manajemen strategi di Indonesia, baik pada UKM maupun pada industri manufaktur.



Penerbit Deepublish (CV BUDI UTAMA)
Jl. Rajawali, Gang Elang 6 No.3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl. Kaliurang Km 9,3 Yogyakarta 55581
Telp/Fax : (0274) 4533427
Email : deepublish@ymail.com
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)
f Penerbit Deepublish www.deepublish.co.id @deepublisher



Implementasi MANAJEMEN STRATEGIK

Abraham Ingga



Abraham Ingga

Implementasi MANAJEMEN STRATEGIK

Implementasi Manajemen Strategik

deepublish / publisher

UU No. 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

Fungsi dan Sifat Hak Cipta Pasal 2

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi pencipta atau pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Hak Terkait Pasal 49

1. Pelaku memiliki hak eksklusif untuk memberikan izin atau melarang pihak lain yang tanpa persetujuannya membuat, memperbanyak, atau menyiarkan rekaman suara dan/atau gambar pertunjukannya.

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

Implementasi Manajemen Strategik

Ibrahim Ingga

 deepublish
glorify and develop the intellectual of human's life

IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK

Ibrahim Ingga

Desain Cover : Herlambang Rahmadhani

Tata Letak Isi : Cinthia Morris Sartono

Cetakan Pertama: November 2016

Hak Cipta 2016, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2016 by Deepublish Publisher
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT DEEPUBLISH
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)

Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman

Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581

Telp/Faks: (0274) 4533427

Website: www.deepublish.co.id

www.penerbitdeepublish.com

E-mail: deepublish@ymail.com

Katalog Dalam Terbitan (KDT)

INGGA, Ibrahim

Implementasi Manajemen Strategik/oleh Ibrahim Ingga.--Ed.1, Cet. 1--
Yogyakarta: Deepublish, November 2016.

x, 124 hlm.; Uk:15.5x23 cm

ISBN 978-602-401-569-5

1. Manajemen

I. Judul

658.401

KATA PENGANTAR

Kemajuan ilmu dan teknologi telah dirasakan manfaatnya oleh hampir semua umat manusia. Produk-produk hasil implementasi ilmu dan penerapan teknologi telah menyebar ke seluruh pelosok dunia, tidak terkecuali daerah-daerah terpencil. Karena kemajuan tersebut demikian pesatnya, sehingga sukar bagi kita untuk mengikuti perkembangan itu secara akurat dan konsisten. Salah satu dimensi ilmu ialah abstraksinya terhadap dunia nyata yang dalam perjalanannya bisa mengalami degradasi karena tidak sesuai lagi dengan perkembangan masyarakat. Karena semakin rendah bobot abstraksinya akan semakin cepat ditinggal oleh masyarakatnya. Dalam konteks ini perlu diketahui seberapa besar implementasi ilmu itu dalam masyarakat. Oleh sebab itu, riset-risetpun harus dilakukan untuk mempertahankan eksistensi ilmu tersebut sekaligus untuk menemukan ilmu dan teknologi baru untuk mempertahankan dan mengembangkan manfaat bagi kemaslahatan umat manusia tersebut.

Temuan risetnya Nurhayati (2003) menyimpulkan bahwa Usaha Kecil Menengah (UKM) di Jawa Timur belum mengimplementasikan Manajemen Strategik dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. Buku ini bertujuan untuk mengungkap hasil riset tentang implementasi Manajemen Strategik di Indonesia dengan obyek industri manufaktur yang telah Go Public di Bursa

efek Jakarta. Dengan demikian, akan diperoleh gambaran tentang implementasi Manajemen strategik di Indonesia, baik pada UKM maupun pada industri manufaktur.

Surabaya, Februari 2013

Dr. Ibrahim Ingga, MS.

PERSEMBAHAN

Hidup ini adalah sebuah sistem. Manusia hidup dalam sistem itu. Di dalam sistem itu manusia berperan bagaikan mata rantai yang tidak boleh putus dari mata rantai yang lain. Kalau mata rantai itu putus, maka berakhirilah peran kita. Anda bisa bayangkan, bagaimana nasib organisasi jika mata rantai dalam sistem itu selalu putus. Kalau demikian, masih pantaskah kita dihargai dalam sistem itu?

Buku ini kupersembahkan untuk orang-orang yang kusayang:

- Orang tua : La Inggga (alm), Wa Musaenu (almh), dan Wa Djahariah (almh).
Istri : Nurhajati Sjam, SE
Putra-putri : Mira Inggawati, SS; Basir Ibrahim, ST.; Rahmasari Ibrahim, A.Md.
Anak menantu : Ajihuddin, SE. dan Aulia Rachma Alfaidah, SAB.
Cucu : Fazrah Azira, Kanaya Azzahrah, Fahirah Azira

deepublish / publisher

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
PERSEMBAHAN.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
BAB II LINGKUNGAN DAN MANAJEMEN STRATEGIK.....	9
2.1. Pengertian Manajemen Strategik.....	9
2.2. Perumusan Strategik	11
2.3. Lingkungan Bisnis	13
2.4. Lingkungan Eksternal	15
2.5. Lingkungan Internal.....	23
2.6. Implementasi Strategi	26
BAB III STRATEGI GENERIK	31
3.1. Strategi Kepemimpinan Biaya (<i>Cost Leadership Strategy</i>)	31
3.2. Strategi Diferensiasi (<i>Differentiation Strategy</i>)	45
3.3. Advertensi.....	49
3.4. Anggaran Advertensi.....	52
3.5. Kualitas Layanan.....	56
3.6. Strategi Fokus	59
3.7. Kombinasi Strategi	60

3.8.	Nilai Pelanggan	62
3.9.	Keunggulan Bersaing	70
BAB IV	HUBUNGAN ANTAR VARIABEL.....	79
4.1.	Kerangka Konseptual.....	79
4.2.	Lingkungan Eksternal dan Strategi Kepemimpinan Biaya.....	86
4.3.	Lingkungan Eksternal dan Strategi Diferensiasi.....	87
4.4.	Lingkungan Eksternal dan Keunggulan Bersaing.....	88
4.5.	Lingkungan Internal dan Strategi Kepemimpinan Biaya.....	89
4.6.	Lingkungan Internal dan Strategi Diferensiasi.....	90
4.7.	Lingkungan Internal dan Keunggulan Bersaing.....	91
4.8.	Strategi Kepemimpinan Biaya dan Nilai Pelanggan.....	91
4.9.	Strategi Kepemimpinan Biaya dan Keunggulan Bersaing.....	93
4.10.	Strategi Diferensiasi dan Nilai Pelanggan.....	95
4.11.	Strategi Diferensiasi dan Keunggulan Bersaing.....	96
4.12.	Nilai Pelanggan dan Keunggulan Bersaing.....	97
BAB V	IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK	99
5.1.	Pembahasan	101
	DAFTAR PUSTAKA	119
	TENTANG PENULIS.....	123

BAB I

PENDAHULUAN

Pada umumnya, ilmu itu bersifat potensial. Ilmu akan berguna bagi kemaslahatan umat manusia apabila diimplementasikan atau diaplikasikan dalam kehidupan nyata. Selama ilmu itu tidak diimplementasikan, maka ilmu hanya menjadi aset potensial yang secara nyata tidak memberikan kemaslahatan itu. Ibarat tambang emas yang belum diolah, masih tersimpan rapi di dalam tanah, tentu tidak bisa digunakan sebagai perhiasan. Ilmu itu bagaikan alat yang dapat memberi solusi terhadap masalah yang dihadapi manusia. Oleh sebab itu, maka ilmu harus dikuasai dengan baik sebelum diimplementasikan. Agar ilmu dapat diimplementasikan dengan baik, terlebih dahulu dibutuhkan konsep yang menghasilkan aturan dan langkah operasional. Untuk menguasai langkah-langkah operasional tersebut dibutuhkan pelatihan, sehingga yang bersangkutan memiliki *skill* atau keterampilan. Itulah sebabnya manusia diharuskan memiliki kompetensi. Kompetensi mengandung 3 ranah pokok yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*).

Manajemen strategi merupakan salah satu cabang ilmu pengetahuan yang diharapkan dapat membantu industri manufaktur mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi. Beberapa tahun terakhir menunjukkan fenomena bahwa manajemen strategik akan berkembang pesat. Para pengusaha

tampaknya semakin giat melakukan perang strategi untuk memenangkan persaingan, baik di bidang pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, pelayanan, teknologi dan sebagainya.

Ilmu ini telah diteliti oleh berbagai kalangan, terutama kalangan akademis. Secara teoritik, manajemen strategi telah berkembang dengan baik, namun dalam praktik belum diketahui secara rinci sampai seberapa besar implementasi manajemen strategik. Untuk memperoleh informasi tentang implementasi manajemen strategik, telah dilakukan sebuah riset pada industri manufaktur yang ada di Bursa Efek Jakarta (BEJ).

Buku ini bertujuan untuk mengungkap sampai sejauh mana implementasi manajemen strategik pada industri manufaktur di Indonesia. Mengapa objeknya harus industri manufaktur? Karena industri manufaktur sebagai salah satu unit kegiatan ekonomi telah menjalankan manajemen profesional dan memberikan kontribusi yang cukup signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Sebagai perusahaan yang telah Go public di Bursa Efek Jakarta, mereka telah menerapkan sistem manajemen modern dengan menjalankan fungsi perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan, pelaporan, perbaikan berkelanjutan, dan sebagainya.

Seperti diketahui bahwa, penggunaan alat-alat teknologi yang canggih selain mempercepat proses produksi, juga meningkatkan kualitas dan kuantitas barang. Peningkatan tersebut mendorong lajunya peredaran barang dari produsen ke konsumen yang semakin tinggi. Kondisi tersebut tentu membawa konsekuensi logis terjadinya persaingan pasar yang semakin *turbulent* dan sukar dihindari.

Yang dapat memenangkan persaingan tersebut adalah perusahaan yang tidak hanya memiliki keunggulan komparatif (*comparative advantage*) tetapi harus memiliki pula keunggulan

bersaing (*competitive advantage*). Misalnya, apakah sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki Industri manufaktur lebih baik atau bisa bersaing dengan SDM di perusahaan lain; apakah aset yang dimiliki industri manufaktur tersebut lebih baik dibanding dengan aset perusahaan lain; apakah teknologi yang dimiliki lebih canggih dibanding dengan teknologi perusahaan lain, dan sebagainya.

Menurut Jogiyanto (2000: 2), supaya perusahaan dapat memenangkan persaingan, maka perusahaan harus mempunyai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Lindahl dan Beyers (1996) menegaskan bahwa, persaingan berkorelasi positif dengan kinerja. Artinya, kemampuan perusahaan menghadapi persaingan menjadi penentu tercapai tidaknya kinerja. Kalau perusahaan lebih kuat dari pesaingnya, tentu mereka dapat memenangkan persaingan dan mencapai kinerja yang diinginkan, demikian pula sebaliknya. Hill dan Jones (1995; 114) menegaskan bahwa, tujuan utama strategi adalah untuk mencapai suatu keunggulan bersaing. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa strategi, maka industri manufaktur akan mengalami hambatan dalam mencapai tujuannya.

Dalam teori ekonomi menekankan bahwa biaya dan kualitas adalah faktor produksi utama yang menentukan keunggulan bersaing dan seharusnya dimiliki oleh suatu negara tertentu (Hill dan Jones, 1995: 96). Biaya rendah adalah salah satu faktor penentu keunggulan bersaing, karena biaya rendah (*low cost*) dapat membentuk harga rendah pula. Harga rendah inilah yang membentuk terciptanya nilai pelanggan, karena secara finansial pelanggan dapat memperoleh manfaatnya yang pada gilirannya dapat membangun keunggulan bersaing.

Masalahnya ialah biaya rendah tidak selamanya menjamin kualitas produk, karena penurunan biaya kadang-kadang dilakukan secara tidak rasional atau tanpa memperhatikan kualitas

produk. Memang diakui bahwa, kualitas yang tinggi membutuhkan penggunaan sumber daya yang besar, sehingga biaya produksi akan bertambah besar. Walaupun demikian, dampak positifnya ialah dapat meningkatkan nilai pelanggan. Terbentuknya nilai pelanggan dapat pula meningkatkan permintaan bagi segmen pasar tertentu. Sebaliknya, kualitas produk yang rendah sukar membentuk nilai pelanggan dan besar kemungkinan akan diikuti oleh permintaan yang menurun. Di pihak lain apabila harga tinggi, nilai pelanggan tidak akan terbentuk dan kemungkinan besar permintaan menurun pada segmen pasar tertentu. Sebaliknya pada saat harga menurun nilai pelanggan akan meningkat dan kemungkinan besar dapat meningkatkan permintaan.

Berdasarkan uraian di atas jelas bahwa antara harga dan kualitas selalu berbanding terbalik dalam memengaruhi nilai pelanggan. Oleh sebab itu, idealnya perusahaan memiliki harga dan kualitas optimal yang kedua-duanya dapat diterima pelanggan. Artinya, perusahaan seharusnya menetapkan tingkat harga berapa dengan kualitas yang dapat diterima pelanggan dan menjamin tercapainya nilai pelanggan dan keunggulan bersaing. Porter (1985: 13) menyebutnya hubungan kualitas dan harga sebagai

Perusahaan dapat mencapai keberhasilan karena mereka memiliki beberapa keunggulan relatif dibanding pesaingnya (Pearce II dan Robinson, 2000: 295). Begitu pentingnya keunggulan bersaing, sehingga Porter (1995) menyebutnya sebagai *competitive advantage*. Hill dan Beyers (1996) dalam penelitiannya menyebut keunggulan bersaing sebagai *ability of firm to achieve competitive advantage*. Pendapat itu diperkuat oleh Hill dan Jones (1995; 104) bahwa *a company has competitive advantage*

when its profit rate is higher than the average for its industry. Penjelasan Hill dan Jones (1995) lebih jelas dan terukur.

Untuk membentuk nilai pelanggan industri manufaktur harus berorientasi pelanggan (*customer orientation*). Orientasi pelanggan adalah komponen utama dari iklim layanan, dan iklim layanan didefinisikan sebagai persepsi pegawai terhadap praktik, prosedur, dan perilaku yang memperoleh hadiah, dukungan, dan diharapkan berkenaan dengan layanan pelanggan, kualitas layanan pelanggan (Schneider et al, 1998: 15) dalam Dean (2002: 416).

Hansen dan Mowen (2000: 11) mengemukakan bahwa nilai pelanggan adalah kunci utama karena perusahaan dapat membangun keunggulan bersaing dengan menciptakan nilai pelanggan yang terbaik pada biaya yang sama atau paling rendah dibanding para pesaing. Lindahl dan Beyers (1997: 1) menegaskan bahwa, sumber keunggulan bersaing berasal dari karakteristik kualitas, harga, kreativitas dan inovasi, fleksibilitas, waktu penyerahan, dan lingkup jasa yang ditawarkan. Hansen dan Mowen (2000: 10) mempertegas pendapat tersebut bahwa, untuk mengamankan dan memelihara keunggulan bersaing, manajer harus menekankan pentingnya waktu, kualitas, efisiensi, dan informasi akuntansi harus dipersiapkan untuk mendukung tiga tujuan organisasi ini. Uraian di atas menunjukkan bahwa Lindahl dan Beyers, Hansen dan Mowen mendukung adanya kombinasi strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi untuk menciptakan nilai pelanggan dan membangun keunggulan bersaing. Pendapat ini diperkuat oleh Kumar et. al (1997) bahwa menurut kondisi tertentu kombinasi strategi merupakan cara terbaik untuk membangun keunggulan bersaing. Jadi, strategi biaya rendah bertujuan meningkatkan nilai pelanggan dengan pengurangan pengorbanan. Misalnya, mengurangi biaya pembuatan produk

dengan melakukan perbaikan proses selama dalam batas kewajaran yang diijinkan perusahaan untuk mengurangi harga penjualan, jadi mengurangi pengorbanan pelanggan (Hansen dan Mowen, 2000: 11). Calk (1997: 1) menambahkan bahwa, dengan menghilangkan pemborosan perusahaan dapat menciptakan atau mempertahankan keunggulan.

Sementara itu, lingkungan eksternal adalah kondisi lingkungan makro, industri, dan operasional yang tidak terkendali dan dapat menciptakan ekonomi biaya tinggi (*high cost economy*). Kondisi lingkungan eksternal yang tidak terkendali ini dapat disebabkan antara lain situasi politik yang tidak kondusif, keamanan tidak terjamin, ketidak-adilan penegakkan hukum, peraturan pemerintah yang sukar diprediksi, tingkat inflasi, tingkat bunga, daya beli masyarakat dan sebagainya. Selama ini kebijakan pemerintah kurang tepat karena membantu para pengusaha Indonesia sekalipun para pengusaha itu tidak bisa berkompetisi dengan perusahaan lain terutama dengan perusahaan luar negeri akhirnya pemerintah sendiri yang kewalahan menanggung beban dari perusahaan yang bermasalah di Indonesia (Silalahi, 68). Menurut Schwab *et. al.* (1999) dalam Hitt dan Ireland (2001: 13) Indonesia tidak masuk dalam *Country Competitiveness Rankings* yang dikeluarkan oleh *The Global Competitiveness Report*. Ada dua negara dari ASEAN yang masuk dalam laporan tersebut, yaitu Singapura dan Malaysia. Pada tahun 1998 dan 1999 Singapura menduduki rangking 1, sedangkan Malaysia pada tahun 1998 menduduki rangking 17 dan tahun 1999 menduduki rangking 16.

Barnes dan Stevenson (1966) dalam Nachtmann dan Needy (2001:1) mengatakan bahwa, beberapa kecenderungan yang ditemukan dalam lingkungan industri saat ini adalah adanya pengurangan tenaga kerja langsung, biaya overhead pabrik yang

sangat tinggi, pengurangan sediaan, *life cycle* produk yang semakin pendek, frekuensi pengembangan produk yang sangat besar dan cepat, lini produk yang semakin kompleks, peningkatan beban penjualan dan distribusi. Kumar *et.al.* (1997), Lindahl dan Beyer (2000), Barnes *at.al.* (2003), dan Cazalot Jr. (2003) adalah peneliti di bidang manajemen strategik yang ingin melihat seberapa pengaruh strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi dalam meningkatkan kinerja. Kumar *et.al.* (1997) mengembangkan strategi generik yang semula meliputi: *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus* kemudian dikembangkan menjadi *costs leadership*, *focused differentiation*, *stuck-in the-middle*. *Stuck-in the-Middle* ialah suatu upaya pengembangan strategi kepemimpinan biaya dengan diferensiasi, karena jika strategi tersebut dihubungkan secara terpisah dengan kinerja, dianggap hasilnya tidak maksimal. Kedua strategi tersebut saling melengkapi. Lindahl dan Beyers menghubungkan□ berpendapat bahwa, *e-operations* yang dapat membentuk keunggulan bersaing. Cazalot Jr. memilih *business ethics* yang dapat membangun keunggulan bersaing.

deepublish / publisher

BAB II

LINGKUNGAN DAN MANAJEMEN STRATEGIK

2.1. Pengertian Manajemen Strategik

Untuk melipat-gandakan kinerja perusahaan, seharusnya manajemen puncak melibatkan karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam setiap proses strategi. Karyawan dapat dilibatkan dalam perumusan, implementasi, maupun evaluasi strategi sesuai dengan posisi mereka dalam organisasi. Tidak seperti yang dipahami sekarang, bahwa yang terlibat dalam proses strategi hanya level manajemen puncak dan sebagian level menengah, sedangkan level bawah tidak pernah dilibatkan. Keterlibatan ini penting karena karyawan akan lebih memahami apa yang menjadi visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan. Dengan demikian, setiap langkah akan diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan memotivasi karyawan untuk membangun nilai pelanggan dan keunggulan bersaing. Untuk mencapai tujuan ini manajemen harus dapat mempersatukan seluruh komponen dalam perusahaan dan bukan saling berhadapan antara klik yang satu dengan klik yang lain, bahkan antara serikat pekerja di satu pihak dengan manajemen/pemilik di lain pihak. *All employees, regardless of their distance the strategy formulation process, must recognize their role in helping a firm to achieve and sustain competitive advantage* (Porter, 1995). Pearce II dan Robinson Jr. (2000: 3) mengatakan bahwa, manajemen strategi didefinisikan sebagai suatu perangkat keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan

implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai suatu tujuan perusahaan.

Suwarsono (1994: 6) mengartikan manajemen strategik sebagai usaha manajerial menumbuh-kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi perusahaan yang telah ditentukan. Intinya ialah manajemen strategik mengandung perangkat keputusan dan tindakan. Keputusan dan tindakan ini diformulasikan dan diimplementasikan untuk mencapai tujuan perusahaan. Hill dan Jones (1995: 5) mengemukakan bahwa:

of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources

Pengertian di atas diungkapkan dalam redaksi yang berbeda, tetapi intinya mengandung beberapa hal berikut ini:

- a. Keputusan dan tindakan yang diformulasikan dan diimplementasikan untuk mencapai tujuan.
- b. Usaha manajerial dan menumbuh-kembangkan kemampuan perusahaan mengeksploitasi peluang untuk mencapai tujuan perusahaan.
- c. Menentukan tujuan jangka panjang dan sasaran perusahaan, melaksanakan tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan.

Manajemen strategik dapat dibagi menjadi 3 tahap: (1) Perumusan strategik, (2) Implementasi strategik, dan (3) Pengendalian strategik.

Seperangkat keputusan selalu membutuhkan informasi. Tanpa informasi tujuan pengambilan keputusan akan sukar dicapai. Informasi yang dibutuhkan harus memenuhi kualitas tertentu, yaitu relevan dan reliabel. Informasi yang relevan harus memenuhi unsur daya ramal, umpan balik, dan ketepatan waktu. Di sisi lain, reliabel harus memenuhi unsur: dapat diuji, tidak memihak, dan lengkap.

2.2. Perumusan Strategik

Sebelum dikenal manajemen modern, yang populer adalah manajemen tradisional. Manajemen tradisional tidak melakukan perencanaan jangka panjang secara sistematis. Yang berhak menetapkan misi, visi, dan tujuan adalah manajemen puncak. Demikian pula halnya dengan strategi, selalu dipilih oleh manajemen.

Mulyadi (2001: 34) mengemukakan bahwa:

Berdasarkan misi, visi, dan tujuan, staf ahli manajemen puncak kemudian menerjemahkan strategi ke dalam rencana laba jangka panjang dan rencana laba jangka pendek. Misi, visi, tujuan, dan strategi, rencana laba jangka panjang, dan rencana laba jangka pendek tersebut kemudian dikomandokan kepada manajemen menengah dan bawah untuk dilaksanakan. Dalam perencanaan jangka panjang ini, penyusunan rencana laba jangka panjang sedikit sekali melibatkan manajemen menengah dan bawah, apalagi karyawan.

Dalam perumusan strategi, memang perlu mengetahui terlebih dahulu apa visi, misi, dan tujuan perusahaan, kemudian dirumuskan secara singkat, jelas, dan disosialisasikan agar mudah dipahami oleh semua level manajemen dan karyawan. Hal ini dimaksudkan agar terdapat sinergi antara perumusan dan

implementasi strategi. Visi memberikan arah terhadap misi dan sebagai pedoman penyusunan strategi perusahaan.

The second major corporate goal, is a formal declaration of what the company is trying to achieve. The spelling out of the vision and major goals gives direction to the corporate mission statement and helps guide the formulation of strategy (Hill dan Jones, 1995; 39).

Visi merupakan harapan yang ingin dicapai oleh perusahaan di masa mendatang, sedang misi adalah serangkaian aktivitas atau langkah yang dilakukan untuk mencapai visi tersebut. Istilah tujuan (*goal*) digunakan untuk pernyataan mengenai apa yang ingin dicapai organisasi secara luas dan tanpa batasan waktu tertentu. Istilah sasaran (*objective*) digunakan untuk pernyataan yang lebih spesifik mengenai apa yang ingin dicapai dalam waktu tertentu (Anthony, Dearden, dan Bedford, 1984, 97). Hill dan Jones (1995: 9) menggunakan istilah *major goals* dan *secondary goals*.

Major goals specify what the organizations hopes to fulfill in the medium to long term. Most profit-seeking organization operate with a hierarchy of goals, in which maximizing stockholders wealth is placed at or near the top. Secondary goals are objectives judged necessary by the company if it is to maximize stockholder wealth.

Visi biasanya dirumuskan dalam bentuk abstrak yang sukar diukur, baik dari aspek waktu, maupun dalam satuan moneter. Visi tidak ditetapkan dalam jangka waktu tertentu, walaupun visi itu dapat diubah jika dianggap tidak sesuai lagi dengan filosofi perusahaan. Misal, tidak sesuai dengan dasar-dasar kepercayaan, nilai, dan aspirasi. Sebaliknya, tujuan dirumuskan dalam bentuk yang lebih terukur secara kuantitatif, baik satuan waktu maupun moneter. Menurut Pearce II dan Robinson Jr. (2000) selain visi, misi dan tujuan, dalam perumusan strategi dibahas pula tentang

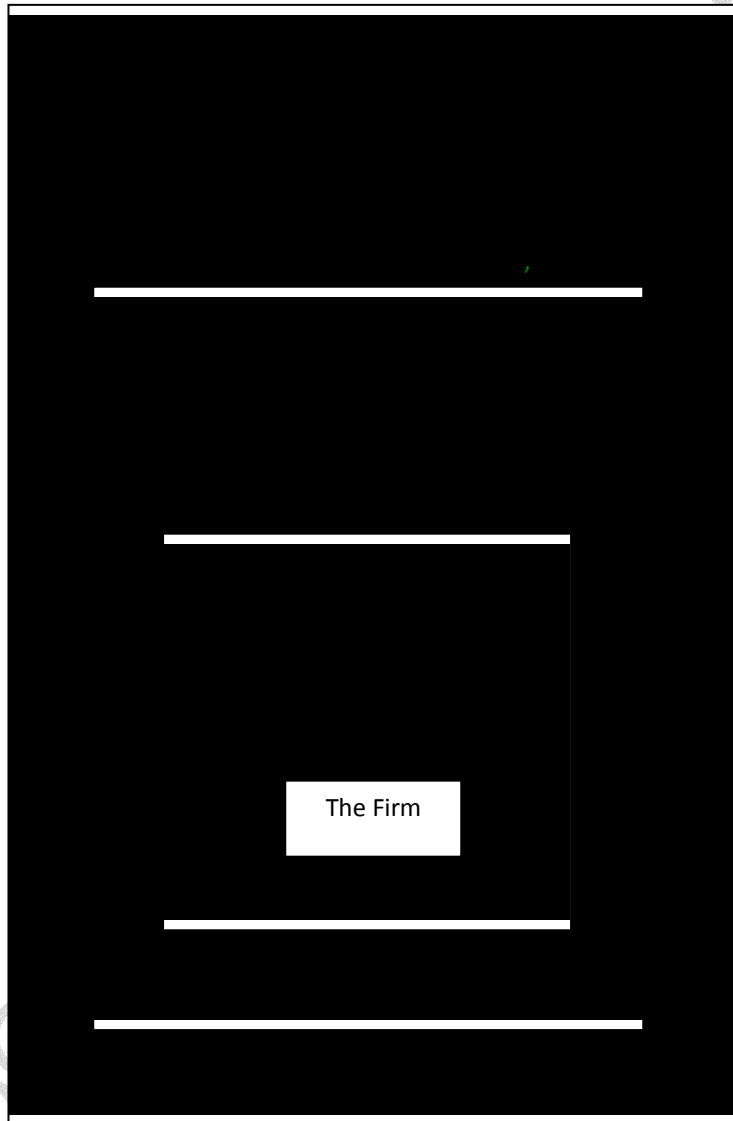
lingkungan eksternal, analisis lingkungan internal, perumusan tujuan jangka panjang dan *grand strategies*, membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan, rasionalisasi diversifikasi dan membangun nilai pemegang saham. Dalam lingkungan internal menyinggung pula tentang SWOT, dan *value chain*, sedangkan pembahasan *competitive advantage* menitik beratkan pada *cost leadership*, dan *differentiation*.

2.3. Lingkungan Bisnis

Suwarsono (1994: 4) mengemukakan bahwa untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, manajemen perlu memperhatikan dua faktor pokok, yakni faktor **eksternal** yang tidak terkontrol dan faktor **internal** yang sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan.

Menurut Pearce II dan Robinson, Jr. (2000: 71) hubungan antara lingkungan eksternal dan internal, dapat dilihat dalam gambar berikut ini:

Gambar : 2-1
LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN INTERNAL



Sumber: Pearce II dan Robinson, Jr. (2000: 71)

2.4. Lingkungan Eksternal

Faktor eksternal merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi operasi perusahaan yang dari padanya muncul peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) bisnis. Faktor ini mencakup lingkungan industri (*industry environment*) dan lingkungan bisnis makro (*macro environment*): ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

Faktor internal meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen; dan budaya perusahaan (*corporate culture*). Meskipun faktor eksternal sukar dikontrol, bukan berarti perusahaan bisa memisahkan diri dari lingkungan tersebut, karena lingkungan merupakan sumber keberhasilan atau kegagalan operasi perusahaan (Suwarsono, 1994: 4).

Pearce II dan Robinson, Jr.(2000: 71) membagi lingkungan eksternal perusahaan menjadi subkategori: lingkungan jauh (*remote environment*), lingkungan industri (*industry environment*), dan lingkungan operasional (*operating environment*). Sementara Hitt dan Ireland (2001: 50) membagi lingkungan eksternal perusahaan menjadi lingkungan umum (*general environment*), lingkungan industri (*industry environment*) dan lingkungan pesaing (*competitor environment*).

- **Remote environment (Lingkungan Makro)**

Lingkungan makro yang hendak dijelaskan meliputi lingkungan ekonomi, teknologi, politik, hukum, sosial budaya, dan kependudukan (Suwarsono, 1994: 21).

Hitt dan Ireland (2001: 50) mengemukakan bahwa, lingkungan umum adalah susunan elemen-elemen dalam masyarakat luas yang memengaruhi suatu industri dan di dalam

perusahaan itu. Kami mengelompokkan elemen-elemen ke dalam enam lingkungan segmen: demografi, ekonomi, politik/hukum, sosial budaya, teknologi, dan globalisasi. Selanjutnya Hitt dan Ireland (2001: 50) menegaskan bahwa, lingkungan umum memiliki segmen dan elemen-elemen sebagai berikut:

- Segmen demografi: ukuran populasi, struktur umur, distribusi geografik, campuran etnik, distribusi pendapatan.
- Segmen ekonomi: tingkat inflasi, tingkat bunga, defisit atau surplus perdagangan, defisit atau surplus anggaran, tingkat tabungan personel, tingkat tabungan perusahaan, produk domestik bruto.
- Segmen Politik/hukum: hukum antitrust, hukum perpajakan, filosofi deregulasi, hukum pelatihan tenaga kerja, filosofi pendidikan dan kebijakan.
- Segmen sosiokultural: tenaga kerja wanita, sikap tentang kualitas kerja, kepedulian terhadap lingkungan, pergeseran dalam kerja dan pilihan karier.
- Segmen teknologi: inovasi produk, aplikasi ilmu pengetahuan, fokus swasta dan pemerintah, dukungan pengeluaran R&D, teknologi komunikasi baru.
- Segmen Global: kejadian politik penting, pasar global genting, negara industri baru, perbedaan budaya dan sikap institusi.

Pearce II dan Robinson Jr, (2000: 71) menegaskan bahwa:

Lingkungan jauh (remote environment) terdiri dari faktor-faktor yang berasal dari luar dan biasanya terlepas dari situasi operasi perusahaan tunggal: (1) ekonomi, (2) sosial, (3) politik, (4) teknologi, dan (5) faktor-faktor ekologi. Berdasarkan pendapat Suwarsono, Hitt dan Ireland, Pearce II dan Robinson Jr. di atas, dapat dikemukakan bahwa lingkungan makro paling tidak

meliputi elemen-elemen: politik, hukum, ekonomi, sosial budaya, teknologi. Elemen kependudukan, demografi, dan faktor ekologi dapat dikelompokkan kedalam elemen sosial budaya.

- **Faktor ekonomi:** Pearce dan Robinson Jr. (2001: 71) mengatakan bahwa, karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kekayaan relatif dari berbagai segmen pasar, maka perencanaan strategik setiap perusahaan harus mempertimbangkan gejala ekonomi dalam segmen yang memengaruhi industrinya. Oleh sebab itu, baik tingkat nasional maupun internasional harus mempertimbangkan tersedianya jumlah kredit, kecenderungan tabungan masyarakat, tingkat bunga bank, tingkat inflasi, daya beli masyarakat dan sebagainya.

Kondisi sosial suatu masyarakat dapat diukur dengan kesejahteraan, kesehatan, pendidikan, gizi, pemukiman, pertumbuhan penduduk, dan sebagainya. Faktor-faktor ini akan berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan. Jika kondisi berubah naik, tentu akan memberikan pengaruh positif pada perusahaan, dan demikian pula sebaliknya.

- **Faktor politik:** Arah dan stabilitas faktor politik adalah merupakan pertimbangan bagi manajer dalam perumusan strategi perusahaan. Faktor politik menjelaskan parameter hukum dan peraturan dimana perusahaan beroperasi (Pearce II dan Robinson Jr., 2001: 73). Kondisi politik dapat berhubungan dengan keamanan suatu negara. Politik yang tidak kondusif dapat memicu keamanan dalam negeri karena politik tidak lain adalah perebutan kekuasaan (*power*).

Pearce II dan Robinson Jr. (2001: 74) menegaskan bahwa, tekanan politik dapat dilakukan melalui pengambilan

keputusan dagang yang jujur, undang-undang antitrust, program perpajakan, legalisasi upah minimum, polusi dan kebijakan harga.

- **Faktor teknologi:** Pearce II dan Robinson Jr. (2000: 76) mengemukakan bahwa perubahan kreativitas teknologi memungkinkan pembuatan produk baru, perbaikan produk yang sudah ada, manufaktur atau teknik pemasaran. Demikian pula dengan perkembangan teknologi akan berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan. Perusahaan yang memiliki teknologi yang sudah usang akan memengaruhi hasil produksinya, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
- **Faktor ekologi:** Mengenai ekologi, Pearce dan Robinson (2001: 77) mengemukakan bahwa, faktor ekologi berkaitan dengan manusia dan kehidupan yaitu: udara, tanah, air, dan penunjang lainnya. Kegiatan manusia mengeksploitasi lingkungan dapat menimbulkan polusi yang mengganggu kegiatan manusia sehari-hari. Sebagai indikatornya, polusi tersebut dapat dilihat dari kebisingan, polusi udara, polusi air, bau yang tidak sedap, dan sebagainya.

Secara empiris, telah banyak peneliti yang memilih lingkungan eksternal sebagai variabel bebas. Stanley *et al.* (1994) menguji pengaruh lingkungan persaingan terhadap orientasi pasar, dan kinerja 8 SBU perusahaan produk kehutanan dan 36 SBU aneka ragam perusahaan manufaktur. Stanley *et al.* mengukur lingkungan persaingan dengan pertumbuhan pasar, kekuatan pembeli, dan turbulens pasar. Ward *et al.* (1995) melakukan identifikasi tentang kekuatan hubungan antara faktor lingkungan dan strategi operasi terhadap kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh substansial pada strategi operasi. Artinya, perusahaan

mencapai kinerja yang baik dengan menggunakan strategi operasi yang berbeda dalam merespon keadaan lingkungan dibanding strategi yang digunakan oleh perusahaan yang kinerjanya tidak baik. Temuan Ward *et. al.* tersebut didukung oleh hasil penelitian Nurhajati (2003: 207) bahwa, lingkungan eksternal berpengaruh signifikan terhadap kinerja Usaha Kecil.

2.4.1. Lingkungan Industri

Pearce II dan Robinson Jr. (2000) membagi lingkungan industri menjadi: ancaman masuknya pendatang baru, kemampuan tawar-menawar pelanggan, kemampuan tawar-menawar pemasok, ancaman barang substitusi atau jasa, dan persaingan antar pesaing. Dalam hubungan ini, Hitt dan Ireland (2001: 51) mengemukakan bahwa lingkungan industri adalah seperangkat faktor-faktor yang meliputi tantangan pendatang baru, pemasok, pembeli, produk substitusi, dan intensitas persaingan di antara para pesaing yang secara langsung memengaruhi tindakan dan tanggapan persaingan suatu perusahaan.

Tantangan pendatang baru: Pendatang baru dalam suatu industri membawa kapasitas baru, harapan untuk memperoleh pangsa pasar, dan kadang menjadi sumber substansial (Pearce II dan Robinson Jr (2000: 87). Ada enam sumber utama hambatan untuk masuk:

- (1) Skala ekonomi,
- (2) Diferensiasi produk,
- (3) Kebutuhan modal,
- (4) Ketidak unggulan biaya bebas ukuran,
- (5) Akses pada saluran distribusi, dan
- (6) Kebijakan pemerintah.

Kekuatan pemasok: Pemasok dapat menggunakan kemampuan tawar-menawar terhadap partisipan dalam industri dengan meningkatkan harga atau mengurangi kualitas barang dan jasa yang dibeli. Kekuatan pemasok, dengan cara demikian, dapat menekan laba suatu industri luar yang tidak dapat menutup kenaikan biayanya dengan harganya yang dimilikinya (Pearce II dan Robinson Jr., 2000: 88). Pendapat ini diperkuat oleh Hitt dan Ireland (2001: 73) bahwa peningkatan harga dan pengurangan kualitas produk yang dijual merupakan alat potensial dimana pemasok dapat menggunakan kekuatan melebihi perusahaan yang bersaing dalam industri. Jika perusahaan tidak bisa menutupi peningkatan biaya melalui struktur biayanya, maka labanya akan dikurangi oleh tindakan pemasok tersebut.

Kekuatan pembeli: Demikian juga pelanggan dapat menekan harga, menekan permintaan barang atau jasa yang berkualitas tinggi atau lebih, dan memainkan semua para pesaing bertarung satu sama lain pada tingkat beban laba industri (Pearce II dan Robinson Jr., 2000: 90). Kelompok pembeli ini akan memiliki kekuatan jika, antara lain: (1) Mereka berkonsentrasi atau membeli dalam jumlah besar, (2) Produk yang dibeli dari industri yang standar atau tidak dideferensiasi, (3) Produk dibeli dari industri yang membuat komponen produknya sendiri dan menggambarkan biaya yang sedikit bermakna, (4) Pembeli menerima laba rendah, menciptakan insentif yang besar untuk menurunkan biaya pembeliannya, dan sebagainya.

Produk substitusi: Produk substitusi atau jasa membatasi potensi suatu industri. Kalau dia dapat meningkatkan kualitas produk atau melakukan diferensiasi produk itu agaknya industri akan menderita penerimaan dan kemungkinan pertumbuhan (Pearse II dan Robinson Jr., 2000: 91). Ditambahkan pula bahwa,

substitusi tidak hanya membatasi laba dalam keadaan normal tetapi juga mengurangi sumber keuntungan industri yang diperoleh dalam bom waktu atau dalam keadaan tidak normal.

Perebutan posisi: Persaingan di antara pesaing dilakukan dalam bentuk yang lazim untuk perebutan posisi--penggunaan taktik misalnya persaingan harga, pengenalan produk, dan advertensi yang bersifat bermusuhan (Pearce II dan Robinson Jr., 2000: 91). Suwarsono (1994) tidak memberikan penjelasan yang rinci tentang elemen-elemen lingkungan industri. Pembahasan Suwarsono (1994: 62) mengarah pada dua pendekatan. pertama kali, akan ditunjukkan untuk memahami struktur pasar tempat perusahaan beroperasi dan faktor-faktor yang memengaruhi terbentuknya struktur pasar tersebut. Pokok masalah ke dua yang hendak diperhatikan ALI adalah mengetahui sejauhmana peluang bisnis yang ada memberikan kemungkinan munculnya pesaing baru yang hendak memasuki pasar (Suwarsono, 1994: 63).

Secara empiris, lingkungan industri telah diteliti oleh Alfred M. Pelham (1999). Dia membandingkan pengaruh lingkungan industri, budaya, dan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan manufaktur kecil di USA. Penelitian ini mengambil kesimpulan bahwa, orientasi pasar memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja perusahaan manufaktur kecil dibanding pengaruh langsung atau tidak langsung lingkungan industri tertentu dan pemilihan strategi. Dalam penelitian Pelham tersebut, lingkungan diukur dari intensif persaingan, pergolakan teknikal pergolakan, pergolakan pasar, pertumbuhan pasar, dan diferensiasi produk.

2.4.2. Lingkungan Operasional

Lingkungan operasional, disebut juga lingkungan persaingan atau lingkungan tugas, membandingkan faktor-faktor

dalam situasi persaingan yang memengaruhi keberhasilan perusahaan dalam perolehan kebutuhan sumber atau keuntungan pemasaran barang atau jasa. Pearce II dan Robinson Jr (2000: 99-104) membagi lingkungan operasional menjadi :

- (1) posisi persaingan,
- (2) profil pelanggan,
- (3) Kemampuan dan dukungan pemasok,
- (4) Kemampuan dan dukungan kreditur, dan
- (5) Sumber daya manusia.

Posisi persaingan: Selanjutnya Pearce II dan Robinson Jr (2000: 99) mengemukakan bahwa pengembangan profil para pesaing memungkinkan perusahaan lebih akurat membuat peramalan perkembangan jangka pendek dan jangka panjang dan laba potensial. Posisi persaingan tersebut menekankan pada beberapa faktor pendukung juga sebagai indikatornya antara lain: pangsa pasar, efektivitas distribusi penjualan, persaingan harga, efektivitas promosi dan advertensi, lokasi dan umur fasilitas, kapasitas dan produktivitas, pengalaman, biaya bahan baku, posisi keuangan, kualitas produk, kemampuan personel dan paten dan hak cipta.

Profil pelanggan: Perusahaan perlu mengetahui pula profil para pelanggan, terutama pelanggan yang sering membeli secara kredit, apa lagi dalam jumlah besar. Dengan profil pelanggan, paling tidak manajemen dapat mengetahui organisasi pelanggan, siapa pemimpinnya, kondisi keuangan pelanggan, kinerja perusahaan, jenis usahanya, prospek perusahaan, dan sebagainya. Pearce dan Robinson Jr. (2000: 100) menegaskan bahwa pengembangan profil dan prospektif pelanggan perusahaan dapat memperbaiki kemampuan manajer perusahaan untuk menyusun

rencana strategi operasional, dan mengantisipasi perubahan-perubahan dalam ukuran pasar dan realokasi sumber.

2.5. Lingkungan Internal

Para penulis di bawah ini mengemukakan lingkungan internal dalam versi yang berbeda-beda. Suwarsono (1994: 5) mengemukakan bahwa faktor internal meliputi manajemen fungsional dan budaya perusahaan. Manajemen fungsional meliputi: manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen operasi, manajemen sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen.

Hitt dan Ireland (2001: 102) mengemukakan bahwa komponen lingkungan internal meliputi: *resources* (sumber), *capabilities* (kemampuan), dan *core competencies* (keunggulan inti). Selanjutnya Hitt dan Ireland (2001: 103) menegaskan bahwa, pengambilan keputusan manajer mengenai sumber, kemampuan, dan keunggulan inti memiliki pengaruh signifikan terhadap kemampuan perusahaan untuk mengembangkan keunggulan bersaing dan menerima return di atas rata-rata.

Sumber: Sumber adalah input bagi perusahaan dalam melakukan proses produksi. Modal, peralatan, keterampilan individu tenaga kerja, paten, keuangan, dan talenta manajer, semua merupakan sumber (Hitt dan Ireland, 2001: 105). Sumber tersebut dibagi menjadi 2: (1) *tangible resources* (sumber berwujud), dan (2) *intangible resources* (sumber tak berwujud).

Sumber berwujud: Sumber berwujud meliputi antara lain: sumber keuangan, sumber organisasional, sumber fisik, dan sumber teknologi. Sumber keuangan terdiri dari kekuatan perusahaan meminjam uang, kemampuan perusahaan menghasilkan dana. Sumber organisasional meliputi: struktur

laporan formal dan perencanaan, pengendalian, dan sistem koordinasi formal perusahaan. Sumber fisik meliputi: kecanggihan pabrik dan peralatan perusahaan, dan akses pada bahan baku. Sumber teknologi meliputi: sediaan teknologi, misalnya, hak paten, merek dagang, hak cipta, dan rahasia dagang.

Sumber tak berwujud: Sumber tak berwujud meliputi: sumber daya manusia (SDM), inovasi, dan reputasi. SDM meliputi pengetahuan, kepercayaan, kemampuan manajerial, kebiasaan organisasional. Sumber inovasi meliputi: ide, kemampuan intelektual, dan kemampuan melakukan inovasi. Sumber reputasi meliputi: reputasi dengan pelanggan, misalnya nama merek, persepsi kualitas produk, daya tahan produk, dan dapat dipercaya. Sumber reputasi yang lain adalah reputasi dengan pemasok, misalnya mengenai efisiensi, efektivitas, suportif, interaksi dan hubungan yang saling memberikan manfaat.

Pearce II dan Robinson Jr. (2000: 194) mengemukakan tiga sumber utama lingkungan internal yaitu: aktiva berwujud, aktiva tak berwujud, dan kemampuan organisasional. Selanjutnya ditegaskan bahwa aktiva berwujud sangat mudah dikenali dan sering dijumpai pada neraca perusahaan. Aktiva berwujud termasuk fasilitas produksi bahan baku, sumber keuangan, real estat, dan komputer.

Kemampuan organisasional sebagai salah satu komponen lingkungan internal yang dikemukakan oleh Hitt dan Ireland, Pearce II dan Robinson Jr. disebut oleh Suwarsono sebagai manajemen fungsional. Hitt dan Ireland menguraikan bahwa sumber organisasional meliputi penyusunan laporan forma, perencanaan, koordinasi dan pengendalian. Uraian di atas menunjukkan bahwa, Hitt dan Ireland, dan Pearce II dan Robinson Jr. sependapat bahwa lingkungan internal meliputi sumber

(berwujud dan tidak berwujud) dan kemampuan. Hitt dan Ireland menambahkan satu lingkungan yaitu keunggulan inti.

Secara empirik lingkungan internal pernah diteliti oleh Hidayat (2003). Indikator lingkungan internal yang diteliti ialah:

- (1) Kapasitas mesin
- (2) Kemampuan karyawan.
- (3) Kemampuan manajerial
- (4) Citra merek, dan
- (5) Biaya distribusi.

Disertasi ini juga memilih lima indikator lingkungan internal yaitu:

- (1) Kemampuan Pemasaran
- (2) Kemampuan Keuangan
- (3) Kemampuan Sumber daya manusia
- (4) Kemampuan kapasitas mesin/produksi
- (5) Relevansi informasi akuntansi

Biaya distribusi tidak diteliti karena distribusi merupakan salah satu kegiatan pemasaran, selain advertensi dan *getting order*. Citra merek tidak diteliti karena citra merek yang menarik bagi suatu produk akan meningkatkan permintaan pasar, demikian juga sebaliknya. Jadi bukan merupakan indikator tersendiri, tetapi dimasukkan sebagai elemen pemasaran. Kemampuan karyawan dimasukkan dalam indikator kemampuan sumber daya manusia.

Analisis ini memasukkan kemampuan keuangan karena keuangan merupakan salah satu indikator penting dalam perusahaan. Tanpa kemampuan keuangan, perusahaan bisa mengalami hambatan serius, misalnya dengan rendahnya kemampuan likuiditas perusahaan tidak dapat membayar kewajiban-kewajiban jangka pendeknya. Rendahnya likuiditas berarti perusahaan mengalami kekurangan modal kerja, yang pada

gilirannya akan menghambat kegiatan produksi. Kegiatan produksi yang sering terhambat akan memengaruhi distribusi barang ke tangan pelanggan. Selain meneliti kemampuan keuangan perlu juga meneliti tentang relevansi informasi akuntansi; karena semua pelaksanaan fungsi pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan produksi, harus ditunjang oleh informasi akuntansi yang relevan (*relevance*) Artinya, setiap pengambilan keputusan manajemen harus ditunjang oleh informasi akuntansi yang memiliki daya ramal, umpan balik, dan tepat waktu. Bahkan informasi akuntansi yang baik harus pula dapat dipercaya (*reliability*) Artinya, informasi itu harus memiliki cirri-ciri: netral, lengkap dan dapat diuji kebenarannya (FASB, 1994/95).

2.6. Implementasi Strategi

Peramalan faktor eksternal yang tepat akan membantu implementasi strategi. Dalam implementasi strategi, misi perlu dijabarkan dalam berbagai aktivitas dan langkah sehingga waktu dan nilai moneterinya dapat ditentukan pula secara realistik. Implementasi strategi dapat dilakukan melalui empat tahap berikut ini:

1. Penciptaan tujuan jangka pendek yang jelas dan rencana tindakan.
2. Pengembangan taktik fungsional khusus yang dapat menciptakan keunggulan bersaing.
3. Pemberdayaan personel operasional melalui kebijakan untuk mengarahkan keputusan.
4. Implementasi sistem *reward* yang efektif (Pearce II dan Robinson JR., 2000; 357).

a. Tujuan Jangka Pendek

Untuk mencapai visi perusahaan diperlukan pentahapan atau periodisasi pelaksanaan aktivitas. Periodisasi tersebut dapat dibagi ke dalam tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek. Tujuan jangka panjang biasanya diwujudkan dalam perencanaan jangka panjang (long term planning) atau disebut juga program. Tujuan jangka pendek diwujudkan dalam perencanaan jangka pendek (short term planning) atau disebut budget (anggaran).

Tujuan jangka pendek membantu implementasi strategi paling tidak dalam 3 cara: Pertama, tujuan jangka pendek mengoperasionalisasi tujuan jangka panjang. Kedua, mendiskusikan dan menyetujui tujuan jangka pendek membantu menungkap masalah dan konflik yang potensial dalam suatu organisasi yang biasanya membutuhkan koordinasi untuk menghindari konsekuensi yang tidak semestinya. Cara ketiga, tujuan jangka pendek membantu implementasi strategi untuk mengetahui hasil dari rencana tindakan atau aktivitas fungsional, yang dapat digunakan untuk melakukan umpan balik, koreksi, dan evaluasi yang lebih relevan dan dapat diterima (Pearce II dan Robinson JR., 2000; 360).

Tujuan jangka pendek biasanya dicapai dengan rencana tindakan melalui 3 cara pula yaitu: Pertama, rencana tindakan biasanya mengenali taktik fungsional dan aktivitas yang akan dilaksanakan dalam minggu depan, bulan, atau kuartal sebagai bagian dari usaha bisnis untuk membangun keunggulan bersaing. Kedua elemen dari suatu rencana tindakan adalah bingkai waktu yang jelas untuk penyelesaian, ketika usaha akan dimulai dan ketika hasilnya akan dicapai. Ketiga, elemen rencana tindakan mengandung pengenalan siapa yang bertanggung-jawab untuk setiap tindakan dalam perencanaan (Pearce II dan Robinson JR.,

1995; 360-361). *Managerial accounting, where managers are responsible for keeping records of costs and the use of funds within their company has taken or increased strategic significance in the last decade. This change has involved two tactical areas: (1) how to account for costs of creating and* *aluing the business, particularly among publicly traded companies (Pearce II dan Robinson, JR., 2000; 374).*

b. Sistem Pengendalian Operasional

Ada dua faktor utama dalam pengendalian, yaitu standar dan hasil pelaksanaan standar. Standar yang biasa digunakan manajemen ialah perencanaan. Umumnya, perencanaan terdiri atas program dan anggaran (budget). Dalam proses pengendalian, standar dijadikan pedoman dalam pelaksanaan. Pelaksanaan standar harus diukur secara bertahap atau pada akhir periode. Hasil pengukuran tersebut kemudian dibandingkan dengan standar. Perbandingan akan menghasilkan perbedaan menguntungkan atau merugikan. Berdasar hasil perbandingan ini, selanjutnya manajemen mengambil tindakan, apakah melakukan koreksi atau mempertahankan dan meningkatkan keberhasilan saat ini.

Pearce II dan Robinson Jr. (2000; 452) mengemukakan langkah-langkah pengendalian sebagai berikut: Agar sistem pengendalian operasional menjadi efektif harus melakukan 4 tahapan umum pada semua tindakan pengendalian:

1. Menetapkan standar kinerja.
2. Mengukur kinerja yang sesungguhnya.
3. Mengidentifikasi penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan.
4. Berinisiatif melakukan tindakan koreksi.

Tiga tipe sistem pengendalian operasional adalah: anggaran, skedul, dan faktor kunci keberhasilan. Pada saat penyusunan standar atau perencanaan, manajemen membutuhkan informasi akuntansi, antara lain informasi biaya, baik yang berkaitan dengan masa lalu maupun masa yang akan datang. Pengukuran kinerja yang sesungguhnya dapat dikatakan sebagai penyusunan laporan mengenai hasil pelaksanaan anggaran. Informasi yang dihasilkan dalam sistem informasi akuntansi ialah berupa laporan penjualan, biaya produksi, biaya operasional, neraca, dan laporan laba-rugi. Laporan tersebut dibandingkan dengan standar, apakah standar tercapai atau tidak. Hasil perbandingan ini menjadi dasar tindakan perbaikan selanjutnya.

deepublish / publisher

BAB III

STRATEGI GENERIK

Porter (1985: 11) menekankan tiga strategi generik untuk mencapai kinerja di atas rata-rata industri yaitu: *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*. Sementara Hansen dan Mowen (2000; 11) hanya menggunakan 2 strategi generik yaitu: *a low-cost strategy* dan *a strategy of differentiation*.

3.1. Strategi Kepemimpinan Biaya (Cost Leadership Strategy)

Hitt *et al.* (2001; 155) mengemukakan bahwa *strategy cost leadership* adalah seperangkat tindakan terintegrasi yang dirancang untuk memproduksi atau menyerahkan barang atau jasa pada tingkat biaya yang relatif rendah dibanding pesaing dengan ciri-ciri produk yang dapat diterima pelanggan.

Pengertian yang lain, dikemukakan oleh Charles dan Gareth R. (1995; 17) bahwa sebagai tujuan perusahaan *cost leadership* atau strategi *low cost* adalah melakukan segala sesuatu yang dapat menghasilkan barang atau jasa pada tingkat biaya yang lebih rendah dibanding pesaing.

Pearce II dan Robinson Jr. (2000) mengatakan bahwa perusahaan berhasil membangun strategi kepemimpinan biaya apabila dapat memberikan produknya atau jasanya pada tingkat biaya dibawah dari apa yang diberikan pesaing, dan dia harus mencapai keunggulan bersaing secara berkelanjutan. Mudrajad Kuncoro (2005:90) mengemukakan bahwa, strategi kepemimpinan

biaya adalah strategi yang digunakan organisasi apabila organisasi ingin menjai pemimpin pasar berbasis biaya rendah dengan basis pelanggan yang luas.

Berdasarkan dua pernyataan di atas, dapat dikatakan bahwa, kepemimpinan biaya adalah salah satu strategi generik yang dapat menggunakan cara atau metode yang dapat menciptakan biaya produk atau jasa yang lebih murah dibanding pesaing.

3.1.1. Tujuan Strategi Kepemimpinan Biaya

Tujuan strategi kepemimpinan biaya adalah untuk memberikan *value* yang sama atau lebih baik pada pelanggan dengan biaya (harga) yang lebih rendah atau sama dibanding tingkat biaya yang dimiliki pesaing. Hal ini ditegaskan oleh Hansen and Mowen (2000:11) bahwa, tujuan strategi biaya rendah adalah memberikan nilai yang sama atau lebih baik kepada pelanggan pada tingkat biaya yang lebih rendah dibanding pesaing.

Strategi diferensiasi di lain pihak, berusaha meningkatkan nilai pelanggan dengan meningkatkan realisasi (*realization*). Misal, bagian produksi membuat produk dengan kualitas yang dapat diterima pelanggan atau kualitas superior, memperbaiki desain produk secara berkelanjutan, bagian penjualan menawarkan barang dengan *service after sales* yang tidak diberikan oleh pesaing, dan sebagainya.

3.1.2. Menciptakan Biaya Rendah Melalui Strategi Kepemimpinan Biaya

Pearce II dan Robinson Jr. (2000: 295) mengemukakan bahwa bisnis yang sukses membangun kepemimpinan biaya membutuhkan bisnis yang dapat memberikan produk atau jasanya

dengan biaya di bawah apa yang diberikan oleh pesaing. Dengan demikian, perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Wright et al. (1997: 690) menegaskan bahwa bagaimanapun, jika ingin menurunkan biaya, dapat dilakukan dengan meningkatkan volume produksi, sehingga pengaruh jangka panjangnya dapat mengurangi biaya per-unitnya. Pernyataan ini dapat dibenarkan jika perusahaan sebelumnya telah memiliki permintaan yang tinggi. Permintaan yang tinggi dapat direalisasikan jika produk yang dihasilkan menarik bagi pelanggan. Produk yang menarik dapat disebabkan kualitas produk yang bagus, layanan yang cepat, advertensi yang menarik, dan harga yang rendah.

Berarti sasaran utama strategi kepemimpinan biaya adalah menciptakan biaya yang sama atau lebih rendah dibanding pesaing. Jadi, strategi biaya rendah bertujuan menciptakan nilai pelanggan melalui pengurangan pengorbanan (Hansen dan Mowen 2000; 11). Strategi ini dapat diwujudkan melalui pengurangan biaya atau efisiensi yang ditetapkan dalam rantai nilai. Rantai nilai yang dimaksud adalah: desain, penelitian dan pengembangan (R&D), produksi, pemasaran, distribusi, dan layanan. Biaya produksi dapat dikurangi dengan memperbaiki proses pembuatan sebatas yang diperbolehkan, misalnya menyetup mesin produksi agar dapat menghemat penggunaan bahan bakar, melakukan studi tentang gerak karyawan dalam menjalankan aktivitasnya, memperpendek jarak tempuh transportasi internal dan sebagainya. Manajemen dapat juga mengurangi langsung harga penjualan produk, misalnya menunda alokasi beban depresiasi dalam jangka pendek. Semua usaha ini akan mengurangi harga jual produk dan pengorbanan pelanggan. Kalau pengorbanan pelanggan berkurang, tentu nilai pelanggan akan meningkat. Pada pokoknya, jika nilai pelanggan diartikan

sebagai perbedaan diantara realisasi dan pengorbanan, strategi kepemimpinan biaya dapat meningkatkan nilai pelanggan dengan meminimumkan pengorbanan pelanggan. Dalam kasus ini kepemimpinan biaya adalah tujuan organisasi (Hansen and Mowen, 1995: 345).

Penekanan efisiensi dan biaya rendah, berarti manajemen harus menggunakan input seoptimal mungkin sementara kuantitas dan kualitas produk tidak terganggu. Penjelasan di atas menekankan bagaimana cara mencapai harga rendah sebagai tujuan strategi kepemimpinan biaya antara lain: memiliki skill dan sumber daya, atau mencapai efisiensi melalui pelaksanaan *value chain*. Cara lain adalah beroperasi dengan biaya desain yang rendah, melaksanakan perakitan secara otomatis, dan melaksanakan R&D secara global. *In security guard services, cost advantage requires extremely low overhead, a plentiful source of low-cost labor, and efficient training procedures because of high turnover* (Porter, 1985; 12).

Hal senada juga dikemukakan oleh Zainimar Naro Rachim (2003) bahwa, perusahaan dapat memilih strategi keunggulan biaya jika perusahaan memiliki cakupan pasar yang luas dan melayani banyak segmen. Status sebagai produsen atau penyedia jasa berbiaya rendah tidak sekedar menuntut perusahaan untuk mengikuti kurva belajarnya, tetapi tetap dituntut untuk mencari dan memanfaatkan semua sumber keunggulan biaya, sehingga dapat menjual produknya dengan harga lebih murah. Keunggulan biaya rendah biasanya tercapai karena perusahaan menjual produk yang standar.

Hal ini ditegaskan lebih lanjut oleh Porter (1980: 36) bahwa kepemimpinan biaya perlu menggiatkan pembentukan tingkat efisiensi, giat mengadakan pengurangan biaya berdasarkan pengalaman, memperketat biaya dan mengendalikan biaya

overhead, mencegah rekening pelanggan marjinal, dan meminimumkan biaya untuk bidang-bidang seperti R&D, layanan, tenaga kerja, advertensi, dan sebagainya.

Sebelum itu Porter (1980:35) mengemukakan bahwa pencapaian posisi biaya secara menyeluruh biasanya membutuhkan pangsa pasar yang relatif tinggi atau keunggulan-keunggulan yang lain, seperti akses keuntungan bahan baku. Hal itu membutuhkan desain produk untuk mempermudah kegiatan manufaktur, pemeliharaan garis batas yang berkaitan dengan produk untuk memisahkan biaya, dan pelayanan seluruh kelompok pelanggan utama agar dapat menambah volume.

Pada prinsipnya, strategi kepemimpinan biaya mengilustrasikan beberapa kondisi yang diharapkan perusahaan antara lain yang berkaitan dengan: efisiensi, pengurangan biaya berdasarkan pengalaman, pengendalian biaya overhead yang ketat, menghindari rekening pelanggan marjinal, dan meminimumkan biaya-biaya: R&D, pelayanan, advertensi, dan sebagainya. Di lain pihak, perusahaan harus meningkatkan pangsa pasar (*market share*) agar biaya atau harga produk dapat ditekan secara optimal. Upaya ini tentu memerlukan biaya promosi, sehingga perusahaan perlu mencari strategi pemasaran yang tepat agar biaya promosi dapat dioptimalkan. Jadi, pengurangan biaya yang ditempuh dalam strategi kepemimpinan biaya cenderung menggunakan upaya penghematan secara operasional, baik dalam proses produksi maupun pemasaran.

Untuk mencapai biaya rendah yang dimaksud, teori di atas dapat dituangkan ke dalam beberapa kegiatan fungsional berikut ini:

- (1) Fungsi penjualan mengembangkan perluasan pasar dan menstabilkan permintaan pembeli.

- (2) Fungsi manufaktur menjamin kelancaran produksi dan mengurangi biaya produksi.
- (3) Fungsi sumber daya manusia (SDM) meningkatkan frekuensi pelatihan pegawai dan memperbaiki sistem kompensasi yang dapat menurunkan biaya dengan meningkatkan produktivitas.
- (4) Fungsi R & D melakukan perbaikan proses produksi untuk menurunkan biaya produksi.

Helms *et al.* (1997) dalam penelitiannya tentang strategi kepemimpinan biaya mengajukan beberapa indikator variabel penelitian, yaitu: pengeluaran biaya proses, R&D rendah, biaya manufaktur rendah, beban-beban langsung relatif rendah, beban advertensi rendah, dan harga rendah.

Untuk produk baru yang masih membutuhkan sosialisasi atau pengenalan kepada pelanggan, perlu menggalakkan advertensi secara besar-besaran dan tentu membutuhkan biaya besar pula. Dengan strategi kepemimpinan biaya, memang kasus ini agaknya dilematis. Karena jika menurunkan biaya advertensi, tentu produk baru tersebut tidak dikenal pelanggan. Bahkan produk yang sudah lama dikenal pelanggan pun masih membutuhkan advertensi dan biaya lebih besar, karena dalam menghadapi persaingan yang lebih ketat produk-produk tertentu lebih mudah dilupakan orang.

Dalam proposisinya, mereka beranggapan bahwa, penggunaan strategi kepemimpinan biaya saja tidak cukup memberikan kontribusi untuk mencapai kinerja perusahaan. Hal ini terbukti dalam kesimpulan penelitiannya bahwa, bersaing dengan strategi kepemimpinan biaya tanpa mengikutsertakan strategi diferensiasi memiliki keterbatasan dalam mencapai kinerja perusahaan. Atau dengan kata lain, kinerja akan dicapai secara

maksimal apabila menggunakan strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi secara simultan. Demikian pula halnya dengan penggunaan strategi diferensiasi dan inovasi tanpa memperhatikan efisiensi, tentu hanya merupakan strategi yang berpandangan jangka pendek.

Meskipun demikian, strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi akan dianalisis secara terpisah. Buku ini ingin menganalisis strategi mana yang berpengaruh secara signifikan terhadap nilai pelanggan dan keunggulan bersaing. Oleh sebab itu, indikator strategi kepemimpinan biaya yang akan diteliti ialah biaya produksi rendah, biaya penelitian dan pengembangan (R&D) rendah, biaya advertensi rendah, dan harga rendah.

3.1.3. Menciptakan Keunggulan bersaing Melalui Strategi Kepemimpinan biaya

Untuk mengurangi biaya, departemen atau bagian melakukan langkah-langkah berikut ini.

1. Departemen teknologi: dapat mengurangi biaya dengan menciptakan inovasi, dan mengurangi jumlah komponen yang digunakan. Pengurangan ini tentu sebatas kewajaran yang tidak mengganggu penurunan kualitas.
2. Departemen Sumber Daya Manusia, mengurangi biaya dengan melakukan: pelatihan tentang keselamatan kerja seluruh karyawan, mengurangi tingkat absensi karyawan, dan mengurangi kecelakaan.
3. Level manajemen puncak: merampingkan struktur organisasi manajemen puncak, mengurangi biaya overhead manajemen puncak, melakukan komputerasi, menciptakan sistem informasi yang integrasi, dan mengurangi tingkat kesalahan dan biaya administrasi.

Administrasi umum, melakukan: kontrak jangka panjang yang menguntungkan, dan memelihara supplier kunci.

4. Procurement:

- (1) In bound logistic: Melakukan kontak secara on line dengan pemasok,
- (2) Operasi: melakukan otomatisasi sediaan terhadap setiap order, mengurangi biaya peralatan pabrik dan penyusutan berdasarkan skala ekonomi,
- (3) Outbound logistics: mengurangi biaya transportasi dengan sistem komputer,
- (4) Pemasaran dan Penjualan: melakukan kerjasama advertensi dengan distributor untuk menciptakan keunggulan biaya dalam pembelian,
- (5) Layanan: Melakukan subkontrak jasa teknik untuk perbaikan produk pada kesempatan pertama.

Hal ini menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi secara terpisah dapat menciptakan nilai pelanggan yang kemudian dapat membangun keunggulan bersaing, walaupun tidak sebaik dikombinasi keduanya. Harga dan kualitas, memang merupakan dua faktor yang selalu menjadi pertimbangan pembeli pada saat melakukan transaksi. Jadi, strategi kepemimpinan biaya sekalipun bertujuan untuk menciptakan biaya rendah, namun tetap mempertimbangkan kualitas yang pantas dapat diterima pelanggan. Demikian pula dengan strategi diferensiasi perlu mempertimbangkan faktor biaya yang dapat diterima oleh pelanggan, karena kualitas yang tinggi tidak akan menarik pelanggan tertentu jika harga menjadi beban berat bagi pelanggan.

Biaya dan kualitas memang sering dikonotasikan sebagai dua faktor yang sering berlawanan. Kalau produk tertentu memiliki

kualitas superior, berarti biaya atau harga jualnya tinggi. Padahal produk yang dijual dengan harga yang tinggi akan sukar dijangkau oleh segmen pasar tertentu. Di pihak lain, kualitas produk yang rendah bisa menjadi faktor penyebab rendahnya biaya atau harga produk. Kelemahannya ialah produk tersebut kurang diminati oleh segmen pasar tertentu, terutama golongan ekonomi atas., karena dengan daya beli yang begitu tinggi mereka cenderung tidak akan menggunakan produk yang berkualitas rendah. Uraian di atas jelas bahwa, strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi memiliki hubungan yang erat dalam membentuk nilai pelanggan, karena keduanya saling melengkapi. Pengembangan rantai nilai ke dalam strategi yang relevan dengan aktivitasnya merupakan dasar keberhasilan implementasi strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi. Misalnya, perusahaan seharusnya meredesain suatu produk tertentu supaya suku cadang sekecil apapun tetap berguna, melakukan pengurangan biaya produksi dan pemeliharaan produk setelah pembelian (Hansen and Mowen, 1995: 345).

Penelitian empiris tentang strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi yang dihubungkan dengan kinerja atau keunggulan bersaing, telah dilakukan oleh Desarbo et.al. (2001), Colin Campbell-Hunt (2000), Lindahl dan Beyers (2000), Kumar et.al. (1997), dan Helms et.al. (1997). Kumar et.al. (1997) menyimpulkan bahwa kepemimpinan biaya berpengaruh cukup signifikan terhadap kinerja. Kumar et.al (197). dan Helms et.al. (ingin membuktikan bahwa strategi generik yang dikemukakan Porter tidak saling berdiri sendiri dalam menciptakan keunggulan bersaing. Akan tetapi kedua strategi tersebut dapat dikombinasikan secara bersama-sama untuk membentuk keunggulan bersaing. Di lain pihak dikatakan bahwa walaupun strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi melakukan tindakan pada tingkat perbedaan

yang tinggi dalam desain strategi persaingan, diskripsi paradigma strategi persaingan masih dapat dipertinggi dan proposisi teoritikalnya terhadap kinerja masih mendukung (Coli Campbell-Hunt, 2000: 127). Hal ini memang berlawanan dengan apa dikatakan Porter bahwa:

PRHJHQHLEFDHJLEFDHQRBDHECHDQGGKDEDEK strategy may be linked to a variety of strategic means. Porter described his overall cost leadership and differentiation as being mutually exclusive because according to Porter each of these DHJLH HSHHQ D IQGDPHQD GLIHHQ DSSRDEK R creating ang sustaining a competitive advantage (dalam Kumar dkk. 1997; 50).

Pendapat Porter ini dapat diperjelas bahwa strategi keunggulan biaya dapat membangun keunggulan bersaing tanpa harus bersama-sama dengan strategi diferensiasi dan fokus. Dalam penelitian ini Kumar dkk. membagi strategi menjadi: *Cost leadership, Focused differentiation, Stuck-in the Middle, Focused cost leadership, dan differentiation*. Sementara Lindahl dan Beyer mengelompokkan strategi menjadi: *differentiation, focused differentiation, cost or cost focus, dan stuck*. Ini berarti Kumar dkk, Lindahl dan Beyer sepakat bahwa strategi-strategi di atas dapat digabungkan satu sama lain dalam membangun keunggulan bersaing. Kumar et.al. (1997: 50) mengatakan bahwa misalnya, saat ini, khususnya dari perusahaan-perusahaan Jepang rupanya telah menyarankan bahwa kombinasi kepemimpinan biaya dengan diferensiasi memberikan keunggulan bersaing yang berkelanjutan pada organisasi (Kumar et al., 1997: 50).

Dalam penelitiannya, Kumar et al.(1997) melaporkan juga bahwa rumah sakit yang mencari laba dan tidak mencari laba memiliki perbedaan orientasi strategi. Sekitar 45% rumah sakit yang mencari laba mengikuti bentuk strategi diferensiasi,

sementara yang lain 45% mengikuti bentuk strategi kepemimpinan biaya, dan 10% mengikuti bentuk *stuck-in- the middle* atau kombinasi antara srategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi. Di lain pihak, rumah sakit yang tidak mencari laba, 75% mengikuti strategi kepemimpinan biaya, 13 % mengikuti bentuk diferensiasi dan 12% mengiktui *stuck-in-the middle* (Kumar *et al.*, 1997; 53). Temuan lain yang menarik dari penelitian Kumar *et al.* (1997) ialah hasil analisis menurut penarikan sampel yang dibagi menjadi 4 kelompok. Hasilnya menunjukkan bahwa semakin tinggi sampelnya, mean strategi kepemimpinan biaya semakin tinggi dibanding dengan mean strategi differentiation dan fokus. Hal ini dapat dilihat pada kelompok I dan IV masing-masing memiliki 28% dan 37% sample rumah sakit tekanannya pada kepemimpinan biaya karena meannya lebih besar dibanding dengan mean strategi diferensiasi dan fokus. Sementara dalam kelompok II dan III dengan sampel 16% dan 11% memiliki mean strategi diferensiasi yang lebih tinggi dibanding mean strategi kepemimpinan biaya dan fokus. Kemudian Helms *et al.* membagi strategi dasar menjadi: kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan gabungan keduanya. Hasilnya menunjukkan bahwa gabungan kepemimpinan biaya dan diferensiasi memiliki ROI yang lebih tinggi dibanding menggunakan strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi secara terpisah. Helms *et al.* meneliti beberapa variabel yaitu: *product R&D expenses, process expenses, relative direct costs, capacity utilization, advertising expenditures, and pricing*. Pemilihan variabel tersebut sesuai dengan aktivitas yang dikembangkan dalam rantai nilai yang umumnya meliputi: desain, pengembangan, produksi, pemasaran, distribusi dan layanan. Penelitian ini akan mengembangkan faktor-faktor di atas, ditambah dengan faktor kualitas, layanan, inovasi produk, dan jaminan sediaan bahan

baku sebagai indikator strategi diferensiasi. Dengan demikian, strategi kepemimpinan biaya meliputi indikator: Biaya produksi rendah, harga jual rendah, biaya advertensi rendah, biaya penelitian dan pengembangan (R&D) rendah, dan biaya perbaikan proses rendah. Sedangkan strategi diferensiasi meliputi: kualitas, advertensi, kualitas layanan, *research and development (R&D)*, desain atau inovasi produk, waktu penyerahan, jaminan sediaan barang jadi, harga tinggi, dan pelayanan purna jual.

Ditinjau dari aspek strategi kepemimpinan biaya menunjukkan bahwa strategi tersebut cukup tinggi penggunaannya dalam perusahaan yang berorientasi laba dan nirlaba. Artinya, banyak perusahaan yang menggunakan harga rendah sebagai alat untuk memenangkan persaingan, karena dengan harga rendah akan mendorong terciptanya nilai pelanggan sebagai sumber untuk membangun keunggulan bersaing. Harga sebagai alat untuk memenangkan persaingan, telah pula diteliti oleh Lindahl dan Beyers (1997). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa harga memberikan pengaruh paling tinggi terhadap persaingan dalam perusahaan: Insurance Agent and Carriers (50%), Accounting Services (38,9%), industri (30%), Security Brokerages (11,15). Selanjutnya Lindahl dan Beyers mengemukakan bahwa *Insurance carriers had the highest percentage of respondents who noted price as a highly important factor, while security brokerages and legal service noted this the least frequently of the surveyed industries.* Kemenangan tersebut bukan hanya meningkatkan pendapatan atau jumlah penjualan, akan tetapi meningkatkan pula kinerja bagi perusahaan sebagai dasar untuk membangun keunggulan bersaing. Penelitian lain menunjukkan bahwa

Berdasarkan bukti empiris di atas, berarti strategi kepemimpinan biaya masih relevan sebagai variabel yang perlu diteliti dalam hubungannya dengan nilai pelanggan dan

keunggulan bersaing. Perusahaan yang menggunakan harga sebagai strategi untuk memenangkan persaingan, harus menekan harga seoptimal mungkin. Caranya ialah menggunakan strategi kepemimpinan biaya atau rantai nilai. Seperti juga pada penelitian sebelumnya, dalam penelitian disertasi ini, harga atau biaya ditetapkan sebagai dimensi strategi kepemimpinan biaya.

3.1.4. Jenis-Jenis dan karakteristik Biaya

Menurut Anthony et.al (1989: 147) secara garis besar biaya dapat dibagi menjadi 2 jenis: (1) *engineered costs* (biaya teknik) dan (2) *discretionary costs* (biaya kebijakan). Biaya teknik dapat juga disebut *Cost of Goods Sold (CGS)* atau beban pokok penjualan (BPP). Beban pokok penjualan meliputi biaya pemakaian bahan baku, tenaga kerja, dan biaya overhead pabrik. Biaya kualitas termasuk dalam golongan biaya overhead pabrik.

Karakteristik utama biaya teknik ialah memiliki hubungan secara langsung dengan unit produk yang dihasilkan. Dalam teori akuntansi biaya tradisional, biaya teknik digolongkan sebagai biaya variabel yang berubah-ubah sesuai dengan jumlah produk yang dihasilkan. Contoh biaya teknik ialah bahan baku, tenaga kerja dan biaya overhead pabrik. Apabila jumlah produk bertambah, biaya bahan baku, tenaga kerja dan biaya overhead juga bertambah, demikian pula sebaliknya. Biaya-biaya tersebut bisa ditelusuri ke dalam harga pokok produk, terutama biaya bahan baku, dan tenaga kerja, sedangkan biaya overhead pabrik memiliki dua sifat. Pertama berkaitan langsung dengan produk, contohnya bahan pembantu. Kedua tidak berkaitan langsung dengan biaya produk, contohnya, biaya kualitas, biaya pemeliharaan gedung pabrik, biaya pemeliharaan mesin-mesin pabrik, biaya administrasi kantor bagian produksi, biaya penerangan pabrik dan kantor pabrik.

Menurut Hansen dan Mowen (2000: 438) biaya kualitas meliputi: biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan internal, dan biaya kegagalan eksternal. Biaya internal meliputi biaya yang dikeluarkan sehubungan dengan produk yang tergolong *scrap* dan *rework*. *Scrap* termasuk golongan produk yang tidak memenuhi kualitas pertama, sehingga harus dijual dengan kualitas rendah. Produk yang dinyatakan *scrap* tidak perlu dilakukan perbaikan, karena pertimbangan biaya dan manfaat yang diperoleh. Namun jika produk tergolong dalam *rework*, berarti produk tersebut harus diperbaiki agar kualitasnya meningkat. Dalam kegiatan *rework* membutuhkan biaya, paling tidak biaya bahan baku, tenaga kerja, dan *overhead* biaya pabrik.

Sementara itu, biaya kebijakan tidak berhubungan langsung dengan kegiatan produksi. Biaya kebijakan dikeluarkan berdasarkan kebijakan manajemen. Besar kecilnya tidak dipengaruhi oleh tinggi rendahnya volume produksi yang dihasilkan, tetapi dipengaruhi kebijakan manajemen. Kebijakan manajemen dapat didasarkan atas luasnya aktivitas yang akan dilaksanakan, misalnya luasnya pasar yang akan dijangkau untuk melakukan promosi, jumlah aktivitas yang dilakukan dalam promosi itu.

Oleh sebab itu, biaya tersebut sukar atau bahkan tidak bisa ditelusuri ke dalam biaya produk secara individu. Dalam pelaksanaan implementasi strategi, pengurangan biaya teknik dan kebijakan tentu akan berbeda. Biaya kebijakan cenderung berorientasi ke masa depan, sedangkan biaya teknik berorientasi pada apa yang sudah dilakukan. Biaya teknik dikeluarkan untuk memperoleh atau membuat produk, sementara biaya kebijakan dikeluarkan untuk menjual produk atau memperoleh pendapatan. Biaya teknik dapat dijumpai pada bagian yang berkaitan dengan

desain, produksi, kualitas, pemeliharaan. Di lain pihak, biaya kebijakan dapat dijumpai pada bagian keuangan, akuntansi, hukum, diklat, personalia dan sumber daya manusia, pemasaran, umum, humas, cost accounting, sistem pengendalian intern (SPI), kredit, dan sebagainya. Setiap aktivitas tersebut dilaksanakan dalam satu bagian tersendiri dan dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung-jawab. Masing-masing bagian atau departemen memiliki sasaran (subgoal), namun merupakan satu kesatuan dalam tujuan perusahaan secara keseluruhan. Untuk mencapai sasarnya, setiap manajer mengelola biaya. Karena sasarnya berbeda, tentu strategi, kebijakan yang digunakan bisa juga berbeda. Misalnya, kegiatan advertensi di bagian pemasaran akan selalu meningkatkan aktivitasnya agar pelanggan selalu memperoleh informasi tentang produk yang dijual perusahaan. Layanan pada konsumen tentu akan ditingkatkan pula, agar order yang diperoleh melalui kegiatan advertensi dapat direalisasikan. Peningkatan kedua aktivitas tersebut, jelas akan menambah biaya dan meningkatkan harga jual produk. Kalau aktivitas advertensi dikurangi atau ditiadakan, dampaknya akan memengaruhi penjualan produk.

3.2. Strategi Diferensiasi (Differentiation Strategy)

Porter (1985) memberikan gambaran bahwa di dalam strategi diferensiasi, perusahaan menciptakan keunikan bagi suatu produk, sehingga memiliki nilai yang lebih luas. Perusahaan memilih satu atau lebih atribut produk yang dianggap penting dan menarik bagi pembeli.

Diferensiasi dapat didasarkan pada produknya sendiri, sistem penyerahan, pendekatan pemasaran dan faktor-faktor lainnya. Misalnya, strategi diferensiasi yang dilakukan oleh

Caterpillar Tractor yang mendasarkan pada daya tahan produk, layanan, tersedianya suku cadang, dan keunggulan jaringan kerja dealer (Porter 1985: 14).

Helms et.al. (1997: 699) mengemukakan bahwa strategi diferensiasi lebih menekankan pada biaya penelitian dan pengembangan produk agar dapat memperbaiki produk atau menciptakan produk baru dan layanan yang ditunjukkan dengan skor yang tinggi. Penelitian ini juga menekankan biaya advertensi, dan harga yang tinggi agar outputnya menjadi unik.

Ittner dan Larcker (1997) telah mengadakan penelitian apakah organisasi yang mengikuti strategi orientasi kualitas telah mengembangkan praktek strategi pengendalian kualitas (dalam Solieri, 2000: 29). Penelitian di atas menunjukkan bahwa strategi diferensiasi menekankan peningkatan kualitas, layanan, advertensi, sehingga menimbulkan harga tinggi.

Hill dan Jones (1995: 106) menambahkan bahwa penambahan nilai membutuhkan diferensiasi produk dari yang ditawarkan pesaing kira-kira satu atau dua dimensi, yaitu kualitas, desain, waktu penyerahan, dan pelayanan purna jual, dan dukungan.

Jadi, strategi diferensiasi merupakan serangkaian kebijakan yang membuat produk menjadi unik dan berbeda dengan produk pesaing, akan tetapi biaya dan harga menjadi tinggi. Pendapat Porter (1985), Caterpillar Tractor, Helms et.al. (1997), Ittner dan Larcker (1997) dalam Solieri (2000), dapat disimpulkan bahwa strategi diferensiasi meliputi: kualitas yang tinggi, penelitian dan pengembangan produk, layanan yang cepat, advertensi yang memuaskan, tersedianya suku cadang, keunggulan jaringan kerja dealer, dan harga tinggi.

3.2.1. Kualitas Produk

a. Pengertian kualitas

Kualitas adalah totalitas dari keistimewaan dan karakteristik suatu produk atau jasa yang berhubungan dengan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang telah ditetapkan (Kotler, 1997: 55). Pengertian ini menekankan keistimewaan dan karakteristik suatu produk atau jasa yang secara totalitas menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang diinginkan pelanggan. Hansen dan Mowen (2000: 433) mendefinisikan kualitas sebagai “degree or grade of excellence”. Oleh sebab itu, mereka mengatakan bahwa, *quality is a relative measure of goodness* (Hansen dan Mowen, 2000: 433). Akhirnya, Hansen dan Mowen (2000: 433) mengatakan bahwa:

Thus, a quality product or service is one that meets or exceeds customer expectations on the following eight dimensions: performance, aesthetics, serviceability, features, reliability, durability, quality of conformance, dan fitness for use.

Definisi yang dikemukakan Hansen dan Mowen (2000) menggambarkan secara rinci tentang atribut produk atau jasa. Mereka mengakui bahwa atribut itu sukar diukur, terutama empat atribut pertama, yaitu: penampilan, estetika, kemampu-layanan, dan keistimewaan produk. *Reliability* (keandalan) memungkinkan bahwa produk atau jasa akan melaksanakan fungsinya secara intent selama jangka waktu tertentu.

Durability (daya tahan) didefinisikan sebagai masa berfungsinya suatu produk dalam waktu tertentu. Daya tahan ini merupakan atribut atau karakteristik yang sangat penting bagi produk semen, karena kuat tidaknya suatu bangunan banyak tergantung pada kualitas semennya. Dalam disertasi ini, diduga

bahwa kualitas merupakan faktor penting yang dipertimbangkan para pelanggan dalam pengambilan keputusan pembelian semen.

Quality of conformance adalah suatu ukuran bagaimana produk memenuhi spesifikasinya. Misalnya, suku cadang mesin dapat membor lobang yang 3 inci diameternya, tambah kurang 1/8 inci. *Fitness for use* diartikan sebagai kemampuan suatu produk digunakan di luar fungsinya seperti tertera dalam iklannya. Semua atribut di atas merupakan derajat keunggulan suatu produk dan Kotler menyebutnya sebagai kemampuan produk untuk memenuhi kebutuhan pemakai.

b. Tujuan Perbaikan Kualitas.

Perbaikan kualitas dapat memperbaiki produktivitas, dan sebaliknya. Pengurangan jumlah unit produk yang rusak berarti memperbaiki kualitas; pengurangan jumlah pemakaian input memperbaiki produktivitas (Hansen dan Mowen, 2000: 454). Apabila perusahaan dapat melakukan hal tersebut, pada gilirannya perusahaan akan mencapai laba yang diinginkan. Produk yang berkualitas tinggi dapat menciptakan kesan positif pada pelanggan, sehingga keinginan mereka membeli produk akan meningkat. Di sisi lain, peningkatan kualitas akan menambah biaya atau harga. Oleh sebab itu perlu dicari jalan tengahnya agar kualitas dapat diciptakan pada tingkat harga yang dapat dijangkau oleh pembeli.

c. Biaya kualitas

Kualitas yang rendah membutuhkan perbaikan. Setiap perbaikan kualitas melibatkan sejumlah aktivitas. Aktivitas inilah yang menjadi sumber terjadinya biaya. Jadi, biaya kualitas adalah biaya yang terjadi karena kualitas yang jelek (Hansen dan Mowen, 2000: 435). Sumber terjadinya biaya tersebut berasal dari aktivitas pengendalian dan aktivitas kegagalan. Biaya pengendalian adalah biaya pelaksanaan aktivitas pengendalian. Aktivitas kegagalan

dilaksanakan oleh suatu organisasi atau pelanggannya dalam merespon kualitas yang jelek. Selanjutnya Hansen dan Mowen (2000: 435) mengemukakan bahwa defenisi kualitas yang berhubungan dengan aktivitas juga mengemukakan empat kategori biaya kualitas: (1) biaya pencegahan, (2) biaya penilaian, (3) biaya kegagalan internal, dan (4) biaya kegagalan eksternal. Biaya pencegahan meliputi biaya: pelatihan kualitas,

Semakin tinggi kualitas suatu produk, semakin tinggi pula biaya yang dikeluarkan, demikian pula harga akan menjadi mahal. Biaya semakin tinggi, karena perbaikan kualitas membutuhkan bahan baku yang berkualitas, tenaga terampil, mesin dan peralatan yang andal, dan pengawasan yang ketat. Selain itu, untuk memperbaiki kualitas suatu produk, manajemen harus melakukan penelitian dan pengembangan terlebih dahulu. Hal ini dilakukan untuk mengetahui perkembangan perilaku pelanggan yang paling *up to date* terhadap minatnya dalam membeli produk.

Untuk mencapai titik tengah, seharusnya manajemen mencari tingkat kualitas yang dapat diterima dengan harga produk yang terjangkau.

3.3. Advertensi

3.3.1. Pengertian Advertensi

Ingga (2011: 128) mengemukakan bahwa, ada dua aktivitas penting yang perlu dilakukan perusahaan manufaktur setelah proses produksi selesai. Pertama ialah aktivitas untuk memperoleh order (*getting order*), dan (2) Aktivitas untuk mensukseskan order tersebut agar calon pembeli tidak berpindah ke perusahaan pesaing. Aktivitas pertama adalah kegiatan advertensi atau periklanan yang menyampaikan berbagai pesan penjualan tentang produk yang ditawarkan. Pesan yang disampaikan menyangkut berbagai hal yang ada hubungannya dengan barang yang

ditawarkan, antara lain kualitas barang, ketersediaan barang, harga, cara pembayaran dan lain sebagainya. Pesan ini merupakan informasi yang sangat penting bagi pelanggan untuk menyusun anggaran pembeliannya. Menurut Kotler (1997: 637):

Advertising is any paid form of nonpersonal presentation and promotion of ideas, goods, or services by an identified sponsor.

Dalam pengertian ini, Kotler menekankan pentingnya presentasi nonpersonal yang mempromosikan ide, barang atau jasa. Institut Praktisi Periklanan Inggris mendefinisikan istilah periklanan tersebut sebagai berikut: periklanan merupakan pesan-pesan penjualan yang paling persuasif yang diarahkan kepada para calon pembeli yang paling potensial atas produk barang atau jasa tertentu dengan biaya yang semurah-murahnya (Frank Jefkins, 1994) dalam Haris Munandar (1996: 5).

Burke (1980: 9) dalam Buchari Alma (2000: 138) mendefinisikan advertising sebagai berikut:

Advertensi adalah pesan-pesan penjualan yang diarahkan kepada masyarakat melalui cara-cara persuasif yang bertujuan menjual barang, jasa atau ide. Sementara itu, Basu Swastha (2000: 245) mengemukakan bahwa: Periklanan adalah komunikasi non individu, dengan sejumlah biaya, melalui berbagai media yang dilakukan oleh perusahaan, lembaga non-laba, serta individu-individu.

Ada beberapa tekanan yang dapat dikemukakan: (1) presentase secara nonpersonal, pesan-pesan penjualan, (2) sasarannya ialah masyarakat atau calon pembeli, (3) biayanya murah, (4) pesan-pesan disampaikan secara persuasif. Jadi, advertising membutuhkan elemen-elemen sebagai berikut: media, barang atau jasa, pesan, sasaran, biaya, dan persuasif. Elemen-elemen tersebut merupakan paket yang dikemas sedemikian rupa

agar calon pembeli tertarik pada produk yang ditawarkan. Harga boleh rendah, kualitas boleh tinggi, tetapi jika pesan advertensi itu tidak dikomunikasikan kepada calon pembeli, tentu mereka akan kesulitan membeli karena tidak mengenal produknya.

Oleh sebab itu, advertensi harus dilakukan oleh setiap perusahaan karena: (1) advertensi sebagai informasi yang berguna dalam penyusunan anggaran pelanggan, (2) advertensi dapat memelihara hubungan dengan pelanggan lama, (3) Advertensi dapat membuka hubungan dengan pelanggan baru atau pelanggan potensial.

3.3.2. Tujuan Advertensi

Menurut Ingga (2011: 130) tujuan advertensi tidak hanya menyampaikan pesan atau informasi tentang barang atau jasa apa yang dimiliki perusahaan, tetapi yang lebih penting adalah menarik minat pelanggan untuk membeli barang atau jasa yang dimiliki perusahaan. Untuk itu, pesan yang disampaikan seharusnya lengkap secara kuantitatif maupun kualitatif. Advertensi harus tepat sasaran pada calon pembeli agar penjualan dapat meningkat. Advertensi yang tidak tepat sasaran tidak akan menimbulkan kesan pada pelanggan. Sebab pelanggan kadang-kadang hanya ingat pesan-pesan advertensinya, tetapi lupa barangnya. Pelanggan yang rasional tidak akan membeli produk tanpa melalui perencanaan, bahkan harus membuat anggaran terlebih dahulu. Jika semua rencana pembelian dianggarkan terlebih dahulu, pelanggan dapat menghindari pembelian secara emosional (*emotional buying*). Pembeli emosional dapat mengambil keputusan secara mendadak untuk membeli tanpa berpikir panjang, tanpa rencana sebelumnya. Pembeli emosional inilah yang sering menjadi sasaran utama produsen. Rangkaian aktivitas dalam implementasi strategi diferensiasi tersebut merupakan rantai nilai

(*value chain*) yang dapat memberikan nilai pada pelanggan (*customer value*). Rantai nilai tentang strategi diferensiasi ini mencakup bidang produksi, pemasaran, dan penelitian dan pengembangan. Kotler (1997: 638-639) membagi tujuan advertensi menjadi beberapa kategori:

- advertensi yang banyak menginformasikan angka-angka dalam memelopori penampilan dari kategori produk tertentu, tujuan utamanya ialah untuk menciptakan permintaan.
- advertensi persuasif menjadi penting dalam arena persaingan, ketika tujuan perusahaan adalah untuk membangun permintaan yang selektif untuk merek tertentu.
- advertensi yang bersifat mengingatkan adalah sangat penting bagi produk yang sudah mapan/dewasa.

3.4. Anggaran Advertensi

Perlu diingat bahwa periklanan dilakukan dengan mengeluarkan sejumlah biaya, ini berbeda dengan publisitas yang disiarkan tanpa mengeluarkan biaya (Swastha (2000: 245). Biaya iklan itu dikeluarkan saat ini, tetapi manfaatnya banyak dinikmati di masa yang datang dan tidak pasti. Dapat dikemukakan kembali bahwa manfaat advertensi yang dinikmati saat ini berasal dari pembeli yang melakukannya secara tiba-tiba atau tanpa rencana dan anggaran. Advertensi itu lebih bersifat jangka panjang bagi pelanggan yang rasional, tetapi bukan berarti tidak memiliki tujuan jangka pendek. Karena selain ingin mencapai penjualan maksimal pada saat ini, juga ingin menjamin tercapainya target penjualan dalam jangka panjang. Dengan adanya advertensi, penjualan beberapa tahun yang akan datang dapat diprediksi sekarang berapa besar kemungkinan penjualan yang dapat dicapai.

Berdasarkan anggaran penjualan ini, arus kas dapat pula dianggarkan saat ini. Penjualan yang dicapai saat ini, merupakan kombinasi antara hasil advertensi yang dilakukan pada masa lalu dan sekarang.

Peranan advertensi adalah meningkatkan permintaan terhadap produk. Perusahaan ingin mengeluarkan sejumlah tertentu yang diperlukan untuk mencapai tujuan penjualan. Tetapi bagaimana perusahaan mengetahui jika pengeluaran itu adalah jumlah yang tepat? Jika perusahaan mengeluarkan terlalu kecil, dampaknya tidak signifikan. Jika perusahaan mengeluarkan biaya advertensi terlalu besar, maka jumlah uang tersebut harus digunakan sebaik mungkin (Kotler, 1997: 639). Beban advertensi dikeluarkan saat ini sebagai beban masa kini (*current expenses*), akan tetapi manfaatnya dinikmati di masa yang akan datang dalam jangka panjang dan sukar diukur kapan manfaat itu berakhir. Kotler (1997: 639) mengatakan bahwa, walaupun advertensi ditetapkan sebagai beban saat ini, bagian dari beban itu sebenarnya suatu investasi yang membangun nilai yang *intangible* (abstrak) yang disebut sebagai goodwill. Akan tetapi, biaya advertensi itu dapat juga langsung dicatat sebagai investasi jangka panjang apabila manajemen menganggap bahwa biaya advertensi itu jumlahnya terlalu besar atau material bagi perusahaan. Jumlah tersebut secara akuntansi dapat diamortisasi atau ditunda pembebanannya pada laba rugi perusahaan setiap akhir tahun. Sebab kalau biaya advertensi yang besar itu diakui pada tahun berjalan, tentu akan memberatkan laba rugi, sehingga bisa terjadi kerugian (*losses*) pada tahun berjalan. Jika ini yang terjadi, jelas akan memengaruhi perilaku manajer untuk mengeluarkan biaya advertensi pada tahun-tahun yang akan datang. Pembebanan biaya advertensi yang ditangguhkan dapat meringankan beban

pelanggan, karena biaya advertensi yang masuk dalam kalkulasi harga menjadi kecil daripada jumlah keseluruhan biaya yang diakui pada periode berjalan.

Pertanyaannya, berapa beban advertensi yang wajar dan tidak memberatkan pelanggan di satu pihak, tetapi meningkatkan penjualan di pihak perusahaan, sehingga kedua belah pihak menerima manfaat dari setiap transaksi jual beli yang dilakukan. Perusahaan yang memiliki kualitas produk tinggi, sebenarnya tidak perlu menggalakkan advertensi secara besar-besaran, sebab dengan kualitas yang tinggi seharusnya dapat dijadikan alat untuk menarik calon pembeli. Menurut Kotler (1997: 640) ada lima faktor penting yang dapat dipertimbangkan ketika menentukan anggaran advertensi:

- Tingkat perputaran hidup produk. Khusus produk baru memerlukan anggaran advertensi yang besar untuk membangun kesadaran dan memperoleh calon pelanggan. Merek yang sudah establish biasanya didukung oleh anggaran advertensi yang rendah dan ditentukan atas dasar rasio tertentu atas penjualan.
- Pangsa pasar dan dasar konsumen. Merek yang memiliki pangsa pasar tinggi biasanya membutuhkan pengeluaran advertensi yang rendah dan dihitung dengan prosentase tertentu dari penjualan untuk mempertahankan pangsa pasar. Untuk membangun pangsa pasar dapat dilakukan dengan menciptakan ukuran pasar yang membutuhkan pengeluaran advertensi yang besar.

Persaingan dan kekacauan. Di dalam sebuah pasar dengan persaingan yang begitu ketat dan pengeluaran advertensi yang besar, suatu merek tertentu harus melakukan advertensi secara besar-besaran untuk mengetahui keinginan pasar.

Frekuensi advertensi. Jumlah pengulangan yang diperlukan untuk memberikan pemahaman tentang pesan-pesan merek pada pelanggan memiliki pengaruh yang penting terhadap anggaran advertensi.

Produk substitusi. Sebuah merek dalam suatu kelas komoditi (misalnya sigaret, bir, minuman ringan) membutuhkan banyak advertensi untuk membangun kesan beda. Advertensi juga penting ketika sebuah merek bisa menawarkan manfaat fisik yang unik atau istimewa.

Uraian diatas dapat dibagi menjadi dua bagian. Bagian pertama perusahaan perlu mengeluarkan biaya advertensi yang besar ialah: (1) Ketika perusahaan memiliki produk baru, (2) Memiliki barang yang membutuhkan peningkatan pangsa pasar, (3) Jika suatu produk menghadapi persaingan yang sangat ketat, (4) Perusahaan menginginkan pengulangan advertensi, (5) Ketika perusahaan sedang mengiklankan produk tertentu yang harus tampil beda dibanding yang lain. Yang kedua, perusahaan bisa mengeluarkan biaya advertensi yang kecil ketika perusahaan menjual produk yang telah memiliki pangsa pasar yang tinggi. Pembagian diatas menunjukkan bahwa biaya advertensi cenderung membutuhkan biaya dalam jumlah besar, sebab produk yang telah memiliki pangsa pasar yang tinggi sekalipun tetap membutuhkan pemeliharaan pelanggan, meskipun tidak besar. Jadi, advertensi selalu dibutuhkan dengan biaya terkendali agar beban pelanggan tidak terlalu berat. Selain dikendalikan, biaya advertensi ditanggihkan pembebanannya seperti biaya pengembangan sumber daya manusia, biaya pengembangan, sehingga beban laba rugi menjadi ringan. Menurut Ikatan Akuntan Indonesia (PSAK, 1999: 20.7):

Jumlah biaya pengembangan yang diakui sebagai aktiva harus diamortisasi dan diakui sebagai beban menurut dasar yang sistematis untuk mencerminkan pola di mana manfaat keekonomian yang berhubungan diakui.

Pernyataan ini memberikan kemungkinan bahwa setiap biaya advertensi yang dianggap material oleh manajemen, dapat diakui sebagai aktiva dan pembebanannya ke dalam laba rugi dilakukan melalui amortisasi.

3.5. Kualitas Layanan

3.5.1. Pengertian Layanan

Seperti yang dikemukakan di atas bahwa, ada dua aktivitas penting yang terjadi setelah proses produksi selesai ialah (1) aktivitas untuk memperoleh order (*getting order*), dan (2) aktivitas layanan untuk mensukseskan order tersebut. Aktivitas yang pertama dilakukan melalui advertensi dengan segala upaya agar calon pembeli tertarik pada produk yang ditawarkan, sedangkan layanan dilakukan untuk merealisasikan order yang diperoleh pada saat melakukan aktivitas advertensi. Jadi, layanan dilakukan untuk menindak lanjuti apa yang telah dicapai dalam aktivitas advertensi. Layanan harus juga dapat membuktikan kesan positif bahwa pesan, ide, janji, atau apa saja yang disampaikan melalui advertensi adalah benar. Ini juga membuktikan suatu konsistensi perusahaan antara bagian yang satu dengan lainnya. Misalnya, jika advertensi menginformasikan bahwa setiap barang yang dibeli bisa dikembalikan asalkan menunjukkan bukti pembelian. Pada saat penjualan ini diretur, tentu bagian pelayanan harus melayani dengan baik, tidak bisa menolak. Menurut Berry et al. (1988) kualitas layanan telah menjadi suatu pembeda besar dan senjata persaingan yang kuat yang banyak melayani organisasi.

Beberapa penulis buku tentang manajemen pemasaran masih belum serius membahas tentang perlunya layanan, sehingga pengertian layanan pun masih kurang jelas. Kotler pun belum memberikan pengertian atau pembahasan yang memadai, walaupun ia mengakui bahwa membangun kepuasan pelanggan dapat dilakukan melalui kualitas, layanan, dan nilai. *He adds all the value from these four sources-product, services, personel, and image--and perceives Caterpillar as offering more total customer value* (Kotler, 1997: 38). Parasuraman et al. (1988: 14) dalam Alison M. Dean (2002: 415) mengemukakan pengertian layanan sebagai pertimbangan konsumen tentang keunggulan perusahaan...keunggulan itu adalah suatu bentuk sikap...dan hasil dari perbandingan antara harapan dan persepsi. Defenisi yang dikemukakan oleh Kotler (1997: 467) dapat disimak berikut ini:

Layanan adalah suatu tindakan atau kinerja di mana satu pihak dapat menawarkan kepada pihak yang lain yang esensinya abstrak dan tidak mengakibatkan kepemilikan sesuatu.

Dalam hubungannya dengan pelanggan, Heskert et al., (1997); Schneider et al., (1998) mengemukakan bahwa konseptualisasi dan pengukuran kualitas layanan telah menghasilkan banyak diskusi yang sementara ditemukan dalam literatur, menarik karena literatur dari layanan pemasaran, layanan manajemen, dan psikologi organisasi menekankan pentingnya kualitas layanan dalam menarik, kepuasan, dan memperkuat pelanggan. Dean (2002) menyebutnya sebagai literatur yang memberikan bukti bahwa kualitas layanan memiliki peran integritas diantara organisasi dan pelanggan.

Peran penggabungan ini merupakan hak kualitas layanan untuk menghasilkan kebijakan internal organisasi dan praktek, dan sebagai dasar kualitas layanan menuju terciptanya nilai pelanggan

(*customer value*), kepuasan, dan loyalitas (Cronin et al, 2000; Heskert et al., 1997; Storbacka et al, 1994; Zeithaml et al., 1996).

Aktivitas layanan juga bersifat promotif, sama halnya dengan advertensi. Aktivitas layanan ingin memberikan kesan positif dan rasa puas kepada pembeli. Tujuannya ialah memberikan layanan yang berkualitas agar pembeli selalu kembali untuk membeli setelah melakukan pembelian saat ini. Oleh sebab itu, pegawai di bagian layanan haruslah orang-orang cerdas yang dapat memberi kesan positif mengenai perusahaan kepada pelanggan.

Jusi (2005) mengemukakan bahwa:

Banyak organisasi yang mengikuti pelatihan 'service excellence' ataupun menugaskan sebuah tim kecil untuk memperbaiki masalah yang terjadi pada proses layanan. Tetapi setelah menjalankan kedua hal tersebut, perubahan yang terjadi ternyata tidak cukup signifikan pengaruhnya pada kepuasan pelanggan. Mengapa? Banyak pertanyaan yang diajukan, tetapi yang paling menarik adalah:

Apakah para pimpinan telah dengan jelas merumuskan fokus layanan yang ditawarkan kepada pelanggan? Apakah fokus tersebut secara signifikan berbeda (unik) dan lebih baik dari yang ditawarkan para pesaing? Apakah mereka benar-benar memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu layanan dengan meluangkan waktu, dana, perhatian, dan tenaga? Apakah mereka terlibat aktif dalam mengkampanyekan layanan kesegnap insaan di organisasi? Apakah layanan didengungkan setiap saat sebagai strategi bisnis? Apakah organisasi memiliki rencana jangka panjang (5-6 tahun) untuk meningkatkan mutu layanan? Apakah ada unit kerja khusus yang menangani pengembangan mutu layanan?

Benang merah yang dapat ditarik dari pertanyaan di atas ialah bahwa manajemen perusahaan: harus merumuskan fokus layanan yang berbeda dengan pesaing dan untuk mensukseskan layanan sebagai strategi perusahaan, manajemen diharuskan memiliki komitmen yang tinggi dan mengkampanyekan kepada seluruh karyawan perusahaan secara terus menerus. Untuk menjaga kontinuitas pengelolaan layanan tersebut manajemen perlu membentuk unit organisasi yang khusus menangani layanan tersebut. Dengan demikian, unit tersebut akan dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung-jawab. Manajer tersebut akan menciptakan standar layanan yang baku dan fleksibel, menetapkan mekanisme tertentu dalam bentuk perencanaan kerja, evaluasi dan pengendalian secara berkala. Menurut Kotler (1997: 58) setiap aktivitas pemasaran--penelitian pemasaran, pelatihan penjualan, advertensi, layanan pelanggan, dan sebagainya harus melaksanakan aktivitas itu dengan standar yang tinggi. Dalam pelaksanaan semua aktivitas ini, para pemasar harus bekerja sama dengan semua departemen yang terkait.

3.6. Strategi Fokus

Ingga (2011: 139) mengemukakan bahwa, strategi fokus adalah strategi ketiga dari strategi dasar (Strategic generic). Strategi fokus berbeda dibanding dua strategi lainnya. Munculnya strategi fokus karena adanya keterbatasan sumber daya perusahaan, dan di pihak lain kebutuhan pelanggan sangat heterogen. Hal ini tentu sangat sukar dilayani dan kemungkinan besar tidak dapat dilakukan oleh perusahaan. Untuk menghindari hal tersebut, perusahaan sebaiknya melakukan segmentasi pasar. Pasar yang sudah disegmentasi tersebut, kemudian perusahaan melayani satu atau beberapa kelompok konsumen saja, sehingga perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing.

3.7. Kombinasi Strategi

Manajer perusahaan mengevaluasi dan memilih strategi yang mereka anggap dapat mensukseskan perusahaan. Perusahaan mencapai keberhasilan karena mereka memiliki beberapa keunggulan relatif terhadap pesaingnya. Dua sumber keunggulan bersaing yang paling menonjol dapat dijumpai dalam struktur biaya perusahaan dan kemampuannya membedakan usahanya dari pesaing (Pearce II dan Robinson Jr., 2000: 294). Dua strategi yang dimaksud ialah strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi. Menurut hasil penelitian sebelumnya, kedua strategi tersebut diimplementasikan secara terpisah. Artinya perusahaan memilih salah satu saja, apakah strategi kepemimpinan biaya atau strategi diferensiasi. Selain itu ada juga perusahaan yang menerapkan secara bersamaan (kombinasi) dalam waktu yang sama. Kombinasi strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi dapat dilakukan karena penggunaan secara terpisah dianggap tidak mencapai hasil yang maksimal. Yang telah melakukan analisis kombinasi kedua strategi ini ialah Desarbo et.al. (2001), Buzzell dan Gale (1987), Buzzell dan Wiersema (1981), Gupta (1995), Hall (1983), Hill (1983), Jones dan Butler (1988), Miller dan Friesen (1986), Helms, Dibrell, dan Wright (1997), Kumar et.al. (1997); dan Lindahl dan Beyers (2000). Desarbo et.al.(2001: 847) mengatakan bahwa, kualitas dan harga adalah terintegrasi dalam pemikiran pembeli. Bahkan Hagerty (1978), Levin dan Johnson (1984) mengusulkan formasi antara value, harga dan kualitas sebagai berikut: $v = q - p$

Sebagian besar peneliti menyimpulkan bahwa bersaing dengan melakukan kombinasi strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi menghasilkan pengaruh yang positif terhadap kinerja dibanding penggunaan strategi secara terpisah antara strategi

kepemimpinan biaya dengan diferensiasi. Strategi kepemimpinan biaya memang bertujuan untuk mencapai biaya rendah atau paling tidak sama dengan biaya atau harga pesaing. Dengan tujuan tersebut, idealnya semua komponen biaya seharusnya ditekan tanpa kecuali, termasuk kualitas. Akan tetapi, jika perusahaan ingin meningkatkan nilai pelanggan, mau tidak mau harus berorientasi pada kepentingan pelanggan (customer orientation). Tujuan orientasi pelanggan menginginkan agar harga yang rendah, dikombinasikan dengan kualitas yang tinggi. Dengan demikian, selain menurunkan biaya atau harga, perusahaan di pihak lain harus meningkatkan kualitas, walaupun kebijakan ini menambah biaya yang justru berlawanan dengan tujuan strategi kepemimpinan biaya.

Pearce II dan Robinson, JR (2000) juga mendukung penggabungan strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi dalam waktu sama, karena penggabungan tersebut memberikan tingkat ROI yang lebih tinggi dibanding implementasi strategi secara sendiri-sendiri. Dalam hubungan ini Pearce II dan Robinson, JR (2000: 295) memberikan ilustrasi berikut ini:

Tabel: 3.1
Rata-rata Return on Investment
Strategi Kepemimpinan Biaya dan Diferensiasi

Differentiation Advantage	Cost Advantage	Overall average ROI across Seven Industries
High	High	35.0%
Low	High	26.0
High	Low	22.0
Low	Low	9,5

Sumber: Pearce dan Robinson, 2000.

Dalam tabel di atas menunjukkan bahwa, apabila strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi diimplementasikan dalam waktu bersamaan, hasilnya menunjukkan bahwa ROI sebesar 35%. Apabila strategi kepemimpinan biaya diimplementasikan dalam waktu tidak bersamaan, hasilnya menunjukkan bahwa ROInya semakin menurun.

Penelitian ini akan mencari pengaruh strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi secara parsial terhadap nilai pelanggan dan keunggulan bersaing.

3.8. Nilai Pelanggan

3.8.1. Pengertian Nilai Pelanggan

Nilai pelanggan adalah perbedaan antara apa yang diterima pelanggan dan yang diberikan pelanggan (Hansen dan Mowen, 2000: 11). Menurut pengertian ini nilai pelanggan meliputi penerimaan pelanggan (*customer receives*) dan pemberian pelanggan (*customer gives up*). Jika dirumuskan tampak sebagai berikut:

Customer value (nilai pelanggan) = *Customer receives* (penerimaan pelanggan) - *Customer sacrifice* (pengorbanan pelanggan).

Penerimaan pelanggan adalah nilai manfaat yang diterima pelanggan. Apa yang diterima pelanggan disebut *total product*. Total produk adalah manfaat menyeluruh baik yang dapat dilihat (tangible) maupun yang tidak dapat dilihat (intangible) yang diterima pelanggan dari produk yang dibeli. Jadi penerimaan pelanggan menyangkut hal mendasar (basic) dan keistimewaan khusus produk, jasa, kualitas, instruksi untuk pemakaian, reputasi, nama merek, dan faktor-faktor lain yang dianggap penting oleh pelanggan (Hansen dan Mowen (2000: 11).

- Kalau demikian, penerimaan pelanggan merupakan pengorbanan bagi perusahaan. Pengorbanan perusahaan

adalah seluruh komponen biaya yang dikeluarkan dalam rangka memproduksi dan menjual barang. Contoh pengorbanan perusahaan ialah beban pokok penjualan (cost goods sold) dan beban operasional (operating expenses).

Di pihak lain, pengorbanan pelanggan merupakan penerimaan perusahaan. Pengorbanan pelanggan adalah semua biaya dikeluarkan untuk memperoleh barang tertentu. Atau dengan kata lain harga barang yang dibayar oleh pelanggan merupakan pengorbanan baginya. Sebaliknya, harga barang yang dibayar pelanggan merupakan pendapatan bagi perusahaan. Hansen dan Mowen (2000: 11) menegaskan bahwa pengorbanan pelanggan menyangkut biaya pembelian, waktu dan usaha yang dikeluarkan untuk mengamati dan mempelajari penggunaan produk, biaya setelah pembelian, biaya-biaya penggunaan, pemeliharaan, dan proses untuk menghasilkan produk tersebut.

Jadi dapat dikemukakan bahwa:

- (a) Pengorbanan pelanggan = penjualan perusahaan, dan
- (b) Penerimaan pelanggan = Biaya yang dikeluarkan perusahaan.
- (c) Biaya perusahaan terdiri dari BPP dan beban operasional.

Dengan demikian, indikator nilai pelanggan adalah:
Penjualan - (BPP + Beban operasional)

- Menurut Monroe (1990) dalam Desarbo, *et al.* (2001) sebuah rasio proporsi khusus: $v = q/p$. (v = value; q = quality, dan p = price).
- Apabila keadaan berubah menjadi normal, perusahaan dan pelanggan seharusnya memperoleh *nilai* yang proporsional atau saling menguntungkan. Mereka seharusnya tidak saling mengorbankan secara ekonomis dalam batas ketidakwajaran, karena keduanya saling membutuhkan dalam

waktu yang tidak terbatas. Tentu sukar bagi produsen bisa bertahan lama tanpa ada konsumen, sebaliknya konsumen tidak akan terpenuhi kebutuhannya dengan baik tanpa produsen. Dengan alasan itu, seharusnya di antara mereka tercipta suatu *goal congruence*.

- Pelanggan banyak melakukan pembelian karena pelanggan banyak memperoleh manfaat (*customer realization*), jika tidak mereka tidak akan melakukan itu.
- Semakin tinggi penjualan berarti semakin tinggi pula manfaat yang diterima pelanggan atas barang yang dibelinya. Kalau pelanggan merasa bahwa manfaat yang diterima (*customer realization*) lebih besar dari pada pengorbanan (*customer gives*) tentu pelanggan akan semakin meningkatkan permintaannya terhadap suatu barang atau jasa. Di lain pihak, jika pelanggan merasa tidak mendapat manfaat, tentu mereka akan banyak melakukan retur atau menyampaikan keluhan (*complaint*) atas barang telah dibeli. Apabila hal ini terjadi, tentu jumlah penjualan akan terus menurun dan pelanggan akan berpindah pada produsen yang lain. Jadi, wajar pula kalau nilai pelanggan tersebut diukur dengan penjualan, retur penjualan dan keluhan dari pelanggan.
- Desarbo *et al.* (2001: 849) menggunakan **harga** dan **kualitas** sebagai variable yang memengaruhi nilai pelanggan. Dalam penelitian tersebut harga dan kualitas ditetapkan juga sebagai variabel bebas, sehingga nilai adalah fungsi harga dan kualitas. Kalau mengikuti logika tersebut, disertasi ini juga menggunakan harga, dan kualitas sebagai variabel yang dapat memengaruhi nilai pelanggan. Namun, penulis merasa tidak cukup kuat untuk meningkatkan nilai

pelanggan jika hanya menggunakan dua variabel tersebut, tanpa advertensi yang menarik dan layanan yang memuaskan.

3.8.2. Menciptakan Nilai Pelanggan

Banyak faktor yang dapat menciptakan nilai pelanggan. Nilai pelanggan dapat diciptakan dengan menaikkan penerimaan pelanggan atau menurunkan pengorbanan pelanggan. Menurut Hansen dan Mowen (2000: 11) nilai pelanggan adalah fokus kunci karena perusahaan dapat membangun keunggulan bersaing dengan menciptakan nilai pelanggan yang lebih baik pada tingkat harga yang sama atau lebih rendah dari pesaing atau nilai yang ekuivalent dengan biaya yang lebih rendah dibanding pesaing. Nilai pelanggan dapat dibentuk oleh strategi *cost leadership* dan *differentiation*. Pearse II dan Robinson Jr. (2000: 206) mengatakan bahwa nilai pelanggan diperoleh dari tiga sumber utama: aktivitas yang membedakan produk, aktivitas yang menurunkan biaya produk, dan aktivitas yang memenuhi kebutuhan pelanggan dengan segera. Jika ke tiga sumber tersebut dihubungkan dengan strategi dasar, aktivitas yang membedakan produk dan aktivitas yang memenuhi kebutuhan pelanggan secara cepat digolongkan sebagai strategi diferensiasi, sementara aktivitas yang dapat menurunkan biaya dapat digolongkan sebagai strategi kepemimpinan biaya. Hal ini diperkuat oleh Porter (1985: 14), dan mengatakan bahwa, diferensiasi dapat didasarkan pada produk itu sendiri, sistem penyerahan atas produk yang telah dijual, pendekatan pemasaran, dan luasnya jarak dengan faktor-faktor yang lain.

Strategi kepemimpinan biaya bermanfaat untuk menciptakan biaya atau harga rendah, sedangkan strategi

diferensiasi bermanfaat untuk menaikkan penerimaan pelanggan dengan menciptakan kualitas produk yang dapat diterima pelanggan, advertensi yang menarik, dan layanan yang responsif. Hal ini ditegaskan oleh Hansen dan Mowen (2000: 11) bahwa tujuan strategi kepemimpinan biaya adalah memberikan nilai yang sama atau lebih baik pada pelanggan pada tingkat harga yang lebih rendah dari pada harga yang diberikan pesaing. Jadi, strategi biaya rendah bertujuan meningkatkan nilai pelanggan dengan mengurangi pengorbanan. Misalnya, mengurangi biaya pembuatan produk dengan memperbaiki proses sampai pada batas kewajaran, mengurangi harga penjualan, jadi mengurangi pengorbanan pelanggan.

Pengurangan pengorbanan pelanggan dapat meningkatkan nilai pelanggan. Peningkatan nilai pelanggan dapat pula diukur dari peningkatan omzet penjualan dan penurunan biaya produk. Penurunan biaya produk dapat pula terjadi karena peningkatan volume penjualan sebagai pembagi total cost meningkat. Jika ini terjadi, laba perusahaan dapat dicapai di atas rata-rata industri lainnya dan atas dasar laba tersebut manajemen dapat membangun keunggulan bersaing. Cara lain untuk meningkatkan nilai pelanggan ialah dengan strategi diferensiasi. *A differentiation strategy, on the other hand, strives to increase customer value by increasing realization (Hansen dan Mowen, 2000: 11).* Kotler (1997: 38) menatakan bahwa:

Caterpillar dapat memperbaiki penawarannya melalui tiga cara: Pertama dia dapat meningkatkan total nilai pelanggan dengan melakukan perbaikan produk, layanan, personel, dan atau manfaat kesan pada pelanggan. Kedua, dia dapat mengurangi biaya nonmoneter pembeli dengan cara mengurangi waktu, energi

pembeli dan biaya fisik. Ketiga, dia dapat mengurangi biaya produknya secara moneter.

Pemikiran tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Hansen dan Mowen (2000) tentang pentingnya penekanan terhadap waktu, efisiensi, kualitas, dan informasi akuntansi dalam upaya mencapai keunggulan bersaing. Secara strategis, penghematan biaya secara moneter telah terangkum dalam strategi kepemimpinan biaya, sedangkan perbaikan produk (kualitas), layanan, dan waktu, telah pula terangkum dalam strategi diferensiasi. Nilai pelanggan merupakan kunci utama untuk menciptakan keunggulan bersaing. Nilai pelanggan dapat diukur dari seberapa besar *value* yang diberikan oleh perusahaan dibanding dengan apa yang telah dikorbankan oleh pelanggan. Atau dengan kata lain, seberapa besar selisih *value* antara yang diterima dan yang diberikan atau dikorbankan oleh pelanggan.

Apabila *value* yang diterima oleh pelanggan lebih besar dari pada apa yang dikorbankan dan berlangsung dalam jangka panjang, kemungkinan besar dapat menciptakan keunggulan bersaing.

Menurut Ilham (2004), variabel nilai pelanggan diukur dengan mengajukan pertanyaan tentang persepsi pelanggan terhadap manfaat yang ia terima dari jasa pegadaian yakni sebagai berikut: penghematan waktu, penghematan biaya, kesesuaian dengan kebutuhan, dan nilai lebih Perum Pegadaian. Desarbo et al. juga meneliti tentang nilai pelanggan. Respondennya ialah pelanggan barang-barang elektronik. Namun dalam disertasi ini, data nilai pelanggan berasal dari persepsi para manajer industri manufaktur, karena diduga mereka adalah pelanggan juga atas barang yang mereka produksi. Jadi manajer dapat memberikan persepsinya apakah nilai pelanggan meningkat atau menurun. Cara

ini yang dipilih karena diduga kuat adanya kesukaran melakukan identifikasi terhadap pelanggan dan jenis barang yang dibutuhkanannya.

Hansen dan Mowen (2000:11) mengatakan bahwa apa yang diterima pelanggan disebut sebagai *total product*.

Total product is the complete range of tangible and intangible benefits that a customer receives from a purchased product. Thus, customer realization includes basic and special product features, service, quality, instruction for use, reputation, brand name, and any other factors deemed important by customers. Customer sacrifices included the cost of purchasing the product, the time and effort spent acquiring and learning to use product, and postpurchase costs, which are defined as the cost of using, maintaining, and disposing of the product (Hansen & Mowen, 2000: 11).

Pendapat di atas dapat dirinci kedalam manfaat yang *intangible* sebagai indikator realisasi pelanggan (*customer realization*) berikut ini: keutamaan dan keistimewaan produk, pelayanan, kualitas, instruksi pemakaian, reputasi, nama merek, dan faktor lain yang penting bagi pelanggan. Selain itu, manfaat *tangible* yang dapat dijadikan indikator pengorbanan pelanggan meliputi: harga pembelian produk, waktu dan upaya yang diperlukan untuk memperoleh produk, waktu yang dibutuhkan untuk mempelajari penggunaan produk, dan biaya-biaya setelah pembelian produk (biaya pemakaian produk, biaya pemeliharaan produk, dan biaya pengaturan produk).

Untuk meningkatkan nilai pelanggan, maka penerimaan pelanggan (*customer receives*) tersebut perlu ditingkatkan dan pengorbanan pelanggan (*customer gives*) diturunkan. Peningkatan nilai pelanggan berarti peningkatan penerimaan pelanggan atau penurunan pengorbanan pelanggan atau keduanya (Hansen and

Mowen, 2000, 11). Nilai pelanggan merupakan faktor utama yang dapat menciptakan keunggulan bersaing. Biaya rendah adalah suatu tingkat biaya yang lebih rendah dibanding biaya yang dimiliki pesaing. Dengan demikian, pelanggan lebih tertarik membeli produk yang harganya lebih murah. Pada keadaan tersebut nilai pelanggan akan tercipta dan jika hal ini berlanjut dalam jangka panjang, maka akan terbentuk keunggulan bersaing. Oleh sebab itu, manajemen tidak hanya berpikir bagaimana menciptakan laba yang besar tetapi juga berpikir bagaimana menciptakan nilai pelanggan sebagai syarat untuk menciptakan keunggulan bersaing

Menurut pengamatan literatur dalam berbagai jurnal, belum banyak peneliti yang tertarik pada nilai pelanggan, apa lagi dalam hubungannya dengan keunggulan bersaing. Penelitian yang berkaitan dengan pelanggan (*customer*) antara lain ialah: *customer satisfaction, customer approach, customer service, customer perceptions, customer discrimination, customers spending, customer relationships, customer confidence, dan know your customer.*

Demikian pula penelitian yang berkaitan dengan value, antara lain:

Contesting value, value subtraction, psychologiee of value, value and service, economic value, value externalities, value of conflicting information, cultural value, democraticvalue, spending at face value, dan the value of life.

Yang melakukan penelitian tentang nilai pelanggan adalah Desarbo *et al.* (2001). Penelitian ini menghubungkan kualitas dan harga sebagai variabel bebas dan nilai pelanggan sebagai variabel tak bebas. Desarbo *et al.* (2001: 846) mengemukakan bahwa, *In most places, customer value has been defined as a trade-off between (customer-perceived) quality and (customer-perceived) price.* Hasil penelitian

menunjukkan bahwa kualitas berkorelasi positif dengan nilai pelanggan, sedangkan harga berkorelasi negatif dengan nilai pelanggan. Hal ini terjadi dalam semua segment pasar, baik kualitas maupun harga. *Here, we see that perceived value is driven by perceived quality, and not perceived price (Desarbo, et al., 2001; 852).*

Korelasi negatif yang terjadi antara harga dan nilai pelanggan ini bertentangan dengan teori-teori sebelumnya. Secara teoritis harga akan berpengaruh terhadap nilai pelanggan karena, naik turunnya harga akan memengaruhi naik turunnya permintaan pembeli terhadap suatu produk. Kalau harga naik diduga bahwa pembeli akan mengurangi jumlah permintaannya terhadap produk. Sebaliknya, kalau harga turun diduga bahwa pembeli akan menaikkan permintaannya terhadap barang.

3.9. Keunggulan Bersaing

3.9.1. Pengertian Keunggulan Bersaing

Tingkat persaingan yang dihadapi perusahaan tidak sama antara satu dengan yang lain. Hal ini tergantung pada keunggulan masing-masing perusahaan. Perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing yang tinggi akan lebih kuat menghadapi persaingan tersebut, demikian pula sebaliknya. Oleh sebab itu, menghadapi persaingan yang semakin tajam, perusahaan harus mampu menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Keunggulan bersaing tersebut harus dipelihara dalam jangka panjang untuk menjamin kelancaran aktivitas dan laba suatu industri manufaktur. Di dalam beberapa literatur belum dijumpai pengertian keunggulan bersaing yang dipaparkan secara langsung dan jelas. Namun, untuk menuju kepada pengertian yang diharapkan sebaiknya dikemukakan beberapa pendapat para ahli berikut ini.

Porter (1985: 26) mengatakan bahwa keunggulan bersaing menggambarkan cara suatu perusahaan dapat memilih dan mengimplementasikan strategi generik untuk mencapai keunggulan bersaing dan secara berkesinambungan. Selanjutnya Porter (1985: 11) mengatakan bahwa dasar pokok kinerja di atas rata-rata dalam jangka panjang adalah keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Perusahaan harus dapat mengetahui terlebih dahulu tentang kekuatan dan kelemahan lawan sebagai pesaingnya, dan ada dua tipe dasar keunggulan bersaing: biaya rendah atau diferensiasi. Perhatian Porter tertuju pada keunggulan bersaing sebagai dasar fundamental untuk mencapai kinerja di atas rata-rata industri dalam jangka panjang. Untuk mencapai keunggulan bersaing yang perlu dimiliki industri manufaktur ialah biaya rendah dan diferensiasi, karena dua tipe tersebut menjadi faktor penting dalam pembentukan nilai pelanggan. Tentu, *value* yang dapat diukur dari seberapa besar manfaat yang diterima oleh pelanggan jika dibanding dengan pengorbanannya untuk memperoleh produk yang dibelinya.

Hansen dan Mowen (2000; 10) mengatakan:

Selanjutnya, untuk mengamankan dan mempertahankan keunggulan bersaing manajer harus menekankan pentingnya waktu, kualitas, efisiensi, dan informasi akuntansi harus dipersiapkan untuk mendukung tujuan utama organisasi ini. Yang ditekankan oleh Hansen dan Mowen ialah pentingnya faktor waktu, kualitas, efisiensi, dan tersedianya informasi pendukung untuk mencapai ketiga faktor diatas. Hill dan Jones (1995: 104) mengatakan:

Kita dapat mengatakan bahwa suatu perusahaan memiliki keunggulan bersaing apabila tingkat labanya lebih tinggi dari rata-rata laba dilingkungan industrinya. Tingkat laba secara normal

didefinisikan sebagai rasio, contohnya return on sales (ROS) atau return on assets (ROA). Jogiyanto (2005) mengemukakan bahwa, suatu perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan kompetitif (*Competitive advantage*) jika mempunyai kelebihan dari pesaing-pesaingnya untuk menarik pelanggan-pelanggan dan dapat mempertahankan diri dari tekanan-tekanan kompetitif di pasar.

Pernyataan ini menekankan bahwa suatu perusahaan memiliki keunggulan bersaing jika tingkat ROS atau ROA yang diperolehnya lebih tinggi daripada rata-rata ROS atau ROA yang diperoleh industri manufaktur sejenisnya atau yang lain. Pendapat di atas diperkuat oleh Lindahl dan Beyers (1997:1) bahwa keunggulan bersaing berasal dari karakteristik kualitas, kreativitas dan inovasi, fleksibilitas, waktu penyerahan. Menurut konsep nilai pelanggan, semua karakteristik di atas seharusnya meningkatkan nilai pelanggan terlebih dahulu, kemudian membangun keunggulan bersaing. Karena dengan meningkatnya nilai pelanggan, berarti telah terjadi pula peningkatan penjualan sebagai dasar perhitungan ROA, ROS dan ROI.

3.9.2. Menentukan Keunggulan Bersaing

Secara umum dapat dikatakan bahwa keunggulan bersaing adalah tingkat laba suatu perusahaan yang berada pada posisi yang lebih tinggi di atas rata-rata industri lain atau pesaingnya. Untuk menentukan keunggulan bersaing suatu industri, berikut ini dikemukakan kutipan sebagian contoh keunggulan bersaing dari tulisan Hill dan Jones (1995: 105) dengan menggunakan indikator ROS dan ROA sebagai berikut:

Tabel: 3-1
TINGKAT LABA PADA PERUSAHAAN KOMPUTER TAHUN
1992

Company	Sales \$ Million	ROS (%)	ROA (%)
IBM	65,096	-8	-6
Hewlett-Packard	16,427	3	4
Digital Equipment	14,027	-20	-25
Unisys	8,422	4	5
Apple Computer	7,078	7	13
Company Computer	4,132	5	7
Sun Microsystems	3,682	5	6
Pitney Bowes	3,460	3	2
Seagate Technology	2,889	2	3
Amdahl	2,554	0	0
Conner Peripherals	2,273	5	6
Tandem Computers	2,058	-2	-2
Wang Laboratories	1,910	-19	-33
Storage Technology	1,512	1	1
Intergraph	1,182	1	1
Quantum	1,128	4	9
Data General	1,127	-6	-7
Gateway 2000	1,107	6	26
SCI Systems	1,945	0	1
Maxtor	1,039	1	2
AST Research	0,951	7	12
Western Digital	0,940	-8	-14
Dell Computer	0,890	6	9
Silicon Graphics	0,867	-14	-16
Cray Research	0,798	-2	-1
Average		-0.8	0.6

Sumber: Hill dan Jones 1992.

Keterangan:

Tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata ROS dan ROA untuk industri komputer pada tahun 1992 sebesar -0.8% dan 0.6%.

Berdasarkan rata-rata tersebut berarti Apple Computer, AST Research, Dell Computer, dan Gateway 2000 memiliki posisi keunggulan bersaing pada tahun 1992, karena ROS dan ROAnya. Sebaliknya Digital Equipment, IBM, dan Wang Laboratories pada tahun 1992 tidak memiliki keunggulan bersaing (disadvantage).

Menentukan tingkat laba perusahaan (profit rate) adalah:

$$\text{Gross profit margin} = (\text{Total Revenues} - \text{Total Cost}) / \text{Total Cost}.$$

Penelitian empirik tentang keunggulan bersaing telah dilakukan oleh Kumar et.al. (1997), Lindahl dan Beyers (2000), Cazalot Jr. (2003), dan Barnes et al.. (2003). Semua peneliti menggunakan keunggulan bersaing sebagai variabel tak bebas, sedangkan variabel bebas yang digunakan, berbeda antara satu dengan lainnya. Kumar et al.. meneliti pengaruh strategik dasar terhadap kinerja. Mereka membagi strategik dasar menjadi: *cost leadership, focused differentiation, stuck-in the Middle, focused cost leadership, dan differentiation*. Hasil penelitian Kumar et al. menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan biaya cukup tinggi penggunaan dan pengaruhnya terhadap kinerja dalam perusahaan yang berorientasi laba dan nirlaba. Laporan lain yang dikemukakan Kumar dkk. ialah hasil MANCOVA dan analisis univariate kepemimpinan biaya terhadap kinerja menunjukkan pengendalian biaya operasional yang lebih besar dibanding peningkatan semua pendapatan, return terhadap pelayanan atau fasilitas baru terhadap pelayanan baru dan kemampuan pemeliharaan mesin.

Lindahl dan Beyers (1997) meneliti keunggulan bersaing yang diciptakan oleh perusahaan penghasil jasa. Perusahaan jasa tersebut meliputi: Lembaga keuangan nondeposito, Broker Sekuritas, Agen asuransi dan karier, Jasa komputer, Jasa bisnis peralatan, Jasa Hukum, Jasa Enjinering dan Arsitektur, Jasa Akuntansi, Jasa Riset dan Testing, Konsultan Manajemen dan

Hubungan Masyarakat, dan Semua industri jasa lainnya. Faktor-faktor yang diteliti ialah: Perhatian personal terhadap kebutuhan klien, membangun reputasi, harga jasa, spesialisasi keahlian atau produk, kualitas atau desain produk/jasa, jarak keahlian atau produk, kecepatan layanan, kreativitas, kemampuan penelitian dan pengembangan, kemampuan melakukan penyesuaian dengan kebutuhan pelanggan secara cepat, secara geografis dekat pada supplier, secara geografis dekat pada klien, kemampuan aktivitas pemasaran, dan lain-lain.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor harga jasa memberikan kontribusi paling tinggi kepada persaingan. Ini terjadi pada perusahaan Insurance Agents dan Carriers (50%), sedangkan yang paling rendah adalah perusahaan Security Brokerages (11,1%). Faktor harga juga memberikan kontribusi yang tinggi pada persaingan sebesar 30% dan Accounting Service sebesar 38,9%. Hasil penelitian Lindahl dan Beyers menunjukkan betapa tinggi kontribusi harga terhadap persaingan. Harga merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan pelanggan dalam membeli barang atau jasa.

Namun demikian, temuan tersebut berlawanan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Desarbo *et al.* (2001). Desarbo *et al.* (2001; 851) menyimpulkan bahwa harga berkorelasi negatif terhadap nilai (*value*), sedangkan kualitas berkorelasi positif terhadap nilai. Cazalot meneliti keunggulan bersaing sebagai variabel tak bebas dan dihubungkan dengan *ethics* (etika) sebagai variabel bebas. Cazalot menyimpulkan bahwa etika dapat memperbaiki neraca (*balance sheet*). Artinya posisi keuangan perusahaan menjadi baik, memiliki likuiditas dan solvabilitas yang *likuid* dan *solvable*. Hal ini terjadi karena kinerja perusahaan meningkat pula. Barnes (2003) meneliti seberapa besar keunggulan

bersaing dapat dibangun melalui e-operations. Untuk mensukseskan *e-operations* tersebut perlu mengembangkan jaringan internet. Tujuannya ialah untuk memperbaiki tingkat efisiensi dan efektifitas ketika perusahaan menjalankan proses manajemen bisnis dalam menghasilkan dan menyerahkan barang atau jasa. Jaringan internet membutuhkan integrasi manajemen operasi dan sistem informasi.

Penjelasan di atas memberikan alasan kuat bahwa penelitian tentang keunggulan bersaing dapat dilakukan pada perusahaan yang memiliki produk yang sejenis atau produk yang berbeda. Hal ini sesuai dengan contoh di atas yang memberikan gambaran bahwa keunggulan bersaing dapat ditentukan pada perusahaan yang memiliki jenis usaha yang sama, yaitu perusahaan industri komputer.

Di lain pihak, secara empiris membuktikan pula bahwa penelitian tentang keunggulan bersaing dapat dilakukan pada perusahaan yang menghasilkan barang dan jasa yang berbeda antara satu dengan lainnya. Penelitian tersebut dapat dijadikan alasan kuat bahwa penelitian tentang keunggulan bersaing dapat pula dilakukan pada perusahaan industri yang menghasilkan produk yang berbeda antara satu dengan yang lain. Nurhajati (2003) meneliti keunggulan bersaing pada Usaha Kecil yang berorientasi ekspor di Jawa Timur. Jenis usahanya bermacam-macam, antara lain: furniture dan kerajinan, sepatu dan sandal, border, pertanian, makanan, garmen, cor kuning, onis, fiber, kulit dan hasil olahraga, jasa (konstruksi dan TKI), sanggul, wig, tepung batu fosfat, gamelan, dan batik. Sementara itu, Adnyana (2004) meneliti keunggulan bersaing pada industri kecil (sepatu, tas, dan koper) di Jawa Timur.

Dalam teori ekonomi, beberapa perusahaan yang menghasilkan produk yang sama dapat digolongkan ke dalam persaingan sempurna (*pure competition*). Menurut Atkinson (1982: 460-461) secara garis besarnya, persaingan sempurna suatu perusahaan industri memiliki empat karakter berikut ini:

1. *The industry is made up of a large number of relatively small firms.*
2. *All firms in the industry produce a product that, for all intents and purposes, is homogeneous.*
3. *A third feature of pure competition is that all market participants are fully informed.*
4. *Finally, it is assumed that there are no significant barrier to entry to a purely competitive industry.*

Karakteristik persaingan sempurna yang dikemukakan oleh Atkinson paling tidak menekankan adanya sejumlah perusahaan yang memproduksi barang yang homogen atau sama.

deepublish / publisher

BAB IV

HUBUNGAN ANTAR VARIABEL

4.1. Kerangka Konseptual

Konsep dasar yang dibangun dalam buku ini ialah teori strategik generik yang telah dikembangkan oleh Porter (1980). Strategi tersebut dibagi menjadi 3 yaitu: strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi, dan strategi fokus. Karena manajemen strategik itu luas, maka selain strategik generik juga akan dikembangkan faktor-faktor yang berkaitan, antara lain lingkungan eksternal dan internal. Hal ini kembali dipertegas oleh Hansen dan Mowen (2003) bahwa, strategik generik meliputi strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi. Strategi tidak dapat dipisahkan dengan faktor lingkungan, karena peluang, tantangan bersumber dari lingkungan eksternal, sedangkan kekuatan dan kelemahan bersumber dari lingkungan internal.

Untuk memperbesar peluang dan menekan tantangan, perusahaan harus mampu bersaing. Persaingan berkorelasi positif dengan kinerja (Lindahl dan Beyer, 1996). Artinya, semakin kuat suatu perusahaan menghadapi persaingan, semakin tinggi pula kinerja yang dicapai. Sebaliknya, semakin lemah perusahaan tersebut menghadapi persaingan, semakin rendah pula kinerja yang dicapai. Perusahaan yang kuat menghadapi persaingan membuktikan bahwa perusahaan tersebut mampu menciptakan nilai pelanggan, demikian pula sebaliknya. Jadi, nilai pelanggan sangat penting bagi perusahaan, karena nilai pelanggan tidak hanya

menjadi sumber untuk menciptakan profitabilitas, tetapi juga dapat membangun keunggulan bersaing.

Strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi dapat menciptakan nilai pelanggan. Seperti yang dikatakan oleh Pearce II dan Robinson Jr. (2000) bahwa nilai pelanggan itu bersumber dari tiga aktivitas yang dapat: membedakan produk, menurunkan biaya produk dan segera memenuhi kebutuhan pelanggan. Aktivitas yang dapat membedakan produk, misalnya perbaikan kualitas dan menambah ragam jenis produk. Aktivitas yang dapat menurunkan biaya produk adalah memperbaiki proses produksi, melakukan pemeliharaan mesin secara terus menerus, menciptakan cara-cara baru dalam proses produksi, atau mengurangi beberapa suku cadang secara wajar dan tidak mengganggu kualitas.

Aktivitas-aktivitas tersebut dapat dijumpai dalam strategi kepemimpinan biaya yang memang bertujuan menurunkan harga melalui penurunan biaya sampai batas yang sama atau lebih rendah dibanding biaya yang dikeluarkan pesaing. Selain itu, kegiatan yang berhubungan dengan upaya mempercepat barang sampai ke tangan konsumen ialah distribusi dan layanan yang cepat. Untuk mempercepat penyerahan barang, manajemen harus responsif. Seperti telah dimaklumi bahwa harga selalu menjadi pusat perhatian pelanggan pada umumnya, terutama harga yang rendah. Apabila pelanggan membeli dengan harga yang rendah berarti pengorbanannya atas barang itu telah berkurang. Pengorbanan pembeli yang berkurang merupakan tambahan nilai baginya.

Di pihak lain, timbul strategi diferensiasi karena strategi ini bertujuan pula meningkatkan nilai pelanggan melalui beberapa aktivitas tertentu. Untuk mengimplementasikan strategi diferensiasi, Porter, Caterpillar Tractor, Helms *et al.*, Ittner dan

Larocker dalam Solieri, mengemukakan beberapa aktivitas untuk meningkatkan nilai pelanggan, yaitu: perbaikan kualitas produk, advertensi yang memuaskan, pemberian layanan yang cepat, penelitian dan pengembangan produk (R&D), tersedianya produk yang dibutuhkan, keunggulan jaringan dealer, dan harga tinggi.

Nilai pelanggan yang diperoleh dari strategi ini ialah:

Perbaikan kualitas: Setiap perbaikan kualitas dapat menambah nilai pelanggan, karena pelanggan dapat memperoleh manfaat antara lain dari: (1) penambahan kekuatan atau daya tahan produk, (2) penampilan produk (performance) menjadi lebih menarik, (3) kenyamanan pada saat dipakai, (4) keselamatan bagi pemakai. Misalnya, kendaraan, makanan. Jika kendaraan itu kualitasnya baik, kelelahan pengemudi akan lebih terjamin. dan sebagainya. Apabila barang adalah makanan, konsumen dapat dijamin dari bahaya keracunan atau efek samping lainnya. Semua aktivitas, pemakaian bahan baku, tenaga kerja, dan biaya overhead pabrik akan menambah biaya, sehingga harga barang akan meningkat pula.

Advertensi yang memuaskan: Pelanggan akan memperoleh pesan-pesan atau informasi yang berkaitan dengan barang yang dibutuhkan, sehingga waktu, tenaga, dan biaya untuk memperoleh barang atau informasi dapat dihemat. Akan tetapi akibat dari kegiatan advertensi ini akan menjadi beban pelanggan karena dimasukkan dalam komponen beban penjualan.

Kualitas layanan: Salah satu indikator layanan yang berkualitas adalah penyerahan barang dalam waktu yang singkat. Dengan waktu yang singkat inilah pelanggan akan menerima nilai tambahya.

Penelitian dan pengembangan: Salah satu tujuan penelitian dan pengembangan ialah untuk mengetahui selera pelanggan yang

paling mutakhir. Dengan demikian, barang yang ditawarkan selalu *up to date* dan kebutuhan pelanggan selalu terpenuhi, baik penampilan, kenyamanan, keindahan dan lain sebagainya. Biaya penelitian dan pengembangan cukup besar dan biaya tersebut akan menjadi beban harga pokok penjualan.

Menjamin persediaan barang: Menjamin persediaan barang di gudang berarti memberikan kepastian kepada pelanggan. Pelanggan tidak membutuhkan waktu terlalu lama untuk memperoleh barang yang dibutuhkan karena tidak perlu mencari di tempat lain.

Keunggulan jaringan dealer: Semakin luas jaringan dealer, semakin menguntungkan pelanggan. Karena pelanggan dapat memperoleh barang yang dibutuhkan di *dealer* yang dekat dengan tempat tinggalnya. Berarti pelanggan akan menghemat waktu, biaya transportasi, tenaga dan sebagainya. Sebaliknya, dari keuntungan yang diperoleh pelanggan ini akan berdampak positif pada perusahaan karena pelanggan dapat melakukan pesan ulang (*repeat order*), sehingga penjualan perusahaan meningkat.

Faktor-faktor lain yang dianggap penting dalam strategi diferensiasi ialah pemberian garansi dan retur atas barang-barang tertentu yang telah dibeli pelanggan. Apabila pelanggan mendapat garansi dari perusahaan, pelanggan dapat menghindari resiko kerusakan teknis karena kesalahan perusahaan. Demikian pula dengan retur, pelanggan dapat menghindari kerugian karena kesalahan perusahaan yang menjual barang. Misalnya, barang yang dikirim tidak sesuai dengan pesanan, baik kuantitas maupun kualitas.

Uraian di atas menunjukkan bahwa meskipun pelanggan menerima manfaat atau nilai, tetapi pelanggan harus bersedia membayar harga barang yang tinggi. Semua faktor yang menjadi

daya tarik pelanggan ini, harus dipertahankan dan dikembangkan setiap saat agar selalu relevan dengan kehendak pelanggan.

Secara teoritis Porter (1985), Hansen dan Mowen (2000) sepakat dan menegaskan bahwa untuk mencapai keunggulan bersaing perlu menekankan aspek: waktu, efisiensi, kualitas, dan informasi sebagai pendukung untuk mencapai ketiga aspek tersebut. Sementara landasan empirisnya berdasarkan penelitian Helms *et al.* (1997), Ittner dan Lacker (1997) dalam Solieri (2000), Lindahl dan Beyers (1997), Desarbo, *et al.* (2001). Helms *et al.* (1997) meneliti tentang strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi yang dihubungkan dengan kinerja, sedangkan Desarbo *et al.* meneliti tentang harga dan kualitas sebagai strategi yang dihubungkan dengan nilai pelanggan (*customer value*). Lindahl dan Beyers meneliti pembentukan keunggulan bersaing dalam perusahaan penghasil jasa dengan jenis usaha dan produk jasa yang berbeda-beda. Hal ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing tidak hanya dapat diteliti pada perusahaan yang menghasilkan barang dan jasa yang sejenis, tetapi dapat juga dilakukan pada perusahaan yang menghasilkan barang atau jasa yang berbeda. Atkinson (1982: 461) mengemukakan bahwa semua perusahaan dalam industri yang menghasilkan produk yang maksud dan tujuan sama (*homogeneous*) merupakan salah satu karakteristik persaingan sempurna (*pure competition*). Sekalipun pasar persaingan sempurna tidak eksis dalam kenyataan, ekonom menggunakan model persaingan sempurna sebagai suatu alat analisis untuk mempelajari determinan harga dan output dalam situasi pasar yang sesungguhnya (Pierce dan Moss, 1980: 220). Pendapat ini diperkuat oleh Atkinson (1982: 461) bahwa walaupun struktur pasar persaingan sempurna tidak dapat diterapkan pada sejumlah besar industri di Amerika Serikat, akhirnya kita sampai

pada sejumlah kesimpulan yang kurang lebih mendekati realita ditemukan pada struktur pasar yang lain.

Efisiensi yang menjadi pusat perhatian Hansen dan Mowen (2000) telah sesuai dengan tujuan strategi kepemimpinan biaya yang dikembangkan Porter, yaitu mencapai biaya atau harga yang rendah. Sementara kualitas dan waktu sesuai pula dengan strategi diferensiasi yang bertujuan agar produk tertentu memiliki keistimewaan atau keunikan tertentu, sehingga pelanggan tertarik untuk membeli. Selain kualitas, pelanggan seharusnya dilayani dalam waktu cepat dan tepat (*quick response*). Yang masih menjadi perdebatan ialah apakah nilai pelanggan dan keunggulan bersaing dapat dibangun dengan hanya menggunakan strategi kepemimpinan biaya atau harus dikombinasi dengan strategi diferensiasi. Porter lebih memilih pemisahan dua strategi tersebut dalam membangun keunggulan bersaing. Porter yakin bahwa strategi kepemimpinan biaya secara terpisah dapat membangun keunggulan bersaing tanpa harus dikombinasi dengan strategi diferensiasi, dan demikian pula sebaliknya. Di lain pihak, Kumar et al. (1997), Helms et al. (1997), Lindahl dan Beyers (1997), mendukung pendapat bahwa nilai pelanggan dan keunggulan bersaing dapat dicapai dengan baik apabila strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi dikombinasikan. Menurut mereka, hal ini dapat terjadi karena kedua strategi tersebut saling berkaitan dan melengkapi.

Namun, tidak berarti bahwa, harga yang murah dan kualitas yang tinggi secara otomatis akan meningkatkan nilai pelanggan tanpa didukung oleh advertensi yang menarik dan layanan yang cepat. Advertensi itu penting karena berfungsi untuk menyampaikan informasi tentang apa yang dijual perusahaan. Informasi dalam advertensi dapat membantu pelanggan

mengetahui barang apa yang dibutuhkan baik mengenai kuantitas, kualitas, harga, maupun tempat dimana barang itu berada. Layanan cepat dapat disebabkan oleh komitmen yang tinggi dan selalu tersedianya barang yang dibutuhkan. Oleh sebab itu, advertensi dan layanan dijadikan alat sebagai untuk mencapai tujuan strategi diferensiasi. Helms *et al.* mengajukan tiga proposisi.

Proposisi yang pertama menganggap bahwa, jika hanya menggunakan strategi kepemimpinan biaya, hasilnya tentu tidak baik. Proposisi kedua, beranggapan bahwa, kalau hanya menggunakan strategi diferensiasi, hasilnya juga kurang baik. Proposisi ketiga yang dianggap paling baik, karena menggabungkan strategi kepemimpinan biaya dengan diferensiasi secara simultan. Penggabungan ini ternyata hasilnya lebih baik daripada kepemimpinan biaya dan diferensiasi dilaksanakan secara terpisah.

Desarbo *et al.* (2001) menetapkan harga dan kualitas sebagai variabel bebas yang dapat memengaruhi nilai pelanggan sebagai variabel tak bebas. Dalam buku ini, secara garis besar biaya teknik dan biaya kebijakan ditetapkan sebagai bagian strategi kepemimpinan biaya, karena teknik meliputi biaya bahan baku, tenaga kerja dan biaya overhead pabrik, sementara biaya kebijakan meliputi biaya: administrasi, umum, penelitian dan pengembangan, pemasaran. Penurunan biaya-biaya tersebut untuk dalam rangka implementasi strategi kepemimpinan biaya ditetapkan sebagai indikatornya. Di pihak lain, strategi diferensiasi meliputi pula indikator: kualitas, advertensi, dan layanan sebagai indikator strategi diferensiasi. Berdasarkan hasil penelitian dan landasan teori di atas, kemudian ditetapkan sistem manajemen biaya sebagai variabel bebas yang memengaruhi variabel bebas ke dua strategi di atas. Dalam kaitannya dengan kondisi makro

ekonomi Indonesia yang masih rentan terhadap berbagai perubahan domestik maupun global, pemilihan strategi ini dianggap cukup relevan untuk menjawab berbagai tantangan.

4.2. Lingkungan Eksternal dan Strategi Kepemimpinan Biaya

Seperti dikemukakan di atas bahwa, lingkungan eksternal meliputi 3 dimensi yaitu: lingkungan makro, lingkungan industri dan lingkungan operasional. Lingkungan makro sendiri meliputi unsur: politik, hukum, ekonomi, sosial budaya, teknologi, dan kependudukan (Suwarsono, 1994). Lingkungan eksternal dibagi dalam 3 bidang utama: lingkungan umum, industri dan pesaing (Hitt dan Ireland, 2001: 50). Pearce II dan Robinson Jr. (2000) membagi lingkungan eksternal menjadi: lingkungan jauh, industri, dan operasional. Hitt dan Ireland (2001: 52) mengemukakan bahwa dalam kombinasi, hasil tiga analisis tersebut digunakan untuk memahami lingkungan eksternal yang berpengaruh terhadap tujuan strategi, misi strategi, dan tindakan strategi. Analisis lingkungan umum difokuskan pada masa depan, analisis lingkungan industri difokuskan pada pemahaman faktor-faktor dan kondisi yang memengaruhi profitabilitas perusahaan, dan analisis pesaing difokuskan untuk memprediksi dinamika tindakan, tanggapan, dan perhatian pelanggan.

Dipandang dari aspek lingkungan makro, hubungan antara lingkungan eksternal dengan strategi generik dapat dipengaruhi oleh faktor kestabilan politik dan keamanan, peraturan pemerintah, tingkat inflasi, tingkat bunga, nilai tukar dan sebagainya. Apabila keadaan faktor-faktor tersebut kondusif tentu dapat berpengaruh positif terhadap perumusan maupun implementasi strategi generik. Misalnya kestabilan politik dan keamanan terjamin, peraturan pemerintah mendukung lalu lintas perdagangan, memberikan ketenangan kerja kepada pekerja, tingkat inflasi dapat ditekan,

tingkat bunga rendah, nilai tukar rendah, kesejahteraan sosial terjamin, dan kemajuan teknologi mendukung pengembangan produk. Dalam kondisi demikian, pendapatan masyarakat dan daya belinya cenderung meningkat. Kalau kondisi tersebut dapat diwujudkan, tentu implementasi strategi generik yang meliputi strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi dapat berhasil dengan baik. Namun, jika yang terjadi sebaliknya, tentu manajemen akan mengalami kesukaran dalam pemilihan dan implementasi strategi generik. Penelitian empiris yang dilakukan Stanley *et al.* (1994) menguji pengaruh lingkungan persaingan terhadap orientasi pasar, dan kinerja 8 SBU perusahaan produk kehutanan dan 36 SBU aneka ragam perusahaan manufaktur. Demikian pula, Ward *et al.* (1995) melakukan identifikasi tentang kekuatan hubungan antara faktor lingkungan dan strategi operasi terhadap kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh substansial pada strategi operasi. Jadi, jelas bahwa keadaan lingkungan eksternal, akan berpengaruh terhadap strategi dalam hubungannya dengan perumusan, implementasi, dan pengendalian strategi.

4.3. Lingkungan Eksternal dan Strategi Diferensiasi

Di atas sudah ditegaskan bahwa lingkungan eksternal memiliki dimensi lingkungan makro, industri, dan operasional. Sementara indikator dimensi tersebut memiliki keeratan hubungan dengan strategi diferensiasi. Kalau ditinjau dari indikator lingkungan makro yang terdiri atas: kestabilan politik, keamanan, kepastian hukum, tingkat inflasi, tingkat bunga, peraturan pemerintah, yang secara langsung berkaitan dengan aktivitas perusahaan. Misalnya, keamanan yang kacau dapat mengganggu kegiatan ekonomi dan bisnis, karena para pengusaha atau siapapun

akan merasa ketakutan jika keamanan dirinya atau keluarganya terganggu. Selain itu investor tidak akan melakukan penanaman modal dalam suatu negara tertentu, karena khawatir para buruh tidak bisa bekerja secara sungguh-sungguh karena gangguan keamanan. Tingkat inflasi yang semakin tinggi, akan semakin memperlemah daya beli masyarakat. Akhirnya masyarakat tidak akan membeli produk tertentu dan akhirnya perusahaan bisa mengalami kemunduran usaha dan labanya pun bisa menurun, bahkan bisa mengalami kebangkrutan. Bunga bank yang tinggi dapat mempersulit perusahaan memperoleh kredit dari bank. Kalaupun perusahaan dapat memperoleh kredit, tentu akan memikul beban bunga yang sangat tinggi, yang berarti penurunan laba. Sebaliknya, jika keamanan terjamin, inflasi rendah, bunga bank rendah, ada kepastian hukum, tentu akan berpengaruh positif terhadap perkembangan perusahaan, sehingga perusahaan dapat memperoleh laba. Hitt dan Ireland (2001: 58) mendukung pendapat di atas dan mengemukakan bahwa, kesehatan ekonomi suatu negara memengaruhi kinerja individu perusahaan dan industri. Suwarsono (1994: 5) mengemukakan adanya hubungan langsung antara faktor eksternal dan faktor internal dengan tujuan perusahaan. Di dalam tujuan tersebut meliputi: laba, harga saham, penjualan, dan keberlangsungan hidup. Karena itu, perusahaan mempelajari lingkungan ekonomi untuk mengidentifikasi perubahan-perubahan, kecenderungan, dan implikasi strateginya.

4.4. Lingkungan Eksternal dan Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing adalah laba di atas rata-rata industri sejenis atau industri lain. Indikatornya dapat menggunakan ROA, ROS atau ROI. Berarti, keunggulan bersaing tergantung pada laba yang diperoleh perusahaan. Karena laba sebagai tujuan

perusahaan, berarti keunggulan bersaing merupakan bagian terpenting dari laba. Seperti dikemukakan Suwarsono (1994: 5) di atas bahwa faktor eksternal dan internal berhubungan dengan tujuan dan laba sebagai pembentuk keunggulan bersaing ada di dalam tujuan itu. Jadi, kalau perusahaan itu memperoleh laba dan berada di atas rata-rata industri lainnya berarti perusahaan itu memperoleh keunggulan bersaing. Di atas telah dikemukakan bahwa lingkungan makro berpengaruh terhadap profitabilitas. Dengan demikian, diduga bahwa lingkungan makro memiliki hubungan dengan keunggulan bersaing.

4.5. Lingkungan internal dan Strategi Kepemimpinan Biaya

Hitt dan Ireland (2001:102) mengemukakan bahwa lingkungan internal meliputi: sumber, kemampuan dan kompetensi inti. Sementara, menurut Suwarsono (1994) lingkungan internal meliputi manajemen fungsional dan budaya perusahaan. Manajemen fungsional meliputi pemasaran, operasi, keuangan, SDM, penelitian dan pengembangan dan sistem informasi manajemen. Semua fungsi ini memiliki tujuan masing-masing dan membutuhkan perencanaan, koordinasi, pengendalian, dan pengambilan keputusan yang tepat Misalnya: pemasaran bertujuan untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut membutuhkan strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi.

Lingkungan internal merupakan tanggung-jawab manajemen, karena lingkungan internal berada di bawah kendalinya. Oleh sebab itu, lingkungan internal seharusnya tetap menjadi faktor penentu yang paling dominan dalam mencapai kinerja perusahaan. Menurut Pearce II dan Robinson (2000: 191) lingkungan internal telah mendapat perhatian yang besar akhir-

akhir ini sebagai pendorong yang kritis untuk mencapai manajemen strategik yang efektif.

4.6. Lingkungan internal dan Strategi Diferensiasi

Teori dasar yang dipakai dalam hubungan ini antara lain yang dikemukakan oleh Suwarsono (1994: 5), yaitu hubungan faktor eksternal dan internal terhadap tujuan. Hubungan lingkungan internal dengan strategi diferensiasi akan terjadi pada kuat tidaknya lingkungan internal terhadap implementasi strategi diferensiasi. Lingkungan internal seharusnya memiliki kemampuan dari berbagai fungsi: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, dan relevansi informasi akuntansi, agar strategi diferensiasi dapat diimplementasikan. Apabila sumber daya yang dibutuhkan tidak tersedia sesuai kebutuhan perusahaan, tentu perusahaan akan mengalami gangguan untuk meningkatkan kualitas produk, melaksanakan layanan yang memuaskan, menjalankan advertensi yang efektif, meningkatkan kapasitas produksi, mengembangkan penelitian dan pengembangan produk, mendesain produk yang lebih unik dan menarik, dan sebagainya. Sumber daya ini dapat dilihat dari aspek modal kerja yang lemah, jumlah aset lancar tidak menjamin kewajiban-kewajiban jangka pendek. Aset tetap tidak sesuai dengan fasilitas yang dibutuhkan. Misalnya, mesin-mesin pabrik memiliki kapasitas yang rendah, sering mengalami kerusakan, sehingga permintaan pasar tidak terpenuhi. Selain itu perusahaan tidak memiliki alat pengangkutan yang memadai, penyerahan produk selalu lambat ditangani, sehingga pelanggan merasa dirugikan dan akhirnya pindah pada pesaing. Yang memperkuat pendapat di atas ialah: Kumar *et al.*, 1997; Ittner dan Larcker, 1997; Helms *et al.*, 1997; Hill dan Jones, 1995 dan Porter, 1985. Nurhajati (2003: 213) mendukung pendapat

di atas dengan hasil temuannya yang mengatakan bahwa, faktor internal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing pada Usaha Kecil yang berorientasi ekspor di Jawa Timur.

4.7. Lingkungan Internal dan Keunggulan Bersaing

Menurut Hitt dan Ireland (2001: 102) lingkungan internal memiliki tiga komponen yaitu: sumber, kemampuan dan kompetensi inti. Selanjutnya, Hitt dan Ireland (2001: 103) menegaskan bahwa pengambilan keputusan manajemen yang berkaitan dengan sumber, kemampuan dan kompetensi inti memiliki pengaruh terhadap perusahaan untuk mengembangkan keunggulan bersaing dan menerima return di atas rata-rata. Sumber yang dimiliki perusahaan memang harus digunakan secara efisien. Untuk itu, manajemen harus memiliki kemampuan yang memadai agar dapat mengambil keputusan yang tepat, sehingga dapat meningkatkan efisiensi. Efisiensi merupakan syarat untuk mencapai laba, sementara laba adalah sumber untuk membangun keunggulan bersaing. Untuk mencapai efisiensi, perusahaan perlu menyusun rencana atau anggaran, melaksanakan rencana, dan melakukan pengawasan.

4.8. Strategi Kepemimpinan Biaya dan Nilai Pelanggan

Ada 2 strategi utama dalam strategi generik, yaitu strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi. Ke dua strategi ini akan dianalisis secara bersamaan atau kombinasi. Tujuan strategi kepemimpinan biaya ialah menciptakan biaya yang lebih rendah dibanding pesaing. Biaya merupakan komponen utama dalam pembentukan harga. Apabila biaya rendah tentu harga akan rendah pula; kecuali produsen menginginkan laba yang tinggi. Harga yang rendah selalu menjadi pusat perhatian pelanggan, apa

lagi produk tersebut memiliki kualitas yang tinggi atau dapat diterima. Harga yang rendah dapat memotivasi pelanggan untuk membeli barang tertentu dan bisa berulang-ulang, karena dengan harga rendah berarti pelanggan mengeluarkan pengorbanan yang kecil pula. Pengorbanan yang kecil menimbulkan manfaat bagi pelanggan. Semakin banyak melakukan pembelian produk, semakin besar manfaat yang diperoleh pelanggan. Itulah sebabnya pelanggan membeli secara berulang-ulang. Jika ini yang terjadi, tentu laba akan diperoleh pula oleh produsen karena semakin tinggi penjualan, semakin besar volume penjualan, sehingga biaya perunit produk akan semakin kecil pula. Peneliti yang menggunakan harga sebagai variabel bebas antara lain ialah Desarbo *et al.* (2001), Colin Campbell-Hunt (2000), Lindahl dan Beyers (1996). Douglas (1987: 550) menambahkan bahwa nilai untuk pelanggan dapat dicapai dengan produk yang bagus yang diproduksi pada tingkat biaya rendah atau harga rendah (strategi kepemimpinan biaya) atau dicapai dengan produk yang lebih mahal yang lebih teliti yang sesuai kebutuhan pelanggan.

Strategi diferensiasi merupakan strategi kedua yang sangat penting selain strategi kepemimpinan biaya. Menurut Hansen dan Mowen (2000: 11) kata kunci dalam strategi diferensiasi ialah menciptakan produk yang memiliki nilai dalam pengertian yang luas. Porter (1985) menambahkan bahwa nilai tersebut bisa berasal dari produknya sendiri, sistem penyerahan dan pendekatan pemasaran. Itulah sebabnya, Caterpillar Tractor, Helms *et al.* (1997), Ittner dan Larcker (1997), Desarbo *et al.* (2001) mengembangkan strategi diferensiasi yang kalau disimpulkan meliputi: kualitas, produk, advertensi, layanan, tersedianya suku cadang, keunggulan jaringan kerja dealer, bahkan memberikan harga yang tinggi. Dalam penelitiannya, Desarbo, *et al.* (2001) menunjukkan bahwa

kualitas berpengaruh positif nilai pelanggan. Bahkan sebelumnya, Hansen dan Mowen (2000: 11) mengemukakan bahwa strategi diferensiasi di pihak lain berusaha meningkatkan nilai pelanggan melalui penciptaan realisasi. Pendapat di atas diperkuat oleh Chaganti et.al. (1989: 21) bahwa, persaingan diantara perusahaan terjadi dalam bidang harga, advertensi dan promosi, kualitas, dan perusahaan sering menghadapi persaingan dalam satu atau lebih bidang secara bersamaan. Di muka telah pula diungkapkan pendapat Hill dan Jones (1995: 106) bahwa penambahan nilai membutuhkan diferensiasi produk dari yang ditawarkan pesaing kira-kira satu atau dua dimensi yaitu: kualitas, desain, waktu penyerahan, pelayanan purna jual (*service after sale*), dan dukungan.

4.9. Strategi Kepemimpinan Biaya dan Keunggulan Bersaing

Apabila nilai pelanggan telah dibentuk, tentu pelanggan akan melakukan pembelian secara berulang-ulang (*repeat order*). Pembelian secara berulang-ulang akan meningkatkan volume penjualan. Volume penjualan akan meningkatkan volume produksi. Volume produksi akan menurunkan biaya produksi karena *total cost* akan dibagi oleh volume produksi yang tinggi. Apabila biaya produksi dapat dipertahankan tentu harga barang yang ditawarkan akan menurun dan bisa lebih rendah dari pesaing. Dalam keadaan harga yang tetap atau meningkat ditanding dengan beban yang menurun tentu akan diperoleh laba. Karena laba sebagai unsur penting keunggulan bersaing Kelanjutan keadaan ini dan mendorong terciptanya keunggulan bersaing.

Hubungan ini didukung oleh hasil penelitian tentang harga yang dilakukan oleh Lindahl dan Beyers (1997); Hansen dan Mowen (2000); Desarbo *et al.* (2001); dan Jasfar (2002) telah memperkuat pendapat di atas. Hasil penelitian Lindahl dan Beyers

(1197) menunjukkan bahwa harga berpengaruh terhadap persaingan. Artinya, harga sebagai alat strategi dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Dapat diduga bahwa, harga yang rendah dapat meningkatkan penjualan; sebaliknya harga yang tinggi dapat menghambat peningkatan penjualan. Sementara itu penelitian Desarbo et al. (2001) menunjukkan bahwa harga berpengaruh negatif terhadap nilai pelanggan. Hasil penelitian Jasfar (2002) menunjukkan pengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan.

Strategi kedua yang juga penting adalah strategi diferensiasi. Strategi ini menambah nilai pelanggan melalui berbagai aktivitas, walaupun diakui bahwa strategi ini berakibat naiknya biaya yang dapat memicu kenaikan harga. Strategi diferensiasi menekankan pada keunikan produk, sehingga lebih meningkatkan nilai pelanggan, antara lain ialah kualitas produk. Hansen dan Mowen (2000: 423) mengemukakan bahwa perbaikan kualitas merupakan salah satu dimensi penting dalam strategi diferensiasi karena dapat meningkatkan profitabilitas melalui dua cara: (1) dengan meningkatkan permintaan pelanggan, dan (2) dengan menurunkan biaya. Untuk memperkuat pendapat ini, Pearce II dan Robinson Jr. (2000: 249) mengatakan bahwa, kepemimpinan biaya rendah dapat menggunakan keunggulan biaya untuk menetapkan harga paling rendah atau untuk memperoleh laba margin yang tinggi.

Implementasi strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi terkesan bertentangan, karena masing-masing memiliki kelemahan dan kelebihan. Strategi kepemimpinan biaya berusaha menurunkan biaya, di pihak lain diferensiasi menaikkan kualitas berdampak pada kenaikan biaya. Dalam jangka panjang diharapkan permintaan meningkat dengan adanya peningkatan

kualitas. Oleh sebab itu, karena kedua strategi ini saling melengkapi, maka ada beberapa peneliti yang melakukan kombinasi keduanya. Secara empiris membuktikan bahwa kombinasi strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi dapat mencapai nilai pelanggan secara maksimal dan pada gilirannya menciptakan keunggulan bersaing. Yang melaksanakan penelitian dengan mengkombinasi dua strategi ini ialah: Desarbo et al., (2001), Lindahl dan Beyers (2000), Kumar et al. (1997), Helms et al., (1997), Jones dan Butler (1988), Buzzell dan dan Gale (1987), Miller dan Friesen (1986), dan Hill (1983). Chaganti et al. (1989: 21) mengatakan bahwa, perusahaan dapat memperoleh laba jika direaksi dengan kombinasi strategi persaingan yang tepat. Kombinasi strategi yang dimaksud disini ialah implementasi strategi kepemimpinan biaya dengan diferensiasi secara bersamaan.

4.10. Strategi Diferensiasi dan Nilai Pelanggan

Strategi diferensiasi menekankan pada upaya bagaimana produk yang ditawarkan memiliki keunikan, sehingga menambah nilai dan menarik bagi pelanggan. Perbaikan kualitas produk, pemberian layanan prima, advertensi yang menarik, desain produk yang menarik, pemberian *service after sale* dan sebagainya merupakan manfaat dan dapat menambah nilai pelanggan. Namun dibalik itu, upaya-upaya itu akan menambah biaya produksi, sehingga harga jualpun akan meningkat. Menurut Hansen dan Mowen (2000; 11) kata kunci dalam strategi diferensiasi ialah menciptakan produk yang memiliki nilai dalam pengertian yang luas. Demikian pula Helms et al. (1977); Ittner dan Larcker (1997); Desarbo et al. (2001) mengembangkan strategi diferensiasi yang kalau disimpulkan meliputi: kualitas, advertensi, layanan,

tersedianya suku cadang, keunggulan jaringan kerja dealer, bahkan memberikan harga yang tinggi. Dalam penelitiannya, Desarbo et al. (2001) menunjukkan bahwa kualitas berpengaruh positif terhadap nilai pelanggan.

4.11. Strategi Diferensiasi dan Keunggulan Bersaing

Menurut Hill dan Jones (1995) jika perusahaan memperoleh ROA atau ROS di atas rata-rata perusahaan manufaktur yang lain, berarti perusahaan tersebut memiliki keunggulan bersaing. Demikian pula dengan strategi diferensiasi dapat membangun keunggulan bersaing dengan meningkatkan perbaikan kualitas, inovasi produk, advertensi yang menarik dan kualitas pelayanan yang tidak diberikan oleh pesaing. Lindahl dan Beyers (2000:1) menegaskan bahwa sumber keunggulan bersaing berasal dari karakteristik seperti kualitas, harga, kreativitas dan inovasi, fleksibilitas, ketepatan waktu penyerahan dan lingkup jasa yang ditawarkan. Semua sumber yang dikemukakan Lindahl dan Beyers (2000) ini tercakup dalam strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi. Selain Hill dan Jones (1995), Lindahl dan Beyers (2000) juga Hansen dan Mowen (1995), Kumar *et al.* (1997), dan Porter (1985). memberikan dukungan tentang keeratan hubungan antara strategi generik dengan keunggulan bersaing. Berdasarkan uraian di atas berikut ini dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

Manfaat yang diperoleh pelanggan tidak hanya manfaat ekonomi tetapi juga non ekonomi. Manfaat ini diperoleh dari strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi. Manfaat ekonomi diperoleh pelanggan melalui harga barang yang rendah, sehingga pelanggan melakukan pembelian secara berulang-ulang atau berkelanjutan. Pembelian yang berkelanjutan inilah perusahaan atau produsen memperoleh pula manfaat ekonomi berupa

peningkatan penjualan. Selain manfaat dari peningkatan penjualan, perusahaan dapat juga memperoleh penurunan biaya produksi, karena total biaya akan dibagi oleh unit produksi yang besar. Jumlah penjualan tertentu dikurangi atau ditanding dengan biaya yang rendah akan meningkatkan profitabilitas perusahaan.

4.12. Nilai Pelanggan dan Keunggulan Bersaing

Perusahaan yang dapat menciptakan nilai pelanggan, berarti perusahaan telah memberikan manfaat kepada pelanggan. Manfaat yang diterima oleh pelanggan pada gilirannya akan berdampak positif terhadap kenaikan permintaan barang atau jasa yang ditawarkan. Pelanggan akan terdorong untuk melakukan *repeat order*, sehingga penjualan dapat meningkat. Peningkatan penjualan inilah yang akan menciptakan keuntungan secara akumulatif dan menjadi dasar untuk membangun keunggulan bersaing.

Hubungan antara nilai pelanggan dan keunggulan bersaing ini didukung oleh Hansen dan Mowen (2000), Porter (1985) dalam Desarbo et.al. (2001). Seperti telah dikemukakan sebelumnya bahwa, nilai pelanggan adalah kunci utama karena perusahaan dapat membangun keunggulan bersaing menciptakan menciptakan nilai pelanggan yang paling baik pada tingkat biaya yang sama atau lebih rendah dibanding pesaing atau menciptakan nilai yang ekuivalen dengan biaya rendah dari pada pesaing (Hansen dan Mowen, 2000: 11). Desarbo et.al.(2000) mencatat bahwa keunggulan bersaing suatu perusahaan berasal dari kemampuannya menciptakan nilai untuk pembelinya. Uraian di atas menggambarkan dukungan yang besar terhadap pentingnya penelitian tentang hubungan nilai pelanggan dengan keunggulan bersaing.

deepublish / publisher

BAB V

IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK

Secara teoritik manajemen strategik yang diteliti, dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Faktor eksternal
2. Faktor internal
3. Strategi Kepemimpinan biaya
4. Strategi diferensiasi
5. Nilai pelanggan
6. Keunggulan bersaing.

Data

Semua industri manufaktur (150 perusahaan) dikirim kuesioner dalam amplop tertutup dengan perangko sebesar Rp. 4.000,- agar responden dapat mengembalikan dengan tidak bersusah payah. Ada yang dikirim melalui pos dan ada pula yang diantar langsung. Kuesioner yang gagal sejumlah 25 buah.

Tabel:5-1
DATA PENELITIAN

No.	Jumlah sampel	Kuesioner tidak kembali	Pindah, tidak dikenal, tidak jelas, dsb.	Tidak beroperasi	Data yang dapat diolah
	150	19	5	1	125

Sumber: Kuesioner, diolah

Profil Responden

Responden yang ditunjuk untuk mengisi kuesioner disesuaikan dengan jabatan dan fungsinya. Pembagian kuesioner diatur sebagai berikut:

1. Anggota direksi mengisi kuesioner yang berkaitan dengan: Lingkungan eksternal, internal, dan strategi. Alasannya ialah karena direksi memiliki kewenangan yang tinggi dalam menentukan visi, misi, dan strategi industri manufaktur.
2. Manajer pemasaran mengisi kuesioner yang berkaitan dengan Nilai Pelanggan, karena yang bersangkutan selalu berhubungan dengan pelanggan. Setiap ada keluhan dari pelanggan, umumnya bagian pemasaran yang mengetahui lebih dahulu. Selain sebagai responden, manajer pemasaran ditetapkan juga sebagai pelanggan interen yang diduga menjadi konsumen atau pelanggan dari produk yang dibuat oleh industri manufaktur tempat bekerja.
3. Manajer Keuangan mengisi kuesioner yang berkaitan dengan keunggulan bersaing, karena indikatornya ialah: ROS, ROA dan ROI. Manajer keuangan mengetahui kondisi keuangan perusahaan melalui laporan keuangan yang dibuat setiap tahun, sehingga yang bersangkutan paling tepat mengisi kuesioner ini.

Hasil Kuesioner

Berdasarkan tinjauan teori yang dikemukakan di atas, berikut ini disampaikan variabel-variabel manajemen strategik yang telah diterapkan di Indonesia sebagai berikut:

Skor yang diajukan untuk mengisi kuesioner ini berdasarkan skala Likert dengan skor: 1; 2; 3; 4; dan 5. Setiap responden berhak memilih salah satu jawaban yang dianggap

paling tepat, tentu sesuai pula dengan pengetahuan, data yang dimiliki atau dengan hati nuraninya

5.1. Pembahasan

Untuk mengetahui seberapa besar implementasi Manajemen Strategik di Indonesia, maka perlu dilakukan penelitian tentang beberapa variabel yang termasuk dalam domain Manajemen Strategik. Ruang lingkup manajemen strategik yang utama adalah faktor eksternal dan internal. Pada lingkungan eksternal terdapat peluang (*opportunity*) dan tantangan (*weakness*). Usaha yang harus dilakukan oleh industri manufaktur, pertama ialah bagaimana memperoleh peluang tersebut, dan kedua bagaimana menghilangkan tantangan tersebut.

Peluang sering tersedia dalam jumlah yang terbatas, sementara banyak pihak yang bersaing untuk memperolehnya. Umumnya, yang menang dalam persaingan ini ialah yang memiliki keunggulan. Misalnya, unggul dibidang keuangan, SDM, pemasaran, teknologi, sistem, dan sebagainya. Oleh sebab itu, maka salah satu atau beberapa kemampuan ini harus dimiliki. Semakin banyak keunggulan semakin baik.

Dalam penelitian ini kedua variabel ini diteliti bersama dengan strategi kepemimpinan biaya (*Cost leadership strategy* dan *Differential strategy*). Hasil penelitian tersebut menunjukkan seberapa besar implementasi manajemen strategik di Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari masing-masing indikatornya, berapa perusahaan yang memilih skor 5 (sangat setuju), 4 (setuju), 3 cukup setuju), 2 (tidak setuju), dan 1 (sangat tidak setuju). Apabila responden memilih skor 4 dan 5, berarti industri manufaktur telah mengimplementasikan manajemen strategik dengan baik dan menyakinkan. Sebaliknya, jika responden memilih skor 1 dan 2,

berarti industri manufaktur tidak mengimplementasikan manajemen strategik. Di sisi lain, yang memilih skor 3 adalah industri manufaktur yang tergolong netral atau ragu-ragu mengimplementasikan manajemen strategik. Jadi kelompok industri manufaktur ini tidak meyakinkan bahwa mereka telah mengimplementasikan manajemen strategik dengan baik. Berhubung implementasi setiap indikator sudah diketahui, maka yang dianalisis adalah variabelnya. Analisisnya dapat dikemukakan sebagai berikut:

LINGKUNGAN EKSTERNAL

Lingkungan eksternal dibagi menjadi: (1) Lingkungan makro, (2) Lingkungan industri, dan (3) Lingkungan operasional.

1. Lingkungan Makro

Untuk memperoleh bukti empiris tentang implementasi lingkungan makro, maka dikemukakan beberapa indikator sekaligus sebagai sumber pernyataan, dan hasilnya sebagai berikut.

Tabel: 5-2
HASIL IMPLEMENTASI LINGKUNGAN EKSTERNAL

Indikator	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	Jlh
Kestabilan politik dan keamanan	22	17.60	51	40.80	45	36.00	7	5.60	0	0.	125
Pertumbuhan ekonomi	53	42.40	58	46.40	14	11.20	0	0.00	0	0.	125
Lingkungan ekologi	48	38.40	67	53.60	10	8.00	0	0.00	0	0.	125
Perbaikan kondisi sosial	17	13.60	40	32.00	47	37.60	21	16.80	0	0.	125
Kemajuan teknologi	21	16.80	30	24.00	58	46.40	16	12.80	0	0.	125
Rata-rata	32.2	25.8	49.2	39.4	34.8	27.8	8.8	7	0	0	125

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan makro diimplementasikan dalam manajemen strategi oleh 81 atau 65.2% industri manufaktur. Jumlah tersebut terdiri dari skor 4 dipilih oleh 49 atau 39.4% industri manufaktur dan skor 5 dipilih oleh 32 atau 25.8% industri manufaktur. Industri manufaktur yang mengambil posisi netral dalam implementasi Lingkungan makro sebanyak 35 atau 27.8% industri manufaktur. Sebaliknya, Industri manufaktur yang tidak setuju mengimplementasikan Lingkungan makro sebanyak 9 atau 7%.

Indikator lingkungan makro yang paling banyak diimplementasikan ialah lingkungan ekologi, yaitu sebanyak 115 atau 92% industri manufaktur. Yang tidak setuju dengan implementasi variabel ini sebanyak 7 atau 5.60% industri manufaktur, sedangkan yang netral sebanyak 14 atau 11.20 industri manufaktur.

Indikator lingkungan makro yang paling banyak ke 2 yang diimplementasikan dalam manajemen strategik ialah pertumbuhan ekonomi, yaitu sebanyak 111 atau 88.8% industri manufaktur. Hal ini berarti bahwa faktor ekonomi sangat diperhatikan atau mendapat pertimbangan yang signifikan dalam manajemen strategi.

Indikator lingkungan makro yang menempati posisi ke 3 dengan jumlah 73 atau 58.40 industri manufaktur adalah kestabilan politik dan keamanan. Artinya, industri manufaktur menyadari betul bahwa kestabilan politik dan keamanan adalah relevan dengan strategi industri manufaktur, sehingga harus dipertimbangkan. Jika kestabilan politik dan keamanan terganggu, maka akibatnya industri manufaktur tidak dapat menjalankan kegiatan operasionalnya dengan lancar. Ketidak stabilan politik dan keamanan akan menghasilkan ketakutan-ketakutan dalam

masyarakat, sehingga masyarakat tidak dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik, misalnya takut berangkat ke kantor atau pabrik menjalankan kegiatannya.

2. Lingkungan industri

Tabel: 5-3
HASIL IMPLEMENTASI LINGKUNGAN INTERNAL

	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	Jlh
Ancaman pendatang baru	9	7.20	50	40.00	48	38.40	18	14.40	0	0.00	125
Hambatan pelanggan	17	13.60	52	41.60	49	39.20	7	5.60	0	0.00	125
Hambatan pemasok	30	24.00	15	12.00	30	24.00	36	28.80	14	11.20	125
Rata-rata	18.7	14.9	38.3	31.2	42.3	33.9	20.1	16.3	4.7	3.7	125

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan industri diimplementasikan dalam manajemen strategi oleh 38 atau 46.1% industri manufaktur. Jumlah tersebut terdiri dari skor 4 dipilih oleh 15 industri manufaktur dan skor 5 dipilih oleh 19 industri manufaktur. Industri manufaktur yang mengambil posisi netral dalam implementasi Lingkungan industri sebanyak 42 atau 33.9% industri manufaktur. Sebaliknya, Industri manufaktur yang tidak setuju mengimplementasikan Lingkungan industri sebanyak 28 atau 20%.

3. Lingkungan operasional

Tabel: 5-4
LINGKUNGAN OPERASIONAL

Indikator	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	Jlh
Posisi persaingan perusahaan	14	11.20	36	28.80	52	41.60	23	18.40	0	0.00	125
Informasi profil pelanggan	19	15.20	54	43.20	50	40.00	2	1.60	0	0.00	125
Dukungan pemasok	8	6.40	40	32.00	60	48.00	17	13.60	0	0.00	125
Dukungan pembeli	2	1.60	36	28.80	61	48.80	25	20.00	1	0.80	125
Dukungan tenaga kerja	0	0.00	19	15.20	82	65.60	24	19.20	0	0.00	125
Dukungan kreditur	2	1.60	23	18.40	71	56.80	29	23.20	0	0.00	125
Rata-rata	7.5	6.00	34.7	27.7	62.7	50.13	20.0	16.02	0.17	0.00	125

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan operasional diimplementasikan dalam manajemen strategi oleh 43 atau 33.7% industri manufaktur. Jumlah tersebut terdiri dari skor 4 dipilih oleh 63 industri manufaktur dan skor 5 dipilih oleh 8 industri manufaktur. Industri manufaktur yang mengambil posisi netral dalam implementasi Lingkungan operasional sebanyak 63 atau 50.13% industri manufaktur. Sebaliknya, Industri manufaktur yang menolak mengimplementasikan Lingkungan operasional sebanyak 21 atau 16.19%.

Tabel: 5-5
VARIABEL EKSTERNAL

	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	Jlh
Lingk. Makro	32.2	25.8	49.2	39.4	34.8	27.8	8.8	7	0	0	125
Lingk. Industri	18.7	14.9	38.3	31.2	42.3	33.9	20.1	16.3	4.7	3.7	125
Lingk. Operasional	7.5	6.00	34.7	27.7	62.7	50.13	20.0	16.02	0.17	0.00	125
Total skor	58.4	46.7	122.2	98.3	139.8	111.83	48.9	39.32	4.87	3.7	375
Rata-rata	19.5	15.6	40.7	32.8	46.6	37.3	16.3	13.1	1.6	1.2	125

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa variabel lingkungan eksternal diimplementasikan oleh 60 atau 48.4% industri manufaktur. Jumlah tersebut terdiri dari pemilih skor 4 sebanyak 41 atau 32.8% dan pemilih skor 5 sebanyak 20 atau 15.6% industri manufaktur. Secara normatif 48.4% termasuk rendah atau belum signifikan. Pada hal sebagian besar kebutuhan industri manufaktur bersumber dari lingkungan eksternal, antara lain kebutuhan bahan baku, ekuitas, tenaga kerja, teknologi, dan kebutuhan lainnya yang berkaitan dengan overhead pabrik.

Industri manufaktur yang mengambil posisi netral dalam implementasi lingkungan eksternal sebanyak 47 atau 37.3% industri manufaktur. Sebaliknya, industri manufaktur yang tidak setuju dengan implementasi variabel lingkungan eksternal sebanyak 18 industri manufaktur. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan eksternal lebih banyak diimplementasikan dalam manajemen strategik oleh industri manufaktur dibanding dengan tidak setuju.

4. Lingkungan Internal

Tabel : 5-6
LINGKUNGAN INTERNAL

Indikator	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	Jlh
Kemampuan pemasaran	70	56.00	18	14.40	31	24.80	4	3.20	2	1.60	125
Kemampuan SDM	29	23.20	18	14.40	68	54.40	9	7.20	1	0.80	125
Kemampuan produksi/mesin	13	10.40	69	55.20	37	29.60	6	4.80	0	0.00	125
Kemampuan keuangan	3	2.40	22	17.60	67	53.60	33	26.40	0	0.00	125
Relevansi informasi akuntansi	12	9.60	37	29.60	57	45.60	19	15.20	0	0.00	125
Rata-rata	25.4	20.32	32.8	26.24	52	41.6	14.2	11.36	0.6	0.48	125

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan internal telah diimplementasikan dalam manajemen strategi oleh 58 atau 46.56% industri manufaktur. Jumlah tersebut terdiri dari skor 4 dipilih oleh 33 industri manufaktur dan skor 5 dipilih oleh 25 industri manufaktur. Industri manufaktur yang mengambil posisi netral dalam implementasi Lingkungan internal sebanyak 52 atau 41.6% industri manufaktur. Sebaliknya, Industri manufaktur yang tidak mengimplementasikan Lingkungan internal sebanyak 11.84 atau 16.19%.

5. Strategi Kepemimpinan Biaya

Tabel:5-7

STRATEGI KEPEMIMPINAN BIAYA

Indikator	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	Jlh
Efisiensi biaya BB dan TKL	12	9.60	45	36.00	68	54.40	0	0.00	0	0.00	125
Penurunan harga jual	5	4.00	48	38.40	67	53.60	5	4.00	0	0.00	125
Pengendalian BOP	4	3.20	24	19.20	56	44.80	35	28.00	6	4.80	125
Pengurangan biaya kebijakan	0	0.00	16	12.80	53	42.40	50	40.00	6	4.80	125
Perbaikan proses produksi	0	0.00	7	5.60	47	37.60	71	56.80	0	0.00	125
Pengeliminasian aktivitas non value added	0	0.00	22	17.60	55	44.00	48	38.40	0	0.00	125
	3.5	2.8	27	21.6	57.67	46.13	34.83	27.87	2	1.6	125

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan biaya telah diimplementasikan dalam manajemen strategi oleh 33 atau 24.4% industri manufaktur. Jumlah tersebut terdiri dari skor 4 dipilih oleh 27 atau 21.6% industri manufaktur dan skor 5 dipilih oleh 4 atau 2.8% industri manufaktur. Industri manufaktur yang mengambil posisi netral dalam implementasi strategi kepemimpinan biaya sebanyak 58 atau 46.13% industri manufaktur. Sebaliknya, Industri manufaktur yang tidak mengimplementasikan strategi kepemimpinan biaya sebanyak 37 atau 29.47%.

Hasil ini menunjukkan bahwa, industri manufaktur kurang tertarik mengimplementasikan kepemimpinan biaya sebagai strategi untuk memenangkan persaingan. Harga murah, memang sering diidentikkan dengan kualitas rendah. Akibatnya,

pembeli yang memiliki daya beli tinggi kurang tertarik pada produk yang kualitas rendah walaupun harganya murah.

6. Strategi Diferensiasi

Tabel: 5-8
STRATEGI DIFERENSIA

Indikator	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	Jlh
Kualitas produk	104	83.20	20	16.00	1	0.80	0	0.00	0	0.00	125
Kualitas layanan	102	81.60	23	18.40	0	0.00	0	0.00	0	0.00	125
Advertensi	104	83.20	19	15.20	2	1.60	0	0.00	0	0.00	125
Frekuensi R&D	64	51.20	48	38.40	13	10.40	0	0.00	0	0.00	125
Peningkatan harga jual	78	62.40	42	33.60	5	4.00	0	0.00	0	0.00	125
Kecepatan penyerahan dan respons	5	4.00	48	38.40	67	53.60	5	4.00	0	0.00	125
Jaminan sediaan barang	3	2.40	26	20.80	43	34.40	50	40.00	3	2.40	125
Peningkatan desain produk	10	8.00	30	24.00	69	55.20	16	12.80	0	0.00	125
Pelayanan purna jual	11	8.80	67	53.60	47	37.60	0	0.00	0	0.00	125
Rata-rata	53.44	42.76	35.89	28.71	27.44	21.96	7.89	6.31	0.33	0.27	125

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi diferensiasi telah diimplementasikan dalam manajemen strategi oleh 89 atau 71.47% industri manufaktur. Jumlah tersebut terdiri dari skor 4 dipilih oleh 36 atau 28.71% industri manufaktur dan skor 5 dipilih oleh 54 atau 42.76% industri manufaktur. Industri manufaktur yang mengambil posisi netral dalam

implementasi strategi diferensiasi sebanyak 27 atau 21.96%. Sebaliknya, industri manufaktur yang tidak setuju mengimplementasikan strategi diferensiasi sebanyak 9 atau 6.58%.

Indikator variabel Strategi diferensiasi yang paling banyak diimplementasikan ialah kualitas produk dan advertensi, yaitu masing 104 atau 83.20% industri mnaufaktur. Kualitas layanan diimplementasikan oleh 102 atau 81.60% industri manufaktur. Kemudian disusul oleh: Peningkatan harga jual 78 atau 62.40, Frekuensi R&D 64 atau 51.20%, peningkatan desain 10 atau 8%, dan kecepatan penyerahan dan respons 5 atau 4%, dan Jaminan sediaan barang 3 atau 2.40% industri manufaktur.

7. Nilai Pelanggan

Tabel: 5-9
NILAI PELANGGAN

Indikator	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	Jlh
Pengorbanan waktu dan tenaga	13	10.40	21	16.80	26	20.80	41	32.80	24	19.20	125
Kualitas barang	13	10.40	47	37.60	65	52.00	0	0.00	0	0.00	125
Harga barang	40	32.00	66	52.80	19	15.20	0	0.00	0	0.00	125
Rata-rata	22	17.6	44.67	35.73	36.67	29.33	13.67	10.93	8	6.4	125

Berdasarkan tabel di atas, dapat dikemukakan bahwa industri manufaktur yang mengimplementasikan lingkungan eksternal, Lingkungan internal, strategi kepemimpinan biaya, dan strategi diferensiasi dalam hubungannya dengan nilai pelanggan adalah sebanyak 67 atau 53.33% industri manufaktur. Jumlah tersebut terdiri dari yang memilih skor 4 sebanyak 45

atau 35.73% industri manufaktur dan yang memilih skor 5 sebanyak 22 atau 17.6% industri manufaktur. Industri manufaktur yang mengambil posisi netral sebanyak 37 atau 29.33% industri manufaktur. Sebaliknya, industri manufaktur yang tidak setuju mengenai implementasi variabel-variabel di atas sebanyak 22 atau 17.33%. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa, yang mengimplementasikan variabel-variabel itu dalam hubungannya dengan nilai pelanggan lebih besar dibanding yang tidak setuju.

8. Keunggulan Bersaing

Tabel: 5-10
KEUNGGULAN BERSAING

35.73	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	Jlh
Return on assets (ROA)	20	16.00	9	7.20	10	8.00	35	28.00	51	40.80	125
Return on sales (ROS)	20	16.00	26	20.80	28	22.40	35	28.00	16	12.80	125
Return on investment (ROI)	7	5.60	9	7.20	36	28.80	69	55.20	4	3.20	125
Rata-rata	15.7	12.5	14.7	11.7	24.6	19.7	46.3	37.1	23.7	18.9	125

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing telah diimplementasikan sebagai alat strategi oleh 31 atau 24.2% industri manufaktur. Jumlah tersebut terdiri dari skor 4 yang dipilih oleh 15 atau 11.7% industri manufaktur dan skor 5 dipilih oleh 16 atau 12.5% industri manufaktur. Industri manufaktur yang mengambil posisi netral dalam implementasi keunggulan bersaing sebanyak 25 atau 19.7% industri manufaktur. Sebaliknya, Industri manufaktur yang tidak setuju untuk

mengimplementasikan keunggulan bersaing sebanyak 70 atau 56%. Ini menunjukkan bahwa industri manufaktur yang mengimplementasikan keunggulan bersaing dalam manajemen strategik sebanyak 25%, netral 19.7%, dan yang tidak setuju sebesar 56%. Jadi. Industri manufaktur di Indonesia tidak yakin kalau bisa memenangkan persaingan dengan mengimplementasikan keunggulan bersaing sebagai alat strategi.

Tabel: 5-11
PERBANDINGAN IMPLEMENTASI ANTAR VARIABEL

Indikator	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	Jlh
Ling. eksternal	19.5	15.6	40.7	32.8	46.6	37.3	16.3	13.1	1.6	1.2	125
Ling. internal	12	9.60	37	29.60	57	45.60	19	15.20	0	0.00	125
SKB	3.5	2.8	27	21.6	57.67	46.13	34.83	27.87	2	1.6	125
S.diferensiasi	53.44	42.76	35.89	28.71	27.44	21.96	7.89	6.31	0.33	0.27	125
N. Pelanggan	22	17.6	44.67	35.73	36.67	29.33	13.67	10.93	8	6.4	125
Keunggulan bersaing	15.7	12.5	14.7	11.7	24.6	19.7	46.3	37.1	23.7	18.9	125

Tabel: 5-12
PERBANDINGAN ANTAR VARIABEL
BERDASARKAN SETUJU, NETRAL, DAN TIDAK SETUJU

Indikator	Setuju Implementasi		Netral implementasi		Tidak setuju implementasi	
	jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
Lingkungan eksternal	60	48.4	46.6	37.3	18	14.3
Lingkungan internal	49	39.2	57	45.60	19	15.2
Strategi Kepemimp. Biaya	31	24.4	57.67	46.13	37	29
Strategi diferensiasi	89	71.47	27.44	21.96	8	6.58
Nilai Pelanggan	67	53.33	36.67	29.33	22	17
Keunggulan bersaing	30	24.2	24.6	19.7	70	56

Implementasi Variabel Independen.

1. Variabel lingkungan eksternal diimplementasikan oleh 60 atau 48.4% industri manufaktur. Yang menyatakan netral sebanyak 47 atau 37.3% dan yang tidak setuju sebanyak 18 atau 14.3%. Hal ini menunjukkan bahwa Variabel lingkungan eksternal lebih banyak diimplementasikan oleh industri manufaktur dibanding yang netral dan yang tidak setuju. Tingginya implementasi tersebut mengindikasikan bahwa, manajemen industri manufaktur memiliki kesadaran bahwa lingkungan eksternal memiliki hubungan yang erat dan berpengaruh terhadap perusahaannya. Walaupun implementasi tersebut kurang signifikan, namun lingkungan eksternal termasuk tertinggi ke dua variabel independen yang diimplementasikan oleh industri manufaktur.

2. Lingkungan internal diimplementasikan oleh 49 atau 39.2% industri manufaktur dalam manajemen strategi. Hal ini menunjukkan bahwa, lingkungan internal tidak banyak mendapat perhatian oleh industri manufaktur, sehingga tidak diimplementasikan dalam manajemen strategi.
3. Kepemimpinan biaya tampaknya kurang mendapat perhatian dalam manajemen strategi. Variabel tersebut hanya diimplementasikan oleh 31 atau 24.4% industri manufaktur. Bahkan yang mengambil posisi netral sebanyak 58 atau 46.13% industri manufaktur. Jadi, menurut temuan ini harga rendah suatu produk kurang menarik dijadikan alat strategi untuk memenangkan persaingan. Hal ini sesuai dengan temuan sebelumnya bahwa, strategi diferensiasi justru banyak diimplementasikan dibanding kepemimpinan biaya. Berarti bangsa Indonesia lebih banyak memilih produk yang kualitasnya bagus walaupun harganya mahal dari pada produk yang murah tapi harganya rendah.

Tabel : 5-13
Implementasi Variabel Dependen

	Setuju Implementasi		Netral implementasi		Tidak setuju implementasi	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
Nilai Pelanggan	67	53.33	36.67	29.33	22	17
Keunggulan bersaing	30	24.2	24.6	19.7	70	56

1. Hasil yang diperoleh secara bersama-sama dari 4 variabel independen yang diimplementasikan dalam hubungannya dengan variabel Nilai pelanggan adalah sebanyak 67 atau

53.33%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat persetujuan terhadap implementasi 4 variabel dalam hubungannya dengan nilai pelanggan sangat besar. Di sisi lain, yang mengambil posisi netral adalah sebanyak 37 atau 29.33% industri manufaktur. Variabel yang tidak disetujui untuk diimplementasikan oleh 30 atau 34.25% industri manufaktur. Industri manufaktur yang tidak setuju sebanyak 70 atau 56%.

2. Secara bersama-sama 4 variabel independen yang diimplementasikan dalam hubungannya dengan variabel keunggulan bersaing ternyata ada 30 atau 24.2% industri manufaktur. Yang mengimplementasikannya. Hasil ini menunjukkan rendahnya persetujuan industri manufaktur terhadap implementasi keunggulan bersaing. Hal ini diperkuat oleh sikap netralitas industri manufaktur sebanyak 25 atau 19.7%. Di pihak lain, industri manufaktur yang tidak setuju terhadap implementasi keunggulan bersaing sebanyak 70 atau 56% industri manufaktur.

LAMPIRAN:

Tabulasi Jawaban Responden

No	Variabel	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	Jlh
1	Lingk. makro											
	X1.1.1	22	17.60	51	40.80	45	36.00	7	5.60	0	0.00	125
	X1.1.2	53	42.40	58	46.40	14	11.20	0	0.00	0	0.00	125
	X1.1.3	48	38.40	67	53.60	10	8.00	0	0.00	0	0.00	125
	X1.1.4	17	13.60	40	32.00	47	37.60	21	16.80	0	0.00	125
	X1.1.5	21	16.80	30	24.00	58	46.40	16	12.80	0	0.00	125
2	Lingk. industri											
	X1.2.1	9	7.20	50	40.00	48	38.40	18	14.40	0	0.00	125
	X1.2.2	17	13.60	52	41.60	49	39.20	7	5.60	0	0.00	125
	X1.2.3	30	24.00	15	12.00	30	24.00	36	28.80	14	11.20	125
3	Lingk. Operasional											
	X1.3.1	14	11.20	36	28.80	52	41.60	23	18.40	0	0.00	125
	X1.3.2	19	15.20	54	43.20	50	40.00	2	1.60	0	0.00	125
	X1.3.3	8	6.40	40	32.00	60	48.00	17	13.60	0	0.00	125
	X1.3.4	2	1.60	36	28.80	61	48.80	25	20.00	1	0.80	125
	X1.3.5	0	0.00	19	15.20	82	65.60	24	19.20	0	0.00	125
	X1.3.6	2	1.60	23	18.40	71	56.80	29	23.20	0	0.00	125
4	Lingk. internal											
	X2.1	70	56.00	18	14.40	31	24.80	4	3.20	2	1.60	125
	X2.2	29	23.20	18	14.40	68	54.40	9	7.20	1	0.80	125
	X2.3	13	10.40	69	55.20	37	29.60	6	4.80	0	0.00	125
	X2.4	3	2.40	22	17.60	67	53.60	33	26.40	0	0.00	125
	X2.5	12	9.60	37	29.60	57	45.60	19	15.20	0	0.00	125
5	Strategi K.biaya											
	X3.1	12	9.60	45	36.00	68	54.40	0	0.00	0	0.00	125
	X3.2	5	4.00	48	38.40	67	53.60	5	4.00	0	0.00	125

No	Variabel	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	Jlh
	X3.3	4	3.20	24	19.20	56	44.80	35	28.00	6	4.80	125
	X3.4	0	0.00	16	12.80	53	42.40	50	40.00	6	4.80	125
	X3.5	0	0.00	7	5.60	47	37.60	71	56.80	0	0.00	125
	X3.6	0	0.00	22	17.60	55	44.00	48	38.40	0	0.00	125
6	Strategi Diferensiasi											
	X4.1	104	83.20	20	16.00	1	0.80	0	0.00	0	0.00	125
	X4.2	102	81.60	23	18.40	0	0.00	0	0.00	0	0.00	125
	X4.3	104	83.20	19	15.20	2	1.60	0	0.00	0	0.00	125
	X4.4	64	51.20	48	38.40	13	10.40	0	0.00	0	0.00	125
	X4.5	78	62.40	42	33.60	5	4.00	0	0.00	0	0.00	125
	X4.6	5	4.00	48	38.40	67	53.60	5	4.00	0	0.00	125
	X4.7	3	2.40	26	20.80	43	34.40	50	40.00	3	2.40	125
	X4.8	10	8.00	30	24.00	69	55.20	16	12.80	0	0.00	125
	X4.9	11	8.80	67	53.60	47	37.60	0	0.00	0	0.00	125
7	Nilai Pelanggan											
	Y1.1	13	10.40	21	16.80	26	20.80	41	32.80	24	19.20	125
	Y1.2	13	10.40	47	37.60	65	52.00	0	0.00	0	0.00	125
	Y1.3	40	32.00	66	52.80	19	15.20	0	0.00	0	0.00	125
8	Keung. biaya											
	Y2.1	20	16.00	9	7.20	10	8.00	35	28.00	51	40.80	125
	Y2.2	20	16.00	26	20.80	28	22.40	35	28.00	16	12.80	125
	Y2.3	7	5.60	9	7.20	36	28.80	69	55.20	4	3.20	125

Sumber : Lampiran 3

deepublish / Publisher

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., dan Govindarajan, Vijay, 1995, *Management Control Systems*, 8th. Ed., Irwin, Chicago.
- Anthony, Robert N., dan Reece, James S., 1983, *Accounting: Text and Cases*, 7th ed., Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois, Toppan Company. Ltd. Tokyo Japan.
- Armistead, Colin G, Clark, Graham (1999)
- Atkinson, Anthony A, dkk., 1995, *Management Accounting*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Bruns, Jr., William J, dan McKinnon, Sharon M., 1993, *Information and Managers: A Field Study*, US
- Burnett, Ken (1992), *Strategic Customer Alliances*, Times management Series, London.
- Cohen, Fink, Gadon, Willits, (2001), *Effective Behavior in Organizations: Cases, Concepts, and Student Experiences*, 7th. edition. Mcgraw-Hill Book Co - Singapore.
- Creswell, John W., 1994, *Research Design, Qualitative Approaches*, Sage, Publications, California.
- Douglas, Evan J., 1987, *Managerial Economics: Analysis and Strategy*, 3rd ., Prentice-Hall International., INC.
- Hair, Jr., Joseph F., Andeson, Rolph E., dan Black, William C., *Multivariate Data Analysis: With Readings*,

- Hansen, Don R, dan Mowen, Maryanne, 1995, *Cost Management: Accounting and Control*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, USA.
- Hansen, Don R, dan Mowen, Maryanne, 2000, *Management Accounting*, 5th. Ed. South-Western College Publishing, Oklahoma.
- Helms, Marilyn M., Dibrell, Clay, dan Wright, Peter, (1997), *Competitive Strategies and Business Performance: evidence from the adhesives and sealants industry*, Management Decision, University of Tennessee at Chattanooga and Memphis, USA.
- Hill, Charles W.L., and Jones, Gareth R., 1995, *Strategic Management Theory: an Integrated Approach*, 3rd ed., Texas A & M. University, USA.
- Hitt, Michael A, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson, 2001, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 4th. edition, USA.
- Hunt, Campbell, 2000, *What Have Me Learned About Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis*, Strategic Management Journal.
- Hunt, Campbell, Colin (2000) *What have We Learned About Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis*, Strategic Management Journal, John Wiley & Sons, Ltd., Wellington, New Zealand.
- Ingga, Ibrahim. 2011, *Manajemen Strategi: Bagaimana Membangun keunggulan Bersaing?*, PMN., Surabaya , Indonesia.
- Jasfar, Farida, Hj., (2002), *Faktor-faktor yang memengaruhi kualitas hubungan (Relationship Quality) dalam pemasaran jasa: Studi mengenai pengaruh hubungan interpersonal tenaga penjual pada perusahaan Asuransi Jiwa di Indonesia*.

- Jogiyanto HM, 2005, *Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif Memenangkan Persaingan dengan Sistem Teknologi Informasi*, Penerbit Andi Yogyakarta.
- Johnson, H. Thomas, and Kaplan, Robert, S., 1987, *Relevance Lost: The rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.
- Jusi, Karma, Indra, (2005) *Executive Focus: Upaya Peningkatan Mutu Layanan atau Upaya Pembentukan Budaya Layanan?*
- Kuncoro, Mudrajad, 2005, *STRATEGI: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Mulyadi, 2001, *Balanced Score Card, Salemba Empat*, Jakarta.
- Pearce II, John A., 2000, *Strategic Management, Formulation, Implementation, And Control*, Malaysia.
- Polimeni, Ralph S., Fabozzi, Frank J., dan Adelberg, Arthur H., 1986, *Cost Accounting: Concepts and Applications for Managerial Decision Making*, 2nd, McGraw-Hill, Inc., USA.
- Porter, Michael E, 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York, USA.
- Porter, Michael E, 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York
- Pranaty, Anindita, Yudhiawati, Hapsari, Dyah, Mukhlisin, 2003, *Simposium Nasional Akuntansi VI: Faktor-faktor yang memengaruhi tingkat kepuasan pemakai sistem EDI dan tingkat inovasi pengembangan produk pelayanan pada perbankan Jakarta*, Ikatan Akuntan Indonesia, Kompartemen Akuntansi Pendidik, Surabaya.
- Silalahi, Amin, Gabriel (2003), *Strategi Manajemen*, Citramedia, Sidoarjo.

- Simamora, Henry, 1999, Akuntansi Manajemen, Cetakan Pertama, Salemba Empat, Jakarta.
- Smith Daniel C., Andrews Jonlee, dan Blevins Timothy R., 1992., The role of Competitive Analysis In Implementing A Market Orientation.
- Soeramto, 1989 Populasi dan Sampel: Penataran Metodologi Penelitian Sosial, Fakultas Psikologi, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Solieri, Steven A., 2000, Strategy, Strategic Control Systems and Firm Performance: A Multiple Case Study Approach, Dissertation, StateUniversity of New York, USA.
- Swastha DH, Basu, 2000, Azas-Azas Marketing, edisi 3, Liberty, Yogyakarta.
- Thomson Jr., Arthur A., Stricland III, 1990, Strategic Management: Concepts and Cases, BPI Irwin, 5th .edition.
- Thomson Jr., Arthur A., Stricland III., A. J., dan Gamble. John E. Crafting and Executing Strategy, Concepts & Cases, 14th edition, 2005, NY., 2005.

TENTANG PENULIS



Penulis lahir di Tomia Wakatobi - Propinsi Sulawesi Tenggara (Sultra), 14 April 1952. Tamat SD tahun 1966 dan melanjutkan studi di SMEP Negeri Tomia, tamat tahun 1969. Tahun 1970 studi di SMEA. Diponegoro Banyuwangi, tamat 1972. Tahun 1977 memperoleh gelar Bachelor of Business Administration (BBA) pada jurusan Business Administration di Akademi Pimpinan Perusahaan Surabaya (APPS) yang sekarang menjadi STIE Urip Sumoharjo. Tahun 1982 memperoleh gelar Doctorandus (Drs) pada jurusan Business Administration di FKK - Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Surabaya. Tahun 1991 memperoleh gelar Magister Sains (MS) pada jurusan akuntansi Fakultas Pascasarjana Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta. Tahun 2008 menyelesaikan studi pada program S3 dan memperoleh gelar Doktor (Dr) jurusan manajemen (minat akuntansi manajemen) di Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.

Profesi penulis adalah sebagai dosen dpk. Kopertis wilayah VII pada Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya sejak tahun 1982 sampai sekarang. Penulis mengajar pada program S1 mata kuliah: Teori akuntansi, Akuntansi Manajemen dan

Akuntansi Sektor Publik. Pada program S2 mengajar mata kuliah: Akuntansi Manajemen dan Manajemen Strategik, dan pada program S3 mengajar mata kuliah Manajemen Strategik.

Pada tahun 1986 menjabat Ketua jurusan Administrasi Negara. Pada tahun 1992-1998 menjabat Pembantu Dekan II Fakultas Ekonomi UNTAG Surabaya.

Pada tahun 1975-1977 penulis menduduki jabatan Asisten Accounting Manager PT. Parit Padang Surabaya. Tahun 1978 - 1986 menjabat sebagai: Production Planning and Control Manager, Accounting Manager, dan Vice Director of Financial PT. Intryda Sidoarjo. Tahun 2001 sampai sekarang sebagai Ketua Unit USKA IAI Wilayah Jawa Timur. Asesor Nasional bidang akuntansi di LSP - Teknik akuntansi BNSP Jakarta.

Februari 2013

Implementasi Manajemen Strategik

by Ibrahim Ingga

FILE NAME	IMPLEMENTASI_MANAJEMEN_STRATEGIK_WATERMARK.PDF (1.531 MB)	WORD COUNT	25534
DATE SUBMITTED	19-APR-2017 10:01AM	CHARACTER COUNT	163926
DOCUMENT ID	801288463		

Implementasi Manajemen Strategik

ORIGINALITY REPORT

% **13**

SIMILARITY INDEX

% **12**

INTERNET SOURCES

% **2**

PUBLICATIONS

% **7**

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1 chemistry.uii.ac.id Internet Source % **1**

2 www.slideshare.net Internet Source % **1**

3 Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Student Paper % **1**

4 ual.dyndns.org Internet Source <% **1**

5 ilubis.files.wordpress.com Internet Source <% **1**

6 nofitaayur.blogspot.com Internet Source <% **1**

7 www.scribd.com Internet Source <% **1**

8 ariyomurti.blogspot.com Internet Source <% **1**

9 akuntansimanagement.wordpress.com Internet Source <% **1**

vurylilian.blogspot.com

10

Internet Source

<% 1

11

world24info.blogspot.com

Internet Source

<% 1

12

brainmass.com

Internet Source

<% 1

13

idoycdt.wordpress.com

Internet Source

<% 1

14

rinaldy-tuhumury.blogspot.com

Internet Source

<% 1

15

Submitted to Universitas Negeri Jakarta

Student Paper

<% 1

16

gadingmahendradata.wordpress.com

Internet Source

<% 1

17

Submitted to University of the Sunshine
Coast

Student Paper

<% 1

18

dokumen.tips

Internet Source

<% 1

19

sophiaririn.blogspot.com

Internet Source

<% 1

20

riskymahira.blogspot.com

Internet Source

<% 1

21

Submitted to Massey University

Student Paper

<% 1

22

komunikasi.us

Internet Source

<% 1

23

David P. Lindahl. "The Creation of Competitive Advantage by Producer Service Establishments*", *Economic Geography*, 12/31/2008

Publication

<% 1

24

Helms, Marilyn M. Dibrell, Clay Wright, . "Competitive strategies and business performance: evidence from the adhesives and sealants industry.", *Management Decision*, Sept-Oct 1997 Issue

Publication

<% 1

25

agung-praptapa.blog.unsoed.ac.id

Internet Source

<% 1

26

johannessimatupang.wordpress.com

Internet Source

<% 1

27

id.scribd.com

Internet Source

<% 1

28

ml.scribd.com

Internet Source

<% 1

29

Submitted to Turun yliopisto

Student Paper

<% 1

30

www.docstoc.com

Internet Source

<% 1

31

Submitted to Udayana University

Student Paper

<% 1

32

andyjalur.files.wordpress.com

Internet Source

<% 1

33

ariplie.blogspot.com

Internet Source

<% 1

34

ejournal-s1.undip.ac.id

Internet Source

<% 1

35

Submitted to University of Hull

Student Paper

<% 1

36

pt.scribd.com

Internet Source

<% 1

37

Submitted to Napier University

Student Paper

<% 1

38

repository.unhas.ac.id

Internet Source

<% 1

39

hentrykwiky-wiky.blogspot.com

Internet Source

<% 1

40

repository.widyatama.ac.id

Internet Source

<% 1

41

Submitted to London School of Business and Finance

Student Paper

<% 1

42

Submitted to Universitas Muria Kudus

Student Paper

<% 1

43

eprints.dinus.ac.id

Internet Source

<% 1

44	elib.unikom.ac.id Internet Source	<% 1
45	repository.usu.ac.id Internet Source	<% 1
46	Submitted to American Intercontinental University Online Student Paper	<% 1
47	Wayne S. DeSarbo. "Customer value analysis in a heterogeneous market", Strategic Management Journal, 09/2001 Publication	<% 1
48	www.javeriana.edu.co Internet Source	<% 1
49	www.abepro.org.br Internet Source	<% 1
50	www.mediaconsult.dk Internet Source	<% 1
51	www.deepublish.co.id Internet Source	<% 1
52	Submitted to Birkbeck College Student Paper	<% 1
53	Kumar, Kamalesh Subramanian, Ram Strandh. "COMPETITIVE STRATEGY, ENVIRONMENTAL SCANNING AND PERFORMANCE: A CONTEXT SPECIFIC ANALYSIS OF THEIR R", International Journal of Commerce and Ma, Spring 2001	<% 1

Issue

Publication

-
- 54 Submitted to Bloomsbury Colleges <% 1
Student Paper
-
- 55 Unternehmungswertorientiertes Performance Measurement, 2000. <% 1
Publication
-
- 56 Submitted to Universitas Diponegoro <% 1
Student Paper
-
- 57 Kuye, O.L.. "Strategic control and corporate entrepreneurship: an empirical study", International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 2013. <% 1
Publication
-
- 58 Kundennutzen in industriellen Geschäftsbeziehungen, 2000. <% 1
Publication
-
- 59 tema.ub.ac.id <% 1
Internet Source
-
- 60 pkukmweb.ukm.my <% 1
Internet Source
-
- 61 bahanpustakaula.blogspot.co.id <% 1
Internet Source
-
- 62 www.blogger.com <% 1
Internet Source
-
- 63 cyber.unissula.ac.id <% 1
Internet Source

64	docslide.us Internet Source	< % 1
65	www.pustaka.ut.ac.id Internet Source	< % 1
66	ejournal.unesa.ac.id Internet Source	< % 1
67	Submitted to II LO im. Mieszka I Student Paper	< % 1
68	psg15.um.ac.id Internet Source	< % 1
69	es.scribd.com Internet Source	< % 1
70	Submitted to University of Central England in Birmingham Student Paper	< % 1
71	www.digilib.bit.lipi.go.id Internet Source	< % 1
72	dhgm.meb.gov.tr Internet Source	< % 1
73	Submitted to Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya Student Paper	< % 1
74	servicos.capes.gov.br Internet Source	< % 1
75	www.iibf.deu.edu.tr Internet Source	< % 1

76

journal.tarumanagara.ac.id

Internet Source

<% 1

77

www.austincc.edu

Internet Source

<% 1

78

www.emasindotronik.com

Internet Source

<% 1

79

Submitted to Ohio University, Athens

Student Paper

<% 1

80

docplayer.org

Internet Source

<% 1

81

prasetya.brawijaya.ac.id

Internet Source

<% 1

82

journal.uii.ac.id

Internet Source

<% 1

83

Submitted to Universitas Sebelas Maret

Student Paper

<% 1

84

kuliahbahanggratis.blogspot.com

Internet Source

<% 1

85

au.net

Internet Source

<% 1

86

thesis.binus.ac.id

Internet Source

<% 1

87

ix.congresso.iscap.ipp.pt

Internet Source

<% 1

88	cibitungknowing.com Internet Source	<% 1
89	stiniklover.files.wordpress.com Internet Source	<% 1
90	jurnal.unram.ac.id Internet Source	<% 1
91	elibrary.unisba.ac.id Internet Source	<% 1
92	ejurnal.ung.ac.id Internet Source	<% 1
93	hardisanatana.blogspot.in Internet Source	<% 1
94	sihombingruben.blogspot.com Internet Source	<% 1
95	Submitted to IAI KAPD Jawa Timur Student Paper	<% 1
96	jodenmot.wordpress.com Internet Source	<% 1
97	www.jakartapatentbureau.com Internet Source	<% 1
98	karyasalemba4.org Internet Source	<% 1
99	www.distrodoc.com Internet Source	<% 1

papacindy.wordpress.com

100	Internet Source	<% 1
101	eprints.undip.ac.id Internet Source	<% 1
102	judul-pemasaran.blogspot.com Internet Source	<% 1
103	konsultaniso.web.id Internet Source	<% 1
104	bangsapar.blogspot.com Internet Source	<% 1
105	www.cifor.org Internet Source	<% 1
106	www.stkipbima.ac.id Internet Source	<% 1
107	neldasyah.blogspot.com Internet Source	<% 1
108	re=7658consultantaeducationala.ro Internet Source	<% 1
109	smilemsm28.blogspot.com Internet Source	<% 1
110	digilib.alazka.org Internet Source	<% 1
111	hfs1.duytan.edu.vn Internet Source	<% 1
112	uir.unisa.ac.za	

Internet Source <%1

113 digilib.uinsby.ac.id
Internet Source <%1

114 docplayer.info
Internet Source <%1

115 repository.ung.ac.id
Internet Source <%1

116 catdir.loc.gov
Internet Source <%1

117 www.outboundjogja.net
Internet Source <%1

EXCLUDE QUOTES OFF

EXCLUDE MATCHES OFF

EXCLUDE
BIBLIOGRAPHY OFF

**LEMBAR
HASIL PENILAIAN SEJAWAT SEBIDANG ATAU PEER REVIEW
KARYA ILMIAH : BUKU**

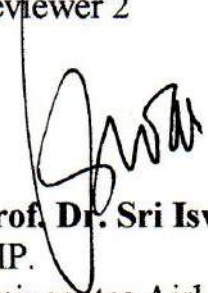
Judul Buku : Implementasi Manajemen Strategik
 Penulis Buku : Dr. Drs. Ibrahim Ingga, M/S.
 Status Penulis : Mandiri / ~~Utama~~ / Anggota
 Identitas Buku : a. ISBN : No. 978-602-401-569-5
 b. Edisi : 1
 c. Tahun Terbit : Nopember 2016
 d. Penerbit : Deepublish
 e. Jumlah halaman : 124

Kategori publikasi karya ilmiah : Buku Referensi
 Buku (beri \checkmark pada kategori yang tepat) Buku Monograf

Hasil penilaian *Peer Review* :

Komponen yang dinilai	Nilai Maksimal Buku 40		Nilai Akhir Yang Diperoleh
	Referensi <input checked="" type="checkbox"/>	Monograf <input type="checkbox"/>	
a. Kelengkapan unsur isi buku (20%)	8	-	7,8
b. Ruang lingkup dan kedalaman pembahasan (30%)	12	-	11,7
c. Kecukupan dan kemutakhiran data/informasi dan metodologi (30%)	12	-	11,7
d. Kelengkapan unsur dan kualitas penerbit (20%)	8	-	7,8
Total =(100%)	40	-	39

Surabaya, 6 Maret 2017
 Reviewer 2


Prof. Dr. Sri Iswati, SE., M.Si., Ak., CA.
 NIP.
 Universitas Airlangga Surabaya
 Jabatan Fungsional : Guru Besar
 Bidang Ilmu : Akuntansi

**LEMBAR
HASIL PENILAIAN SEJAWAT SEBIDANG ATAU PEER REVIEW
KARYA ILMIAH : BUKU**

Judul Buku : Implementasi Manajemen Strategik

Penulis Buku : Dr. Drs. Ibrahim Ingga, M/S.

Status Penulis : Mandiri / ~~Utama~~ / ~~Anggota~~

Identitas Buku : a. ISBN : No. 978-602-401-569-5
 b. Edisi : 1
 c. Tahun Terbit : Nopember 2016
 d. Penerbit : Deepublish
 e. Jumlah halaman : 124

Kategori publikasi karya ilmiah : Buku Referensi
 Buku (beri \checkmark pada kategori yang tepat) Buku Monograf

Hasil penilaian *Peer Review* :

Komponen yang dinilai	Nilai Maksimal Buku 40		Nilai Akhir Yang Diperoleh
	Referensi <input checked="" type="checkbox"/>	Monograf <input type="checkbox"/>	
i. Kelengkapan unsur isi buku (20%)	8		8
j. Ruang lingkup dan kedalaman pembahasan (30%)	12		12
k. Kecukupan dan kemutakhiran data/informasi dan metodologi (30%)	12		12
l. Kelengkapan unsur dan kualitas penerbit (20%)	8		8
Total =(100%)	40		40

Surabaya, 6 Maret 2017
 Reviewer 1



Prof. Dr. Hj. Tri Ratnawati, SE., M.Si., Ak., CA., CPA1.
 NIP.

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Jabatan Fungsional : Guru Besar

Bidang Ilmu : Akuntansi



REPUBLIC INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00201814110, 30 Mei 2018

Pencipta

Nama : **Dr. Ibrahim Ingga., M.Ak**
Alamat : Jl Blimbing Tengah I/A-6 RT/RW : 001/004 Kel. Wadungasri,
Kec. Waru, , Sidoarjo , Jawa Timur, 61256
Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Dr. Ibrahim Ingga., M.Ak**
Alamat : Jl Blimbing Tengah I/A-6 RT/RW : 001/004 Kel. Wadungasri,
Kec. Waru,, Sidoarjo , Jawa Timur, 61256
Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Buku**
Judul Ciptaan : **Implementasi Manajemen Strategik**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 1 November 2016, di Surabaya

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000109607

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL

Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.
NIP. 196611181994031001