



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

KERANGKA KONSEP

2.1. Penelitian Terdahulu

Peneliti menggunakan acuan penelitian yang telah disusun oleh Raja Suhud Victor Hugo, Mahasiswa Magister Manajemen, Universitas Indonesia, Depok, dengan judul “**Strategi Bersaing *Media Indonesia* dalam Industri Surat Kabar di Indonesia**”. Penelitian yang menggunakan studi literatur dan penelitian lapangan ini bertujuan untuk menganalisis kondisi yang dihadapi surat kabar harian *Media Indonesia* dan memberikan rekomendasi strategi bersaing yang dapat digunakan oleh surat kabar harian *Media Indonesia*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang sesuai untuk *Media Indonesia* adalah strategi diferensiasi. Hal ini didasarkan pada indikator bahwa *Media Indonesia* mampu menciptakan beberapa keunikan berupa tampilan atau cetakan yang lebih unggul dan penyajian berita yang lebih berani daripada *Kompas*. Dari penelitian ini juga diperoleh saran bagi *Media Indonesia* untuk memperbaiki kualitas penyajian berita, penambahan berita kriminal seperti yang diinginkan pembaca, serta memberikan diskon berlangganan dan penyelenggaraan undian.

Acuan kedua adalah skripsi berjudul “**Analisis Strategi Komunikasi Pemasaran Terpadu Produsen Lokal dalam Industri Majalah di Indonesia (Studi Kasus: Strategi Femina Group Menghadapi MRA Group)**” milik

Roesfitawati, mahasiswi Program Studi Komunikasi Massa, Universitas Indonesia, Depok.

Penelitian ini memberi kesimpulan bahwa *Femina* sebagai pesaing lokal, melakukan strategi diferensiasi horizontal dan berpartisipasi lebih jauh dalam industri majalah waralaba. Selain itu, ia juga menekankan pada strategi promosi melalui formulir berlangganan. Dari strategi pemasarannya, Femina Group tidak menggunakan media *online*, meskipun MRA sudah menggunakannya.

Dari dua penelitian terdahulu di atas, dapat dilihat bahwa penelitian yang dilakukan oleh Raja Suhud berfokus pada pemilihan strategi bersaing surat kabar *Media Indonesia* dalam persaingan surat kabar di Indonesia. Sedangkan, penelitian milik Roesfitawati membahas secara mendalam mengenai strategi produsen majalah lokal dalam menghadapi gempuran media luar. Dua penelitian terdahulu ini bermanfaat untuk melihat strategi apa yang dapat digunakan sebuah perusahaan media cetak dalam menghadapi persaingan.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan penelitian terhadap salah satu media majalah *travel* yang berada dalam pasar yang lebih ceruk dibanding pasar massal. Penelitian ini tidak berfokus pada persaingan media, melainkan pada upaya untuk mendapatkan pembaca.

2.2. Manajemen Media

Sebagai landasan penelitian, peneliti menggunakan konsep manajemen media untuk melihat strategi yang digunakan oleh majalah *DestinAsian Indonesia*.

Menurut Napoli (2008:275), manajemen media berdiri terpisah sebagai *subfield* manajemen yang berbeda. Hal ini didasarkan pada dua alasan utama. Alasan pertama adalah bahwa dari sudut pandang ekonomi, produk yang dihasilkan oleh perusahaan media cukup berbeda dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan di industri lain. Perusahaan media menghasilkan konten untuk didistribusikan kepada khalayak dan khalayak untuk didistribusikan kepada pengiklan.

Alasan kedua berkaitan dengan posisi unik bahwa perusahaan media menempati kehidupan politik dan budaya dari negara-negara di mana mereka beroperasi. Perusahaan media juga memiliki kemampuan untuk memiliki dampak yang mendalam pada sikap politik dan budaya, opini, serta perilaku khalayak yang mengonsumsi produk mereka.

Setiap media memiliki wilayah manajemennya masing-masing. Namun, kebanyakan studi manajemen media ditargetkan terhadap peran editor atau *publisher* dalam industri surat kabar atau manajer umum dalam siaran atau industri tv kabel. Metodologi yang digunakan dalam mempelajari manajemen media mengandalkan pada wawancara pribadi, survei, atau sumber penelitian sekunder (Albarran, 2008:16). Dalam penelitian ini, metodologi yang digunakan adalah wawancara pribadi serta sumber penelitian sekunder, seperti buku serta data dari badan riset dan internet.

Menurut Siregar (2010:5), manajemen media merupakan sebuah ilmu yang mempelajari bagaimana pengelolaan media dengan prinsip-prinsip dan seluruh proses manajemennya dilakukan, baik terhadap media sebagai industri yang

bersifat komersial maupun sosial, media sebagai institusi komersial maupun institusi sosial.

Erat kaitannya dengan bidang ekonomi komunikasi, manajemen media berhubungan dengan tiga tradisi yang dijabarkan oleh Robert G. Picard (2008:28-29) dalam tulisannya yang berjudul “*Historical Trends and Patterns in Media Economis*”. Ketiga tradisi tersebut terdiri dari teoritis, tradisi terapan, serta tradisi kritis.

Tradisi teoritis dan terapan saling terjalin dalam keilmuan, namun tradisi kritis cenderung berbeda dari yang lain. Tradisi-tradisi tersebut dikembangkan dari penelitian ekonomi media berdasarkan perbedaan lembaga akademik dan dari fokus pada subjek dan isu-isu yang berbeda.

Menurutnya, tradisi teoritis muncul sebagai karya ekonom yang telah mencoba untuk menjelaskan pilihan dan keputusan serta faktor ekonomi yang memengaruhi produsen dan konsumen barang serta jasa komunikasi. Pendekatan ini didasarkan pada ekonomi neoklasik dan menggunakan pendekatan yang menjelaskan kekuatan yang membatasi dan memaksa tindakan yang melibatkan sistem komunikasi dan media. Tradisi ini dirancang untuk mendukung perkiraan prospek serta dampak dari pengembangan media, mengidentifikasi pilihan optimal untuk media, atau untuk mengeksplorasi hasil yang optimal untuk pilihan kebijakan.

Tradisi terapan sering dieksplorasi struktur industri komunikasi dan pasar mereka dengan penekanan pada pemahaman tren dan perubahan. Tradisi ini

dirancang untuk membantu mengarah pada pengembangan strategi atau kebijakan untuk perusahaan atau pemerintah guna mengendalikan atau menanggapi perubahan dalam ekonomi dan perilaku konsumen. Tradisi ini dieksplorasi oleh tren konsumen dan periklanan, perusahaan tertentu, dan sub cabang dari industri komunikasi atau industri secara umum.

Tradisi kritis lahir dari para ekonom politik dan kritik sosial sehingga tradisi ini berfokus pada isu-isu seperti konsentrasi dan monopoli dalam komunikasi, masalah efek budaya, bekerja dan pekerja, serta bagaimana masyarakat sedang diubah oleh pergeseran dari industri informasi ekonomi.

Dua tradisi pertama menggunakan kedua pendekatan mikroekonomi dan makroekonomi untuk mengeksplor lembaga komunikasi dan interaksi. Pendekatan mikroekonomi cenderung untuk fokus pada kegiatan pasar produsen dan konsumen di pasar tertentu, keduanya sebagai individu dan kelompok agregat produsen dan konsumen. Makroekonomi berkaitan dengan isu-isu seperti produksi barang dan jasa, pertumbuhan ekonomi, lapangan kerja, inflasi, dan kebijakan publik yang memengaruhi pasar.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tradisi terapan sebagai dasar penelitian. Sebab, penelitian ini dirancang untuk pengembangan strategi sebuah perusahaan media yang kaitannya untuk menarik konsumen.

2.3. Produk Media

Manajemen yang diterapkan oleh media dapat berbeda-beda sesuai dengan produk medianya itu sendiri. Dalam tulisan berjudul “*Issues in Strategic Management*”, Sylvia M. Chan-Olmsted (2008:175) menyatakan bahwa produk media -internet, siaran radio dan televisi, televisi kabel, buku, dan majalah- diklasifikasikan berdasarkan bagaimana konsumen terlibat dengan produk media tertentu dan berapa banyak waktu dan biaya yang diperlukan untuk mengonsumsi produk media.

Menurut Reza (2008:182), produk media terdiri dari dua elemen, yakni komponen immaterial (berita, fiksi, konten ajakan) dan konten material (media atau sarana untuk mencapai konsumen). Kunci dari produk media adalah kemampuan mereka untuk memenuhi kebutuhan klien potensial dan tujuannya untuk memberikan konten yang bersifat informatif, persuasif, atau menghibur.

Reza (2008:182) menjabarkan tiga karakteristik dari produk media, yakni produk media sebagai barang informasi, produk media sebagai dual produk, dan produk media sebagai barang bakat. Produk media merupakan barang pengalaman yang sering diartikan bahwa manajemen produk harus berusaha untuk memenangkan kepercayaan pelanggan. Hal ini dapat dicapai dengan mengeksplor kualitas yang akan ditingkatkan dari waktu ke waktu melalui proses pembelajaran yang berlangsung.

Sedangkan produk media dikatakan sebagai dual produk karena ditujukan kepada dua pasar yang berbeda, yakni konten kepada audiens dan waktu yang

didedikasikan oleh audiens kepada pengiklan. Secara lebih sederhana, media merupakan jembatan antara pengiklan dan audiens. Akibatnya, di satu sisi pengambilan keputusan yang memungkinkan produk konten dan audiens untuk berbaaur bersama-sama, di sisi lain, perlu diingat bahwa masing-masing menuntut strategi sendiri yang spesifik, mulai dari kualitas produk, harga, distribusi, dan promosi (Reca, 2008:184).

Mempertimbangkan fitur yang mewujudkan produk media, memungkinkan untuk menarik sebuah kesimpulan bahwa produk media tergantung pada bakat sebagian besar orang sehingga akan adil untuk mempertimbangkan produk media sebagai produk bakat. Prinsip dari sektor media menyatakan bahwa aset paling penting dari bisnis adalah orang-orangnya (Reca, 2008:185).

Seluruh karakteristik yang dijabarkan di atas berlaku bagi media dalam bentuk apapun, baik media cetak maupun elektronik. Katz (2010:2), membedakan media ke dalam dua tipe, yakni media cetak yang meliputi surat kabar dan majalah dan media elektronik yang terdiri dari radio, televisi, dan internet. Media yang digunakan sebagai objek dalam penelitian ini adalah media cetak, yakni majalah *DestinAsian Indonesia*.

2.4. Majalah

Majalah merupakan media komunikasi yang menyajikan informasi (fakta dan peristiwa) secara lebih mendalam dan memiliki nilai aktualitas lebih lama.

Majalah dapat diterbitkan secara mingguan, dwi mingguan, bulanan, bahkan dwi/triwulanan (Yunus, 2010:29).

Majalah merupakan medium pertama yang membuat spesialisasi menjadi ciri khas dan majalah semakin berkembang saat ini karena majalah berbicara kepada kelompok pembaca yang terbatas secara lebih sempit lagi (Baran, 2012:173).

Menurut Kotler dkk. (2009:410), majalah memiliki berbagai keunggulan, di antaranya adalah selektivitas geografis dan demografis yang tinggi, kredibilitas dan prestise, reproduksi kualitas tinggi, berumur panjang, dan memiliki jumlah pembaca yang menerus. Meski begitu, majalah juga memiliki kelemahan, yakni biaya tinggi dan tidak ada jaminan posisi.

Dalam perkembangannya, Joseph Turow (2010:351-355) menjabarkan lima tipe majalah:

1. *Business or Trade Magazines*

Majalah yang termasuk tipe ini biasanya membahas seputar pekerjaan, profesi, dan industri. Dipublikasikan oleh firma swasta atau asosiasi bisnis.

2. *Consumer Magazines*

Majalah dalam kategori ini lebih ditujukan kepada pihak pribadi, bukan pihak bisnis. Majalah ini dijual secara bebas dan dipasarkan kepada masyarakat luas. *Consumer magazines* dijual dengan cara berlangganan

maupun dijual bebas di rak-rak toko majalah. Dikatakan *consumer magazines* karena pembacanya membeli dan mengonsumsi produk dan jasa yang dijual melalui gerai ritel ataupun iklan di majalah lain.

Baran (2012:186) menjelaskan bahwa majalah konsumen biasanya dikategorikan berdasarkan target khalayaknya. Isi penerbitan ditentukan oleh keinginan, kebutuhan, ketertarikan, dan harapan pembaca. Contoh dari kategori ini adalah majalah bisnis atau keuangan, fesyen, keluarga, sastra, pria, wanita, remaja, anak-anak, dan lain-lain.

3. *Literary Review and Academic Journals*

Literary Review diterbitkan secara periodik dengan tema yang berhubungan dengan sastra. *Academic journals* merupakan media non-profit yang ditulis oleh profesor atau penelitian dari luar universitas, seperti hasil penelitian

4. *Newsletter*

Jumlah lembar yang diterbitkan tidak terlalu banyak, hanya sekitar empat sampai delapan halaman dan dicetak dengan desain yang sederhana (Turow, 2010:354).

5. *Comic Books*

Berisi sebuah rangkaian tulisan dan gambar yang bercerita dan diterbitkan secara periodik (Turow, 2010:355).

Selama beberapa dekade terakhir, media massa telah bergeser dari perspektif khalayak massal ke khalayak terfokus. Saat ini, pelaku industri media menganggap khalayak sebagai orang-orang terfokus yang didefinisikan oleh minat khusus mereka (Potter, 2011:46)

Hal ini lebih ditegaskan oleh Straubhaar, dkk (2009:88) bahwa dalam era modern, target audiens majalah lebih tersegmentasi. Tak lagi menangani audiens yang luas, majalah kini lebih fokus pada audiens yang lebih spesifik pada kelompok politik, hobi, kelompok kepentingan, dan demografi.

Setiap perusahaan majalah, penting untuk mengetahui apa yang dimaksud dengan audiens dan siapa saja audiens mereka. Hal ini berguna agar produk yang dihasilkan dapat tepat sasaran.

2.5. Audiens

Audiens disebut juga pelanggan atau konsumen yang membeli barang atau jasa yang ditawarkan oleh suatu perusahaan. Tanpa konsumen, suatu perusahaan tidak akan bertahan hidup. Jenis konsumen terbagi dua, yakni konsumen akhir dan konsumen menengah. Konsumen yang menikmati langsung produk atau jasa dengan membeli barang dari peritel disebut konsumen akhir. Sedangkan konsumen yang membeli bahan baku atau produk-produk pedagang besar dan kemudian menjualnya ke konsumen akhir disebut sebagai konsumen menengah (Bateman dan Snell, 2008:74).

Menurut Henry F. Noor (2010:41), dalam konteks media, terdapat dua kelompok konsumen:

1. Konsumen: para pembaca, pendengar, maupun para penonton media;
2. Konsumen berupa pemasang iklan.

Produk media ditujukan untuk memuaskan konsumen media, yakni masyarakat pembaca (untuk media cetak), atau pendengar (untuk radio), atau penonton (untuk televisi), maupun pengguna (untuk media interaktif atau *online media*) (Noor, 2010:41).

Menurut Usman Ks. (2009:67), terdapat tiga tipe sirkulasi majalah yang menyangkut proses konsumsi:

1. Eceran

Pembeli eceran membeli majalah tergantung pada kebutuhan atau isu yang diangkat suatu majalah atau secara teoritis, sirkulasi *uses and gratification*.

2. Berlangganan

Pembeli berlangganan membeli suatu majalah dalam rentang waktu yang rutin dan cukup lama tanpa tergantung pada isu yang ditampilkan majalah bersangkutan.

3. *Controlled circulation*

Pembaca mengonsumsi majalah tanpa harus mengeluarkan uang karena majalah bersangkutan disediakan oleh suatu instansi atau institusi, seperti perusahaan penerbangan atau hotel.

Selain harus tahu siapa audiensnya, perusahaan majalah juga harus paham bagaimana kondisi pasarnya. Oleh karena saat ini majalah berkembang melayani audiens yang lebih terfokus. Ini berarti, majalah hidup dalam sebuah pasar yang lebih sempit, tak lagi pasar massal. Dalam kajian ekonomia media, pasar ini dinamakan ceruk pasar atau *niche market*.

2.6. *Niche Market*

Ceruk (*niche*) adalah kelompok pelanggan yang lebih sempit yang mencari bauran manfaat yang berbeda. Pemasar biasanya mengidentifikasi ceruk dengan membagi satu segmen menjadi subsegmen. Pelanggan memiliki kumpulan kebutuhan yang berbeda; mereka bersedia membayar lebih kepada perusahaan yang paling memuaskan mereka; ceruk tidak besar tetapi mempunyai ukuran, laba, dan pertumbuhan yang potensial dan tidak menarik banyak pesaing lain; dan peceruk mendapatkan keekonomisan tertentu melalui spesialisasi (Kotler, 2009:229).

Menurut Canzer (2006:213), *niche market* ialah pasar yang lebih kecil dalam ukuran dan lebih khusus dalam karakter dari pasar massal. Ceruk pasar cenderung mencakup konsumen yang berbagi karakteristik gaya hidup atau isu tunggal, seperti remaja yang tertarik pada ilmu pengetahuan.

Pengertian lain datang dari Hindle (2008:135) yang mendefinisikan bahwa ceruk pasar adalah sekelompok kecil pelanggan yang berbagi karakteristik yang membuat mereka menerima produk atau jasa tertentu. Meluncurkan produk ke

dalam pasar ceruk jauh lebih murah daripada ke dalam pasar massal. Pelanggan potensial lebih mudah untuk mengidentifikasi dan menargetkan.

Grede (2008:74) menjabarkan keunggulan ekonomi yang besar dari ceruk pasar:

1. Pesaing lebih sedikit
2. Biaya lebih rendah karena ada spesialisasi
3. Harga tinggi
4. Margin dan laba lebih besar

Kartajaya menganggap bahwa ceruk terjadi kalau persaingan sudah sampai pada tingkat 3,5 C. Artinya, perusahaan (*company*) harus bersaing mati-matian dengan pesaing (*competitor*) untuk melayani pelanggan (*customer*) dalam situasi perubahan (*change*) yang kontinu (Kartajaya, 2002:385).

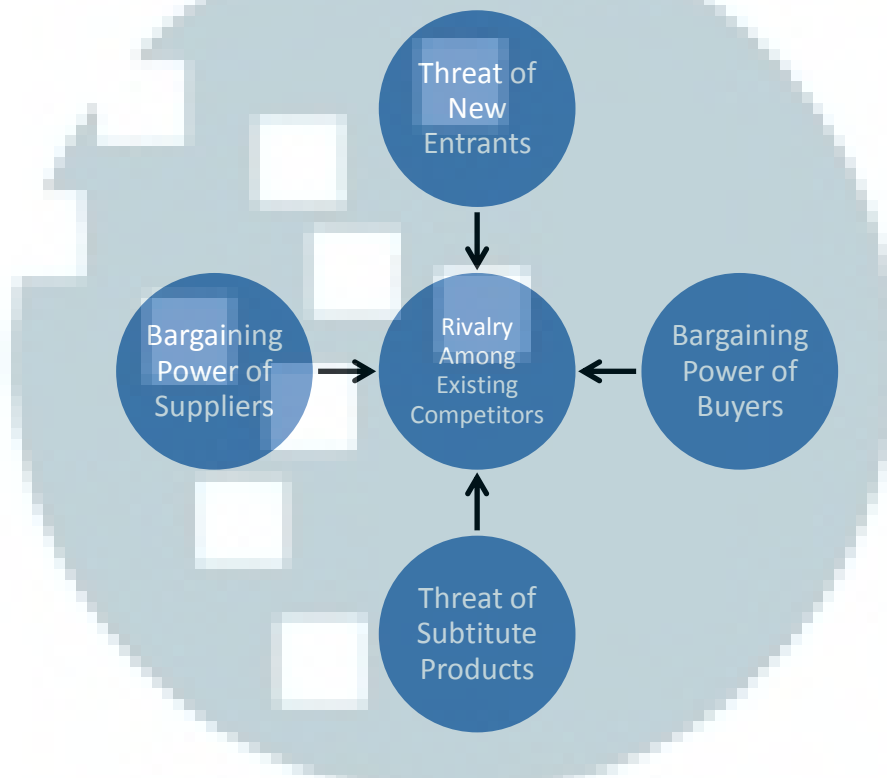
Dalam memenangkan persaingan di ceruk pasar, maka sebuah perusahaan harus mampu menganalisa segala hal yang berada di sekitarnya. Analisa ini dapat dilandasi dengan menggunakan sebuah strategi milik Michael E. Porter yang rumusannya dapat digunakan untuk menganalisa kekuatan kompetitif.

2.7. *The Five Competitive Forces*

Dalam sebuah bisnis, kesuksesan dapat dicapai melalui tahap panjang. Begitupun dengan perjalanan dalam mempertahankannya di tengah persaingan bisnis sejenis. Seorang profesor ahli bidang strategi dan daya saing, Michael Eugene Porter, merumuskan lima kekuatan dalam persaingan sebuah industri

bisnis melalui sebuah rumusan *Porter's Five Competitive Forces* yang digambarkan sebagai berikut (Mullins, 2008:81).

Gambar 2.1 Kekuatan Utama yang Menentukan Daya Tarik Industri



Sumber: Michael E. Porter, 2008.

Lima kekuatan ini menjelaskan mengapa beberapa industri secara konsisten lebih bisa menguntungkan dibanding lainnya dan memberikan wawasan lebih lanjut mengenai sumber daya yang diperlukan serta strategi apa yang harus diadopsi untuk menjadi sukses (Mullins, 2008:81).

1. *Rivalry among Present Competitors*

Pesaing akan membedakan produk, barang, dan jasa mereka serta mengeluarkan biaya dalam mewujudkannya. Kompetisi di antara pesaing

dapat didasarkan pada harga, citra, reputasi, kualitas, karakteristik kinerja tertentu, distribusi, ataupun layanan purna jual (Thompson dan Martin, 2005:124).

Ketika perusahaan-perusahaan bersaing untuk mendapatkan konsumen yang sama dan mencoba untuk memenangkan pangsa pasar dari pihak lainnya, semuanya harus bereaksi dan mengantisipasi tindakan-tindakan pesaing mereka (Bateman dan Snell, 2008:67).

Sebagai langkah pertama dalam memahami lingkungan kompetitif, suatu perusahaan harus mengidentifikasi para pesaingnya. Para pesaing meliputi (Bateman dan Snell, 2008:67):

1. Perusahaan-perusahaan domestik yang kecil, khususnya masuknya mereka ke dalam pasar-pasar yang sangat kecil yang menguntungkan;
2. Para pesaing regional yang kuat;
3. Perusahaan-perusahaan domestik baru yang besar, yang menjelajahi pasar-pasar baru;
4. Perusahaan-perusahaan asing, khususnya mereka yang mencoba menetapkan posisi mereka dalam ceruk-ceruk yang kecil atau yang mampu menyediakan angkatan kerja yang murah dengan skala besar;

5. Para pendatang yang lebih baru, seperti perusahaan-perusahaan yang menawarkan produk-produk mereka di internet.

Setelah para pesaing tersebut diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menganalisis cara bersaing mereka. Penting untuk memahami yang dilakukan para pesaing ketika sebuah perusahaan sedang mematangkan strateginya sendiri. Persaingan akan sangat ketat ketika ada banyak pesaing langsung (termasuk para pesaing asing), ketika pertumbuhan industri sedang melambat, dan ketika produk atau layanan tidak dapat dibedakan melalui berbagai cara (Bateman dan Snell, 2008:67).

Industri-industri baru yang pertumbuhannya pesat, menawarkan kesempatan yang melimpah untuk mengeruk keuntungan. Saat sebuah industri menjadi matang dan pertumbuhannya lambat, keuntungan akan menurun. Kemudian, persaingan yang ketat mengakibatkan terjadinya suatu goncangan dalam industri, yakni perusahaan yang lemah akan tersisih sedangkan perusahaan yang kuat akan bertahan (Bateman dan Snell, 2008:68).

Untuk memahami persaingan dalam industri, perusahaan harus mampu melihat kekuatan-kekuatan yang ada di sekitar. Kekuatan yang pertama ini adalah yang paling berpengaruh dibanding empat kekuatan lainnya. Strategi yang dijalankan oleh satu perusahaan dapat berhasil hanya jika strategi tersebut memiliki keunggulan kompetitif dibanding

strategi perusahaan pesaing. Intensitas persaingan di antara perusahaan yang bersaing cenderung meningkat ketika jumlah pesaing bertambah, ketika perusahaan yang bersaing menjadi setara besarnya dan kemampuannya, ketika permintaan produk industri menurun, dan ketika potongan harga menjadi hal biasa (David, 2004:147).

Persaingan terjadi di antara perusahaan-perusahaan yang menghasilkan produk substitusi yang dekat atau perusahaan sejenis. Terlebih ketika satu pesaing berusaha untuk meningkatkan atau melindungi posisinya. Biasanya, profitabilitas menurun sebagai akibat dari persaingan yang meningkat (Mullins, 2008:82).

Intensitas persaingan dipengaruhi oleh struktur pasar dan tergantung pada beberapa kondisi sebagai berikut (Thompson dan Martin, 2005:177).

- Jumlah pesaing dan tingkat konsentrasi.
- Tingkat pertumbuhan industri. Pertumbuhan industri yang lambat akan meningkatkan tekanan pada pesaing untuk berjuang pada pangsa pasar.
- Tingkat diferensiasi. Saat tingkat diferensiasi kurang nampak, semakin besar kemungkinan adanya persaingan harga.

Menurut Thompson dan Martin (2005:178), untuk menjadi pesaing yang efektif, perusahaan harus melakukan beberapa hal:

- Menghargai lima kekuatan yang paling signifikan (dapat berbeda untuk setiap industri yang berbeda) dan memusatkan perhatian pada area ini.
- Posisikan diri untuk pertahanan terbaik terhadap ancaman dari pesaingnya.
- Memengaruhi kekuatan di atas melalui strategi perusahaan dan strategi kompetitif.
- Mengantisipasi perubahan atau pergeseran dalam kekuatan. Faktor yang menghasilkan kesuksesan dalam jangka pendek mungkin tidak berhasil dalam jangka panjang.

2. *Threat of New Entrants*

Pendatang baru dalam sebuah industri akan bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang sudah mapan. Jika banyak faktor yang menghalangi masuknya perusahaan ke dalam sebuah industri, ancaman terhadap perusahaan-perusahaan mapan menjadi kurang berarti sedangkan hal ini bisa menjadi serius bagi para pendatang baru (Bateman dan Snell, 2008:68).

Pendatang baru akan terhalang saat hambatan masuk cenderung tinggi dan jika mereka melakukan upaya untuk masuk, hal ini akan memicu reaksi yang cepat dari pesaing yang telah ada. Hambatan yang

rendah umumnya berarti bahwa tanggapan akan lebih lambat dan menawarkan lebih banyak kesempatan (Thompson dan Martin, 2005:173).

Ancaman-ancaman utama bagi perusahaan untuk masuk ke dalam sebuah industri bisa berasal dari kebijakan pemerintah, persyaratan modal, pengenalan merek, kelemahan dari segi biaya, dan saluran-saluran distribusi (Bateman dan Snell, 2008:68).

Kebijakan pemerintah yang bisa saja membatasi atau menghalangi masuknya pasar lebih bersifat formal. Sedangkan hambatan lain sifatnya tidak begitu formal namun memiliki dampak yang sama. Misalnya, persyaratan modal mungkin menjadi begitu tinggi sehingga perusahaan tidak mau mengambil risiko atau mencoba mengumpulkan sejumlah uang yang begitu banyak (Bateman dan Snell, 2008:68).

Identifikasi merek memaksa para pendatang baru untuk menghabiskan uang dalam jumlah besar untuk meluluhkan kesetiaan konsumen pada produk yang biasa dibelinya. Keunggulan biaya yang dimiliki perusahaan yang mapan (ukuran besar, lokasi menguntungkan, aset yang tersedia, dan sebagainya) juga bisa menjadi hambatan untuk masuk ke pasar (Bateman dan Snell, 2008:68).

Pada akhirnya, para pesaing mungkin telah memiliki saluran-saluran distribusi yang rapat sehingga para pendatang baru sulit untuk menghantarkan produk atau layanan mereka kepada konsumen (Bateman dan Snell, 2008:68).

Tak jauh berbeda, Thompson dan Martin (2005:173-174) juga menjabarkan beberapa faktor yang dapat membentuk halangan, di antaranya yang berbeda adalah.

- Diferensiasi produk

Jika konsumen melihat produk atau jasa pesaing dibedakan secara jelas, maka para pendatang baru juga harus berusaha untuk membangun identitas yang berbeda. Untuk itu, pendatang baru harus berinvestasi dalam iklan dan promosi untuk membangun merek mereka. Bisa jadi hal ini membuat pendatang baru mengeluarkan banyak biaya (Thompson dan Martin, 2005:173).

- *Switching costs*

Biaya yang dimaksud bukanlah biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan yang ingin masuk ke dalam pasar, melainkan biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan yang sudah ada. *Switching cost* atau biaya penggantian adalah biaya-biaya tetap yang harus dibayar oleh para pembeli ketika mereka mengganti pemasok. Misalnya, seorang pembeli belajar cara mengoperasikan peralatan pemasok, seperti peranti lunak komputer, pembeli tersebut akan menghadapi biaya-biaya ekonomis maupun biaya-biaya psikologis apabila berganti ke pemasok yang baru (Bateman dan Snell, 2008:72).

Pembeli mungkin tidak bersedia untuk mengubah pemasok mereka karena biaya tersebut sehingga hal ini mempersulit bagi setiap pendatang baru (Thompson dan Martin, 2005:173-174).

Pendatang baru hadir sebagai relatif baru yang menambah kapasitas dalam industri dan membawa kebutuhan untuk mendapatkan pangsa pasar sehingga kompetisi semakin ketat. Semakin besar ancaman pendatang baru, semakin berkurang daya tarik suatu industri (Mullins, 2008:82).

Meskipun dalam memasuki ke sebuah industri, pesaing baru memperoleh berbagai hambatan, tapi perusahaan baru terkadang masuk ke dalam industri dengan produk yang lebih tinggi mutunya, harga yang rendah, dan tenaga pemasaran yang banyak. Untuk itu, perencana strategi bertugas mengidentifikasi perusahaan baru yang potensial masuk pasar, memonitor strategi perusahaan baru yang menjadi pesaing, melakukan “serangan balasan” jika diperlukan, dan memanfaatkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki (David, 2004:147).

3. *Bargaining Power of Suppliers*

Para pemasok menyediakan sumber-sumber daya yang diperlukan untuk berproduksi. Pemasok dapat berasal dari orang (yang dipasok oleh universitas-universitas dan sekolah-sekolah bisnis), bahan baku (yang dipasok dari para produsen, pedagang besar, dan para distributor),

informasi (yang dipasok oleh para peneliti dan perusahaan-perusahaan konsultasi), dan modal keuangan (yang dipasok oleh bank-bank dan sumber-sumber lainnya) (Bateman dan Snell, 2008:70).

Tak hanya sebatas bicara sumber daya, para pemasok juga dapat menaikkan harga-harga mereka atau menyediakan berbagai barang dan jasa dengan kualitas yang buruk (Bateman dan Snell, 2008:70).

Kekuatan tawar pemasok memengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, terutama ketika jumlah pemasok banyak, ketika hanya ada sedikit bahan baku pengganti yang baik, atau ketika biaya mengganti bahan baku amat tinggi. Perusahaan mungkin menjalankan strategi tarik mundur agar bisa mengendalikan pemasok atau menarik modal yang diberikan kepada pemasok (David, 2004:148).

4. *Bargaining Power of Buyers*

Pelanggan pada akhirnya yang akan memutuskan apakah sukses atau tidaknya bisnis dengan membeli atau tidak membeli sebuah produk atau jasa. Namun, pelanggan tidak dapat diperlakukan secara massa. Preferensi khusus harus dicari dan ditargetkan. Produk harus dibedakan untuk menarik segmen pasar yang didefinisikan (Thompson dan Martin, 2005:10).

Pelanggan akan terus menerus mencari harga yang lebih rendah, peningkatan kualitas produk, dan layanan tambahan yang dengan demikian dapat memengaruhi persaingan dalam industri (Mullins, 2008:83-84).

Ketika pelanggan terkonsentrasi dalam jumlah besar, atau membeli dalam jumlah banyak, kekuatan tawarnya menjadi kekuatan utama yang memengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Kekuatan tawar konsumen juga lebih besar ketika produk yang dibeli bersifat standar atau tidak berbeda (David, 2004:148).

Menurut Thompson dan Martin (2005:176), daya tawar pembeli dapat ditentukan melalui antara lain:

- Konsentrasi dan ukuran pembeli.
- Pentingnya hal pembelian baik dari segi biaya dan kualitas (yang lebih penting adalah memastikan hubungan baik dengan pemasok).
- Tingkat standarisasi produk yang akan memengaruhi substitusi.
- Biaya, kepraktisan, dan kesempatan bagi pembeli untuk beralih pemasok.

5. *Threat of Substitute Products*

Subtitut adalah produk yang relatif tampil dengan fungsi yang sama. Dalam berbagai industri, perusahaan bersaing ketat dengan produsen produk pengganti (subtitut). Tekanan persaingan akibat adanya produk pengganti semakin bertambah ketika harga produk pengganti relatif murah dan biaya konsumen untuk beralih ke produk pun rendah (David, 2004:148).

Keberadaan atau ketidakberadaan barang pengganti membantu untuk menentukan elastisitas permintaan akan suatu produk atau jasa. Dalam hal yang sederhana, ini merupakan elastisitas harga. Jika ada barang pengganti yang dekat, permintaan untuk merek tertentu akan meningkat atau menurun seperti harga relatif terhadap pesaing yang bergerak ke bawah atau ke atas (Thompson dan Martin, 2005:177).

Perubahan harga dapat dimulai oleh setiap perusahaan. Namun, pesaing lainnya akan terpengaruh dan dipaksa untuk bereaksi. Jika produk tidak dapat dilihat sebagai substitut yang dekat, maka mereka akan kurang sensitif terhadap perubahan harga pesaing (Thompson dan Martin, 2005:177).

Untuk alasan ini, perusahaan akan berusaha untuk membangun diferensiasi produk atau layanan dalam rangka menciptakan preferensi dan loyalitas pelanggan. Dengan demikian, hal ini akan membuat produk atau jasa mereka kurang sensitif terhadap harga (Thompson dan Martin, 2005:177).

Jika ini dilakukan, laba industri cenderung meningkat dan tentu saja mungkin akan menarik bagi calon pendatang baru untuk menciptakan diferensiasi dengan maksud mengajak kostumer untuk beralih ke mereka dan memungkinkan mereka untuk membangun kehadiran di pasar (Thompson dan Martin, 2005:177).

Selain dari substitusi yang sudah ada saat ini, perusahaan-perusahaan perlu memikirkan produk-produk substitusi potensial yang mungkin hadir dalam waktu dekat (Bateman dan Snell, 2008:70).

Kekuatan dari kelima kekuatan bersaing tersebut bervariasi dari satu industri ke industri lainnya serta dapat berubah sesuai dengan perkembangan industri. Lima kekuatan tersebut menentukan kemampuan perusahaan di dalam industri untuk memperoleh tingkat laba investasi rata-rata yang melebihi biaya modal (Dirgantoro, 2001:57).

Dengan menggunakan rumusan ini sebagai landasan analisis, perusahaan dapat menentukan strategi apa yang dapat digunakan dengan tepat terkait produk yang dipasarkan ke masyarakat.

2.8. Strategi

Menurut Fred R. David (2004:15), strategi adalah cara untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang. Sedangkan menurut Thomas S. Bateman, strategi adalah pola tindakan dan alokasi sumber daya yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi organisasi mengimplementasikan upaya untuk mencocokkan keterampilan dan sumber daya organisasi untuk peluang yang ditemukan di lingkungan eksternal di mana setiap organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan tertentu.

Pandangan Thompson dan Martin (2005:10) tentang strategi merujuk pada alat untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Strategi adalah hal-hal yang

dilakukan dalam bisnis, jalan yang mereka ikuti, dan keputusan yang mereka ambil untuk mencapai titik-titik tertentu dan tingkat keberhasilan.

Berdasarkan definisi dari Charles W. Hofer yang dikutip oleh Mullins, dkk (2008:40), strategi merupakan pola dasar saat ini dan tujuan, penyebaran sumber daya, dan interaksi organisasi dengan pasar, pesaing, dan faktor lingkungan lainnya yang direncanakan.

Lebih lanjut, Mullins, dkk (2008:40), menjelaskan bahwa definisi mereka menunjukkan bahwa strategi harus menentukan (1) *what* (tujuan yang akan dicapai), (2) *where* (di mana industri dan produk-pasar difokuskan), dan (3) *how* (sumber daya dan kegiatan yang mana untuk mengalokasikan ke setiap produk-pasar untuk memenuhi peluang dan ancaman lingkungan dan untuk mendapatkan keuntungan kompetitif.

Strategi adalah bakal tindakan yang menuntut keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang banyak untuk merealisasikannya. Selain itu, strategi juga memengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang, paling tidak selama lima tahun. Oleh karenanya, sifat strategi adalah berorientasi ke masa depan (David, 2004:15).

Selama tahun 1980-an, Michael Porter, seorang professor dari Harvard Business School mengembangkan sebuah model strategi umum (*generic strategies*) dalam keunggulan kompetitif. Dikatakan umum karena model ini bisa diterapkan pada berbagai organisasi, baik profit maupun non-profit. Tiga strategi

umum tersebut adalah *Cost Leadership Strategy*, *Differentiation Strategy*, dan *Focus Strategy* (Griffin, 2011:211-212).

Cost leadership atau keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi merupakan strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga. Sedangkan fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen (David, 2004:253).

Berbagai strategi dengan ketiga cara tersebut dapat menghasilkan banyak keuntungan tergantung pada faktor-faktor, seperti jenis industri, besarnya perusahaan dan sifat persaingan (David, 2004:253). Berikut akan dijelaskan masing-masing strategi secara lebih rinci.

2.8.1. *Cost Leadership Strategy*

Strategi ini dilakukan oleh sebuah organisasi yang berupaya meraih keunggulan kompetitif dengan mengurangi biaya di bawah biaya pesaing dan bersaing di segmen yang luas (Thompson dan Martin, 2005:287).

Dengan menjaga biaya rendah, perusahaan dapat menjual produknya dengan biaya rendah dan tetap mendapatkan keuntungan.

Sumber harga rendah yang diterapkan bervariasi, tergantung pada struktur masing-masing perusahaan (Griffin, 2011:211-212).

Cost Leadership dapat dicirikan dengan kondisi saat perusahaan lebih memperhitungkan pesaing daripada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah sehingga biaya produksi, promosi, maupun riset dapat ditekan, bila perlu produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk lain (Umar, 2001:35).

Untuk mendapatkan *rewards* yang besar, Porter berpendapat bahwa sebuah perusahaan harus menjadi pemimpin biaya yang tak tertandingi. Jika ada persaingan untuk kepemimpinan pasar berdasarkan strategi ini, maka akan ada persaingan harga (Thompson dan Martin, 2005:290).

Jika sebuah perusahaan menjadikan dirinya sebagai *cost leader*, maka perusahaan tersebut akan lebih kuat dalam suatu situasi persaingan harga (Kartajaya, 2006:69).

Hal terpenting dalam strategi ini adalah memberikan harga yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaing, lalu menguasai pangsa pasar dan penjualan, serta dapat mengeluarkan pesaing sepenuhnya dari pasar (David, 2004:254).

Menurut Fred R. David (2004:254), ada beberapa kondisi yang membuat strategi ini berhasil diterapkan, di antaranya:

- Jika pasar terdiri dari banyak pembeli yang peka terhadap perubahan harga;
- Jika tidak terlalu banyak cara untuk melakukan diferensiasi produk;
- Jika pembeli tidak terlalu peduli mengenai perbedaan antarmerek; atau
- Jika ada banyak permintaan dari banyak pembeli.

Terdapat sejumlah risiko bagi sebuah perusahaan yang menerapkan strategi ini. Pertama, pesaing mungkin meniru strategi ini sehingga laba keseluruhan industri menurun. Kedua, terobosan teknologi dalam industri mungkin membuat strategi ini tidak efektif. Ketiga, minat pembeli berubah ke hal-hal pembeda lainnya di samping harga (David, 2004:254).

2.8.2. Differentiation Strategy

Strategi umum yang kedua adalah diferensiasi. Strategi diferensiasi adalah sebuah strategi di mana organisasi berusaha untuk membedakan dirinya dari pesaing melalui kualitas produk atau jasa (Griffin, 2011:211-212).

Diferensiasi menjadi sebuah strategi yang menawarkan layanan produk yang unik yang memungkinkan usaha kecil untuk menetapkan harga premium. Diferensiasi dapat dilakukan dengan cara meningkatkan desain produk, fitur, penampilan, kehandalan, daya tahan, kualitas, cepat

dan/atau bebas pemeliharaan serta layanan perbaikan dan garansi (Goldman dan Nieuwenhuizen, 2006:77).

Ciri dari strategi ini adalah perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk atau jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk lain (Umar, 2001:34).

Tujuan dari diferensiasi adalah untuk membedakan fitur dari produk atau layanan yang akan menyebabkan pembeli untuk memilih produk atau pelayanan daripada merek pesaing (Goldman dan Nieuwenhuizen, 2006:77).

Menurut Goldman dan Nieuwenhuizen (2006:77), diferensiasi yang sukses memungkinkan sebuah usaha untuk:

- Membentuk harga premium produk dan/atau jasa.
- Perusahaan yang berhasil menerapkan strategi diferensiasi dapat menerapkan biaya lebih dari pesaing karena pelanggan bersedia membayar lebih untuk mendapatkan nilai tambahan yang mereka rasakan (Griffin, 2011:211-212).
- Menjual lebih banyak unit dan membuat layanan lebih.
- Mendapatkan loyalitas pembeli yang lebih besar.

Strategi diferensiasi yang berhasil memungkinkan perusahaan menetapkan harga lebih tinggi untuk produknya dan memperoleh loyalitas

pelanggan karena konsumen bisa begitu terikat dengan fitur-fitur diferensiasi (David, 2004:255).

Fitur-fitur yang dimaksud melingkupi pelayanan yang sangat unggul, ketersediaan suku cadang, desain teknis, kinerja produk, umur manfaat produk, hemat bahan bakar, atau kemudahan penggunaan (David, 2004:255).

Diferensiasi yang sukses dapat berarti fleksibilitas produk yang lebih besar, komparabilitas yang lebih besar, biaya yang lebih rendah, pelayanan yang lebih baik, sedikit pemeliharaan, kenyamanan yang lebih besar, atau lebih banyak fitur. Pengembangan produk merupakan contoh dari strategi yang menjanjikan keunggulan diferensiasi (David, 2004:254-255).

Mulai dari iklan, fitur produk, pelayanan, atau teknologi baru biasanya digunakan untuk mencapai diferensiasi. Sebuah strategi diferensiasi berfokus pada pelanggan yang tidak terlalu peduli dengan harga produk atau jasa dan karenanya bisa sangat menguntungkan. Pelanggan biasanya setia dan siap untuk membayar harga tinggi untuk produk atau jasa (Goldman dan Nieuwenhuizen, 2006:77).

Dalam berbagai kondisi, melakukan diferensiasi tidak menjamin munculnya keunggulan dalam bersaing, terutama bila produk standar cukup memenuhi kebutuhan pelanggan atau bila pesaing dapat dengan cepat meniru (David, 2004:254).

Strategi ini harus dilakukan hanya setelah secara seksama meneliti kebutuhan dan kecenderungan pembeli untuk menentukan layak tidaknya satu fitur pembeda atau lebih ditambahkan pada suatu produk tertentu sehingga produk tersebut memiliki sifat atau karakter yang diinginkan (David, 2004:255).

Strategi ini memiliki beberapa risiko, seperti produk yang unik tersebut mungkin tidak terlalu diminati oleh para pelanggan dibandingkan dengan harganya yang tinggi. Saat kondisi ini terjadi, strategi keunggulan biaya akan dengan mudah mengalahkan strategi diferensiasi (David, 2004:255).

Risiko lainnya adalah pesaing mungkin dengan cepat meniru fitur yang membedakan tersebut. Jadi, perusahaan harus menemukan sumber keunikan yang dapat bertahan lama yang tidak mudah ditiru dengan cepat dan murah oleh pesaing (David, 2004:255).

2.8.3. Focus Strategy

Strategi umum yang ketiga adalah fokus (*niche*). Strategi ini melibatkan pada hal berkonsentrasi pada pasar, kelompok pelanggan, serta produk atau jasa tertentu (Goldman dan Nieuwenhuizen, 2006:78).

Bisnis kecil melakukan strategi fokus guna menciptakan keunggulan kompetitif di pasar yang ceruk dan terdefiniskan dengan baik. Hal ini dilakukan untuk menghindari tubrukan dengan pesaing besar.

Penting untuk diingat bahwa strategi fokus sangat efektif untuk bisnis kecil. Usaha kecil dapat menggunakan salah satu dari fokus biaya atau fokus diferensiasi (Goldman dan Nieuwenhuizen, 2006:78).

Tujuan dari strategi fokus adalah untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik dalam melayani anggota *niche* daripada pesaing. Kunci sukses dari strategi fokus termasuk memilih ceruk pasar di mana pembeli memiliki preferensi yang berbeda atau persyaratan dan mengembangkan kemampuan yang unik (dibandingkan dengan pesaing) untuk melayani kebutuhan target segmen pembeli. Dengan demikian, strategi fokus adalah strategi di mana usaha kecil berkonsentrasi pada pasar, lini produk, atau kelompok pembeli tertentu. Ada beberapa masalah potensial dengan pendekatan *niche*, salah satunya adalah *niche* spesialis akan menghilang dalam jangka panjang (Goldman dan Nieuwenhuizen, 2006:78).

Strategi fokus digunakan oleh organisasi yang dalam bisnisnya memfokuskan diri pada pasar regional yang spesifik, lini produk, serta kelompok pembeli. Menurut Fred R. David (2004:255), strategi fokus akan sangat efektif ketika konsumen mempunyai pilihan atau persyaratan tertentu yang dapat dipenuhi oleh perusahaan dan ketika perusahaan pesaing tidak berusaha untuk melakukan spesialisasi dalam segmen konsumen yang sama.

Strategi fokus yang sukses tergantung pada segmen industri yang cukup besar, memiliki potensi pertumbuhan yang baik, serta dianggap

tidak terlalu penting oleh pesaing utama lain. Dari perusahaan sedang sampai besar dapat secara efektif menerapkan strategi berdasarkan fokus hanya jika dilakukan bersamaan dengan strategi diferensiasi atau keunggulan biaya (David, 2004:255).

Risiko dalam menerapkan strategi ini adalah kemungkinan banyak pesaing dapat mengetahui kesuksesan strategi fokus tersebut dan menirunya. Risiko lain bisa datang dari konsumen, bahwa konsumen bergeser ke sifat produk yang dikehendaki oleh pasar secara keseluruhan (David, 2004:256).

Perusahaan yang menggunakan strategi ini dapat berfokus pada kelompok pelanggan, pasar geografik, atau segmen produk lini tertentu agar dapat melayani pasar yang sempit namun jelas secara lebih baik daripada para pesaing yang melayani pasar yang lebih luas (David, 2004:256).

UMMN

Gambar 2.2 Porter's Model of Generic Strategies

	<i>Lower Cost</i>	<i>Differentiation</i>
<i>Broad Target</i>	<i>Cost Leadership</i>	<i>Differentiation</i>
<i>Narrow Target</i>	<i>Cost Leadership Focus</i>	<i>Differentiation Focus</i>

Sumber: John Thompson dan Frank Martin. 2005.

Narrow target adalah untuk kondisi pasar yang ceruk sedangkan *broad target* adalah kondisi pasar yang luas. Strategi kepemimpinan biaya terfokus pada mencari biaya operasi terendah dalam segmen pasar khusus (Schermerhorn, 2011:223). Dengan fokus biaya, bisnis bertujuan untuk menjadi produsen dengan biaya terendah dalam ceruk atau segmen (Goldman dan Nieuwenhuizen, 2006:78).

Sedangkan strategi diferensiasi terfokus menawarkan produk yang unik untuk segmen pasar khusus (Schermerhorn, 2011:223). Dengan fokus diferensiasi, bisnis menciptakan keunggulan kompetitif melalui diferensiasi dalam ceruk atau segmen (Goldman dan Nieuwenhuizen, 2006:78).