

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Strategi Kompetitif

Strategi kompetitif adalah suatu strategi bersaing perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Strategi kompetitif menguji bagaimana cara suatu perusahaan dapat berkompetisi secara efektif untuk menguatkan posisinya pada suatu pasar. Setiap strategi yang ada haruslah terjadi dalam konteks aturan main untuk perilaku kompetitif yang diinginkan secara sosial, yang ditetapkan oleh standar etika dan melalui kebijakan publik (Porter, 1980).

(Porter, 1980) menjelaskan dalam bukunya bahwa setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri, memiliki kompetitif strategi entah dilakukan secara eksplisit maupun implisit. Strategi ini dapat berkembang secara eksplisit melalui proses perencanaan atau bahkan berkembang secara implisit melalui beberapa aktivitas fungsional *department* dalam perusahaan tersebut.

Pendekatan klasik untuk menyusun suatu strategi menjelaskan bahwa dalam mengembangkan suatu strategi kompetitif berarti mengembangkan suatu formula dalam menyusun bagaimana suatu bisnis atau perusahaan berkompetisi, apa *goals* yang harus dicapai, serta apa *policies* yang perlu diterapkan guna mencapai *goals* tersebut. Pada dasarnya setiap perusahaan memiliki *goals and policies* nya masing-

masing, hal ini bergantung pada sifat bisnis serta kunci operasional perusahaan tersebut. Manajemen dapat menyusun suatu strategi secara spesifik apabila sudah menemukan secara jelas dan pasti 'kunci' apa yang akan digunakan, karena hal ini akan menjadi dasar penunjang untuk memandu seluruh kegiatan perusahaan.

Penyusunan suatu strategi perusahaan atau pemilihan strategi yang kuat harus mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan dan kelemahan perusahaan adalah profil aset dan keterampilan relatif perusahaan terhadap pesaing, sumber daya keuangan, teknologi, identifikasi merek, dan sebagainya. Kekuatan dan kelemahan yang dikombinasikan dengan nilai menentukan batasan internal (bagi perusahaan) terhadap strategi bersaing yang dapat berhasil diadopsi oleh perusahaan (Porter, 1980).

2.2 Five Forces Analysis by Porter

Salah satu cara yang efektif dalam merumuskan strategi yaitu dengan menganalisis lima kekuatan dan strategi kompetitif. *Porter's five forces analysis model* adalah suatu model yang diciptakan untuk menggambarkan kerangka sebagai analisis pengembangan suatu bisnis.

Analisis lima kekuatan kompetitif, yaitu ancaman substitusi, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, dan persaingan antara pesaing saat ini. Konsumen, *supplier*, objek pengganti, dan pendatang baru adalah "kompetitor" untuk perusahaan dalam industry (Porter, 1980)

Kelima kekuatan kompetitif tersebut menentukan intensitas persaingan dan profitabilitas dalam industri, dan kekuatan dengan tekanan yang tinggi akan mengatur dan menjadi penting dari sudut pandang perumusan strategi. Misalnya,

sebuah perusahaan dengan posisi pasar yang kuat dalam suatu industri, dimana pendatang baru bukan merupakan suatu ancaman akan memperoleh pengembalian manfaat yang lebih sedikit dikarenakan adanya potensi barang substitusi dengan harga yang lebih murah (Porter, 1980). Maka dari itu diperlukan analisis lima kekuatan perusahaan guna mengoptimalkan potensi yang ada. Pada bagian berikut dijelaskan setiap komponen model analisis porter:

1. *Threat of new entrants*

Ancaman pendatang baru dalam suatu industri akan membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan *market share*, dan sumber daya pengganti atau substansial. Suatu pesaing dapat dibilang sebagai ancaman, tergantung pada *barriers* dan reaksi dari kompetitor yang ada. Apabila *barriers* untuk memasuki suatu pasar sangat tinggi dan pesaing baru memperkirakan adanya balasan yang cukup kuat dari perusahaan terdahulu dalam industri tersebut, maka para pendatang baru tidak akan menjadi ancaman yang serius (Porter, 1979).

2. *Bargaining power of buyers/customer*

Daya tawar pembeli dapat mempresentasikan kekuatan besar yang memengaruhi intensitas persaingan di suatu industri (Fatoni, 2020). Daya tawar konsumen akan jauh lebih tinggi pada produk yang tidak terdiferensiasi dibanding dengan produk yang terdiferensiasi. Kekuatan atas konsumen bergantung pada karakteristik pasar dan pada kepentingan relatif dari penjualan atau pembeliannya bagi industri dibandingkan dengan bisnisnya secara keseluruhan (Porter, 1979)

3. *Bargaining power of suppliers*

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar pada industri dengan menaikkan harga atau mengurangi kualitas yang dibeli barang dan jasa. Posisi tawar-menawar *supplier* akan semakin kuat apabila pemasok yang ada sangat sedikit, pemasok khusus untuk perusahaan dominan, dan hanya menyediakan produk-produk tertentu dan spesifik (Porter, 1980)

4. *Threat of substitute products and services*

Ancaman atas produk atau jasa substitusi adalah salah satu komponen yang harus dianalisis guna meningkatkan kekuatan perusahaan. Produk substitusi adalah produk atau jasa yang serupa dengan produk lain dalam industri yang sudah diproduksi. Alasan mengapa terdapat produk substitusi dan dikonsumsi oleh banyak konsumen adalah harganya yang murah, fungsi yang tidak jauh beda, kurang tersedianya produk yang original, serta biaya yang dikeluarkan untuk memproduksi produk substitusi tersebut lebih murah (Abinsay, 2020)

Produk substitusi yang harus dijadikan sebagai perhatian secara strategis, yaitu produk yang mengikuti tren yang meningkatkan *price performance trade off* perusahaan tersebut, dan produk yang diproduksi oleh industri yang memiliki profit yang tinggi (Porter, 1979)

5. *Rivalry*

Menurut (Porter, 1979), rivalitas antara pesaing dalam suatu industri memiliki kemiripan dengan konsep perebutan posisi dimana setiap perusahaan menggunakan strategi seperti persaingan harga, pengenalan

produk, dan persaingan iklan. Terdapat beberapa faktor adanya rivalitas yang ketat:

- a. Pesaing yang tinggi dan memiliki power yang sama besar.
- b. Perkembangan industri yang lambat.
- c. Produk dan jasa yang tidak terdiferensiasi.
- d. *Fixed cost* yang tinggi membuat sulit untuk menurunkan harga.
- e. Halangan untuk keluar pasar yang sangat tinggi.
- f. Para pesaing biasanya berbeda dalam strategi, orisinalitas, dan “kepribadian”. Masing-masing memiliki ide berbeda tentang bagaimana berkompetisi dan saling berhadapan dalam setiap prosesnya.

Setelah menilai kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri dan penyebabnya, manajemen perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Poin krusial dari sudut pandang strategis adalah bagaimana kesiapan perusahaan serta bagaimana ketika berhadapan dengan penyebab masing-masing kekuatan.

Pendekatan pertama dalam mengambil alih struktur industri seperti yang dijelaskan dan mencocokkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Strategi dapat dilihat untuk membangun pertahanan untuk melawan kekuatan kompetitif atau sebagai penentuan posisi dalam industri apabila *forces* berada pada titik terlemah.

Pengetahuan tentang kemampuan perusahaan dan penyebab kekuatan kompetitif akan membantu dalam menemukan area dimana perusahaan harus menghadapi persaingan dan menghindarinya.

2.3 Perbankan

2.3.1 Definisi perbankan

Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Perubahan atas UU no.7 Tahun 1992 Tentang Perbankan pada Pasal 1 menjelaskan mengenai pengertian perbankan. Perbankan adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang bank, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan. Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

2.3.2 Tugas dan fungsi perbankan

Berdasarkan ketetapan MPRS Nomor MPRS/1966 pada dasarnya bank bertujuan untuk dapat memobilisasi dan mengembangkan kekuatan ekonomi potensial guna dikerahkan bagi peningkatan kemakmuran rakyat. Bank juga memiliki fungsi sebagai lembaga yang memberikan pelayanan kepada masyarakat, yang berupa jasa pelayanan perbankan dalam hal menyimpan dan mengelola dana.

Fungsi perbankan adalah sebagai perantara keuangan, dimana bank menjadi sebuah jembatan atau pemberi akses atas beberapa nasabah yang berbeda sesuai fungsi dan kebutuhannya masing-masing. Dalam perbankan terdapat satu nasabah yang menjadi penyedia dana dan pihak lainnya merupakan nasabah yang membutuhkan dana.

Beberapa fungsi perbankan secara umum adalah menghimpun dana nasabah, menyalurkan dana kepada masyarakat, penyediaan layanan dan produk jasa bank, sarana investasi, serta penyimpanan barang berharga. Fungsi-fungsi tersebut menjadi dasar acuan kegiatan operasional suatu bank.

2.3.3 Jenis perbankan

Perbankan terbagi atas beberapa jenis, ditinjau berdasarkan kepemilikannya perbankan dilihat dari akte pendirian dan pemilik saham yang dimiliki bank yang bersangkutan. Adapun beberapa jenis perbankan berdasarkan dari segi kepemilikannya adalah sebagai berikut:

1. Bank milik pemerintah

Bank milik pemerintah adalah bank yang modal dan akta pendiriannya, serta seluruh atau sebagian dari keuntungan tersebut dimiliki oleh pemerintah. Beberapa contoh bank milik pemerintah atau yang disebut juga dengan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) adalah BRI, BNI, BTN, Mandiri.

2. Bank swasta

Bank swasta merupakan bank yang modal dan akta pendiriannya serta seluruh atau sebagian saham maupun keuntungannya dimiliki oleh swasta nasional. Beberapa contoh bank swasta adalah BCA, Bank Danamon, Bank CIMB Niaga, dan lain sebagainya.

2.3.4 Sistem kerja perbankan

Sistem kerja perbankan atau suatu kegiatan operasional perbankan disusun dan dilakukan guna melaksanakan fungsi serta mencapai target yang ditetapkan.

Beberapa kegiatan operasional perbankan yang dilakukan oleh bank umum dalam memperoleh dana dan keuntungan.

1. Menghimpun dana nasabah.

Bank sebagai salah satu fasilitator pengelolaan keuangan untuk masyarakat, menghimpun dana dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kembali dalam bentuk kredit atau lainnya. Bank dalam menghimpun dana dari masyarakat menyediakan beberapa produk, yaitu tabungan, giro, dan deposito. Produk-produk tersebut juga digunakan sebagai tempat untuk memperoleh dana bagi perbankan. Dana yang berada pada tabungan dan dana deposito memiliki suku bunga yang berbeda, hal ini berpengaruh terhadap keuntungan perbankan, dikarenakan bank harus membayarkan suku bunga. Apabila suatu suku bunga yang dibayarkan oleh bank semakin kecil, maka semakin besar keuntungan yang didapat oleh bank.

2. Pemberian kredit

Pembiayaan operasional perbankan membutuhkan biaya dalam pelaksanaannya. Bank dalam membiayai kegiatannya tersebut, sekaligus memenuhi salah satu fungsi perbankan yaitu penyaluran dana kepada masyarakat, bank melakukan pemberian kredit. Perbankan dalam pemberian kredit menetapkan bunga yang cukup tinggi atau lebih besar dari bunga tabungan maupun deposito. Tujuan dalam pemberian bunga kredit yaitu sebagai kompensasi atau biaya jasa atas penyaluran dana yang telah dilakukan oleh bank.

3. Melakukan kegiatan dalam valuta asing dan kegiatan penyertaan modal sesuai ketentuan yang ditetapkan Bank Indonesia.