

ANALISIS GENERIC STRATEGY MODEL MICHAEL PORTER PADA PT. CAHAYA MURNI BORNEO TIMUR UNTUK MENENTUKAN PILIHAN STRATEGI DI BALIKPAPAN

Oleh: Syahril H dan Bachtiar

Penulis adalah dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Balikpapan
Perkampungan Pelajar Gn. Pasir 76121 – Balikpapan

Abstract:

The manufacture industry is one of the industries that produce springbad, furniture and its elements. The number of competitors with their product differentiation as well as the government policy to be the cause of this rivalry. PT. Cahaya Murni Borneo Timur is one of the companies that compete in this industry, so companies should create a strategy to win the competition in the market. The method used is a qualitative research method with data collection techniques with a purposive sample. This study aimed to analyze the competitive environment and the industry's best options strategies on PT. Cahaya Murni Borneo Timur using Generic Strategy from Michael E. Porter.

Keywords: *Competitive Strategy, industry competition environment, the choice of the best strategy, Generic Strategy Analysis.*

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi era globalisasi dan perdagangan bebas saat ini, setiap perusahaan akan menghadapi lingkungan bisnis yang semakin dinamis dengan tingkat intensitas persaingan yang lebih tinggi. Agar dapat bersaing, bertahan, dan berkembang dalam lingkungan yang kompetitif tersebut, perusahaan sebagai produsen barang dan atau jasa dituntut untuk mampu memahami kekuatan-kekuatan persaingan dalam industrinya dan harus senantiasa mengembangkan strategi bersaingnya.

Agar dapat menerapkan strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan maka perlu dilakukan analisis faktor-faktor yang ada di dalam lingkup perusahaan, baik yang menjadi kekuatan maupun yang menjadi kelemahan, serta faktor-faktor yang ada diluar perusahaan yang dapat menjadi peluang dan ancaman bagi perkembangan perusahaan.

Para pembuat strategi diharuskan untuk membuat suatu formulasi strategi yang harus dikembangkan dan diaplikasikan dalam lingkungan bisnis dan industrinya guna mencapai tujuannya.

PT. Cahaya Murni Borneo Timur (CM-BT) yang menjadi obyek penelitian ini yang beralamat di jalan Mulawarman RT. 23 No. 18 Manggar Balikpapan adalah salah satu perusahaan untuk industri manufaktur yang memproduksi busa, springbad, bantal dan juga untuk kelompok industri furniture dari logam seperti kursi dan perlengkapannya.

Pada tahun 1985 PT Cahaya Murni Borneo Timur melebarkan usahanya dengan bekerjasama pada unit-unit usaha untuk mengenalkan inovasi desain baru produk lama dan juga

produk baru kemasayarakat. Dalam jangka waktu lima tahun dari tahun 1985 sampai dengan tahun 1990 perusahaan telah berhasil mengenalkan produk unggulan mereka yaitu Napolly dan Bigland.

Pada saat ini telah banyak pelanggan yang menggunakan produk-produk dan peralatan yang dikeluarkan PT Cahaya Murni Borneo Timur, seperti rumah tangga, perusahaan, sekolah, instansi swasta dan pemerintahan tak terkecuali unit-unit atau toko-toko yang menjual kembali produk perusahaan.

Menurut Michael Porter, semakin besar sebuah perusahaan semakin besar pula aksesnya pada sumber daya dan pada umumnya dapat memilih strategi bersaing dengan dasar keunggulan biaya dan diferensiasi, sedangkan perusahaan yang lebih kecil sering bersaing dengan dasar fokus.

Porter menekankan perlunya ahli strategi perusahaan untuk melakukan analisis biaya manfaat untuk mengevaluasi "peluang bersama" di antara perusahaan yang sudah ada. Berbagai aktifitas dan sumber daya untuk memperkuat keunggulan bersaing tergantung pada berbagai faktor seperti tipe industri, ukuran perusahaan, dan sifat persaingan. Beberapa strategi yang dapat dikembangkan adalah keunggulan biaya, diferensiasi atau fokus.

Berdasarkan permasalahan di atas, penulis merumuskan permasalahan bahwa bagaimana lingkungan persaingan industri yang dihadapi PT. Cahaya Murni Borneo Timur dan strategi apa yang terbaik bagi PT. Cahaya murni Borneo Timur untuk unggul dalam persaingan di Balikpapan.

Strategi Generik Michael E. Porter

Menurut Porter (2007:71) strategi generik adalah “pendekatan untuk mengungguli pesaing dalam industri, dalam struktur industri tertentu ini berarti bahwa semua perusahaan dapat memperoleh hasil laba yang tinggi, sedangkan di industri yang lain, keberhasilan dengan salah satu strategi generik mungkin diperlakukan hanya untuk mendapatkan hasil laba yang layak dalam artian mutlak”.

Strategi jangka panjang seharusnya dipe-roleh dari suatu usaha perusahaan untuk mencari keunggulan bersaing berdasarkan salah satu dari ketiga strategi generik. Strategi generik tersebut adalah strategi keunggulan biaya menyeluruh, strategi diferensiasi, strategi fokus.

Ketiga strategi generik di atas merupakan pendekatan alternatif yang dapat digunakan untuk menanggulangi kekuatan-kekuatan persaingan. Perusahaan harus mengambil langkah-langkah untuk mencapai keunggulan biaya,

mengarahkan dirinya pada target tertentu (*fokus*) atau mencapai kekhasan tertentu (*diferensiasi*).

Lingkungan Persaingan Industri

Lingkungan industri lebih mengarah pada aspek persaingan dimana bisnis perusahaan berada. Akibatnya faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi persaingan, seperti ancaman terhadap perusahaan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan termasuk kondisi persaingan itu sendiri, menjadi penting untuk dianalisis. Menurut Porter (2007:34) “mengidentifikasi aspek-aspek struktural kunci dalam industri yang menentukan kekuatan daya persaingan dan karenanya juga profitabilitas industri”. Aspek-aspek tersebut antara lain:

1. Persaingan diantara perusahaan yang ada.
2. Ancaman pendatang baru.
3. Ancaman dari produk pengganti.
4. Kekuatan tawar-menawar Pembeli
5. Kekuatan tawar-menawar pemasok

Gambar: 1. Lingkungan Persaingan Industri



METODOLOGI PENELITIAN

Definisi Operasional Variabel

Variabel - variabel merupakan kumpulan konsep mengenai fenomena yang diteliti. Pada umumnya, karena rumusan variabel itu bersifat konseptual, maka maknanya masih sangat abstrak walaupun mungkin secara *intuitif* sudah dapat dipahami maksudnya. Tetapi tentunya pemahaman ini akan berbeda-beda antara satu orang dengan yang lain sebagai akibat cara mempersepsi yang juga berlainan.

Strategi Generik Michael E. Porter

Diadopsi menurut Michael E.Porter (2007) mengajukan beberapa alternatif strategi kompetitif yang muncul dari karakteristik dasar seorang konsumen. Pada dasarnya, konsumen akan memutuskan membeli serta mengkonsumsi atau tidaknya berdasarkan pada dua pertimbangan, yaitu harga dan kualitas. Adapun strategi generik Michael E.Porter terbagi menjadi tiga pendekatan strategi generik antara lain Strategi

keunggulan biaya menyeluruh, Strategi Diferensiasi, Strategi Fokus

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah *management keys* atau pengurus inti perusahaan sebanyak 7 (tujuh orang *management keys*). Sampel menurut Wiyono (2011:76) merupakan bagian populasi yang terwakili dan akan diteliti atau sebagian jumlah dari karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang terwakili. Mengutip Wahyudi (2010), kriteria sampel dapat meliputi kriteria inklusi dan kriteria eksklusi, dimana kriteria tersebut menentukan dapat dan tidak sampel yang akan digunakan. Kriteria inklusi merupakan kriteria dimana subyek penelitian dapat mewakili sampel dalam penelitian yang memenuhi syarat sebagai sampel. Sedangkan kriteria eksklusi adalah kriteria dimana subyek penelitian tidak dapat mewakili sampel karena tidak memenuhi syarat sebagai sampel penelitian, seperti adanya hambatan etis, menolak jadi responden, atau suatu keadaan yang tidak memungkinkan untuk dilakukan penelitian.

Sementara untuk sampel yang didapat dari internal perusahaan penulis menggunakan teknik purposive sampling. Menurut Sugiono (2011:218) teknik purposive sampling yaitu “teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu.” Untuk sampel yang didapat dari internal perusahaan adalah 7 sampel yang terdiri dari 2 direksi dan 5 manajer.

Sumber dan Jenis Data

Menurut Wiyono (2011:131) berdasarkan sumbernya data dibagi menjadi dua yaitu:

1. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subyek penelitian dengan menggunakan alat pengukuran atau alat pengambilan data secara langsung pada subyek sebagai sumber informasi untuk data yang dicari
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh lewat pihak lain, dan tidak langsung didapatkan oleh peneliti dari subyek penelitiannya.

Menurut Wiyono (2011:129) dikenal adanya dua jenis data yaitu “data kualitatif dan data kuantitatif”. Namun dalam penelitian ini digunakan data kualitatif serta data kuantitatif, data kualitatif adalah tangkapan atas perkataan subjek penelitian dalam bahasanya sendiri. Sedangkan data kuantitatif merupakan data

statistik berbentuk angka-angka baik secara langsung dari hasil penelitian maupun hasil pengolahan data kualitatif.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk penelitian ini penulis mengumpulkan data melalui riset ke pustaka (*library research*), riset lapangan (*field research*), kuesioner (angket). Prinsip-prinsip penulisan kuesioner seperti yang disampaikan oleh Sekar

Prinsip kategorisasi rata-rata skor tanggapan responden di adopsi dari Sugiyono (2009:135) yaitu berdasarkan rentang skor maksimum dan skor minimum dibagi jumlah kategori yang diinginkan menggunakan rumus sebagai berikut:

Metode Analisis Data

Analisis Strategi Bersaing

Metode analisa yang digunakan dalam penelitian data kualitatif ini dengan menganalisis data-data antara lain:

1. Analisis Lingkungan persaingan industri perusahaan ada 5 jenis, yaitu:

Ancaman dari pesaing baru (masuknya pesaing baru), persaingan diantara perusahaan yang ada, kekuatan menawar dari konsumen, kekuatan menawar dari pemasok dan potensi ancaman produk pengganti.

2. Mencocokkan karakteristik operasi perusahaan dengan Model Strategi Generik Michael E. Porter.

Karakteristik perusahaan yang sesuai dengan masing-masing strategi adalah:

- 1) Strategi keunggulan biaya menyeluruh yaitu strategi bersaing dengan menjadi harga produk termurah
- 2) Strategi Diferensiasi yaitu strategi dengan menawarkan diferensiasi produk dan atribut yang unik untuk memenangkan persaingan serta meraih profit yang lebih besar.
- 3) Strategi Fokus yaitu strategi yang mengkhuskan diri melayani suatu pasar atau segmen tertentu yang lebih fokus yang cenderung yang tidak dilayani oleh pesaing utama.

$$\text{Rentang Skor Kategori} = \frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{jumlah kategori}}$$

Sehingga dapat dibuat interval kategorinya sebagai berikut

Tabel 1. Pedoman kategorisasi rata-rata skor tanggapan responden

Interval Kuesioner	Kategori
1,00 – 3,00	Rendah
3,01 – 5,00	Sedang
5,01 – 7,00	Tinggi

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN Analisis Lingkungan Persaingan Industri

Analisis lingkungan persaingan merupakan pendekatan yang dipakai secara luas untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri. Berikut ini dilakukan analisis lingkungan industri berdasarkan data-data yang diperoleh melalui kuesioner.

Ancaman Potensial dari Pesaing Baru

Hal ini menerangkan bahwa perusahaan baru dengan mudah masuk ke industri tertentu, dan intensitas persaingan diantara perusahaan meningkat. Berikut adalah tabel hasil dari kuesioner:

Tabel 2. Data jawaban responden tentang Ancaman potensial dari pesaing baru (masuknya pesaing baru)

No.	Indikator / Pernyataan	Distribusi Tanggapan			Nilai Skor	Kategori
		F	Rendah	Sedang		
01.	Skala ekonomi pada perusahaan selama ini		0	2	5	5,14 Tinggi
		%	0	28,57	71,43	
02.	Kemudahan dalam pengenalan merek perusahaan selama ini		0	7	0	3,71 Sedang
		%	0	100	0	
03.	Adanya kemungkinan masuk ke jalur distribusi bagi pesaing baru		0	6	1	4,29 Sedang
		%	0	85,71	14,29	
04.	Kebutuhan modal yang dibutuhkan bagi perusahaan		0	4	3	4,71 Sedang
		%	0	57,14	42,86	
05.	Mudah tidaknya masuk ke teknologi modern		1	5	1	3,71 Sedang
		%	14,29	71,42	14,29	
06.	Mudah tidaknya masuk ke sumber bahan baku/supplier		0	1	6	5,14 Tinggi
		%	0	14,29	85,71	
07.	Pengalaman yang dimiliki oleh perusahaan		0	0	7	5,43 Tinggi
		%	0	0	100	
Nilai skor rata-rata					4,59	Sedang

Sumber: diolah penulis

Data tabel 2 menunjukkan bahwa:

Dilihat dari data-data di atas, maka ancaman PT. Cahaya Murni Borneo Timur terhadap masuknya pesaing baru adalah tidak terlalu mengancam, akan tetapi masih ada peluang bagi pesaing baru untuk masuk jika pesaing baru memiliki sumber daya dalam jumlah besar dan kemauan yang kuat untuk memperoleh pangsa pasar.

Persaingan diantara perusahaan yang ada

Strategi yang digunakan oleh salah satu perusahaan dapat berhasil hanya sejauh bahwa strategi itu menyediakan keunggulan bersaing atas strategi yang dijalankan perusahaan pesaing, berikut adalah tabel dari hasil olah kuesioner:

Tabel 3. Data jawaban responden tentang persaingan diantara perusahaan yang ada

No.	Indikator / Pernyataan	Distribusi Tanggapan			Nilai Skor	Kategori	
		F	Rendah	Sedang			Tinggi
01.	Jumlah pesaing yang dekat cukup mengancam		0	0	7	5,71	Tinggi
		%	0	0	100		
02.	Pertumbuhan industri produk pada perusahaan selama ini		0	7	0	4,14	Sedang
		%	0	100	0		
03.	Pesaing yang ada memiliki keanekaragaman		0	1	6	5,29	Tinggi
		%	0	14,29	85,71		
Nilai skor rata-rata					5,04	Tinggi	

Sumber : diolah penulis

Data tabel 3 di atas menunjukkan bahwa:

Dilihat dari data-data di atas maka ancaman PT. Cahaya Murni Borneo Timur terhadap perseteruan diantara perusahaan yang bersaing ini cukup mengancam tetapi masih menguntungkan bagi perusahaan. Meskipun memiliki banyak pesaing dengan perusahaan yang sejenis, dengan mempunyai pelanggan *corporate* yang dan metode pembayaran yang berbeda

berarti perusahaan masih bisa untuk mempertahankan pelanggannya.

Kekuatan menawar dari konsumen

Kekuatan menawar dari konsumen merupakan kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam industri, berikut adalah tabel dari hasil kuesioner:

Tabel 4. Data Jawaban Responden tentang Kekuatan Menawar dari Konsumen

No.	Indikator / Pernyataan	Distribusi Tanggapan			Nilai Skor	Kategori	
		F	Rendah	Sedang			Tinggi
01.	Jumlah pembeli utama pada perusahaan		0	7	0	3,86	Sedang
		%	0	100	0		
02.	Banyaknya ketersediaan produk substitusi		0	5	2	4,00	Sedang
		%	0	71,43	28,57		
03.	Adanya biaya pada produk memungkinkan pembeli untuk berpindah		0	4	3	4,86	Sedang
		%	0	57,14	42,86		
04.	Adanya ancaman pembelian konsumen langsung kepada pihak lain		2	5	0	3,29	Sedang
		%	28,57	71,43	0		
05.	Pembeli selalu memberikan profit bagi perusahaan		0	0	7	5,86	Tinggi
		%	0	0	100		
Nilai skor rata-rata					4,37	Sedang	

Sumber: diolah penulis

Data tabel 4 di atas menunjukkan bahwa:

Dilihat dari data-data diatas maka PT. Cahaya Murni Borneo Timur masih ada peluang untuk mempertahankan pembeli karena dengan mengurangi biaya operasional maka perusahaan tidak perlu menambahkan biaya-biaya tambahan

diluar harga produk, sehingga muncul kepercayaan kepada pembeli bahwa PT. Cahaya Murni Borneo Timur dalam bisnisnya beretika baik serta jujur dan memungkinkan pembeli untuk melakukan pembelian ulang di lain waktu.

Kekuatan Menawar dari Pemasok

Kekuatan menawar dari pemasok memengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, terutama jika jumlah pemasok tidak terlalu banyak dan berikut tabel hasil dari kuesioner:

Tabel 5. Data Jawaban Responden tentang Kekuatan Menawar dari Pemasok

No.	Indikator / Pernyataan	Distribusi Tanggapan			Nilai Skor	Kategori	
		F	Rendah	Sedang			Tinggi
01.	Jumlah pemasok penting bagi perusahaan		0	0	7	5,43	Tinggi
		%	0	0	100		
02.	Ketersediaan pengganti produk penyalur		0	4	3	4,86	Sedang
		%	0	57,14	42,86		
03.	Ancaman supplier langsung ke konsumen		0	2	5	5,14	Tinggi
		%	0	28,57	71,43		
04.	Kontribusi yang diberikan penyalur kepada pelayanan		0	2	5	5,28	Tinggi
		%	0	28,57	71,43		
Nilai skor rata-rata					5,14	Tinggi	

Sumber: diolah penulis

Data tabel 5 menunjukkan bahwa : Dilihat dari data-data di atas maka ancaman PT. Cahaya Murni Borneo Timur terhadap kekuatan menawar dari pemasok adalah tinggi atau mengancam, karena adanya pengaruh oleh perusahaan sejenis yang lebih besar namun bagi perusahaan tetap bisa memberikan keuntungan karena melihat dari segmen pasar masing-masing.

Potensi Ancaman Produk Pengganti
Potensi pengembangan produk pengganti menempatkan batas atas dari harga yang dapat ditetapkan sebelum konsumen akan pindah ke produk pengganti, berikut adalah hasil dari kuesioner:

Tabel 6. Data Jawaban Responden tentang Potensi Ancaman Produk Pengganti.

No.	Indikator / Pernyataan	Distribusi Tanggapan			Nilai Skor	Kategori	
		F	Rendah	Sedang			Tinggi
01.	Ketersediaan produk pengganti selama ini		6	1	0	2,14	Rendah
		%	85,71	14,29	0		
02.	Biaya yang lebih rendah memungkinkan pembeli untuk berpindah		0	4	3	4,86	Sedang
		%	0	57,14	42,86		
03.	Adanya agresivitas dan profitabilitas pada produk substitusi		6	1	0	2,43	Rendah
		%	85,71	14,29	0		
04.	Harga dan nilai manfaat yang dimiliki produk substitusi lebih baik atau sama		7	0	0	2,00	Rendah
		%	100	0	0		
Nilai skor rata-rata					2,85	Rendah	

Sumber: diolah penulis

Data tabel 6 di atas menunjukkan bahwa:

Dari data-data di atas maka dapat disimpulkan bahwa ancaman produk pengganti rendah, dalam arti tidak terlalu mengancam posisi pada PT. Cahaya Murni Borneo Timur, karena ketersediaan produk pengganti yang tidak banyak

sehingga tidak adanya banyak pilihan bagi konsumen untuk berpindah.

Untuk mengetahui bagaimana keadaan sebenarnya tentang lingkungan persaingan industri, penulis mengobservasi data hasil tanggapan responden tersebut dalam tabel 4.6 berikut:

Tabel 7. Data Kumulatif Jawaban Responden tentang Lingkungan Persaingan Industri

No	Data Kumulatif Lingkungan Persaingan Industri	Rendah	Sedang	Tinggi
1	Ancaman potensial dari pesaing baru (masuknya pesaing baru)		(4,59)	
2	Persaingan diantara perusahaan yang ada			(5,04)
3	Kekuatan menawar dari konsumen		(4,37)	
4	Kekuatan menawar dari pemasok			(5,14)
5	Potensial ancaman dari produk pengganti	(2,85)		

Sumber: diolah penulis

Dari tabel 7 di atas menunjukkan bahwa lingkungan persaingan yang dihadapi oleh PT. Cahaya Murni Borneo Timur adalah:

1. Ancaman potensial dari pesaing baru (masuknya pesaing baru) sedang, jadi ancaman masuknya pesaing baru cukup tinggi sehingga masih ada peluang bagi pendatang baru untuk masuk jika perusahaan tidak memiliki sumber daya dalam jumlah besar dan kemauan yang kuat untuk memperoleh pangsa pasar.
2. Persaingan diantara perusahaan yang ada sangat tinggi, ini berarti tingkat persaingan diantara perusahaan yang bersaing ketat. Meskipun persaingannya tinggi tetapi tidak menutup kemungkinan perusahaan masih punya kesempatan untuk memenangkan persaingan.
3. Kekuatan menawar dari konsumen sedang, ini berarti perusahaan masih punya kesempatan di dalam mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, dimana industri dapat memperoleh pengembalian serendah mungkin yang dapat diterima. Untuk mengurangi biaya, pembeli tetap akan menuntut pelayanan yang lebih baik, serta harga yang lebih murah.
4. Kekuatan menawar dari pemasok sangat tinggi sehingga didominasi oleh kekuatan tawar pemasok, hal ini menyebabkan perusahaan sulit mempengaruhi pemasok untuk memaksimalkan keuntungan perusahaan.

5. Potensial ancaman dari produk pengganti rendah, ini berarti dengan kemampuan perusahaan memuaskan kebutuhan yang tidak jauh berbeda dari permintaan konsumen, tetapi dengan karakteristik berbeda produk pengganti bukanlah solusi yang tepat bagi pelanggan kecuali dengan situasi tertentu.

Analisis Strategi Generik Michael Porter

Setelah melihat kondisi dari persaingan industri maka selanjutnya akan dianalisis kesesuaian dengan 3 (tiga) model strategi generik Michael Porter, berikut ini akan dianalisis satu per satu :

1. **Fokus operasional** pada PT. Cahaya Murni Borneo Timur adalah biaya operasional murah karena skala ekonomi besar, dimana perusahaan melakukan biaya rendah dalam suatu industri produk terhadap penentuan harga untuk menarik pembeli. Jadi berdasarkan fokus PT. Cahaya Murni Borneo Timur menunjukkan strategi keunggulan biaya menyeluruh.
2. **Fokus pemasaran** dalam PT. Cahaya Murni Borneo Timur adalah nilai produk yang bagus dengan harga yang kompetitif, dimana perusahaan berusaha memberikan kualitas pelayanan dengan harga yang kompetitif sehingga para pembeli puas dengan produk yang ditawarkan dan tidak berpindah ke pesaing. Jadi berdasarkan fokus pemasaran PT.

Cahaya Murni Borneo Timur menunjukkan strategi keunggulan biaya menyeluruh.

3. **Fokus produk** dalam PT. Cahaya Murni Borneo Timur adalah terspesialisasi, segmentasi pembeli dan area geografis. Dimana produk yang tersedia disesuaikan dengan keinginan pembeli. Jadi berdasarkan fokus produk PT. Cahaya Murni Borneo Timur menunjukkan strategi fokus.
4. **Fokus inovasi** dalam PT. Cahaya Murni Borneo Timur adalah inovasi dan kurva pengalaman yang menurunkan biaya dimana berdasarkan pengalaman perusahaan melakukan penurunan biaya serta melakukan inovasi terhadap produk yang ditawarkan agar berinovasi untuk menarik pembeli. Jadi berdasarkan fokus inovasi PT. Cahaya Murni Borneo

Timur menunjukkan strategi keunggulan biaya menyeluruh.

5. **Fokus harga** dalam PT. Cahaya Murni Borneo Timur adalah margin rendah namun volume besar artinya laba tinggi karena volume penjualan besar meski profit margin rendah, jadi berdasarkan fokus harga PT. Cahaya Murni Borneo Timur menunjukkan strategi keunggulan biaya menyeluruh.
6. **Faktor lainnya** dalam PT. Cahaya Murni Borneo Timur memiliki keunggulan tenaga penjual yang intensif. Jadi berdasarkan fokus lainnya PT. Cahaya Murni Borneo Timur menunjukkan strategi *diferensiasi*.

Untuk melihat kesesuaian karakteristik perusahaan Strategi Generik Model Michael Porter dapat dilihat pada tabel 8 di bawah ini :

Tabel 8. Kesesuaian Karakteristik Perusahaan Strategi Generik Model Michael Porter

No	Faktor-faktor Persaingan	Keunggulan biaya menyeluruh	Diferensiasi	Fokus
1	Fokus operasional	Biaya operasional murah karena skala ekonomi yang besar	—	—
2	Fokus pemasaran	Nilai produk dengan harga yang kompetitif	—	—
3.	Fokus produk	—	—	Terspesialisasi, segmentasi pembeli dan area geografis
4.	Fokus inovasi	Inovasi dan kurva pengalaman yang menurunkan biaya	—	—
5.	Fokus harga	Margin rendah volume besar	—	—
6.	Faktor lain-lain	—	Memiliki tenaga penjual yang intensif	—
	Total	4	1	1

Sumber: diolah penulis

Berdasarkan total poin dari model strategi generik Michael Porter, maka penulis menyimpulkan strategi yang cocok bagi PT. Cahaya Murni Borneo Timur adalah keunggulan biaya menyeluruh, dimana PT. Cahaya Murni Borneo Timur mempersiapkan dirinya, untuk menjadi perusahaan manufaktur berbiaya rendah di dalam industrinya. Sumber keunggulan biaya bervariasi. sumber-sumber itu mungkin mencakup skala ekonomi yang besar dengan biaya operasional rendah, nilai produk bagus dengan harga yang kompetitif, inovasi dan kurva pengalaman yang menurunkan biaya, margin rendah namun

volume besar serta faktor-faktor lainnya yang mendukung untuk menekan biaya operasional. Keunggulan biaya terjadi apabila biaya operasional yang dikeluarkan PT. Cahaya Murni Borneo Timur dalam melaksanakan aktivitas nilai lebih rendah dibanding dengan biaya operasional para pesaingnya. Memiliki posisi biaya rendah akan membuat PT. Cahaya Murni Borneo Timur mendapatkan laba yang cukup tinggi apabila biaya rendah yang dihasilkan oleh PT. Cahaya Murni Borneo Timur selalu diikuti dengan naiknya penjualan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah, serta analisis hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana telah diuraikan di bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Lingkungan persaingan industri yang dihadapi PT. Cahaya Murni Borneo Timur adalah:
 - a. Ancaman potensial dari pesaing baru sedang, jadi ancaman masuknya pesaing baru cukup tinggi sehingga masih ada peluang bagi pendatang baru untuk masuk jika perusahaan tidak memiliki sumber daya dalam jumlah besar dan kemauan yang kuat untuk memperoleh pangsa pasar.
 - b. Persaingan diantara perusahaan yang ada sangat tinggi, ini berarti tingkat persaingan diantara perusahaan yang bersaing ketat. Meskipun persaingannya tinggi tetapi tidak menutup kemungkinan perusahaan masih punya kesempatan untuk memenangkan persaingan.
 - c. Kekuatan menawar dari konsumen sedang, ini berarti perusahaan masih punya kesempatan di dalam mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, dimana industri dapat memperoleh pengembalian serendah mungkin yang dapat diterima. Untuk mengurangi biaya, pembeli tetap akan menuntut pelayanan yang lebih baik, serta harga yang lebih murah.
 - d. Kekuatan menawar dari pemasok sangat tinggi sehingga didominasi oleh kekuatan tawar pemasok, hal ini menyebabkan perusahaan sulit mempengaruhi pemasok untuk memaksimalkan keuntungan perusahaan.
 - e. Potensial ancaman dari produk pengganti rendah, ini berarti dengan kemampuan perusahaan memuaskan kebutuhan yang tidak jauh berbeda dari permintaan konsumen, tetapi dengan karakteristik berbeda produk pengganti bukanlah solusi yang tepat bagi pelanggan kecuali dengan situasi tertentu.
2. Berdasarkan analisis kekuatan persaingan industrinya, dengan total poin terbesar dari model strategi generik Michael Porter, maka penulis menyimpulkan strategi yang cocok dan terbaik bagi PT. Cahaya Murni Borneo Timur adalah *overall cost leadership* strategi keunggulan biaya menyeluruh.

Saran-Saran

Meskipun strategi keunggulan biaya menyeluruh merupakan pilihan terbaik sampai batas tertentu yang masih memungkinkan dilakukan oleh perusahaan, maka PT. Cahaya Murni

Borneo Timur dianjurkan untuk dapat mengkombinasikannya dengan strategi fokus mengingat adanya segmen pasar yang tidak dilayani atau dijangkau oleh pesaing.

Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk melakukan penelitian dengan topik yang hampir sama disarankan untuk meneliti dan menambahkan variable atau faktor lain agar penelitian memperoleh hasil yang lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. 2009. *Strategic Management: Manajemen Strategi Konsep*, Edisi Kesatu. Jakarta: Salemba Empat.
- Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen Teori, Kasus dan Solusi*, Bandung: CV. Alfabeta
- Kotler, Philip dan Lane, Kevin Keller. 2009. *Manajemen Pemasaran*, edisi ke-13. Jakarta : PT. Gelora Aksara Pratama.
- Mowen, John C dan Minor, Michael. 2002. *Perilaku Konsumen*, Jilid 1 edisi Kelima. Jakarta : Erlangga.
- Muhammad, Suwarsono. 2013. *Manajemen Strategik Konsep dan Alat Analisis*, Yogyakarta: UPP Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Porter, Michael W. 2007. *Strategi Bersaing (competitive strategy)* Tangerang: Kharisma Publishing Group.
- Ridhotullah, Subeki dan Juahar, Mohammad. 2015. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.
- Solihin, Ismail. 2013. *Manajemen Strategik*, Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 2008. *Metodologi Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung : CV Alfabeta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Administrasi*, dilengkapi dengan Metode
- Swastha, Basu. 2001. *Manajemen Pemasaran Modern*; Yogyakarta: BPFE.
- Tjiptono, Fandy. 2011. *Pemasaran Jasa*. Jakarta: Bayumedia Publishing.
- Umar, Husein 2003. *Studi Kelayakan dalam Bisnis Jasa*. Jakarta: PT.Gramedia