

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan dan perubahan lingkungan yang begitu cepat dan dramatis, termasuk perubahan selera konsumen, kemajuan teknologi serta perubahan sosial ekonomi, telah mengakibatkan timbulnya persaingan bisnis dalam berbagai industri yang begitu ketat. Perkembangan dan perubahan terjadi secara lintas geografis. Secara populer perkembangan tersebut dikenal dengan istilah globalisasi.

Pada era globalisasi ini, produk atau jasa yang bersaing dalam satu pasar semakin banyak dan beragam akibat keterbukaan pasar. Sehingga terjadilah persaingan antar produsen untuk dapat memenuhi kebutuhan konsumen. Agar dapat bersaing dan bertahan perusahaan dituntut untuk memiliki faktor pembeda yang menjadi keunggulan perusahaan.

Ekonomi global yang muncul secara progresif menjadi lebih dibedakan oleh perusahaan. Pengetahuan intensif yang membutuhkan tenaga kerja khusus, menunjukkan pengetahuan yang mengembangkan kompetensi yang unik, dan yang terlibat dengan kolaborasi untuk menciptakan pengetahuan baru bagi peningkatan kinerja perusahaan. Perekonomian saat ini berbasis pengetahuan menuntut strategi yang lebih baik dari sebelumnya (Khamimah dan Suyati, 2015).

Para ahli memandang manajemen sebagai sumber daya strategis dan merupakan penentu penting dari keunggulan kompetitif perusahaan. Salah satu pandangan terhadap manajemen memfokuskan pada karakteristik yang

mempunyai dampak penting terhadap daya saing suatu organisasi. Dengan mempertimbangkan daya saing terdapat empat kondisi karakter yang harus dipenuhi untuk pengetahuan yang mempunyai daya saing sebagai aset strategis, yaitu: tidak mudah untuk dipindahkan, tidak mudah untuk ditiru, tidak mudah untuk ditukar dan mempunyai kekuatan tingkat stabilitas yang baik.

Hal ini juga sesuai dengan pernyataan Suhendi (2009) bahwa kondisi yang demikian menuntut perusahaan untuk bisa menggali dan mengembangkan sumber-sumber keunggulan bersaing agar dapat bertahan hidup. Sumber keunggulan bersaing dapat ditemukan dari kemampuan manajemen dalam menggali kompetensi bidang-bidang fungsional perusahaan yaitu kompetensi bidang pemasaran, pengembangan dan desain produk serta produksi.

Kompetensi bidang fungsional merupakan pengetahuan nyata dan keterampilan yang secara khusus tercermin dalam keahlian, kemampuan dan kinerja pemasaran, inovasi, penggunaan teknologi dan produksi. Kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan hendaknya tidak mudah ditiru oleh pesaing dan menopang tercapainya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pelanggan umumnya menginginkan produk produk yang inovatif sesuai dengan keinginan mereka (Purnama dan Setiawan, (2008) .

Ferdinand (dalam Arrizal, 2011), menyatakan bahwa suatu bisnis yang mengutamakan bagaimana produk dihasilkan dengan indikator yang tepat akan menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Volume penjualan, pertumbuhan pelanggan dan pertumbuhan penjualan adalah indikator yang tepat karena menggunakan "*activity based measure*" yang dapat menjelaskan aktivitas pemasaran dalam menghasilkan kinerja pemasaran yang mempunyai keunggulan bersaing berkelanjutan, selain indikator- indikator tersebut tidak jeli

dalam menjelaskan hal-hal yang bersifat *intangible* dan tidak tepat untuk menilai sumber dari keunggulan bersaing.

Oleh karena itu butuh strategi-strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja pemasaran mereka. Strategi tersebut dapat dilakukan dengan beberapa tingkatan yaitu, strategi tingkatan perusahaan (*corporate-level strategy*) ialah strategi organisasi yang menentukan strategi kompetitif (*competitive strategy*) tiap perusahaan.

Kedua, strategi tingkat bisnis (*business strategy*), yang mana Penetapannya ditentukan oleh masing-masing unit bisnis strategi. Dalam strategi bisnis, pemformulasian kegiatan bisnis adalah manajer tingkat bisnis melalui negosiasi dengan manajer korporasi dan berfokus pada melakukan berbagai macam cara untuk dapat bersaing diantar pesaing sesama produk yang ada. Setiap strategi bisnis yang dikeluarkan harus diperoleh dan didukung oleh strategi korporasi (Arrizal, 2011).

Ketiga, strategi tingkat fungsional (*functional strategy*), yang mana Lingkungan lebih sempit lagi dibandingkan strategi korporasi dan strategi bisnis, dikarenakan berhubungan dengan fungsi bisnis, seperti fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi sumber daya manusia serta fungsi riset dan pengembangan (R&D). Strategi fungsional harus menuju kepada strategi bisnis dan yang paling utama dalam tingkatan strategi ini adalah tergantung pada hasil jawaban bagaimana cara menerapkannya (Arrizal, 2011).

Dari ketiga tingkatan strategi tersebut, secara umum bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Ada tiga pengertian keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Pertama, keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) ialah sisi khas (*distinct edge*) organisasi yang datang

dari kompetensi inti dan kecakapan proses bisnis organisasi yang “membedakan” organisasi tersebut dengan organisasi lain. Kompetensi inti organisasi adalah organisasi melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan organisasi lain, atau melakukan sesuatu lebih baik dibandingkan organisasi lain, atau organisasi memiliki asset dan sumberdaya yang tidak dimiliki organisasi lain. Kompetensi inti organisasi biasanya merupakan keunggulan (*advantage*) dalam bidang manajemen produksi dan teknologi produksi (Robbins dan Coulter, dalam Arrizal, 2011).

Kecakapan proses bisnis adalah biasanya merupakan keunggulan (*advantage*) dalam bidang manajemen bisnis (Kotler, dalam Arrizal, 2011). Kompetensi inti organisasi dan kecakapan proses bisnis dapat menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) organisasi. Kedua, keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) ialah faktor apa saja yang dapat “membedakan” produk dan jasa suatu organisasi dengan produk dan jasa organisasi pesaing untuk mencapai tujuan jangka panjang. Ketiga, keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) ialah segala sesuatu yang dilakukan dengan sangat baik oleh suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan pesaingnya.

Penelitian Hsieh dan Chen, (2011) menunjukkan bahwa strategi bisnis berkaitan dengan bagaimana bisnis mencapai keunggulan kompetitif. Pada pelaksanaannya melibatkan kesesuaian antara strategi bisnis organisasi dan proses internal. Padanan yang tepat untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan menghasilkan kinerja yang unggul, yaitu antara strategi bisnis dan strategi sumber daya manusia. Penggabungan kedua strategi ini dapat membantu mempertahankan dan memotivasi karyawan dalam kinerja organisasi dan

keunggulan bersaing. Penelitian ini mengusulkan dan mengembangkan tiga strategi sumber daya manusia yang berbeda, yaitu 3 alternatif sistem *reward* yang cocok untuk masing-masing strategi sumberdaya manusia, melalui keterkaitan yang erat antara strategi bisnis yang kompetitif, strategi sumber daya manusia dan penghargaan sistem.

Penelitian Suhendi (2009), juga membuktikan bahwa strategi yang tepat, yang aman terkait dengan orientasi pasar, kualitas sumber daya manusia dan manajemen wilayah pemasaran dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Sementara keunggulan kompetitif akan mempengaruhi kinerja bisnis suatu perusahaan.

Berdasarkan fakta dan kajian empiris yang telah dipaparkan diatas, maka penelitian ini berfokus pada “Penerapan Strategi Manajemen PT. Duta Surabaya dalam Mempertahankan Keunggulan Kompetitif”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijabarkan di atas, maka rumusan masalah yang diajukan adalah:

1. Bagaimana penerapan strategi manajemen PT. Duta Surabaya dalam mempertahankan keunggulan kompetitif?
2. Apa hambatan-hambatan strategi manajemen yang diterapkan PT. Duta Surabaya dalam mempertahankan keunggulan kompetitif?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui dan penerapan strategi manajemen PT. Duta Surabaya dalam mempertahankan keunggulan kompetitif.

2. Untuk mengetahui hambatan-hambatan strategi manajemen yang diterapkan PT. Duta Surabaya dalam mempertahankan keunggulan kompetitif.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1 Aspek Pengembangan Ilmu Pengetahuan**

Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan mengenai hasil penelitian ini dan sebagai rujukan referensi mengenai penerapan strategi manajemen dalam mempertahankan keunggulan kompetitif.

##### **1.4.2 Aspek Praktis**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran atas penerapan strategi manajemen PT. Duta Surabaya dalam mempertahankan keunggulan kompetitif. Sehingga penyedia barang jasa di perusahaan tersebut dapat melakukan langkah-langkah tertentu untuk mempertahankan konsumen dan kuantitas produksinya.