

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.A. Alasan Pemilihan Judul**

Suatu pasar yang berubah setiap saat sulit untuk diramalkan dan dipastikan dimasa mendatang. Perubahan yang terjadi pada perusahaan dapat saja bersumber dari internal atau eksternal perusahaan. Perubahan dapat berupa hal positif atau negatif. Hal yang positif dapat menunjang kelangsungan hidup perusahaan, sedangkan hal yang negatif dapat menjadi gangguan bagi perusahaan.

Perusahaan juga menghadapi persaingan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Saat ini persaingan menghadapkan perusahaan-perusahaan pada suatu kompetisi adalah hal yang sangat umum pada era globalisasi ini. Banyaknya bermunculan rumah sakit belakangan ini mengakibatkan adanya persaingan yang ketat dan tajam di antara rumah sakit oleh sebab itu perusahaan membutuhkan antisipasi yang tepat serta akurat sehingga perusahaan dapat memasarkan produk di pasar, dan bila memungkinkan menjadi pemimpin pasar. Kebijakan deregulasi pemerintah juga mendorong munculnya persaingan yang mengarah kepada ekonomi pasar yang mengakibatkan perusahaan agar beroperasi lebih efektif dan efisien dalam pengelolaan sumber daya manusia dan organisasi. Perusahaan yang dapat beroperasi lebih efektif dan efisien serta memiliki keunggulan dalam kompetitif diharapkan mampu bersaing atau setidaknya dapat bertahan dalam era globalisasi ini.

Dapat dipastikan saat ini rumah sakit banyak mendapat tantangan, baik faktor eksternal maupun internal sehingga mengantisipasi masalah tersebut diperlukan suatu strategi. Rumah sakit harus mampu mengantisipasi perubahan yang pesat pada berbagai aspek yang terjadi dalam era perdagangan bebas ini. Dimana negara sudah membuka diri terhadap dunia luar dan tidak memiliki batas dan ruang gerak setiap perusahaan baik dalam negeri maupun asing.

Strategi bisnis suatu perusahaan tidaklah terlepas dari pemahaman tentang lingkungan perusahaan tersebut, karena adanya suatu perusahaan tidak terlepas dari pengaruh lingkungan yang senantiasa berintraksi. Lingkungan merupakan faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan. Kegagalan perusahaan dalam mengidentifikasi secara benar lingkup usaha mereka dapat mengakibatkan kegagalan didalam kegiatan usaha.

Adalah hal yang sulit meramalkan, memperkirakan, dan memastikan keadaan dimasa akan datang, pada hal-hal tersebut adalah suatu hal yang penting dalam membuat suatu strategi dalam mengambil suatu keputusan. Kehidupan perusahaan tidak terlepas dari berbagai macam perubahan yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal. Perubahan yang negatif sifatnya merupakan gangguan dalam kelangsungan hidup perusahaan demikian juga sebaliknya perubahan yang positif dapat meningkatkan stabilitas perusahaan dan menunjang kelangsungan hidup perusahaan tersebut.

Perubahan yang terjadi pada lingkungan luar maupun dalam perusahaan berhubungan dengan perubahan pada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada perusahaan. Metode analisis yang dapat digunakan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman suatu perusahaan didalam menghadapi lingkungan, salah satunya adalah analisis SWOT yaitu analisis terhadap kekuatan (strengths), kelemahan (weakness), peluang atau kesempatan (opportunities) dan ancaman (threats) yang dimiliki dan dihadapi perusahaan. Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) merupakan sebuah analisis yang menilai lingkungan internal perusahaan kekuatan (Strength) dan kelemahan (Weakness), serta lingkungan eksternal kesempatan (Opportunity) dan ancaman (Threats). Hasil penilaian memberikan diperoleh informasi seputar perusahaan, dan dengan informasi tersebut perusahaan akan dapat membuat strategi yang tepat guna untuk memenangkan persaingan.

Berdasarkan uraian diatas penulis mengambil objek penelitian pada Rumah Sakit Ester kabanjahe yang bergerak pada usaha pelayanan kesehatan. Penulis lebih lanjut ingin meneliti bagaimana pengaruh pelaksanaan analisis SWOT dapat mempengaruhi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Sehubungan dengan hal itu penulis mengambil judul “Analisis kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman pada Rumah Sakit Ester Kabanjahe”.

## **I.B Perumusan Masalah**

Era perdagangan bebas mengakibatkan semakin kuatnya persaingan sehingga penulis melihat perlunya membuat suatu strategi berdasarkan analisis SWOT. Apabila perusahaan tidak mengantisipasi hal ini maka perusahaan tidak akan mampu bersaing dengan perusahaan lain sehingga memberikan citra yang buruk pada masyarakat umum. Memahami berarti memperjelas suatu masalah atau informasi yang tidak diketahui dan selanjutnya menjadi tahu, memecahkan berarti meminimalkan dan mengantisipasi mengupayakan agar masalah tidak terjadi.

Seperti telah dinyatakan oleh Emory (1985) bahwa baik penelitian murni maupun terapan semuanya berangkat dari masalah, hanya untuk penelitian terapan, hasilnya langsung dapat digunakan untuk membuat keputusan.

Mohammad Nazir menyatakan :

**“Masalah timbul karena adanya tantangan, adanya kesangsian ataupun kebingungan kita terhadap suatu hal atau fenomena, adanya kemenduaan arti (*ambiguity*), adanya halangan dan rintangan, adanya celah (*gap*) baik antarkegiatan atau antar fenomena, baik yang telah ada ataupun yang akan ada”**.<sup>1</sup>

Masalah dapat diartikan sebagai penyimpangan antara yang seharusnya dengan apa yang benar-benar terjadi. Berdasarkan hasil penelitian maka masalah yang sedang dihadapi Rumah sakit dengan semakin tingginya tingkat persaingan yang ditandai dengan munculnya berbagai rumah sakit baru yang ada di kabanjahe, dengan demikian masalah yang dihadapi Rumah sakit ini adalah **“Rumah Sakit Ester Kabanjahe semakin tidak mampu bersaing dengan rumah sakit lain, yang**

---

<sup>1</sup> Moh. Nazir, Metode Penelitian, Bogor : Ghalia Indonesia, 2005, Hal. 111

di tandai dengan menurunnya jumlah konsumen, terutama dari tahun 2007-2009”.

### **I.C. Hipotesis**

Hipotesa merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang mana kebenarannya masih harus diuji dengan metode ilmiah dengan melakukan pengamatan.

Berdasarkan masalah yang telah dirumuskan maka dapat dikemukakan hipotesa sebagai berikut **“Rumah Sakit tidak dapat menentukan kekuatan, dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dihadapinya. Sehingga Rumah Sakit tidak dapat membuat strategi yang benar”**.

### **I.D. Metodologi penelitian**

#### **I.D.1. Data yang Diperlukan**

Untuk membuktikan kebenaran hipotesa yang telah dikemukakan maka diperlukan pembuktian melalui data yang telah terkumpul. Data tersebut mencakup.

- a) Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya dan biasanya didapat dengan melakukan wawancara atau mengirimkan angket ke responden. Adapun data primer yang diperoleh penulis adalah data yang bersumber dari penelitian langsung dari Rumah Sakit Ester Kabanjahe pada tahun 2010.

- b) Data Skunder adalah data yang diperoleh oleh peneliti bukan langsung dari sumbernya melainkan didapat dari laporan orang lain atau lembaga lain melalui bulletin yang diterbitkan lembaga tersebut.

## **II.D.2. Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data yang diperlukan adalah:

- a) Penelitian Lapangan (*field research*) adalah penelitian yang dilakukan di lingkungan lembaga organisasi kemasyarakatan maupun lembaga-lembaga pemerintah yang langsung ke objek yang telah ditentukan sebelumnya dan sipeneliti langsung terjun ke lapangan untuk mengamati faktor-faktor yang relevan dengan objek yang diamati.
- b) Penelitian Kepustakaan (*liberary research*) adalah penelitian yang dilakukan dengan menghimpun data dari berbagai literatur baik dari perpustakaan maupun ditempat-tempat lain. Literatur-literatur yang digunakan tidak terbatas hanya pada buku-buku tetapi dapat juga berupa bahan-bahan dokumentasi, majalah-majalah, koran dan lainnya.

## **I.D.3. Metode Pengumpulan Data**

### **a. Observasi Lapangan**

Observasi adalah pengambilan data dengan melakukan pengamatan langsung pada objek penelitian, dan tidak terbatas pada orang tetapi pada objek-objek alam yang lain.

#### **b. Wawancara**

Wawancara adalah tehnik pengumpulan data dengan cara langsung tanya jawab antara pewawancara dengan respondennya. Wawancara digunakan sebagai tehnik pengumpulan data apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal yang lebih mendalam dari responden.

#### **I.E. Metode Analisis**

Dalam menganalisis dan menilai masalah pada Rumah Sakit Ester Kabanjahe dipergunakan metode-metode sebagai berikut :

##### **a. Metode Analisis Deskriptif**

Menyatakan kumpulan data, mengelompokkan data, serta menganalisis data yang kemudian diinterpretasikan sehingga dapat diperoleh secara terinci mengenai strategi bersaing yang ditetapkan oleh perusahaan dalam hal ini adalah Rumah Sakit Ester Kabanjahe.

##### **b. Metode Analisis Deduktif**

Merupakan penganalisan data dengan cara membandingkan antara data primer dengan data skunder sehingga dapat diperoleh gambaran ketidaksesuaian antara keduanya, yaitu : strategi bersaing selama ini ditetapkan

perusahaan dan dengan yang berdasarkan teori-teori yang diterima secara umum sebagai kebenarannya.

## **I.F. Sistematika Pembahasan**

Untuk memperoleh gambaran umum secara singkat tentang penulisan skripsi ini, maka penulis membagi atas lima bab, yaitu :

### **Bab I : Pendahuluan**

Menguraikan tentang alasan pemilihan judul, perumusan masalah, metodologi penelitian, metode analisis dan sistematika pembahasan.

### **Bab II : Uraian Teoritis**

Dalam bab ini diuraikan tentang penelitian analisis SWOT dan analisis lingkungan yang terdiri dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal, lalu manfaat serta keterbatasan SWOT dan hubungan SWOT dengan daya saing perusahaan.

### **Bab III : Gambaran Umum Rumah Sakit Ester Kabanjahe**

Menguraikan sejarah tentang perkembangan Rumah Sakit, struktur organisasi serta uraian tugasnya dan bagaimana penerapan SWOT di Rumah Sakit dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan yang ada dalam Rumah Sakit dan mengidentifikasi peluang dan ancaman yang akan dihadapi serta bagaimana daya saing perusahaan.

### **Bab IV : Analisis dan Evaluasi**



Menjelaskan analisis internal dan eksternal perusahaan, bagaimana formulasi strategi perusahaan dalam meningkatkan daya saingnya dan strategi apa yang akan dipilih.

### **Bab V : Kesimpulan dan Saran**

Berisi kesimpulan-kesimpulan dan saran-saran.

## **BAB II**

### **URAIAN TEORITIS**

#### **II.A Pengertian SWOT**

SWOT adalah singkatan dari *Strenghts* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunies* (peluang), *Threats* (ancaman). SWOT bias juga dikatakan sebagai pengidentifikasian kekuatan dan kelemahan secara internal dari suatu usaha serta

peluang dan ancaman yang datang dari lingkungan sekitar usaha/ bisnis yang dijalankan atau factor eksternal.

Pengertian SWOT yang lebih lanjut:

Freddy Rangkuti menyatakan:

**“Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strenghts*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*)”**.<sup>2</sup>

Pontas M Pardede menyatakan:

**“Apabila kecenderungan, kejadian, dan kekuatan itu memberikan keuntungan bagi perusahaan dan mengakibatkannya unggul dari perusahaan-perusahaan saingan dalam suatu industri maka hal itu disebut kekuatan (*strength = S*)”**.

**“Sebaliknya apabila kecenderungan, kejadian, dan kekuatan tersebut merupakan sesuatu yang menimbulkan kerugian bagi perusahaan yang mengakibatkannya 'kalah' dari perusahaan-perusahaan saingan dan yang juga merupakan unsur-unsur penentu keberhasilan industri yang bersangkutan maka hal itu merupakan kelemahan (*weakness = W*)”**.

**“Apabila kecenderungan, kejadian, dan kekuatan tersebut memberikan keuntungan bagi *seluruh* perusahaan yang berada dalam suatu industri maka hal itu disebut peluang (*opportunity = O*)**

**“Sebaliknya apabila kecenderungan, kejadian, dan kekuatan yang ada menimbulkan kerugian bagi *seluruh* perusahaan yang ada dalam satu industri maka hal itu disebut ancaman (*threat = T*)”**.<sup>3</sup>

Amin widjaja Tunggal menyatakan :

**“Analisis lingkungan industri memberikan informasi yang diperlukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam lingkungan suatu perusahaan, yaitu fokus dasar pertama dalam analisis SWOT, analisis SWOT dapat didefenisikan sebagai berikut :**

**“Peluang (*Opportunities*)**

**Suatu peluang merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan utama adalah**

---

<sup>2</sup> Freddy Rangkuti, **Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis : Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21**, Cetakan Kelima Belas, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2006, hal 18-19.

<sup>3</sup> Pontas M Pardede, **Manajemen Strategik dan Kebijakan Perusahaan**, Terbitan keenam, Cetakan keenam, Medan : Universitas HKBP Nommensen, 2007, hal 198-199.

salah satu dari peluang. Identifikasi dari segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam keadaan bersaing, atau peraturan, perubahan teknologi, dan hubungan pembeli dan pemasok yang diperbaiki dapat menunjukkan peluang bagi perusahaan.

*Ancaman (Threats)*

Suatu ancaman adalah situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman adalah rintangan-rintangan utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan dari perusahaan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, daya tawar pembeli dan pemasok utama yang meningkat, perubahan teknologi, dan peraturan yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi keberhasilan suatu perusahaan.

Memahami peluang dan ancaman penting yang dihadapi suatu perusahaan membantu manajer mengidentifikasi opsi/pilihan yang realistis untuk memilih suatu strategi yang tepat dan menjernihkan celah yang paling efektif bagi perusahaan”.<sup>4</sup>

Fokus dasar yang kedua dari analisis SWOT adalah identifikasi kekuatan dan kelemahan internal. Ini dapat didefinisikan sebagai berikut :

*“Kekuatan (strengths)*

Kekuatan adalah suatu sumber daya, keterampilan atau keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar suatu perusahaan layani atau hendak layani.

Kekuatan merupakan suatu kompetensi yang berbeda (*distinctive competence*) yang memberi perusahaan suatu keunggulan komparatif (*comparative advantage*) dalam pasar. Kekuatan berkaitan dengan sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli/pemasok, dan faktor-faktor lain.

*Kelemahan (Weaknesses)*

Kelemahan merupakan keterbatasan/kekurangan dalam sumber daya keterampilan, dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan”.<sup>5</sup>

Sebagian kecendrungan, kejadian dan kekuatan berasal dari dalam perusahaan yang semuanya ditentukan oleh sumberdaya serta jumlah dari setiap jumlah sumberdaya yang tersedia bagi perusahaan pada saat ini dan dimasa yang akan

---

<sup>4</sup>Amin Widjaja Tunggal, Manajemen Strategik : Suatu Pengantar, Terbitan : Harvarindo, 2008, hal 85-86.

<sup>5</sup> Loc.Cit

datang. Apabila kecendrungan, kejadian, dan kekuatan itu memberikan keuntungan bagi perusahaan dan mengakibatkan unggul dari perusahaan-perusahaan saingan dalam satu industri maka hal itu disebut kekuatan.

Apabila kecendrungan, kejadian dan kekuatan tersebut merupakan suatu yang menimbulkan kerugian bagi perusahaan yang mengakitkannya kalah dari perusahaan-perusahaan saingan dan juga merupakan unsur-unsur penentu keberhasilan industri yang bersangkutan maka hal ini merupakan kelemahan.

Sebagian kecendrungan, kejadian dan kekuatan yang mempengaruhi suatu perusahaan berasal dari atau dipengaruhi oleh hal-hal diluar perusahaan tersebut. Apabila kecendrungan, kejadian dan kekuatan tersebut memberikan keuntungan bagi seluruh perusahaan yang berada dalam satu industri maka hal tersebut disebut peluang.

Apabila kecendrungan kejadian dan kekuatan yang ada menimbulkan kerugian bagi seluruh perusahaan yang ada dalam suatu industri maka hal ini merupakan suatu ancaman.

## **II.B Lingkungan Perusahaan**

Proses Manajemen strategik sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan sekitar dimana lingkungan perusahaan dewasa ini semakin kompleks, maka untuk dapat bertahan, perusahaan dituntut untuk menentukan tujuan perusahaan, mempertimbangkan dan mengatisipasi faktor lingkungan yang tidak mengandung ketidakpastian tinggi.

Menurut Crown Dirgantoro :“**Analisis lingkungan adalah suatu proses monitoring terhadap lingkungan organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threats*) yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuannya**”.<sup>6</sup>

Tujuan dilakukannya analisis lingkungan adalah agar perusahaan dapat mengantisipasi lingkungan perusahaan, sehingga dapat bereaksi dengan cepat dan tepat untuk kesuksesan perusahaan. Dalam hal ini harus berdasarkan kepada situasi dan kondisi yang dihadapi perusahaan.

Pada dasarnya kekuatan perusahaan dapat dibagi atau dibedakan atas 2 elemen yaitu:

1. Kekuatan Eksternal
2. Kekuatan Internal

Kekuatan Eksternal mencakup setiap kecendrungan, kekuatan, dan kejadian yang timbul diluar perusahaan dan mempengaruhi kegiatan dan keberhasilan perusahaan.

Kekuatan Internal mencakup setiap kecendrungan, kekuatan dan kejadian yang timbul di dalam perusahaan dan mempengaruhi kegiatan dan keberhasilan perusahaan.

### **II.B.1 kekuatan Eksternal**

---

<sup>6</sup> Crown Dirgantoro, **Manajemen Strategik : Konsep Kasus dan Implementasi**, Jakarta : Grasindo, 2007, hal 38.

Kekuatan eksternal bias dikatakan sebagai komponen-komponen atau variable lingkungan yang berada diluar jangkauan perusahaan,artinay perusahaan tidak dapat melakukan intervensi terhadap komponen-komponen tersebut. Komponen tersebut sesuatu yang tidak mau harus diterima, dan tergantung bagaimana perusahaan berkompromi atau menyiasati komponen-komponen tersebut

Kekuatan Eksternal terdiri dari:

1. **Kekuatan Ekonomi;**
2. **Kekuatan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan;**
3. **Kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum;**
4. **Kekuatan teknologi;**
5. **Kekuatan persaingan.**<sup>7</sup>

Secara lebih jelas bagian pada kekuatan eksternal dapat diuraikan sebagai berikut

#### 1. **Kekuatan Ekonomi**

Kekuatan ekonomi merujuk ke hakikat dan arah ekonomi dimana suatu perusahaan bersaing. Lingkungan ekonomi merupakan sumber peluang yang besar dan sumber ancaman yang serius. Perubahan lingkungan ekonomi berlangsung dengan cepat dan harus diadaptasi oleh perusahaan demi pertumbuhan yang menguntungkan dan kelangsungan hidup perusahaan.

#### 2. **Kekuatan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan;**

Dalam kekuatan perusahaan modern seperti sekarang ini, perusahaan perlu mempunyai keahlian melakukan penyesuaian dengan lingkungan budaya

---

<sup>7</sup> Fred R. David, **Manajemen Strategis: Konsep-konsep**, Alih Bahasa: Kresno Saroso, Edisi Kesembilan, Jakarta: Indeks, 2004, hal 118.

lokal tempat perusahaan beroperasi. Harus diasadari untuk daerah yang berada diperlukan tindakan yang berbeda pula. Meskipun globalisasi telah melanda hampir seluruh belahan dunia, namun tidak bisa sama sekali menghilangkan warna budaya dan corak sosial dari daerah yang terkena proses globalisasi tersebut. Oleh karena itu nilai budaya, sikap dan perilaku yang menjadi karakter sekelompok orang berpengaruh terhadap perusahaan.

**3. Kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum.**

Kekuatan politik, pemerintah, dan hukum adalah suatu arena dimana organisasi dan kelompok-kelompok yang berkepentingan bersaing untuk sumberdaya yang diinginkan dan terdapat pengawasan terhadap badan-badan hukum dan undang-undang yang mengatur interaksi antara bangsa-bangsa. Undang-undang pajak, deregulasi-deregulasi untuk industri, undang-undang pelatihan tenaga kerja dan tingkat instuisi pendidikan adalah bidang-bidang dimana kebijakan administrasi dapat mempengaruhi operasi industri dan perusahaan-perusahaan individual.

**4. Kekuatan Teknologi**

Kemajuan teknologi saat ini telah berkembang dengan pesatnya, sehingga secara tidak langsung mampu dengan mudah mempengaruhi struktur pasar dan kinerja perusahaan. Suatu perusahaan dituntut untuk melakukan penyelesaian dalam penerapan teknologi produksi, pemasaran maupun aspek-

aspek lainnya. Ini berarti perusahaan dihadapkan pada pemilihan teknologi yang tepat dengan memperhatikan kesesuaiannya dengan lingkungan bisnis.

## **5 Kekuatan Persaingan**

Kekuatan persaingan merupakan faktor yang sangat perlu diperhatikan dalam mencapai tujuan atau kesuksesan perusahaan, hanya dengan kekuatan persaingan yang akan dapat memenangkan persaingan.

### **II.B.2. Kekuatan Internal**

Kekuatan internal adalah komponen atau variable lingkungan yang berasal atau berada dalam perusahaan itu sendiri. Karena sifatnya yang berasal dari dalam perusahaan, maka perusahaan lebih memiliki kemampuan untuk berkompromi atau menyasati komponen-komponen yang berada di lingkungan internal. Dari komponen-komponen tersebut dapat diidentifikasi kekuatan dan kelemahan pada tiap-tiap divisi. Diantaranya divisi keuangan, personalia, produksi dan pemasaran.

Komponen-komponen tersebut merupakan fungsi operasional suatu perusahaan dimana komponen tersebut memiliki peranan yang besar terhadap perusahaan.

#### **a. Pemasaran**

Menurut Philip Kotler :

**“Pemasaran suatu proses sosial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain”.**<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Philip Kotler, Manajemen Pemasaran , Alih Bahasa oleh Benyamin Molan, Edisi kedua belas, Jilid 1, Jakarta : Indeks, 2007, hal 6.



Pemasaran sering digambarkan sebagai "seni menjual produk jasa". Orang akan mengasumsikan bahwa akan selalu ada kebutuhan akan penjualan. Akan tetapi, tujuan pemasaran bukan untuk memperluas penjualan. Tujuan pemasaran adalah untuk mengetahui dan memahami pelanggan sedemikian rupa sehingga produk dan jasa itu cocok dengan pelanggan. Idealnya pemasaran hendaknya menghasilkan seorang pelanggan yang siap untuk membeli. Semua yang dibutuhkan selanjutnya adalah menyediakan produk dan jasa itu. Sehingga pemasaran adalah proses perencanaan, penetapan harga, promosi, serta penyaluran gagasan, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memenuhi sasaran individu dan perusahaan.

**b. Produksi**

Fungsi produksi dari suatu usaha terdiri dari semua aktivitas yang mengubah masukan menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi berkaitan dengan input, transformasi, dan output yang berbeda antar industri dengan pasar. Operasi manufaktur mentransformasi atau mengubah masukan seperti bahan baku, tenaga kerja, modal, mesin dan fasilitas menjadi barang jadi dan jasa. Pada sebagian besar industri, biaya terbesar untuk memproduksi produk atau jasa ada dalam operasi. Oleh karena itu, produksi/operasi mempunyai nilai besar sebagai senjata kompetitif dalam keseluruhan perusahaan. Kekuatan dan kelemahan dalam produksi dapat berarti keberhasilan atau kegagalan suatu usaha.

**c. Keuangan**

Kondisi keuangan sering dianggap satu-satunya pengukur terbaik dalam melihat posisi bersaing dan daya tarik keseluruhan perusahaan bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan organisasi sangat penting agar dapat merumuskan strategi secara efektif. Perusahaan harus dapat mengorganisir bagaimana dana, bagaimana menggunakan dan dan bagaimana laba perusahaan akan didistribusikan.

**d. Personalia**

Meliputi aktivitas-aktivitas seperti merekrut, mewawancarai, menguji, memilih, mengarahkan, melatih, mengembangkan, memelihara, mengevaluasi, memberi imbalan, mendisiplinkan, mempromosikan, memindahkan, menurunkan pangkat, dan mengeluarkan karyawan serta menjaga hubungan dengan syarikat buruh.

Menurut T. Hani Handoko bahwa: **“Penyusunan personalia adalah fungsi manajemen yang berkenaan dengan penarikan, penempatan, pemberian latihan, dan pengembangan anggota-anggota organisasi”**.<sup>9</sup>

**II.C. Matriks SWOT**

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang

---

<sup>9</sup> T. Hani Handoko, **Manajemen**, Edisi Kedua, Cetakan Kedelapanbelas, BPFE-Yogyakarta, 2003, hal 233.

dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan dapat disesuaikan dengan kelemahan dan kekuatan yang dimiliki.

Menurut Pontas M. Pardede:

**“Matriks SWOT adalah suatu alat yang dapat menunjukkan keadaan suatu perusahaan dan kedudukannya dalam persaingan. Matriks ini digunakan sebagai alat bantu dalam merumuskan siasat-siasat berdasarkan peluang-peluang, ancaman-ancaman, kekuatan-kekuatan, dan kelemahan-kelemahan yang sudah ditetapkan melalui kajian SWOT. Pengajian terhadap matriks SWOT pada umumnya dimulai dengan pengajian ancaman-ancaman karena dalam berbagai keadaan perusahaan merumuskan rencana-rencana strategik terutama karena adanya ancaman”.**<sup>10</sup>

Berikut ini disajikan diagram matriks SWOT:

Tabel 2-1

MATRIKS SWOT

IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (w)
EFAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal</li> </ul>
OPPORTUNITIES (O)	<p>STRATEGI SO</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal</li> </ul>	<p>STRETEGI WO</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p>
TREATHS (T)	<p>STRATEGI ST</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal</li> </ul>	<p>STRETEGI WT</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindarkan</p>

<sup>10</sup> Pontas M Pardede, **Manajemen Strategik dan Kebijakan Perusahaan**, Terbitan Keenam, Cetakan Keenam, Medan : Universitas HKBP Nommensen, 2007, hal 218.

	untuk mengatasi ancaman.	ancaman.
--	--------------------------	----------

Sumber: Freddy Rangkuti, **Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep perencanaan Strategis untuk menghadapi abad 21**, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008, hal 31-32.

Matriks ini dapat menghasilkan 4 kemungkinan alternative strategis:

**1. SO Strategic (*Strenght-Opportunoties*)**

Strategi kekuatan-peluang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Semua perusahaan menginginkan organisasi mereka dalam posisi dimana kekuatan internal dapat dipakai untuk memanfaatkan trend an peristiwa eksternal. Jika perusahaan memiliki kelemahan besar, perusahaan akan berusaha keras untuk mengatasinya dan membuatnya menjadi kekuatan. Kalau menghadapi kekuatan besar, sebuah organisasi akan menghadirinya untuk dapat memusatkan perhatian kepada peluang.

**2. WO Strategic (*weaknesses-Opportunities*)**

Srtategi klemahan-peluang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Kadang-kadang peluang eksternal yang besar ada, tetapi kelimahan internal perusahaan membutanya tidak mampu memanfaatkan peluang itu. Sehingga strategi WO adalah memperkerjakan orang atau melatih orang untuk mamiliki kemampuan yang diperlukan.

### 3. *ST Strategic (Strengths-threats)*

Strategi kekuatan-ancaman menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat pasti selalu menghadapi ancaman frontal lingkungan eksternal.

### 4. *WT Strategic (Weaknesses-Threats)*

Strategi kelemahan-ancaman merupakan taktik defensive yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang dihadapkan pada posisi yang berbahaya. Faktanya, perusahaan seperti ini mungkin harus berjuang supaya dapat bertahan, atau melakukan merger, rasionalisasi, menyatakan pailit atau mamilih dilikuidasi.

## **II.D Manfaat SWOT**

Beberapa manfaat dari analisis SWOT adalah :

- a. Manajer dapat lebih mudah dalam menentukan unsur-unsur kelemahan (*Weaknesses*) dan unsur-unsur kekuatan (*strengths*) yang dimiliki perusahaan, sebagai hasil dari analisis lingkungan internalnya. Sehingga dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, perusahaan akan mengetahui sejauh mana kemampuan dan ketidak mampuannya dalam mencapai tujuan, dan untuk mengalahkan saingan-saingannya dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

- b. Pihak manajemen dapat menemukan unsur-unsur peluang (*Opportunities*) dan ancaman-ancaman (*threats*) yang dihadapi perusahaan. Sehingga pihak manajemen sudah mulai mengantisipasi perubahan-perubahan lingkungan eksternal dan bagaimana pengaruh perubahan tersebut terhadap strategi perusahaan.
- c. Dengan mengetahui unsur-unsur yang menjadi kekuatan, perusahaan akan berusaha mempertahankan dan juga berusaha meningkatkannya. Kemudian dipadukan dengan peluang-peluang dari lingkungan eksternal, dan diharapkan perusahaan mampu bersaing dan tetap eksis.
- d. Dengan mengetahui kelemahan-kelemahan yang ada dalam perusahaan serta ancaman-ancaman yang siap menghadang maka akan membuat perusahaan lebih berhati-hati dalam menyusun strateginya.
- e. Kombinasi antara peluang-kekuatan atau ancaman-peluang atau kelemahan-peluang dan kelemahan-ancaman, maka memberikan alternatif tindakan bagi pihak manajemen dalam menghadapi kondisi tersebut.

#### **II.E. Keterbatasan SWOT**

Suatu perusahaan beroperasi dalam banyak lingkungan, dimana semua lingkungan baik lingkungan dalam maupun lingkungan luar akan mempengaruhi perusahaan. Lingkungan-lingkungan tersebut membutuhkan perhatian pihak manajemen secara khusus, karena banyak faktor yang ditimbulkan dari kedua sumber

lingkungan tersebut yang perlu senantiasa diamati. Jadi pihak manajemen yang dimiliki keterbatasan dalam meluangkan waktunya untuk mengamati secara cermat setiap perubahan yang terjadi, akan merasa adanya kesulitan.

Faktor lingkungan dapat mempengaruhi banyak bagian perusahaan. Pengaruh tersebut dapat sedemikian kompleksnya sehingga hal ini membutuhkan kepekaan pihak manajemen dalam memilah-milah hal apa yang berpengaruh besar terhadap perusahaan dan dimana yang tidak. Disini terdapat keterbatasan kemampuan pihak manajemen dalam menangani semua pengaruh yang timbul.

Tanggapan pihak perusahaan terhadap perubahan lingkungan yang tidak selamanya jelas. Sebagian tergantung pada falsafah pimpinan, kemampuan laba perusahaan, hal-hal yang dipandang manajer sedang terjadi di perusahaan bagaimana persepsi manajer tentang pengaruh lingkungan hidup terhadap perusahaan mereka dan sebagainya.

## **II.F. Hubungan Daya Saing dengan SWOT**

Sebelum melihat antara daya saing dengan SWOT suatu perusahaan sebaiknya ditinjau dahulu apa daya saing dan hal-hal apa yang mempengaruhinya.

### **II.F.1. Pengertian Daya Saing**

Daya saing adalah kekuatan dalam bersaing atau kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Daya saing perusahaan menjadi penting karena dapat dijadikan ukuran kemampuan bertahan tidaknya suatu perusahaan.

Tinggi rendahnya daya saing suatu perusahaan dapat dilihat dari beberapa sektor, antara lain : sektor keuangan, infrastruktur, masalah ekonomi perusahaan. Daya saing setiap sektor akan mempengaruhi daya saing secara keseluruhan.

#### **II.F.2. Analisis Sumber Daya dan Kemampuan (*Resouces & Capabilitas Analysis*)**

Identifikasi kelemahan dan kekuatan sebuah organisasi pada dasarnya adalah mencoba menggali suatu “Keunggulan bersaing / *Competitive Advantage*” dari perusahaan tersebut. Proses identifikasi ini akan menampilkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk memanfaatkan kelemahan pesaing.

Menurut Pontas M Pardede Defenisi dari keunggulan bersaing adalah:

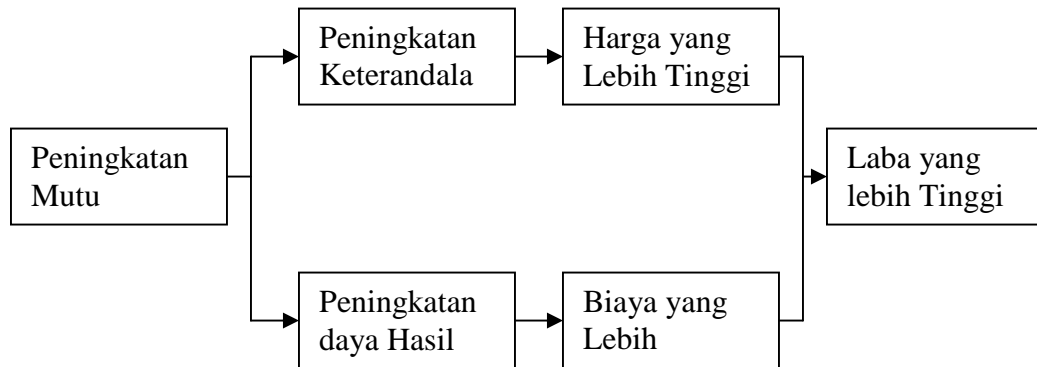
**“Keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*) adalah *keunggulan yang dimiliki oleh suatu perusahaan dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya di pasar*”.**<sup>11</sup>

Ada 4 unsur yang membentuk keunggulan persaingan yaitu kehematan (*efficiency*), mutu (*quality*), pembaharuan (*inovation*) dan daya tanggap (*customer responsiveness*). Ada hubungan yang erat antar keunggulan persaingan dengan keuntungan. Semakin kuat keunggulan yang dimiliki maka kan semakin tinggi keuntungan yang akan diperoleh perusahaan dan begitu juga sebaliknya, seperti yang ditunjukkan pada gambar 2-1 berikut.

---

<sup>11</sup>Pontas M Pardede, Opsit, Hal 379-380.





**Gambar : 2-1**

Keunggulan Mutu Berpengaruh Terhadap Laba

Sumber: Pontas M. Pardede; **Manajemen strategik & Kebijakan Perusahaan**, Terbitan keenam, Cetakan Keenam, Penerbit. Universitas HKBP Nommensen, 2007, hal 379-380.

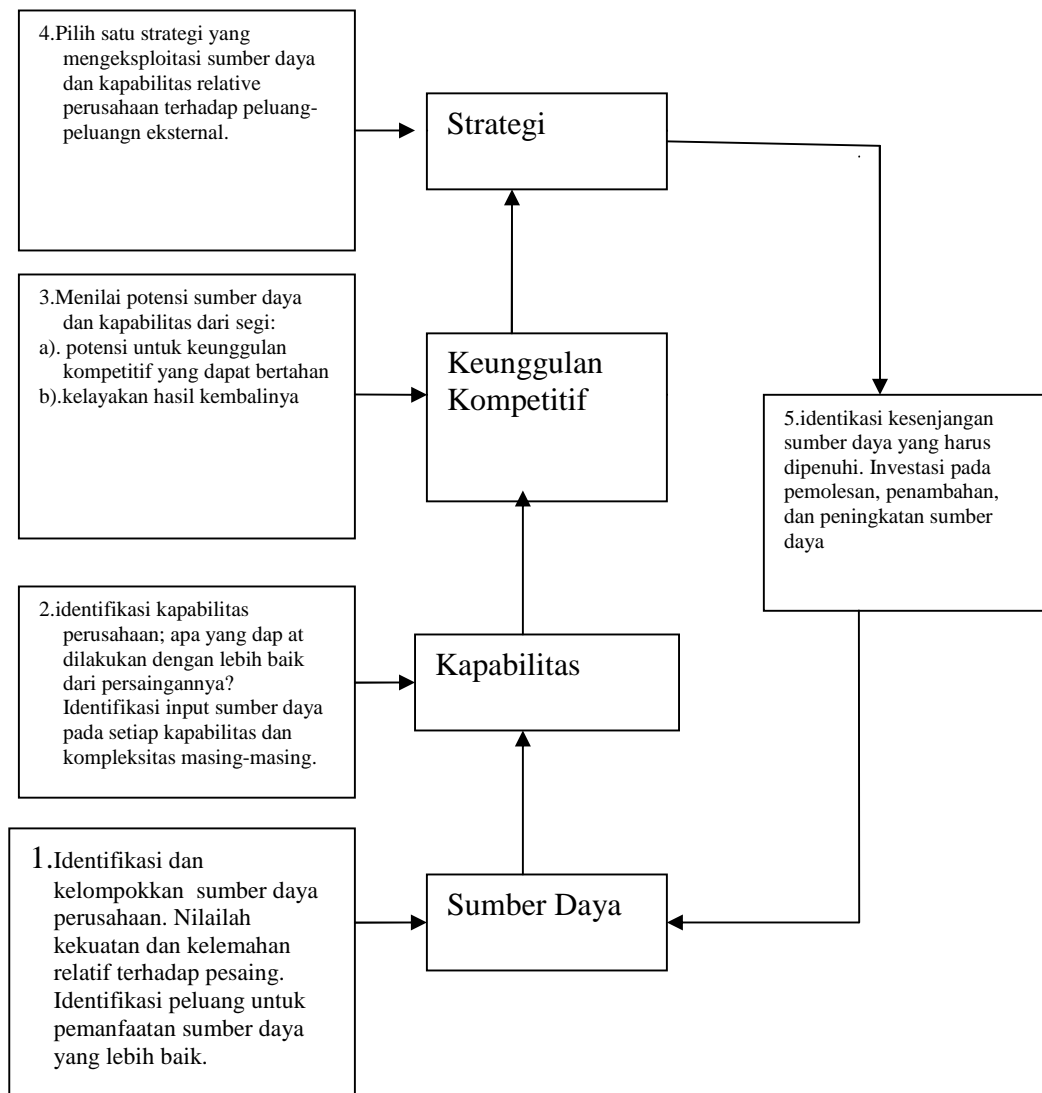
Menurut Pontas M. Pardede, unsur-unsur penentu pada tingkat persaingan adalah:

- “1. Jumlah perusahaan dalam Industri.**
- 2. Perbandingan kekuatan, ukuran dan sumber daya para pesaing utama.**
- 3. Tingkat pertumbuhan industri.**
- 4. Tingkat biaya tetap.**
- 5. Pengistimewaan.**
- 6. Tingkat pengembangan terkecil.**
- 7. Keberagaman siasat yang dapat diberlakukan.**
- 8. Tingkat kerugian/keuntungan akibat kegagalan/keberhasilan”<sup>12</sup>**

---

<sup>12</sup>Pontas M Pardede, **Manajemen Strategik dan Kebijakan Perusahaan** , Terbitan Keenam, Cetakan Keenam, Medan : Universitas HKBP Nommensen, 2007, Hal 141.

Untuk memperoleh suatu keunggulan bersaing, perusahaan harus menganalisis sumber-sumber daya yang dimiliki untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan dalam rangka membangun suatu kemampuan untuk mencapai keunggulan tersebut. Analisis sumber daya dan kemampuan dapat digunakan sebagai kerangka kerja dalam melakukan proses identifikasi diatas.



Gambar : 2-2

Pendekatan Berbasis Sumber Daya Terhadap Analisis strategi

Sumber: J David Hunger dan Thomas L. Wheelen, **Manajemen Strategis** : Edisi Bahasa Indonesia, Edisi Kedua, Yogyakarta: Andi 2003, hal 156.

Analisis ini menitikberatkan pada dua hal penting. Pertama, unit dari dasar analisis adalah sumber-sumber daya individu dari perusahaan yang terdiri dari modal, peralatan, keterampilan individu karyawan, paten, merk, dan lain-lain. Kedua, untuk meneliti bagaimana perusahaan menciptakan keunggulan bersaing, harus dilihat bagaimana sumber-sumber tersebut bekerja bersama-sama untuk menciptakan kemampuan.

### **II.F.3. Analisis Persaingan**

Faktor yang tak kalah pentingnya yang harus diperhatikan oleh pihak manajer dalam hubungannya dengan daya saing perusahaan yaitu situasi persaingan yang melingkupi perusahaan yang dapat diketahui dengan melakukan analisis persaingan.

Analisis persaingan adalah suatu alat analisis/model untuk menganalisis suatu persaingan. Model ini dapat berguna oleh para manajer puncak dalam menganalisis struktur sebuah industri yang akan mempengaruhi tingkat intensitas persaingan dari suatu perusahaan atau Strategic Business Unit (SBU) dalam industri.

Tingkat intensitas persaingan dalam suatu industri/pasar berakar dari tiga macam bentuk dasar industri/pasar yang oleh para ahli ekonomi (dalam ilmu ekonomi

mikro) dibagi menjadi : Persaingan sempurna, monopoli, dan persaingan tidak sempurna.

Penentuan sebuah industri dapat dilihat dari dua sisi, yaitu sisi permintaan (*Demandside*) dan sisi penawaran (*Supply side*). Dari sisi permintaan, jika pelanggan mempertimbangkan produk dari dua perusahaan dapat saling mengganti maka kedua perusahaan itu saling bersaing dalam pasar yang sama.

Pada sisi penawaran, jika produsen dengan mudah memindahkan fasilitas produksi untuk menghasilkan satu produk lainnya yang berbeda maka produsen-produsen seperti ini dapat diklasifikasikan dalam industri yang sama.

Jika industri telah ditentukan. Maka langkah selanjutnya adalah menentukan batas-batas industri tersebut. Terkadang penentuan batas industri ini sulit dilakukan karena tidak adanya aturan/standard baku yang dapat diikuti. Hal ini menyebabkan batas-batas antar industri menjadi kabur.

Apa sebabnya suatu defenisi batas industri adalah penting ? **“Jawabannya adalah 4, yaitu :**

- “1. Batas industri membantu eksekutif menentukan arena perusahaan bersaing.**
- 2. Suatu defenisi batas industri memfokus perhatian pada pesaing perusahaan. Mendefinisikan batas-batas industri memungkinkan perusahaan mengidentifikasi pesaing dan produsen dari produk substitusi. Ini adalah sangat penting bagi desain strategi bersaing perusahaan.**
- 3. Suatu defenisi dari batas industri membantu eksekutif menentukan faktor-faktor kunci untuk keberhasilan. Mendefenisikan batas industri memungkinkan eksekutif menanyakan pertanyaan seperti : “Apakah kita mempunyai keterampilan agar dapat berhasil ? Apabila tidak, apa yang harus kita lakukan untuk mengembangkan keterampilan tersebut ?**
- 4. Suatu defenisi batas industri memberi eksekutif dasar yang lain untuk menilai tujuan perusahaan mereka. Eksekutif menggunakan defenisi**

**tersebut untuk meramal permintaan untuk produk dan jasa perusahaan. Dengan adanya peramalan tersebut, eksekutif dapat menentukan apakah tujuan perusahaan apalah realistis atau tidak”.**<sup>13</sup>

Tujuan dari analisis ini adalah untuk menentukan posisi perusahaan / SBU dalam suatu industri (dalam persaingan sempurna, monopoli, atau persaingan tidak sempurna) agar perusahaan/SBU dapat dengan baik mempertahankan diri dari lima kekuatan yang saling berinteraksi dan mempengaruhi kekuatan tersebut untuk keuntungan perusahaan.

SBU (*Strategic Business Unit*) atau Unit Strategi Bisnis adalah : **“Sebuah divisi atau departemen dalam perusahaan yang merupakan bisnis yang cukup berbeda yang diperlakukan secara terpisah untuk tujuan perencanaan strategi”.**<sup>14</sup>

Pada dasarnya intensitas persaingan dalam suatu industri tidak tergantung dari sifat kebetulan ataupun nasib, tetapi persaingan berakar pada struktur ekonomi dari industri tersebut. Para pakar manajemen stratejik tampaknya menyoroti lima hal dalam kondisi industri yang harus dikenali dan diperhitungkan, yaitu:

- “1. ancaman para pendatang baru,**
- 2. faktor pemasok,**
- 3. faktor pembeli,**
- 4. faktor produk substitusi,**
- 5. faktor persaingan”.**<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup>Amin Widjaja Tunggal, **Manajemen Strategik : Suatu Pengantar**, Terbitan : Harvarindo, 2008, hal 60.

<sup>14</sup>James C Craig dan Robert M Grant, **The Fast Track MBA Series : Stretegik Management, Manajemen Strategi**, Cetakan Ketiga, Jakarta : Elex Media Komputindo, 2002, hal 169.

<sup>15</sup>Sondang P Siagian, **Manajemen Stratejik**, Cetakan Kedelapan, Jakarta : Bumi Aksara, 2008, hal 82.

Kelima kekuatan tersebut secara bersama-sama akan mempengaruhi dan menentukan keuntungan potensial dari suatu industri. Setiap industri mempunyai keuntungan potensial yang berbeda-beda karena interaksi dan intensitas bekerjanya, kelima kekuatan diatas akan berbeda untuk setiap industri sangat lemah maka akan mendorong pesaing baru untuk masuk. Akibatnya keuntungan potensial dalam industri akan berkurang/mengecil. Hal yang sama berlaku untuk besarnya ketersediaan dan diterimanya barang pengganti oleh konsumen. Secara alamiah, jika kekuatan posisi tawar-menawar dari konsumen dan pihak pemasok meingkat akan mengakibatkan mereka mengontrol harga yang telah ditetapkan perusahaan sehingga keuntungan industri akan terpengaruh.

Dengan semakin tingginya intensitas persaingan akan memungkinkan pesaing menggunakan harga murah sebagai senjatanya sehingga berakibat mengurangi keuntungan industri secara keseluruhan. Selanjutnya perusahaan-perusahaan yang sudah putus asa akan cenderung menetapkan harga dengan tidak rasional lagi yang berakibat keuntungan potensial akan semakin cepat menurun.

Secara singkat kelima kekuatan persaingan itu adalah :

#### **1. Ancaman Pendatang Baru**

Banyaknya pendatang baru yang tertarik masuk ke dalam industri akan tergantung dari besar kecilnya halangan-halangan untuk memasuki industri tersebut. Halangan-halangan tersebut merupakan kondisi-kondisi yang menghalangi perusahaan-perusahaan lain untuk memperoleh akses masuk ke

dalam suatu industri. Sehingga akibatnya akan membatasi jumlah pesaing yang menawarkan produk yang sama. Halangan-halangan masuk tersebut adalah :

a. Skala Ekonomi (*Economies of Scale*)

Biaya per satuan produk yang lebih rendah karena bertambahnya kuantitas yang dihasilkan.

b. Difrensial Produk (*Product Differentiation*)

Perusahaan yang sudah mapan di pasar memiliki identitas merek yang sudah amat lekat dimata konsumen sehingga perusahaan memperoleh loyalitas konsumen yang tinggi.

c. Persyaratan Modal (*Capital Requirment*)

Kebutuhan modal untuk produksi, pemasaran dan mengelola persediaan bahan baku.

d. Biaya Peralihan (*Switching cost*)

Biaya yang dikeluarkan oleh konsumen untuk pemasok atau produk lain. Biaya ini antara lain biaya pengenalan, pelatihan klembali, pemasangan kembali, dan lain-lain.

e. Akses ke Saluran Distribusi (*Access to Distribution Channels*)

Tidak mempunyai hubungan dengan distributor atau jaringan tersebut telah dikuasai pesaing akan meningkatkan biaya karena pendatang baru harus membangun jaringan distribusi sendiri.

- f. Keunggulan Biaya yang tidak Tergantung dari Skala Ekonomi (*Cost Advantage Independent Scale*).

Keuntungan yang dinikmati oleh perusahaan pendahulu karena mendapatkan pasokan bahan baku murah, lokasi yang strategis dan subsidi dari pemerintah.

- g. Kebijakan Pemerintah (*Government Policy*)

Kebijakan pemerintah mengenai izin untuk masuk ke dalam industri dalam rangka pencapaian tujuan tertentu.

- h. Tanggapan Para Pesaing (*Compotitor Response*)

Jika pendahulu breaksi sangat kuat terhadap pendatang maka hal ini akan menjadi halangan bagi masuknya pendatang.

## **2. Faktor Pemasok**

Para pemasok akan mempunyai kekuatan tawar-menawar yang tinggi jika :

- a. Mereka lebih berkonsentrasi dari pada industri yang mereka pasok.
- b. Tidak ada pemasok pengganti.
- c. Industri bukanlah pembeli terpenting bagi pemasok.
- d. Produk mereka merupakan input paling penting dari industri.

Tenaga kerja juga harus dipertimbangkan sebagai seorang pemasok, sehingga para tenaga kerja akan kuat posisinya jika :

- a. Mempunyai keterampilan tinggi dan langka.
- b. Merupakan bagian dari serikat buruh yang mamiliki kekuatan.



### **3. Faktor Pembeli**

Para pembeli akan mempunyai kekuatan tawar-menawar yang tinggi jika :

- a. Mereka merupakan bagian terbesar dari penjualan perusahaan.
- b. Mereka terkonsentrasi (berkumpul) letaknya.
- c. Produk tidak mempunyai perbedaan dengan produk pesaing.
- d. Mereka memiliki informasi yang lengkap.
- e. Biaya untuk perpindahan ke penjual lain (switching cost) rendah.

### **4. Faktor produk Substitusi**

Ancaman terbesar datang dari barang pengganti yang :

- a. Harganya cenderung semakin murah dibandingkan dengan produk yang di hasilkan oleh perusahaan.
- b. Dihasilkan oleh industri yang berskala besar.

### **5. Faktor Persaingan**

Tinggi rendahnya tingkat persaingan antara pesaing di dalam suatu industri akan tergantung dari :

- A. Jumlah pesaing.
- B. Besarnya ukuran dan kekuatan dari para pesaing.
- C. Tingkat pertumbuhan industri.

- D. Antar produk hanya mempunyai sedikit perbedaan.
- E. Halangan yang tinggi untuk keluar dari industri.
- F. Biaya yang relative sangat tinggi.