

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR	ii
LEMBAR PENGESAHAN TUGAS AKHIR	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TUGAS AKHIR	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
LEMBAR PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A Latar Belakang Masalah.....	1
B Rumusan Masalah	5
C Tujuan Penelitian	5
D Kegunaan Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A Teori dan Konsep Keunggulan Kompetitif.....	6
1 Pengertian Keunggulan Kompetitif	6
2 Jenis-jenis Keunggulan Kompetitif.....	7
3 Kesempatan untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif.....	9
4 Peran Kompetisi dan Pencarian Keunggulan Kompetitif	10
5 Teori dan Manajemen Strategi Bersaing.....	11
a) Pengertian Manajemen Strategi.....	11
b) Strategi dalam Berbagai Peran	11
c) Pengertian Strategi Bersaing	13
d) Tujuan Pelaksanaan Strategi Bersaing	14
6 Strategi Keunggulan Bersaing	15
a) Strategi Biaya Rendah (<i>Low Cost Strategy</i>).....	15
b) Strategi Pembedaan Produk (<i>Differentiation</i>)	19

c) Strategi Fokus (<i>Focus</i>).....	22
7 Berkelanjutan Perusahaan	
8 Teori Persaingan Usaha	24
a) Pengertian Persaingan Usaha.....	24
b) Jenis-jenis Persaingan.....	25
B Definisi Konseptual	26
C Fokus Penelitian	26
BAB III METODE PENELITIAN	
A Jenis Penelitian	28
B Tempat dan Waktu Penelitian	28
C Sumber Data	28
D Teknik Pengumpulan Data	29
E Teknik Analisis Data	29
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A Gambaran Umum Perusahaan	31
1. Sejarah Organisasi	31
2. Struktur Organisasi	32
3. Uraian Tugas	33
4. Lokasi dan Telpo Perusahaan	37
5. Klasifikasi Karyawan	37
6. Aktivitas Usaha Perusahaan	39
7. Data Pelanggan yang Terkait dengan Perusahaan	42
B Keunggulan Kompetitif pada CV Ake Abadi	43
C Strategi Bersaing CV Ake Abadi dalam Menghadapi Persaingan Usaha	45
D Strategi Biaya Rendah pada CV Ake Abadi	46
BAB V PENUTUP	
A Kesimpulan	49
B Rekomendasi	50
DAFTAR PUSTAKA	51
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Sumber Keunggulan Kompetitif	8
Gambar 1.2 Kerangka Dasar untuk Mengidentifikasi Faktor Kunci Kesuksesan	11
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	35

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Ciri-ciri <i>Low Cost Leadership</i>	17
Tabel 1.2	Ciri-ciri <i>Differentiation Leadership</i>	23
Tabel 1.3	Ciri-ciri <i>Focused Low-cost and Focused Differential</i>	24
Tabel 4.1	Klasifikasi Karyawan Berdasarkan Tempat Penugasan	40
Tabel 4.2	Klasifikasi Karyawan Berdasarkan Jabatan	41
Tabel 4.3	Jenis-jenis Kemasan AMDK	45
Tabel 4.4	HPP Air Mineral AKE Ukuran 600 ml (24 pcs)	47
Tabel 4.5	HPP air mineral AQUA Ukuran 600 ml (24 pcs)	47
Tabel 4.6	Target dan Realisasi Penjualan Kemasan Botol 600 ml Tahun 2015	48
Tabel 4.7	Biaya Bahan Baku	51
Tabel 4.8	Biaya Tenaga Kerja	51
Tabel 4.9	Biaya Overhead Pabrik	52
Tabel 4.10	Penentuan HPP Air Mieral 600 ml	54
Tabel 4.11	Pendapatan CV Ake Abadi pada Produk Ake 600 ml	55

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Perkiraan Pertumbuhan Minuman Ringan Siap Saji
- Lampiran 2 Perkiraan Pangsa Pasar Merek AMDK Indonesia dan Pangsa Pasar Minuman Tingkat Ritel Menurut Jenis
- Lampiran 3 Dokumen Hasil Wawancara
- Lampiran 4 Konsultasi Pembimbingan Tugas Akhir Pembimbing 1
- Lampiran 5 Konsultasi Pembimbingan Tugas Akhir Pembimbing 2
- Lampiran 6 Lembar Asistensi Revisi Tugas Akhir

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kondisi ekonomi sekarang ini tidaklah mudah bagi perusahaan untuk dapat bertahan dan berkembang. Perusahaan perlu memahami kondisi lingkungan internal secara luas dan mendalam untuk dapat mengetahui kelemahan dan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Selain mengetahui kekuatan dan kelemahan, perusahaan perlu mencermati peluang yang ada dan memanfaatkannya agar perusahaan memiliki keunggulan kompetitif.

Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) merupakan strategi bersaing terhadap sesuatu yang dirancang untuk dieksploitasi oleh suatu organisasi (Mudrajad Kuncoro, 2005:85). Suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika perusahaan tersebut mempunyai sesuatu yang tidak dimiliki pesaing, melakukan sesuatu lebih baik dari perusahaan lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh perusahaan lain (Mudrajad Kuncoro, 2005:14).

Para pakar manajemen strategik mengajukan tiga alternatif model untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, diantaranya adalah: pertama, Model Organisasi-Industri. Model ini memfokuskan pada struktur industri atau daya tarik lingkungan eksternal, dan bukan karakteristik internal perusahaan. Kedua, Model Berbasis Sumber Daya. Model ini memfokuskan pada pengembangan atau perolehan sumber daya dan kapabilitas yang berharga, yang sulit atau tidak mungkin ditiru oleh para pesaing. Ketiga, Model Gerilya dimana dasar pikiran dari model gerilya adalah keunggulan kompetitif perusahaan hanyalah sementara (Mudrajad Kuncoro, 2005:15-18).

Pengertian manajemen strategi yang dikemukakan oleh para ahli salah satunya pendapat Wheelen dan Hunger dalam bukunya dengan judul “Manajemen Strategis” (2003:4) : “Manajemen Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi

(perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), evaluasi dan pengendalian”.

Strategi merupakan suatu keputusan untuk menentukan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan, yang dinyatakan dengan mendefinisikan apa dan bagaimana usaha yang seharusnya dijalankan oleh perusahaan (Kuncoro Mudrajad, 2005:1). Oleh karena itu, strategi sangat penting untuk menentukan kesuksesan suatu perusahaan.

Beberapa pendapat para ahli tentang strategi bersaing diantaranya adalah menurut Michael E. Porter, strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi (1994:1). Sedangkan menurut Philip Kotler, strategi bersaing adalah strategi yang secara kuat menempatkan perusahaan terhadap pesaing dan yang memberi perusahaan keunggulan bersaing yang sekuat mungkin (2001:312).

Berdasarkan pendapat dari kedua para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pengertian strategi bersaing adalah bagaimana upaya yang dilaksanakan oleh sebuah perusahaan dalam memenangkan sebuah pasar yang menjadi pasar sasarannya dengan cara memberikan keunggulan-keunggulan dalam bersaing, menganalisis pesaing serta melaksanakan strategi pemasaran bersaing yang efektif.

Suatu keunggulan khusus dikatakan “berkelanjutan” apabila kapabilitas ini dapat bertahan dalam waktu yang lama (Mudrajad Kuncoro, 2005:72). Mengembangkan keberadaannya, perusahaan tersebut juga harus berkelanjutan (*sustainable*). Keunggulan kompetitif berkelanjutan juga merupakan sarana perusahaan untuk mencapai tujuan akhirnya yaitu kinerja yang menghasilkan keuntungan tinggi.

Menentukan masa depan perusahaan untuk terus berlanjut kedepannya yaitu perlunya peran distributor. Bukan hanya memperhatikan angka penjualan tertinggi dan keuntungan yang didapat, perusahaan harus memberikan perhatian yang sungguh terhadap para distributor, mengingat distributor memiliki peran penting dalam penentuan strategi kesuksesan perusahaan terhadap penjualan dan pendapatan perusahaan.

Salah satu kenyataan hidup dalam dunia bisnis adalah terjadinya persaingan yang ada kalanya makin tajam. Salah satu penyebab terjadinya persaingan yang

semakin tajam adalah makin banyak perusahaan yang menghasilkan dan memasarkan produk yang serupa atau makin banyaknya perusahaan yang mampu menawarkan produk kepada konsumen dengan manfaat yang relatif sama. Sifat, bentuk, dan intensitas persaingan yang terjadi dan cara yang ditempuh oleh pengambil keputusan mempengaruhi tingkat keuntungan suatu perusahaan.

Manajemen perusahaan akan berusaha untuk melakukan perbaikan-perbaikan secara terus menerus untuk perusahaannya. Adanya persaingan yang semakin ketat, menuntut kemampuan perusahaan untuk dapat menentukan keunggulan kompetitifnya dan strategi yang cocok bagi jalannya perusahaannya sehingga dapat tetap bertahan dalam persaingan. Jangan sampai dikarenakan adanya persaingan justru malah mundur secara teratur dan berhenti dalam menjalankan usaha. Justru sebaliknya, adanya persaingan akan membuat kita termotivasi untuk membuat produk dan pelayanan yang lebih baik lagi.

Strategi biaya rendah menekankan pada upaya memproduksi produk standar dengan biaya per unit yang sangat rendah. Perusahaan yang menggunakan strategi kepemimpinan biaya rendah atau nilai terbaik harus meraih keunggulan kompetitif dengan cara-cara yang sulit ditiru atau disamakan oleh pesaing. Untuk menjalankan strategi kepemimpinan biaya secara berhasil, sebuah perusahaan harus memastikan bahwa total biaya diseluruh rantai nilainya lebih rendah dari total biaya pesaing.

Menurut Michael P. Porter Ada 5 (lima) kekuatan dalam cost leadership antara lain: Pendetang Baru, Pesaing, Substitusi, Pemasok, dan Pembeli. Selain itu, Porter juga menerapkan lima kekuatan yang menentukan intensitas persaingan diantaranya yaitu ancaman pesaing, ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, daya tawar pemasok, dan daya tawar pembeli.

Kebutuhan manusia akan air mineral yang bersih dan sehat sangat besar. Hal itulah yang melatarbelakangi para pebisnis memanfaatkan hal tersebut dengan menciptakan air minum kemasan yang higienis. Saat ini banyak bermunculan air minum dalam kemasan dengan berbagai merek dan brand yang pada intinya atau dilihat dari segi nilai gunanya adalah sama, yaitu sebagai alat pemuas kebutuhan yang disini sebagai kebutuhan pemenuhan air minum.

CV. Ake Abadi adalah salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang perdagangan. Perusahaan ini berfokus pada produk usaha Air mineral. Seiring berjalannya waktu, CV. Ake Abadi mulai mengeluarkan produk baru seperti energy drink dengan merk banteng, sirup rasa stroberry dan orange serta sirup botol dengan berbagai rasa. Dilihat dari perkembangan usaha air mineral sekarang ini, produk air mineral AKE belum dikonsumsi secara luas oleh masyarakat khususnya Sulawesi Utara.

Hal ini terlihat dari hasil pangsa pasar, terdapat bahwa produk AQUA mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2002, terjadi kenaikan 30% dibandingkan tahun 2001 dari 5,4 miliar liter menjadi 7,1 miliar liter, dan terakhir di tahun 2015 Aqua menempati pangsa pasar sebesar 45%. Untuk tahun ini, ditargetkan peningkatan akan terjadi hingga 20% menjadi 8,5 miliar liter. Sedangkan produk Ake termasuk dalam kategori produk lain-lain yang menempatkan hasil pangsa pasar sebesar 25% (Sumber: Air Minum Dalam Kemasan Indonesia, 2015).

Produk AKE adalah produk yang memiliki harga jual lebih rendah. Jika dilihat dari harga produknya, AKE jauh lebih murah dibandingkan dengan produk AQUA. Sehingga menurut penulis, perusahaan CV. Ake Abadi sangat dituntut untuk memiliki kemampuan dalam menentukan keunggulan kompetitifnya dan strategi yang cocok dalam menghadapi persaingan usaha saat ini.

Ketatnya persaingan menyebabkan perusahaan berusaha untuk memenangkan persaingan dengan cara menerapkan strategi bersaing sehingga dapat melaksanakan serta mewujudkan tujuan-tujuan sesuai dengan apa yang diharapkan. Untuk itu, dari masalah yang terjadi penulis akan melakukan penelitian tentang Analisis Penentuan Keunggulan Kompetitif sebagai Strategi Bersaing dan Berkelanjutan Perusahaan dalam Menghadapi Persaingan Usaha pada CV. Ake Abadi.

1.2 Batasan Masalah

Penulis membatasi penelitian ini pada lingkup analisis penentuan keunggulan kompetitif terhadap strategi biaya rendah produk Ake ukuran 600 ml

sebagai strategi bersaing dan berkelanjutan perusahaan dalam menghadapi persaingan usaha.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapat dibuat beberapa rumusan masalah, yaitu :

1. Apa yang menjadi keunggulan kompetitif perusahaan?
2. Strategi bersaing apa yang dimiliki oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan usaha?

1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan diatas, penelitian ini secara operasional bertujuan untuk:

1. Mengetahui apa yang menjadi keunggulan kompetitif perusahaan.
2. Mengetahui strategi bersaing apa yang dimiliki oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan usaha.

1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberi kegunaan untuk :

1. Bagi perusahaan, penelitian ini sebagai bahan masukan bagi CV. Ake Abadi untuk memperbaiki dan memperkaya dalam menentukan keunggulan kompetitif sebagai strategi bersaing dan berkelanjutan perusahaan dalam menghadapi persaingan usaha.
2. Bagi penulis, diharapkan mampu meningkatkan pemahaman dan pengetahuan tentang keunggulan kompetitif dan strategi perusahaan di dunia kerja nanti.
3. Bagi pihak lain, dapat dijadikan sebagai informasi, referensi dan wawasan teoritis dalam penelitian selanjutnya.