

## **2. LANDASAN TEORI**

### **2.1 Strategi Bersaing**

#### **2.1.1 Strategi**

Menurut Fred David, “Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang.” (2006, p.12)

Menurut Pearce/Robinson, “Strategi adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi mencerminkan pengetahuan perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan di mana perusahaan akan bersaing; dengan siapa perusahaan sebaiknya bersaing; dan untuk tujuan apa perusahaan harus bersaing.” (2008, p.6)

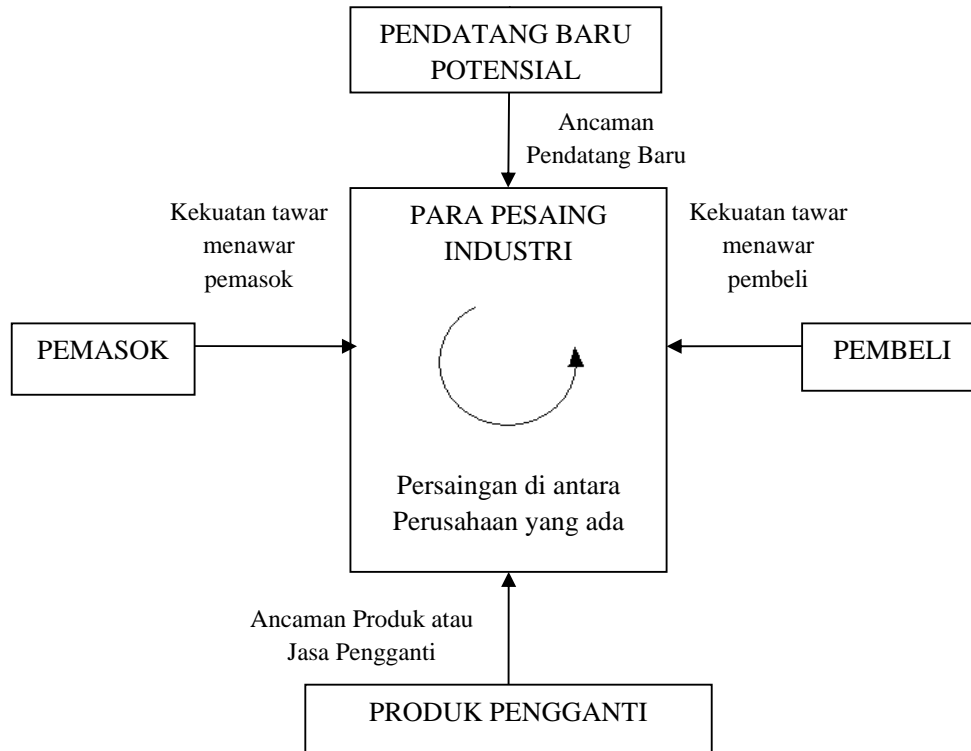
Menurut Hunger and Wheelen, “Strategi adalah rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.” (2001, p.16)

#### **2.1.2 Strategi Bersaing**

Menurut Michael Porter, “inti dari perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, mencakup kekuatan-kekuatan social dan juga kekuatan-kekuatan ekonomi, aspek kunci dari lingkungan perusahaan adalah industry atau industry-industri dimana perusahaan tersebut bersaing. Kekuatan-kekuatan di luar industry cukup signifikan karena kekuatan-kekuatan luar pada umumnya mempengaruhi semua perusahaan yang ada dalam suatu industry, kuncinya terletak pada kemampuan yang berbeda-beda di antara perusahaan-perusahaan yang bersangkutan untuk menanggulangnya.” (2007, p.33-35)

Keadaan persaingan dalam suatu industry tergantung pada lima kekuatan persaingan dasar, seperti yang ditunjukkan Gambar 2.1, yaitu ancaman pendatang baru, ancaman produk atau jasa pengganti, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli, dan persaingan di antara perusahaan yang ada.

Gabungan dari kelima kekuatan ini menentukan potensi laba akhir dalam industry, dimana potensi laba diukur dalam bentuk laba atas modal yang ditanamkan (*return on onvested capital*) jangka panjang.



Gambar 2.1 Lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri

Sumber: Strategi Bersaing, Michael Porter (2007, p.34)

Tujuan utama strategi bersaing untuk sebuah unit bisnis dalam sebuah industry adalah menemukan posisi dalam industry tersebut di mana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap kekuatan tekanan persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Kunci untuk mengembangkan strategi adalah menyelidiki di bawah permukaan dan menganalisis sumber masing-masing kekuatan tersebut. Pengetahuan tentang sumber-sumber yang mendasari tekanan persaingan ini memperlihatkan kekuatan dan kelemahan perusahaan yang penting, menghidupkan posisi perusahaan dalam industry, menegaskan bidang-bidang di mana perubahan strategis dapat memberikan manfaat terbesar, serta menyoroti bidang-bidang di mana kecenderungan industry menjanjikan adanya peluang atau ancaman yang terbesar.

Kelima kekuatan persaingan yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli serta persaingan di antara para pesaing yang ada ini secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan profitabilitas dalam industry dan kekuatan atau kekuatan-kekuatan yang paling besar akan menentukan serta menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi.

#### **2.1.2.1 Ancaman pendatang baru**

Menurut Michael Porter (2007, p.37-46), Pendatang baru pada suatu industry membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan bagian pasar, serta sering kali juga sumber daya utama. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industry tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru.

Ada tujuh sumber utama rintangan masuk yaitu :

##### **1. Skala Ekonomi.**

Skala ekonomi menggambarkan turunnya biaya satuan (unit costs) suatu produk (atau operasional atau fungsi yang dilakukan untuk menghasilkan produk) apabila volume absolut per periode meningkat. Skala ekonomi menghalangi masuknya pendatang baru dengan memaksa mereka untuk masuk pada skala besar dan mengambil risiko menghadapi reaksi yang keras dari pesaing yang ada atau masuk dengan skala kecil dan beroperasi dengan tingkat biaya yang tidak menguntungkan. Skala ekonomi terjadi pada hampir semua fungsi bisnis seperti manufaktur, pembelian, penelitian dan pengembangan (litbang), pemasaran, jaringan pelayanan, penggunaan armada wiraniaga serta distribusi, dll.

Jenis hambatan masuk skala ekonomi terjadi pada saat ekonomi melakukan integrasi vertikal, artinya, beroperasi pada tahap produksi atau distribusi berikutnya. Pendatang baru harus melakukan integrasi atau menghadapi biaya yang tidak menguntungkan, selain juga kemungkinan tertutupnya sumber masukan atau pasar bagi produknya jika sebagian besar pesaing telah mapan terintegrasi.

## 2. Diferensiasi Produk.

Diferensiasi produk artinya perusahaan tertentu mempunyai indentifikasi merek dan kesetiaan pelanggan, yang disebabkan oleh iklan, pelayanan, perbedaan produk, atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama yang memasuki industry. Diferensiasi menciptakan suatu hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi masalah kesetiaan pelanggan yang ada. Upaya ini cenderung membawa kerugian pada saat awal dan sering kali bertahan untuk waktu yang cukup lama.

## 3. Kebutuhan Modal.

Kebutuhan untuk menanamkan sumber daya financial yang besar supaya dapat bersaing menciptakan hambatan masuk, terutama jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan garis depan yang tidak mungkin kembali atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan. Modal diperlukan bukan hanya untuk fasilitas produksi tetapi juga untuk hal-hal lainnya seperti kredit pelanggan, persediaan, atau untuk menutup kerugian di saat awal.

## 4. Biaya Beralih Pemasok (Switching Cost)

Hambatan masuk tercipta dengan adanya biaya beralih pemasok, yaitu biaya satu kali (one time costs) yang harus dikeluarkan pembeli ketika harus berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya. Biaya peralihan ini dapat meliputi biaya melatih kembali karyawan, biaya peralatan pelengkap yang baru, biaya dan waktu untuk menguji atau menerima sumber baru, kebutuhan akan bantuan teknis sebagai akibat dari ketergantungan pada bantuan perekayasaan penjual, desain ulang produk, atau bahkan biaya psikis karena merusak hubungan. Biaya peralihan yang tinggi akan menyebabkan pendatang baru harus menawarkan penyempurnaan yang besar dalam hal biaya atau prestasi agar pembeli mau beralih dari pemasok lama.

## 5. Akses ke Saluran Distribusi

Hambatan masuk dapat ditimbulkan karena adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya. Ketika saluran distribusi untuk produk tersebut telah ditangani oleh perusahaan yang sudah

mapan, perusahaan baru harus membujuk saluran tersebut untuk dapat menerima produknya melalui cara-cara penurunan harga, kerja sama dalam promosi, dan lain-lain yang mana dapat mengurangi laba.

Makin terbatasnya saluran pedagang besar atau pengecer untuk suatu produk dan semakin banyaknya pesaing yang mengikat saluran ini akan semakin memperketat usaha untuk masuk ke dalam industry. Hal ini disebabkan karena pesaing yang ada mungkin telah mempunyai ikatan dengan saluran karena hubungan yang telah lama terjalin, pelayanan bermutu tinggi, atau bahkan hubungan eksklusif di mana saluran terikat pada produsen tertentu. Hambatan masuk ini sangat kuat sehingga perusahaan baru harus membentuk saluran distribusi yang benar-benar baru.

#### 6. Biaya Tak Menguntungkan Bebas dari Skala

Perusahaan yang mapan barangkali mempunyai keunggulan biaya yang tidak dapat ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk tanpa melihat berapa pun besarnya dan berapa pun pencapaian skala ekonomi dari pendatang baru ini.

#### 7. Kebijakan pemerintah

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk ke dalam industry dengan peraturan-peraturan seperti persyaratan perizinan dan membatasi akses terhadap bahan mentah. Pembatasan masuk oleh pemerintah yang lebih tidak terlihat dapat berupa peraturan mengenai standar polusi udara dan air serta peraturan keamanan dan khasiat produk. Kebijakan pemerintah dalam bidang-bidang ini mempunyai manfaat social yang langsung, tetapi sering kali juga memunculkan konsekuensi sekunder terhadap usaha masuk yang tidak disadari oleh pendatang baru.

### **2.1.2.2 Tekanan dari Produk Pengganti**

Menurut Michael Porter, "Produk pengganti membatasi laba potensial dari industry dengan menetapkan harga maksimum yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industry. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industry. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang (1)

mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik daripada produk industry, atau (2) dihasilkan oleh industry yang berlaba tinggi. Dalam hal yang terakhir, produk pengganti sering kali dengan cepat ikut berperan jika terjadi perkembangan tertentu yang meningkatkan persaingan dalam industrinya sendiri dan menyebabkan penurunan harga atau peningkatan kinerja.” (2007, p. 57-59)

### **2.1.2.3 Kekuatan Tawar Menawar Pembeli**

Menurut Michael Porter (2007, p. 59-61), pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar menawar terhadap mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing – semuanya dengan mengorbankan profitabilitas industri. Adapun beberapa karakteristik pembeli yang disebut kuat adalah sebagai berikut:

- Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar relatif terhadap penjualan pihak penjual
- Produk yang dibeli dari industry merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli
- Produk yang dibeli dari industry adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi
- Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil
- Pembeli mendapatkan laba kecil
- Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik
- Produk industry tidak penting bagi kualitas produk atau jasa pembeli
- Pembeli mempunyai informasi lengkap

### **2.1.2.4 Kekuatan Tawar Menawar Pemasok**

Menurut Michael Porter (2007, p. 62-63), Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap para peserta industry dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan profitabilitas industry yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harganya. Berikut adalah karakteristik pemasok yang disebut kuat, yaitu :

- Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terpusat daripada industri di mana mereka menjual
- Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri
- Industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok
- Produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli
- Produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan
- Kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang kuat untuk melakukan integrasi maju

#### **2.1.2.5 Tingkat Persaingan Di Antara Pesaing**

Menurut Michael Porter (2007, p. 50-51), persaingan di kalangan pesaing yang ada berupa perlombaan untuk memperoleh posisi – dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, pengenalan produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan (garansi) kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh suatu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya, dengan demikian dapat mendorong perlawanan atau upaya untuk menandingi gerakan tersebut, artinya, perusahaan-perusahaan saling tergantung satu sama lain.

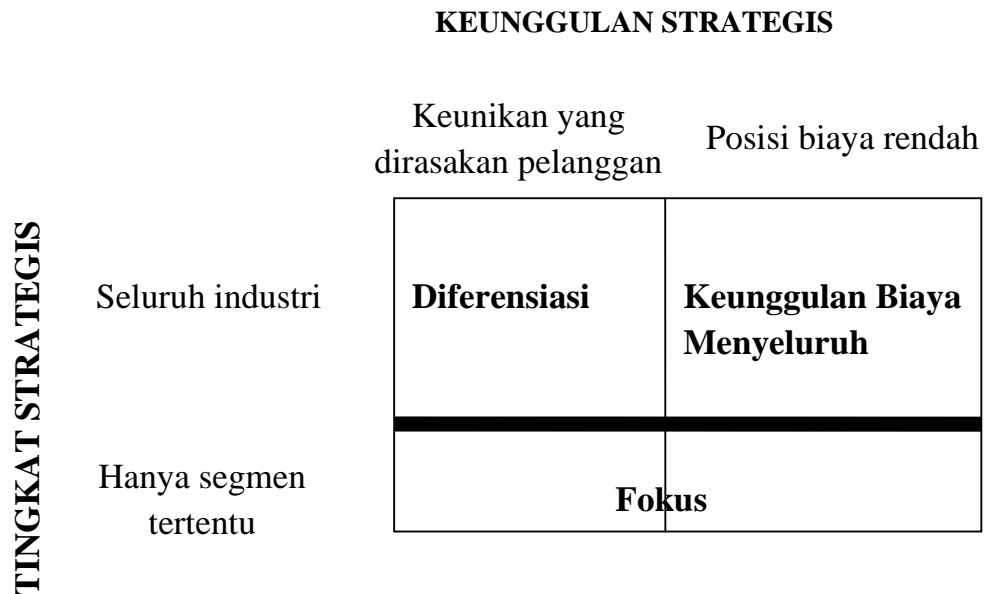
Beberapa bentuk persaingan, khususnya persaingan harga, sangat tidak stabil dan sangat mungkin membuat keadaan industri memburuk dari sudut pandang profitabilitas. Penurunan harga dengan mudah dan cepat ditandingi oleh lawan, dan sekali ditandingi maka turunlah pendapatan bagi semua perusahaan kecuali jika elastisitas permintaan terhadap harga pada industri cukup tinggi. Perang iklan, di pihak lain, mungkin dapat memperluas permintaan atau memperkuat tingkat diferensiasi produk dalam industri yang menguntungkan semua perusahaan.

### 2.1.3 Strategi Generik

Menurut Michael Porter (2007, p.71), Dalam menanggulangi kelima kekuatan persaingan, ada tiga pendekatan strategis generik yang secara potensial akan berhasil mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri :

1. Keunggulan biaya menyeluruh
2. Diferensiasi
3. Fokus

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 diperlukan hanya untuk mendapatkan hasil laba yang layak dalam artian mutlak.



Gambar 2.2 Tiga Strategi Generik

Sumber: Michael Porter (2007,p. 76)

#### 1. Keunggulan biaya menyeluruh

Menurut Michael Porter (2007, p.71- 73), Strategi pertama, yang menjadi semakin lazim di tahun 1970-an karena populernya konsep kurva pengalaman, adalah mencapai keunggulan biaya menyeluruh dalam industri melalui

seperangkat kebijakan fungsional yang ditujukan pada sasaran utama ini. Keunggulan biaya memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang terus-menerus dalam mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya, dan *overhead* (biaya lain-lain) yang ketat, penghindaran pelanggan marginal, serta meminimalkan biaya dalam bidang-bidang seperti litbang, pelayanan, armada penjualan, periklanan, dan lain-lain. Perhatian manajerial yang besar terhadap pengendalian biaya diperlukan untuk mencapai tujuan ini. Biaya yang rendah relative terhadap pesaing menjadi tema yang melingkupi keseluruhan strategi, meskipun kualitas, pelayanan, dan bidang-bidang lainnya tidak dapat diabaikan.

Memiliki posisi biaya rendah akan membuat perusahaan memperoleh hasil laba di atas rata-rata dalam industrinya meskipun ada kekuatan persaingan yang besar. Posisi biayaya memberikan kepada perusahaan tersebut ketahanan terhadap rivalitas dari para pesaing, karena biayanya yang lebih rendah memungkinkannya untuk tetap dapat menghasilkan laba setelah para pesaingnya mengorbankan laba mereka demi persaingan. Posisi biaya rendah melindungi perusahaan dari pembeli yang kuat karena pembeli hanya dapat menggunakan kekuatannya untuk menekan harga sampai tingkat harga dari pesaing paling efisien berikutnya. Biaya rendah memberikan perlindungan terhadap pemasok yang kuat dengan menyediakan fleksibilitas yang lebih besar untuk menanggulangi kenaikan biaya input. Faktor-faktor yang membawa pada posisi biaya rendah biasanya juga menimbulkan hambatan masuk yang cukup berarti dalam bentuk skala ekonomi atau keunggulan biaya. Akhirnya, posisi biaya rendah biasanya menempatkan perusahaan pada posisi yang menguntungkan dalam menghadapi produk pengganti relatif terhadap posisi para pesaingnya dalam industri. Oleh karena itu, posisi biaya rendah melindungi perusahaan terhadap kelima kekuatan persaingan karena tawar menawar hanya akan menyebabkan berkurangnya laba sampai para pesaing yang paling efisien berikutnya tersingkir, dan karenanya pesaing yang paling kurang efisien akan merupakan perusahaan pertama yang menderita dalam menghadapi tekanan persaingan.

Pencapaian posisi biaya keseluruhan yang rendah sering kali menuntut bagian pasar relatif yang tinggi atau kelebihan lain, seperti akses yang menguntungkan

terhadap bahan mentah. Selain itu, juga perlu untuk merancang produk agar mudah dibuat, menjual banyak lini produk yang berkaitan untuk menebarkan biaya, serta melayani semua kelompok pelanggan yang besar guna membangun volume. Pada akhirnya, menerapkan strategi biaya rendah mungkin memerlukan investasi modal pendahuluan yang besar untuk peralatan modern, penetapan harga yang agresif dan kerugian awal untuk membina pangsa pasar. Pangsa pasar yang tinggi pada akhirnya dapat memungkinkan skala ekonomi dalam pembelian yang akan semakin menekan biaya. Jika tercapai, posisi biaya rendah memberikan margin tinggi yang dapat diinvestasikan kembali untuk peralatan baru dan fasilitas yang modern guna mempertahankan keunggulan biaya. Investasi kembali seperti ini juga merupakan prasyarat untuk mempertahankan posisi biaya rendah.

## 2. Diferensiasi

Menurut Michael Porter (2007, p.73-75), Strategi generik yang kedua adalah mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh industri secara menyeluruh sebagai hal yang unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam bentuknya : citra rancangan atau merek, teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur, atau bidang-bidang lainnya. Perlu ditegaskan di sini bahwa strategi diferensiasi tidaklah berarti memungkinkan perusahaan untuk mengabaikan biaya, tetapi biaya bukanlah target strategis yang utama.

Jika tercapai, diferensiasi merupakan strategi yang tepat untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan, meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya. Diferensiasi memberikan penyekat terhadap persaingan karena adanya loyalitas merek dari pelanggan dan mengakibatkan berkurangnya kepekaan terhadap harga. Diferensiasi juga meningkatkan margin laba yang menghindarkan kebutuhan akan posisi biaya rendah. Kesetiaan pelanggan yang dihasilkan dan kebutuhan pesaing untuk mengatasi keunikan menciptakan hambatan masuk. Diferensiasi menghasilkan margin yang lebih tinggi yang dapat dimanfaatkan untuk mengatasi kekuatan pemasok, dan jelas mengurangi kekuatan pembeli, karena pembeli tidak

mempunyai alternatif yang dapat dibandingkan sehingga menjadi kurang peka terhadap harga. Akhirnya, perusahaan yang telah mendiferensiasikan dirinya untuk memperoleh kesetiaan pelanggan akan berada pada posisi yang lebih baik terhadap produk pengganti daripada para pesaingnya.

Mencapai diferensiasi kadang-kadang dapat menghambat pencapaian bagian pangsa pasar yang tinggi. Hal ini juga sering mengharuskan persepsi sesuatu yang eksklusif, yang tidak sejalan dengan pangsa pasar yang tinggi. Akan tetapi, yang lebih umum, mencapai diferensiasi akan berarti mengorbankan posisi biaya jika kegiatan yang diperlukan untuk menciptakan cukup mahal, seperti riset yang mendalam, desain produk, bahan berkualitas tinggi, atau dukungan pelanggan yang intensif. Meskipun para pelanggan dalam industri mengetahui keunggulan perusahaan yang bersangkutan, tidak semua pelanggan mau atau mampu membayar harga yang lebih tinggi. Dalam bisnis-bisnis lain, diferensiasi mungkin tidak bersesuaian dengan biaya yang relatif rendah dan dengan harga yang sebanding dari pesaing.

### 3. Fokus

Menurut Michael Porter (2007, p.75), Strategi generik terakhir adalah memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar wilayah geografis tertentu; seperti halnya diferensiasi, fokus dapat bermacam-macam bentuknya. Jika strategi biaya rendah dan diferensiasi ditujukan untuk mencapai sasaran mereka di semua industri, maka strategi fokus dikembangkan untuk melayani target tertentu secara baik, dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran ini. Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien dibandingkan pesaing yang bersaing lebih luas. Sebagai akibatnya, perusahaan akan mencapai diferensiasi karena mampu memenuhi kebutuhan target tertentu dengan lebih baik, atau mencapai biaya yang lebih rendah dalam melayani target ini, atau bahkan mencapai keduanya. Meskipun strategi fokus tidak mencapai biaya rendah atau diferensiasi dari sudut pandang pasar sebagai keseluruhan, strategi ini sesungguhnya mencapai salah satu atau kedua posisi tersebut di target pasarnya yang lebih sempit.

Perusahaan yang memilih strategi fokus secara potensial juga dapat menghasilkan laba di atas rata-rata atas industrinya. Strategi fokus dapat berarti bahwa perusahaan mempunyai posisi biaya rendah dengan target strategisnya, diferensiasi, atau keduanya. Seperti dalam keunggulan biaya dan diferensiasi, posisi-posisi ini memberikan perlindungan terhadap setiap kekuatan persaingan. Strategi fokus juga dapat digunakan untuk memilih target yang paling tidak rentan terhadap produk pengganti atau di mana pesaing adalah yang paling lemah.

#### **2.1.4 Dimensi Strategi Bersaing**

Menurut Michael Porter (2007, p.179-181), Strategi perusahaan untuk bersaing dalam suatu industri dapat berbeda-beda dalam berbagai macam cara. Namun demikian, dimensi-dimensi strategis di bawah ini umumnya meliputi perbedaan-perbedaan yang mungkin ada di antara pilihan strategis suatu perusahaan dalam suatu industri tertentu :

1. Spesialisasi : derajat pemfokusan upaya dalam bentuk keluasaan lini produknya, segmen pelanggan sasaran dan pasar geografis yang dilayani.
2. Identifikasi Merek : tingkat identifikasi merek dan bukan persaingan yang didasarkan terutama pada harga atau variable lain. Identifikasi merek dapat dicapai melalui periklanan, tenaga penjualan, atau bermacam alat lainnya.
3. Dorong versus tarik : tingkat upaya dalam mengembangkan identifikasi merek secara langsung dengan konsumen terakhir bersus dukungan saluran distribusi dalam menjual produknya.
4. Seleksi saluran : pemilihan saluran distribusi yang terdiri dari saluran milik perusahaan hingga penyalur khusus sampai penyalur segala jenis.
5. Kualitas produk : tingkat kualitas produknya, dalam hubungannya dengan bahan baku, spesifikasi, ketaatan atas toleransi, bentuk, dan sebagainya.
6. Kepemimpinan teknologis : derajat dalam pencapaian kepemimpinan teknologis versus mengikuti atau meniru. Penting diperhatikan bahwa suatu perusahaan mungkin dapat menjadi pemimpin teknologi walaupun dengan sengaja tidak memproduksi produk dengan kualitas tertinggi di pasar, kualitas dan kepeloporan teknologis tidak perlu berjalan bersama.

7. Integrasi vertikal : peningkatan nilai tambah seperti tercermin dalam integrasi maju dan balik yang diterapkan, termasuk apakah perusahaan mempunyai distribusi terikat, diluar atau yang memiliki pengecer, jaringan pelayanan langsung, dan sebagainya.
8. Posisi biaya : tingkat pengupayaan untuk memperoleh posisi biaya rendah dalam pabrik dan distribusi melalui investasi dalam fasilitas dan peralatan yang memperkecil biaya.
9. Pelayanan : derajat pemberian pelayanan sampingan dengan lini produknya, seperti bantuan teknik, jaringan pelayanan langsung, kredit, dan seterusnya. Aspek strategi ini dapat dilihat sebagai bagian dari integrasi vertikal, tetapi untuk maksud analisis perlu dipisahkan.
10. Kebijakan harga : posisi harga relatifnya dalam pasar. Posisi harga biasanya dikaitkan dengan variable lainnya seperti posisi biaya dan kualitas produk, sedangkan harga adalah variable strategis yang menonjol sehingga harus dibicarakan secara tersendiri.
11. Kekuatan (*leverage*) : jumlah kekuatan financial dan daya operasi yang dimiliki.
12. Hubungan dalam perusahaan induk : persyaratan mengenai perilaku unit yang didasarkan pada hubungan antara unit dan perusahaan induk. Perusahaan mungkin merupakan sebuah unit dari usaha yang sangat beragam, satu dari mata rantai usaha yang vertical, bagian dari sebuah kelompok usaha yang berkaitan dalam sektor umum, anak dari perusahaan asing, dan sebagainya. Sifat hubungannya dengan perusahaan induk akan mempengaruhi tujuan dimana perusahaan dikelola, tersediannya sumber daya yang diperlukan, dan mungkin yang menentukan beberapa operasi dan fungsi guna berpatungan bersama unit lain (yang mengakibatkan adanya implikasi biaya).
13. Hubungan dengan pemerintahan sendiri dan asing : dalam lingkungan industry internasiona, hubungan yang telah dikembangkan oleh perusahaan atau yang diharuskan oleh pemerintahannya sendiri maupun pemerintah asing diluar negeri di tempat operasionalnya. Pemerintah sendiri dapat menyediakan sumber daya atau bantuan lainnya kepada perusahaan, atau sebaliknya dapat mengatur

perusahaan atau dengan cara lain mempengaruhi tujuannya. Pemerintah asing sering memainkan peranan serupa.

### **2.1.5 Alternatif Strategi**

Menurut Fred R. David (2006, p. 228-246 ) ada beberapa alternatif strategi yang dapat dijalankan untuk sebuah perusahaan.

1. Strategi integrasi yang memberi wewenang bagi perusahaan untuk memperoleh kontrol atas distribusi, supplier, dan pesaing. Terdapat 3 macam strategi integrasi:
  - a. Integrasi ke depan yaitu mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor atau pengecer. Cara tepat untuk menjalankan integrasi maju adalah dengan franchise. Bisnis yang berekspansi secara tepat dengan franchise karena biaya dan peluang tersebar dibanyak individu.
  - b. Integrasi ke belakang adalah sebuah strategi yang mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan. Strategi ini sangat cocok ketika pemasok perusahaan saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan.
  - c. Integrasi horizontal yaitu strategi yang mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing perusahaan. Hal ini dapat dilihat dalam merger, akuisisi, dan pengambilalihan antar pesaing memungkinkan meningkatnya skala ekonomi, dan mendorong transfer sumber daya dan kompetensi.
2. Strategi intensif
  - a. Penetrasi pasar yaitu strategi pemasaran yang berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk barang atau jasa saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar mencakup meningkatkan jumlah tenaga penjual, meningkatkan jumlah belanja iklan, menawarkan promosi penjualan yang ekstensif, atau meningkatkan usaha publisitas.
  - b. Perkembangan pasar yaitu melibatkan pengenalan produk yang saat ini ke area geografi yang baru. Contohnya, perusahaan maskapai penerbangan yang menambah jumlah destinasi untuk penerbangannya.

- c. Perkembangan produk yaitu strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa saat ini. Perkembangan produk biasa melibatkan biaya litbang yang besar.
3. Strategi diversifikasi
- Terdapat 3 macam diversifikasi: konsentrik yaitu menambah barang atau jasa baru, tetapi berhubungan, horizontal yaitu menambah jenis barang atau jasa baru, yang tidak berkaitan untuk pelanggan saat ini, dan konglomerat yaitu menambah jenis barang atau jasa baru, yang tidak berkaitan dengan produksi sebelumnya.
4. Strategi defensif
- a. Retrenchment atau strategi pengurangan. Hal ini terjadi ketika suatu organisasi mengelompokkan ulang melalui pengurangan asset dan biaya untuk membalikkan penjualan dan laba yang menurun.
  - b. Divestasi atau strategi jual habis. Menjual sebuah divisi atau bagian dari suatu organisasi disebut divestasi, sering digunakan untuk meningkatkan modal untuk akuisisi strategis atau investasi lebih lanjut.
  - c. Likuidasi adalah menjual seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah atau sepotong-potong untuk nilai riil nya. Likuidasi adalah pengakuan atas kekalahan, konsekuensinya dapat menjadi strategi yang sangat sulit secara emosional.

## **2.2 Radio**

### **2.2.1 Pengertian Radio**

Menurut Asep Syamsul M. Romli (2009, p12), Radio adalah teknologi yang digunakan untuk pengiriman sinyal dengan cara modulasi dan radiasi elektromagnetik (gelombang elektromagnetik). Gelombang ini melintas dan merambat lewat udara dan bias juga merambat lewat ruang angkasa yang hampa udara, karena gelombang ini tidak memerlukan medium pengangkut (seperti molekul udara).

Menurut *Encyclopedia of Science and Technology*, radio berarti alat komunikasi yang dapat menyampaikan dan menerima pesan tanpa kabel dengan menggunakan gelombang elektromagnetik.

Menurut Drs.Totok Djuroto,Msi (2007, p. 2-3), Radio siaran adalah suatu media massa yang menyampaikan pesan dalam bentuk modulasi berupa tanda-tanda (*morse*), suara (*voice*), kalimat (*talk*), bunyi-bunyian (*sounds*), dan sebagainya, yang dipancarkan melalui gelombang elektromagnetik dengan frekuensi tinggi ke udara melalui antenna, yang kemudian disebut dengan pemancar (*transmitter*). Sinyal-sinyal modulasi tersebut kemudian diterima oleh suatu alat penerima yang disebut radio penerima (*receiver*).

Menurut Asep Syamsul M. Romli (2009, p16-19), Medium radio adalah medium yang dipancarkan melalui gelombang *electromagnetic* yang diumpamakan sebagai jalan raya . (highways) dengan kelebaran yang bervariasi. *Jalan raya* ini diidentifikasi sebagai frekuensi yang mengacu pada peraturan dan persetujuan internasional. Daya pancar siaran radio sangat bergantung kepada kekuatan *transmitter* (pemancar), serta frekuensi yang digunakan (Bates,1986).

Dengan kekuatan tertentu, *transmitter* mampu memancarkan siaran pada lokasi tertentu. Keberadaan stasiun *relay* diperlukan untuk menjangkau daerah lain yang berada di luar daerah pancarnya.

Dibandingkan dengan media komunikasi massa lain seperti televisi, biaya penyelenggaraan siaran radio jauh lebih murah dengan kemampuan jangkauan daerah yang sama luasnya. Keunggulan lain dari *medium dengar* ini adalah kemampuannya untuk menstimulasi imajinasi pendengar, dan fleksibilitasnya dalam penyajian informasi dengan berbagai bentuk sajian seperti dramatisasi, diskusi, ceramah atau dialog (Heinich,1996).

### **2.2.2 Karakteristik Radio**

Menurut Asep Syamsul M. Romli (2009, p17-18), komunikasi yang dilakukan radio – seperti halnya di media massa lain – adalah komunikasi massa, yakni komunikasi kepada orang banyak (massa, publik) dengan menggunakan media (*communicating with media*). Karakteristik komunikasi massa antara lain :

1. Komunikator melembaga (*institutionalized communicator*) atau komunikator kolektif (*collective communicator*). Di media radio, penyiar berbicara di udara mewakili perusahaan atau stasiun radionya, bukan atas nama pribadi. Karena

itu, dalam siarannya ia harus mengacu pada visi, misi, program, *style*, standarisasi bahasa, dan criteria informasi serta music radionya.

2. Pesan bersifat umum, ditujukan kepada orang banyak, tidak boleh bersifat pribadi layaknya komunikasi interpersonal (komunikasi antar pribadi).
3. Menimbulkan keserempakan (*stimultaneous*) dan keserentakan (*instantaneous*) penerimaan oleh massa. Pendengar radio, di mana pun mereka berada, dapat mendengarkan siaran secara bersamaan, tidak perlu mengantre.
4. Komunikasi atau “lawan bicara” bersifat heterogen, terdiri dari pribadi-pribadi dengan berbagai karakter, beragam latar belakang social, budaya, agama, usia, dan pendidikan.
5. Berlangsung satu arah (*one way traffic communication*). Di radio, penyiar aktif melakukan komunikasi, sedangkan pendengar pasif, bahkan bisa saja tidak menggubris apa yang dikatakan penyiar. Pendengar tidak bisa menginterupsi, memotong pembicaraan penyiar, atau meresponsnya secara langsung sebagaimana dalam obrolan *face to face*. Penyiar pun tidak bisa langsung mengetahui bagaimana reaksi pendengarnya, apakah tertawa, senyum sinis, manggut-manggut, ataukah mematikan radio sehingga siaran tidak ada yang mendengarkan.

Menurut Asep Syamsul M. Romli (2009, p18-19) karena termasuk media massa, radio juga memiliki karakteristik media massa. Karakteristik media massa radio adalah :

1. Publisitas, yakni disebarluaskan kepada public khalayak atau orang banyak. Siapa saja bisa saja mendengarkan siaran radio. Tidak ada batasan tentang siapa yang boleh dan tidak boleh mendengarkan.
2. Universalitas, pesannya bersifat umum, tentang segala aspek kehidupan dan semua peristiwa di berbagai tempat, juga menyangkut kepentingan umum karena sasaran dan pendengarnya orang banyak (masyarakat umum).
3. Periodisitas, tetap atau berkala, misalnya harian atau mingguan. Radio mengudara secara periodik, misalnya 19 jam setiap hari : mulai pukul 05.00 pagi hingga pukul 12.00 malam.

4. Kontinuitas, berkesinambungan atau terus-menerus sesuai dengan periode mengudara atau jadwal terbit.
5. Aktualitas, berisi hal-hal baru, seperti informasi atau laporan peristiwa terbaru, tips baru, dan sebagainya. Aktualitas juga berarti kecepatan penyampaian informasi kepada publik.

Menurut Asep Syamsul M. Romli (2009, p19), Karakteristik khas radio yaitu :

1. Auditori, Sound Only, auditif. Radio adalah “suara”, untuk didengar, dikonsumsi telinga atau pendengaran. Apa pun yang disampaikan melalui radio harus berbentuk suara, hanya suara, lain tidak.
2. Transmisi. Proses penyebarluasannya atau disampaikan kepada pendengar melalui pemancaran (transmisi)
3. Mengandung gangguan. Seperti timbul-tenggelam (fading) dan gangguan teknis “channel noise factor”.
4. Theatre of mind. Radio mencipta gambar (*makes pictures*) dalam imajinasi pendengar, “memainkan” imajinasi pendengar, dengan kekuatan kata dan suara. Secara harfiah, theater of mind berarti ruang bioskop di dalam pikiran. Radio mampu menggugah imajinasi pendengarnya, dengan suara, music, vocal atau bunyi-bunyian.
5. Identik dengan music. Umumnya orang mendengarkan radio untuk mendengarkan music/lagu. Radio menjadi media utama untuk mendengarkan musik.

Menurut Asep Syamsul M. Romli (2009, p21-22), Karakteristik pendengar, yaitu :

1. Heterogen. Massa pendengar terdiri dari orang-orang yang berbeda usia, ras, suku, agama, strata social, latar belakang social-politik-budaya, dan kepentingan.
2. Pribadi. Pendengar adalah individu-individu, bukan tim atau organisasi. Karenanya, komunikasi yang berlangsung bersifat interpersonal (antar pribadi), yakni penyiar dengan pendengar, dengan gaya “ngobrol”. Penyiar harus membayangkan seolah-olah sedang berbicara kepada SATU orang saat siaran.

3. Aktif. Pendengar radio siaran tidak pasif, tetapi berfikir, dapat melakukan interpretasi, dan menilai apa yang didengarnya.
4. Selektif. Pendengar dapat memilih gelombang, frekuensi, atau stasiun radio mana saja sesuai selera. Penyiar tidak bisa “memaksa” pendengar *stay tune* di gelombang yang sama tiap saat.

### 2.2.3 Operasional Radio

Menurut Totok Djuroto (2007, p51-64), sistem operasional radio siaran sampai dengan saat ini, setidaknya dikenal dengan tiga model, yaitu :

1. Operasional tunggal (single operation)

Radio siaran dengan operasional tunggal umumnya lebih praktis karena tidak banyak yang harus ditangani. Kegiatan siaran cukup dilakukan oleh satu orang saja, yaitu penyiar merangkap operator. Ini dimungkinkan karena radio siaran tersebut meski siarannya dilakukan sepanjang hari, tetapi yang disiarkan hanya kata-kata (talk) dan hiburan (entertainment) saja, yang bahan siarannya diambilkan dari siaran yang sudah direkam terlebih dulu atau yang lebih dikenal dengan siaran mati.

Sistem single operation tidak perlu memikirkan bagaimana caranya bisa menyiarkan acara-acara besar seperti siaran hidup (life broadcasting), atau siaran yang dipancarkan langsung dari luar studio (straight broadcasting). Karena tidak menyiarkan acara secara hidup (life broadcasting), dan juga tidak ada siaran langsung dari luar studio (straight broadcasting), maka peralatan siaran yang diperlukan tidak terlalu banyak. Satu studio siaran yang mengoperasikan single operation cukup memiliki satu pesawat pemancar (transmitter).

Operasionalisasi sistem operasional tunggal, cukup dilakukan dalam studio yang terdiri atas satu ruangan, dilengkapi peralatan audio, master control untuk mengirim modulasi ke pemancar (transmitter), yang dapat diletakkan di bagian depan atau belakang studio tersebut. Pemancar inilah yang kemudian memancarkan acara-acara yang disiarkan oleh radio siaran tersebut.

Sistem single operation ini cocok untuk radio siaran yang audience-nya tidak terlalu banyak, atau radio siaran yang memang ingin menembak pangsa pasar lokal dengan jangkauan siaran terbatas, misalnya dalam satu kota dan sekitarnya saja.

Dalam perhitungan bisnis, sistem single operation ini jauh lebih praktis dan ekonomis. Praktis karena tidak memerlukan banyak tenaga kerja untuk mengoperasikannya, sedangkan ekonomis karena cost broadcast rendah.

Dari penghematan sumber daya manusia, pengguna single operation ini tidak perlu mendidik tenaga operator tersendiri, karena tugas-tugas operator dapat dirangkap oleh penyiar. Sedangkan tenaga teknik yang dibutuhkan bukan berupa operator tetapi untuk maintenance pemancar serta instalasi listrik di studionya.

## 2. Operasional ganda (double operation)

Operasional ganda (double operation) umumnya diterapkan oleh radio siaran yang memiliki program acara besar seperti siaran langsung (straight broadcasting) dan siaran hidup (live broadcasting).

Dalam operasional ganda ini, seorang penyiar bertugas hanya sebagai penyiar atau mengantarkan acara siarannya saja. Untuk memilih, menyiarkan lagu dan mengoperasikan peralatan lainnya dilakukan oleh operator. Dengan demikian, penyiar hanya konsentrasi untuk membawakan acara siarannya saja, tanpa harus mencari dan memutar lagu-lagu dari cassette atau compact disk.

Sistem double operation sebagian juga menempatkan tenaga-tenaga di bidang pemancar (transmitter). Ini jika radio siaran tersebut memiliki pemancar lebih dari satu dengan kekuatan pemancar yang besar, serta jangkauan siaran yang jauh. Oleh karena itu, tenaga yang menanganinya juga banyak.

Dalam perkembangannya, radio siaran tidak selalu menggunakan sistem double operation. Ada juga yang masih memakai sistem single operation karena jangkauan siarannya tidak terlalu jauh, sementara siarannya hanya berisi talk dan music saja. Namun demikian, dalam hal-hal tertentu, jika mereka menyelenggarakan siaran langsung (straight broadcasting) dan

siaran hidup (life broadcasting) maka pelaksanaan siarannya memerlukan bantuan tenaga lain. Dengan demikian, yang membedakan sistem single operation dengan double operation bukan hanya terletak pada segi efektif dan efisien dalam penggunaan tenaga kerjanya saja, tetapi juga menyangkut misi dan visi dari radio siaran tersebut.

### 3. Operasional gabungan (mix operation)

Mix operation adalah gabungan dari operasional tunggal dan operasional ganda. Artinya dalam operasionalnya menggabungkan kedua sistem yang ada. Di saat siaran (on-air) yang mengudarakan acara cukup satu orang yaitu penyiar saja. Tetapi materi siaran sebelumnya sudah disiapkan oleh bagian lain. Umumnya acara-acara tersebut sudah dalam bentuk rekaman yang dihubungkan dengan peralatan audio melalui jaringan kerja lokal yang disebut local area network (LAN). Rekaman acara tersebut dapat dibuka di bilik penyiar. Dengan demikian penyiar yang bertugas tinggal membuka dan mengudarakannya saja.

Saat ini PT Telekomunikasi Indonesia mengembangkan sistem telephone seluler (ponsel), serta program ISDN (intergrated system digital network) pada jaringan telekomunikasinya. Kemajuan ini mempermudah radio siaran untuk meningkatkan mutu maupun isi siarannya. Dengan telepon seluler penyelenggara radio siaran dapat menyiarkan dialog interaktif dengan nara sumber yang berada di luar studio. Sedangkan melalui fasilitas ISDN, radio siaran mampu menyiarkan pertunjukan musik besar yang berlangsung di luar studio.

Meskipun sudah memanfaatkan fasilitas yang ada pada sistem telekomunikasi, baik berupa telepon seluler maupun ISDN, bukan berarti semua bisa dilakukan hanya dengan satu tenaga saja. Dialog interaktif melalui ponsel, atau siaran hidup yang menggunakan fasilitas ISDN memerlukan tenaga-tenaga lain yang menanganinya. Dengan fasilitas yang ada seperti ini, muncul kemudian sistem operasional ketiga yang disebut dengan sistem gabungan (mix operation). Artinya, gabungan dari tenaga yang ada di studio siaran dengan tenaga-tenaga yang ada di luar studio.

#### **2.2.4 Program Radio**

Menurut Asep Syamsul M. Romli (2009, p28-29), umumnya, program radio terdiri dari acara pemutaran lagu (music program), obrolan atau bincang-bincang (talkshow), dan program berita (news program).

##### **1. Music program**

Ini program utama radio manapun, kecuali radio khusus berita. Program ini bisa divariasikan menjadi acara pemutaran lagu-lagu pilihan pendengar (request), paduan lagu dan info ringan, karaoke, tangga lagu (pop hits), music live, lagu dan kuis, dan sebagainya.

##### **2. Talkshow.**

Program Talkshow atau Chatshow (obrolan, bincang-bincang, dialog interaktif) biasanya mendatangkan narasumber atau bintang tamu untuk berbincang-bincang tentang sebuah tema atau topik hangat.

##### **3. News Program.**

Disebut juga acara berita dan isu-isu aktual (News and Current Affairs Programme). Dalam program ini dikenal tiga kategori penyaji berita, yakni pembaca berita (newsreader), penyiar berita (newscaster), dan jangkar berita (anchor).

#### **2.2.5 Keunggulan Radio**

Menurut Asep Syamsul M. Romli (2009, p. 19-20), Keunggulan radio adalah :

##### **1. Cepat dan langsung.**

Sarana tercepat, lebih cepat dari koran ataupun TV, dalam menyampaikan informasi kepada publik tanpa melalui proses yang rumit dan butuh banyak waktu seperti siaran TV atau sajian media cetak. Hanya dengan melalui telepon, reporter radio dapat secara langsung menyampaikan berita atau melaporkan peristiwa yang ada di lapangan.

##### **2. Akrab**

Radio adalah alat yang akrab dengan pemiliknya. Anda jarang sekali duduk dalam satu grup dalam mendengarkan radio, tetapi biasanya mendengarkannya sendirian, seperti di mobil, di dapur, di kamar tidur, dan sebagainya.

3. Personal

Jadi teman karena mampu menyentuh pribadi pendengar. Suara penyiar hadir di rumah atau di dekat pendengar. Pembicaraannya langsung menyentuh aspek pribadi (interpersonal communications), dengan pendekatan pribadi (personal approach), sehingga radio menjadi teman pribadi yang setia.

4. Hangat

Paduan kata-kata, musik, dan efek suara dalam siaran radio mampu mempengaruhi emosi pendengar. Pendengar akan bereaksi atas kehangatan suara penyiar dan seringkali berpikir bahwa penyiar adalah seorang teman bagi mereka.

5. Sederhana

Tidak rumit, tidak banyak pernik, baik bagi pengelola maupun pendengar.

6. Tanpa batas

Wide Coverage, jangkauan wilayah siarannya luas, siaran radio menembus batas-batas geografis, demografis, SARA (suku, agama, ras, antargolongan), dan kelas sosial. Radio juga illiteracy, dapat dinikmati oleh buta huruf, hanya "tunarungu" yang tak mampu mengonsumsi atau menikmati siaran radio.

7. Murah

Dibandingkan dengan berlangganan media cetak atau harga pesawat televisi, pesawat radio relatif jauh lebih murah. Pendengar pun tidak dipungut bayaran sepeserpun untuk mendengarkan radio. Orang bisa mendengarkan aneka musik, hiburan, dan informasi, tanpa harus membayar.

8. Bisa Mengulang

Radio memiliki kesementaraan alami (transient nature) sehingga berkemampuan mengulang informasi yang sudah disampaikan secara tepat.

9. Fleksibel

Siaran radio bisa dinikmati sambil mengerjakan hal lain atau tanpa mengganggu aktivitas yang lain, seperti memasak, mengemudi, belajar, dan membaca koran atau buku. Tampil sebagai teman pribadi di rumah, di meja belajar, di perjalanan, atau teman minum kopi saat pagi, sore, atau malam hari. Selain itu, pesawat radio pun mobile atau portable, mudah dibawa kemana saja.

Sedangkan menurut Torben Brandt, Eric Sasono, Arya Gunawan (2001, p. 4-13), kekuatan radio adalah :

1. Langsung

Radio adalah satu-satunya media yang memiliki kemampuan menyampaikan isi/kandungan programnya secara langsung ke hadapan pendengar. Begitu suara dipancarkan, telinga pendengar langsung menangkap dan mencernanya. Ini berbeda dengan televisi. Pada televisi, mata pemirsa harus terpaku ke layar, dan ketika muncul gambar dalam sekuens atau urutan yang cepat, otak pemirsa harus menunggu citraan yang muncul pada layar, mencerna gambar tersebut, baru mencerna keseluruhan isi informasi yang disampaikan. Pada media cetak pembaca harus mencerna huruf-huruf yang tertera di halaman media tersebut, sehingga ada tahapan sebelum pengertian diproses oleh otak pembaca.

2. Cepat

Radio juga memiliki kecepatan yang sulit ditandingi oleh media jenis lain. Suatu peristiwa yang terjadi di sebuah tempat, bisa dengan cepat disiarkan oleh sebuah stasiun radio. Si pelapor hanya membutuhkan pesawat radio untuk berhubungan dengan penyiar di stasiun. Begitu hubungan terjadi, saat itu juga berita bisa disiarkan kepada pendengar, bila perlu dengan "menggusur" program yang saat itu sedang disiarkan sesuai jadwal yang sudah dirancang sebelumnya.

3. Menciptakan gambar dalam ruang imajinasi pendengar

Radio menciptakan gambar. Inilah salah satu ungkapan paling terkenal mengenai radio. Tidak salah memang untuk mengatakan bahwa hanya radiolah satu-satunya media komunikasi modern yang memiliki kemampuan istimewa dalam menciptakan "gambar" atau rekaan di ruang imajinasi pendengarnya. Memang, radio memiliki kekuranglengkapan dibandingkan televisi, yaitu dari aspek visualnya. Namun radio mampu "membayar" kekuranglengkapannya ini dengan kemampuan istimewa tersebut. Imajinasi ini sudah mulai terangsang sejak saat mendengarkan suara penyiar yang lembut dan berwibawa, sampai suara narasumber yang diwawancarai oleh

radio, serta sampai ke atmosfer atau backsound yang tepat dalam program-program radio.

4. Tanpa batas

Radio praktis tidak memiliki batas, baik batas geografis maupun batas-batas usia, ras, tingkat ekonomi-sosial-pendidikan. Saat sekarang mungkin batas satu-satunya yang dihadapi radio adalah keterbatasan teknologi, karena satu stasiun radio FM, misalnya, hanya bisa memancarluaskan program siaran mereka dalam radius tidak lebih dari 60 kilometer. Namun di masa datang, bahkan saat ini sebetulnya telah berlangsung, keterbatasan daya jangkauan ini sudah bisa diatasi, misalnya dengan teknologi satelit maupun teknologi internet.

5. Tak banyak pernik

Radio adalah media yang tak memerlukan banyak pernik, paling tidak jika dibandingkan dengan televisi karena untuk meliput suatu peristiwa, televisi memerlukan setidaknya dua kru dan tenaga teknis. Sedangkan radio hanya memerlukan seorang kru, yang cukup membawa tiga peralatan penting yaitu alat perekam, mikrofon, dan headphone. Tentu saja reporter radio akan relatif tampak lebih repot dengan peralatannya dibandingkan dengan wartawan media cetak yang hanya membawa buku kecil atau alat perekam saja. Namun alat perekam, mikrofon, dan headphone ini sebenarnya merupakan keharusan karena itulah satu-satunya cara untuk mendapatkan hasil rekaman dengan mutu suara yang bisa diandalkan. Itulah memang peralatan standar reporter radio profesional. Kalau menggunakan alat perekam biasa (non profesional), suara yang diperoleh bisa jadi tidak akan jernih dan sulit ditangkap oleh pendengar, sehingga bukan mustahil bisa merugikan si narasumber terutama kalau keterangan yang diberikan narasumber adalah keterangan yang penting.

6. Murah

Radio jelaslah media yang relatif murah. Murah dari segi investasi awal (hanya butuh peralatan audio, transmitter atau pemancar, menara dan antena), maupun dari segi biaya produksi. Dari segi produksi, radio praktis tidak memerlukan biaya tambahan. Hanya diperlukan kaset untuk merekam bahan

yang akan diproduksi, tinggal dibawa ke ruangan siaran di studio, dan siaran siap untuk dilaksanakan.

7. Bisa dinikmati sambil mengerjakan hal lain

Radio bisa dinikmati sambil sang pendengar melakukan aktivitas lain, entah itu membaca, menyetrika, memasak, menyetir mobil, dan berbagai kegiatan lainnya. Keunikan ini pula yang antara lain membuat radio bisa bertahan menembus masa. Pada saat televisi tumbuh pesat, orang juga tidak mau meninggalkan radio karena sejumlah kekuatannya termasuk kemampuannya untuk dinikmati sambil si pendengar mengerjakan aktivitas lain. Jadi , radio bisa dijadikan teman di saat apapun.

8. Hangat dan dekat

Sampai saat ini, rasanya tidak ada media selain radio yang memiliki kemampuan untuk selalu hangat dan dekat dengan penikmatnya karena bagi penyiar radio, tidak akan muncul hambatan kemungkinan untuk grogi atau gugup. Penyiar radio hanya berada sendiri di ruang siar, tanpa ada yang menyaksikan, tanpa ada benderang cahaya lampu dan sorot kamera. Dengan rileks sang penyiar radio bisa menyapa para pendengar dengan sapaan yang akrab dan hangat. Dari sinilah kedekatan itu terbina. Penyiar merasa dekat dengan pendengarnya kendati tidak melihat dan berhadapan langsung dan para pendengar merasa seolah-olah sang penyiar hadir di ruang-ruang privasi mereka dengan suara yang lembut dan terkadang merayu.

9. Mendidik

Radio sangat efektif untuk dipakai sebagai medi pendidikan. Apalagi jika diingat jangkauan pendengarnya yang luas dan sebagian besar pendengar radio di Indonesia bermukim di wilayah-wilayah pinggiran yang mungkin belum memiliki sarana pendidikan formal yang memadai. Pendidikan praktis dengan gampang diterima dan dicerna oleh para pendengar, bahkan mereka yang buta huruf pun.

10. Tempat mendengar musik

Radio adalah media yang paling handal untuk menikmati musik. Radio merupakan salah satu media yang memegang peranan terpenting dalam perjalanan musik dunia. Setiap muncul album baru dari seorang pemusik atau

penyanyi, penyebarluasan dan promosi pertama dilakukan melalui radio, barulah kemudian televisi dan media lainnya.

#### 11. Memberi kejutan

Radio mampu memberikan kejutan-kejutan lewat program-programnya. Program musik misalnya, bisa membawa kejutan-kejutan ini karena pendengar tidak tahu sebelumnya musik apa yang disuguhkan oleh penyiar yang sedang bertugas di studio pada saat itu. Bukan hanya program-program musik dan lagu saja yang bisa memberikan efek kejutan seperti ini karena berbagai program radio sebenarnya memiliki potensi untuk ini, terutama jika materi dan cara mengemasnya memiliki daya tarik yang kuat.

#### 12. Memberi manfaat bagi individu

Karena karakternya yang intim dan hangat, radio memiliki kemampuan untuk lekas diakrabi oleh pribadi-pribadi atau individu pendengarnya. Radio pun kemudian menjadi tumpuan bagi pribadi-pribadi pendengarnya untuk mencari berbagai informasi yang dapat berharga bagi mereka. Karena berbagai jenis program yang memanjakan pribadi-pribadi ini muncul sebagai program yang digemari dan dinanti-nanti.

#### 13. Memberi manfaat bagi masyarakat

Selain berfungsi sebagai media pribadi yang hangat dan intim, radio tetaplah media yang menjangkau massa. Dengan demikian, radio juga memiliki potensi untuk menyumbang manfaat bagi masyarakat seperti program-program pendidikan, news (berita), dan program interaktif seperti talkshow. Program-program jenis ini bisa menjadi sarana dialog sekaligus kontrol yang efektif terhadap penegakan demokrasi dan proses penyelenggaraan pemerintah yang bersih dan juga bisa berperan sebagai alat pencegah atau peredam konflik.

### 2.2.6 Kelemahan Radio

Menurut Asep Syamsul M. Romli (2009, p. 21), kelemahan radio adalah:

1. Selintas  
Dapat diakses cepat dan seketika, juga cepat hilang dan gampang dilupakan. Pendengar tidak bisa mengulang apa saja yang didengarnya, tidak bisa seperti pembaca koran yang bisa mengulang bacaannya dari awal tulisan.
2. Global  
Sajian informasi radio bersifat global, tidal detail, karenanya angka-angka pun dibulatkan.
3. Batasan Waktu  
Waktu siaran radio relatif terbatas, hanya 24jam sehari, berbeda dengan surat kabar yang bisa menambah jumlah halamannya dengan bebas. Waktu 24jam sehari tidak bisa ditambah menjadi 25jam atau lebih.
4. Linier  
Program yang disajikan dan dinikmati pendengar berdasarkan urutan yang sudah ada, tidak bisa meloncat-loncat. Beda dengan surat kabar, pembaca bisa langsung ke halaman tengah, akhir, atau langsung ke rubik yang ia sukai.
5. Mengandung gangguan  
Seperti timbul-tenggelam (fading) dan gangguan teknil "channel noise factor".
6. Local  
Media radio bersifat lokal, hanya di daerah yang ada frekuensinya.

Sedangkan menurut Torben Brandt, Eric Sasono, Arya Gunawan (2001, p. 13-16), kelemahan radio adalah :

1. Cepat hilang  
Radio adalah media yang sifatnya "selintas". Apa yang disiarkan menit ini, akan gampang dilupakan orang pada menit berikutnya. Penyebabnya jelas. Pertama, pendengar radio biasanya mendengarkan radio sambil mengerjakan kegiatan lain, sehingga konsentrasinya tidak penuh. Dan keuda, siaran yang sudah berlalu, tidak bisa dirujuk kembali.
2. Ruang yang relatif terbatas  
Radio adalah medium dengan ruangan yang relatif terbatas. Sebuah stasiun radio swasta rata-rata mengudara selama 18jam setuap hari, jumlah jam siaran

maksimal tentu saja hanya 24jam, sebuah pembatas alamiah yang tak mungkin lagi diakali oleh pengelola radio. Ini sangat berbeda dengan media cetak yang bisa dicetak dalam jumlah halaman tak terbatas. Karena terbatasnya jumlah ruang dalam radio maka penggunaan ruangan yang terbatas tersebut haruslah seefisien dan seoptimal mungkin. Penyusunan program memegang peran kunci, begitu pula pemilihan materi yang akan disiarkan.

### 3. Beralur linier

Kelemahan lainnya yang melekat pada karakter radio adalah sifatnya yang linier. Maksudnya adalah program yang disiarkan oleh radio mengikuti perjalanan waktu. Pendengar radio hanya bisa mendengarkan program-program yang disuguhkan dengan mengikuti urutan yang telah ditetapkan, tidak bisa proses mendengarkan ini dilakukan dengan cara melompat-lompat. Dengan karakter seperti ini, jelaslah selektivitas menjadi hal penting dalam mengelola program radio. Penyusunan program harus dipertimbangkan dengan matang, sama matangnya dengan pertimbangan terhadap materi yang layak siar atau harus dibuang. Penyusunan selektif juga penting bagi program-program berita, materi mana yang harus disusun dengan urutan yang paling masuk akal, dimulai dari yang terpenting sampai pada yang kurang begitu penting.

## 2.3 *Country Analysis*

Salah satu cara untuk mengetahui suasana makro lingkungan bisnis organisasi adalah dengan melakukan *business environment scanning*, yakni melihat secara makro terhadap keseluruhan faktor yang mempengaruhi. Teknik analisa ini dinamakan analisa suatu negara atau *country analysis*.

Analisis suatu negara diperlukan agar memudahkan investor untuk membuat keputusan dalam menjalankan suatu bisnis. Analisis negara yang dipakai yaitu dari segi:

1. Politik
2. Ekonomi
3. Sosial dan budaya
4. Teknologi

Hubungan diantara semua kekuatan ini secara signifikan mempengaruhi semua produk, jasa, pasar dan organisasi di dunia. Oleh karena itu perusahaan harus mampu mengembangkan misi dan merancang strategi untuk mencapai jangka panjang

Analisis negara merupakan analisis terhadap kekuatan eksternal yang dapat mempengaruhi proses bisnis. Faktor-faktor eksternal tersebut antara lain Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi. Dengan mengenali dan mengevaluasi peluang dan ancaman eksternal, perusahaan akan mampu mengembangkan visi dan misi sebagai dasar strategi yang tepat untuk mencapai sasaran jangka panjang.

#### **2.4 *Logic of Industry***

Dalam suatu proses *value chain* terdapat *supporting activities* atau aktivitas pendukung. Aktivitas pendukung ini merupakan pendukung bagi aktivitas primer suatu perusahaan dalam mencapai keunggulan persaingannya. Aktivitas pendukung ini disebut juga elemen apa saja yang mendukung berdirinya sebuah industry atau *logic of the industry*. Atribut dalam aktivitas pendukung, termasuk:

1. *Procurement* (pembelian) adalah fungsi dari pembelian bahan mentah dan input lainnya yang digunakan dalam aktivitas pembentukan nilai (*value-creating activities*). Divisi ini bertugas mencari sumber bahan mentah untuk perusahaan dan mendapatkan harga yang terbaik dalam pencarian sumber bahan mentah tersebut. Perusahaan tersebut harus mendapatkan kualitas terbaik yang sesuai dengan dana yang dikeluarkan untuk pembelian.
2. *Technology development* (Perkembangan teknologi) adalah penggunaan teknologi untuk mendapatkan keunggulan bersaing dalam suatu organisasi. Dalam perkembangan teknologi termasuk di dalamnya penelitian dan perkembangan, proses otomatisasi, dan perkembangan teknologi yang lain yang digunakan untuk mendukung aktivitas *value chain*. Teknologi dapat digunakan dalam proses produksi untuk mengurangi biaya dan karena itu dapat menciptakan pertambahan nilai, atau dalam penelitian dan perkembangan untuk mengembangkan produk baru, atau dengan mempergunakan internet sehingga pelanggan memiliki fasilitas akses online.

3. *Human Resource management* (pengelolaan sumber daya manusia) yaitu aktifitas yang berhubungan dengan perekrutan, perkembangan, dan kompensasi karyawan. Suatu organisasi harus mampu untuk merekrut, melatih dan mengembangkan orang yang tepat untuk organisasi apabila mereka ingin sukses dalam mencapai objektivitasnya. Dalam sektor jasa, sebagai contoh perusahaan radio, karyawanlah yang menawarkan keunggulan bersaing yang dibutuhkan dilapangan.
4. *Firm infrastructure* (infrastruktur perusahaan) termasuk di dalamnya aktifitas seperti keuangan, legal, kualitas manajemen, dan sebagainya. Setiap organisasi harus dapat memastikan bahwa keuangannya, struktur legalnya, dan struktur manajemennya bekerja secara efisien dan membantu organisasi untuk maju.

## **2.5 *Driving Forces***

Menurut Thompson and Strickland (1999, p. 84), industri dan kondisi bersaing karena dorongan-dorongan adalah gerakan yang menciptakan insentif atau tekanan untuk berubah. Dorongan yang paling dominan disebut *driving forces*, karena *driving forces* mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap segala macam perubahan yang akan mempengaruhi struktur dan lingkungan industri. Analisa *driving forces* mempunyai 2 langkah, yaitu :

1. Mengidentifikasi apakah *driving forces* itu?
2. Memperkirakan dampak yang akan diterima oleh industri

## **2.6 *Prime Movers***

Berdasarkan *The American Heritage dictionary of the English Language*, pengertian prime movers adalah “*a person or thing which was important in helping create and idea, situation, etc*”. Definisi dari kalimat ini adalah individu atau sesuatu yang dianggap penting dalam membantu menciptakan atau menghasilkan ide, situasi, dan lain-lain.

## 2.7 *Key Success Factors*

Menurut Thompson and Strickland (1999, p. 95-98) *key success factor* merupakan sesuatu yang sangat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk sukses dalam lingkungan pasar, serta elemen strategi tertentu, seperti perlengkapan produk, sumber daya, kemampuan, kemampuan bersaing, dan hasil bisnis yang dapat mempengaruhi perbedaan antara keuntungan dan kerugian. *Key success factor* memperhatikan semua anggota agar dapat berkompeten dalam menyelesaikan pekerjaan dan berkonsentrasi dalam langkah penerimaan, agar dapat bersaing dan sukses secara financial atau keuangan. *Key success factor* sangat penting, dimana semua perusahaan dalam industri harus memperhatikannya dengan seksama – sesuatu yang dibutuhkan agar suatu industri sukses. Jawaban untuk tiga pertanyaan yang membantu mengidentifikasi *key success factor* suatu industri:

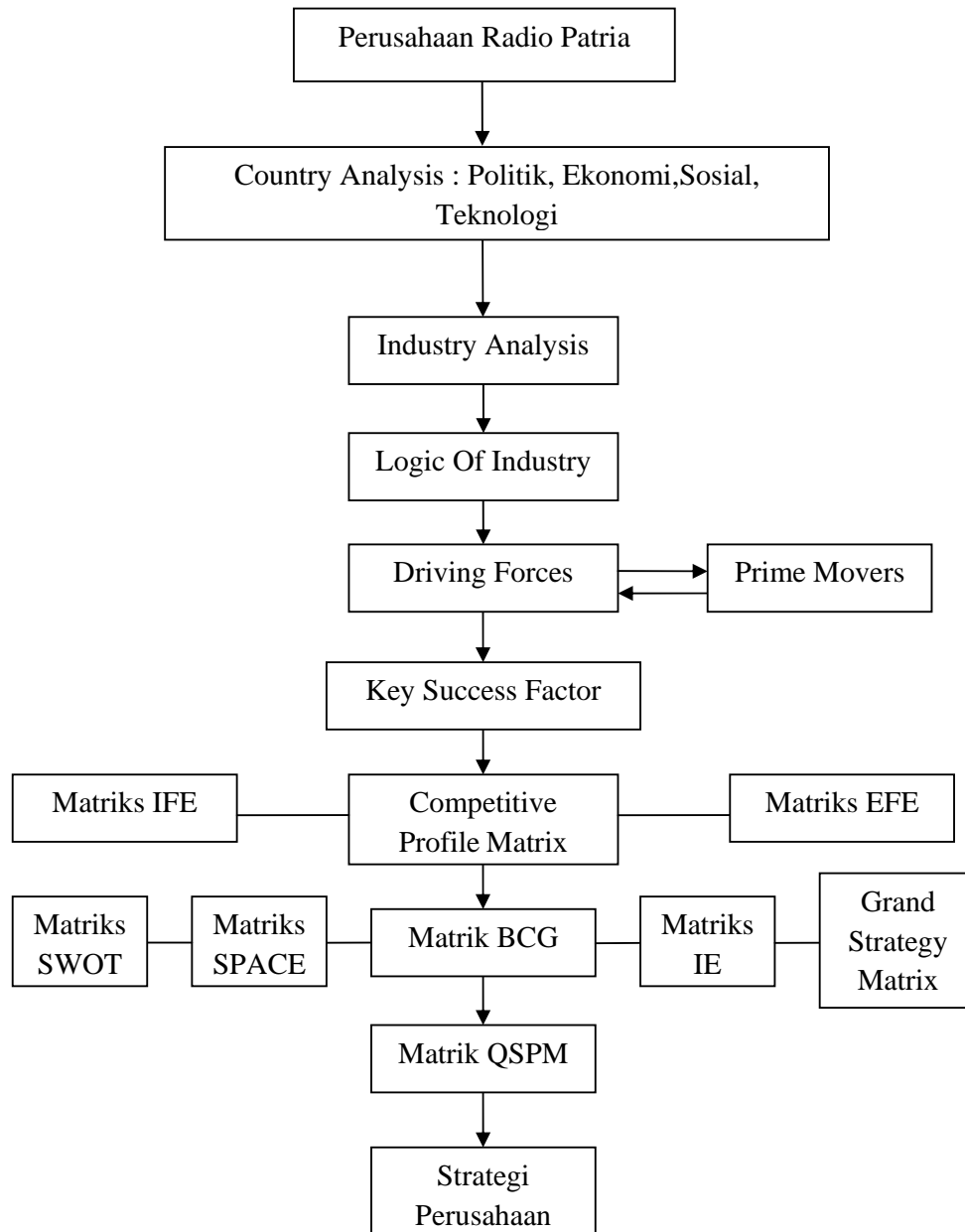
1. Dengan dasar apa konsumen memilih antara persaingan merk atau penjual?
2. Apa yang harus dilakukan penjual untuk dapat bersaing secara sukses-sumber daya apa dan kemampuan apa yang dibutuhkan?
3. Apa yang dibutuhkan penjual untuk memperoleh keunggulan bersaing yang sesuai?

Penentuan *key success factor* suatu perusahaan merupakan prioritas utama. Setidaknya, manajer perlu untuk memahami situasi industri dengan cukup baik untuk mengetahui apa yang lebih penting untuk dapat bersaing secara sukses dan apa yang dirasa kurang penting. Mereka harus mengetahui jenis sumber daya apa saja yang bernilai. *Key success factor* mewakili kesempatan emas dalam keunggulan bersaing – perusahaan yang mandisir dalam suatu *key success factor* tertentu dapat menikmati posisi pasar yang kuat untuk keuntungan mereka. *Key success factor* berbeda antara perusahaan yang satu dengan yang lainnya dan bahkan dari waktu ke waktu dengan perusahaan yang sama sebagai faktor pendorong dan perubahan kondisi persaingan. Tujuan dari mengidentifikasikan *key success factor* adalah untuk membuat penilaian tentang sesuatu yang dianggap lebih penting dan sesuatu yang dianggap kurang penting.

## 2.8 Hubungan Antar Konsep

Tiap bentuk usaha dalam suatu industri memerlukan kelebihan-kelebihan yang tidak dimiliki oleh pesaing-pesaingnya agar dapat bertahan dalam persaingan. Hal ini tidak terkecuali dalam industri radio. Stasiun radio harus memiliki keunggulan-keunggulan bersaing yang mampu membedakan radio tersebut dengan radio lainnya. Keunggulan-keunggulan tersebut dapat terbentuk dari penerapan suatu strategi yang tepat oleh perusahaan. Penerapan strategi yang tepat dimulai dengan menganalisa *logic of industry* yaitu prasyarat apa saja yang dibutuhkan dalam industri radio, lalu menganalisa *driving forces* dan *prime movers* industri radio yaitu perusahaan menganalisa hal-hal apa saja yang mempengaruhi keberlangsungan industri radio dan yang terakhir perusahaan menganalisa *key success factor* yaitu kunci-kunci keberhasilan industri radio. Setelah selesai menganalisa keempat hal tersebut, perusahaan menggunakan matriks IFE, EFE, dan CPM yang kemudian dikembangkan dalam matriks SWOT, SPACE, BCG, IE, dan Grand Strategy Matriks lalu diolah menjadi matriks QSPM yang nantinya dari matriks QSPM ini dapat diketahui strategi apa yang paling tepat untuk diterapkan perusahaan.

## 2.9 Kerangka Berpikir



Gambar 2.3 Kerangka Berpikir

Sumber: Hasil Olahan Sendiri