

BAB II

KERANGKA TEORITIS

A. Tinjauan Pustaka

1. Strategi

a. Pengertian Strategi

Menurut Glueck dan Jauch Strategi diartikan sebagai suatu rencana yang disatukan, luas, dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi¹.

Sedangkan menurut Porter, strategi adalah ”*performing different activities from rivals or performing similar activities in different ways*”². Dengan demikian bahwa strategi adalah melakukan suatu tindakan yang berbeda dari pesaing, atau melakukan hal yang mirip ataupun serupa tapi dengan jalan atau cara yang berbeda intinya strategi haruslah ada sesuatu pembeda baik dari segi tindakannya maupun dari segi cara atau jalannya tergantung seberapa besar ke efektivitasannya.

Menurut Kaplan dan Norton, strategi didefinisikan sebagai “*The roadmap to living the mission statement and achieving the vision*”

¹ Rio F. Wilantara, Susilawati, *Strategi dan Kebijakan Pengembangan Umkm*, (Bandung: Refika Aditama, 2016), hlm. 267

²*Ibid.* hlm 267

*statement*³”. Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa strategi merupakan peta yang harus dilalui untuk menjalankan suatu misi dan mencapai visi perusahaan, dengan kata lain strategi merupakan peta yang mengarahkan apa saja yang harus dilakukan dan jalan mana saja yang harus diambil.

Griffin mendefinisikan bahwa strategi sebagai rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi⁴. Tidak hanya sekedar mencapai, akan tetapi strategi juga dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi dilingkungan dimana organisasi tersebut menjalankan aktivitasnya. Bagi organisasi bisnis, strategi dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan bisnis perusahaan dibandingkan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan konsumen.

Strategi adalah rencana tindak organisasi untuk mencapai misinya⁵. Strategi ini memanfaatkan peluang dan kekuatan, menetralkan ancaman, dan menghindari kelemahan sehingga dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan diawal dapat dengan mudah tercapai.

Sedangkan menurut penulis strategi adalah formulasi-formulasi yang dipakai untuk mencapai suatu tujuan. Dimana formulasi tersebut didapat dari proses analisis secara menyeluruh baik itu analisis

³*Ibid.* hlm 267.

⁴ Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Fajar Interpretama Mandiri 2005), hlm. 132

⁵ Jey Heizer dan Barry Render, *Operations Management Edisi Ke 7*, (Jakarta: Salemba Empat, 2005), hlm. 44

lingkungan eksternal maupun analisis lingkungan eksternal. Semakin baik penyusunan strategi yang di bentuk maka akan semakin mempermudah pencapaian tujuan usaha. Satu hal yang penting adalah bahwa setiap strategi yang dipilih tujuan utamanya adalah untuk memperbaiki kinerja perusahaan di masa yang akan datang atau mengurangi kesenjangan yang ada sekarang.

b. Komponen Strategi

Strategi memiliki komponen-komponen strategi yang akan dilaksanakan, komponen-komponen tersebut adalah kompetensi yang berbeda, ruang lingkup dan distribusi sumber daya⁶.

1) Kompetensi yang Berbeda

Yang dimaksud dengan kompetensi yang berbeda adalah sesuatu yang dimiliki oleh perusahaan dimana perusahaan melakukannya dengan baik dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Dalam pengertian lainnya, kompetensi berbeda bermakna kelebihan perusahaan dibandingkan perusahaan lainnya. Kompetensi yang berbeda akan menjadi kekuatan bagi strategi yang akan dijalankan perusahaan.

2) Ruang Lingkup

Yang dimaksud dengan ruang lingkup adalah lingkungan dimana organisasi atau perusahaan tersebut beraktivitas. Lokal, regional, atau internasional adalah salah satu contoh ruang lingkup dari

⁶*Ibid.* hlm 132

kegiatan organisasi. Oleh karena itu, strategi yang akan dilakukan mencakup ruang lingkup yang dihadapi perusahaan.

3) Distribusi Sumber Daya

Distribusi sumber daya adalah bagaimana sebuah perusahaan memanfaatkan dan mendistribusikan sumber daya yang dimilikinya dalam menerapkan strategi perusahaan. Sebagai contoh, perusahaan raksasa General Elctric memanfaatkan profit yang diperolehnya dari Amerika untuk diinvestasikan di Asia dan Eropa sebagai kespansi yang dilakukannya.

c. Jenis Strategi

Secara umum strategi dibagi menjadi tiga jenis jika dilihat dari tingkatannya⁷, yaitu:

1) Strategi di Tingkat Korporat

Strategi untuk tingkat perusahaan atau korporat adalah strategi yang akan dilakukan perusahaan untuk menjawab pertanyaan seperti “bisnis apakah yang sebaiknya dilakukan perusahaan?”. Strategi ini juga dilakukan dalam rangka menjawab apakah jenis bisnis yang dilakukan selama ini masih perlu dilanjutkan ataukah tidak. Biasanya dilakukan dengan dua pendekatan yaitu pendekatan strategi portfolio yang dimaksudkan untuk meminimalkan resiko bisnis dengan melakukan investasi di berbagai sektor bisnis lain, dan pendekatan strategi utama

⁷*Ibid.* hlm 138

pendekatan ini dapat dipilih perusahaan untuk mempertahankan kegiatan perusahaan dalam jangka panjang.

Tujuan dari strategi korporat adalah untuk menetapkan bisnis apa yang akan dilakukan dan dijalankan oleh perusahaan. Beberapa korporasi dan mnejalankan satu bisnis saja., adapula korporasi lain yang memiliki dan mengoperasikan beragam bisnis. Suatu perusahaan bisa memilih untuk tumbuh dengan cara menngkatkan kegiatannya atau investasinya atau memperkecil dengan cara mengurangi kegiatan bisnisnya⁸.

2) Strategi di Tingkat Bisnis

Strategi di tingkat bisnis dilakukan dalam rangka mempertahankan kemampuan kompetisi dari perusahaan dibandingkan pesaingnya pada bisnis yang sama. Dan untuk mengetahui posisi perusahaan ditengah-tengah persaingan tersebut. Terdapat dua pendekatan yaitu, strategi pemosisian dialkukan oleh perusahaan untuk memastikan denagn cara bagaimana perusahaan dapat memperoleh perhatian dari pelanggan atau memenangkan pasar. Yang kedua ada pendekatan strategi penyesuaian dilakukan perusahaan dengan tujuan untuk memilih strategi yang paling sesuai ketika perusahaan dihadapkan dengan berbagai perubahan yang terjadi dilingkungan bisnis yang dedang dijalankan.

⁸ Ronald J Ebert Dan Ricky W Graffin. *Pengantar Bisnis Edisi Ke 10*. (Jakarta: Erlangga. 2015). hlm.159

Strategi bisnis atau persaingan adalah strategi pada tingkatan unit bisnis atau lini produk, yang berfokus pada posisi bersaing perusahaan. Ketika korporasi memiliki dan menjalankan berbagai bisnis, perusahaan harus mengembangkan strategi untuk masing-masing bisnis.

3) Strategi di Tingkat Fungsional

Strategi ditingkat fungsional seringkali dinamakan sebagai strategi langsung atau *direct strategy*, hal ini disebabkan perusahaan cenderung persaingan pada jenis bisnis tertentu yang sedang dijalankan, dan tidak pada tingkat perusahaan maupun sektor bisnis yang diperdagangkan. Terdapat dua faktor yang menentukan bagaimana strategi pada tingkat fungsional perlu dilakukan yaitu kesamaan pasar dan kesamaan sumber. Strategi di tingkat fungsional sering pula disebut sebagai strategi aksi reaksi.

Iban Sofyan dalam bukunya yang berjudul manajemen strategi, menjelaskan tentang jenis alternatif strategi perusahaan⁹ yaitu:

1) Strategi Ekspansi

Strategi ekspansi merupakan strategi utama atau juga disebut sebagai *grand strategy*. Ada beberapa alasan yang dijadikan dasar pertimbangan memilih strategi ini, antara lain :

- a) Tujuan yang dikejar perusahaan adalah menambah lini produksi atau jasa menambah pasar atau fungsi usahanya.

⁹ Iban Sofyan, *Teknik Penyusunan Manajemen Strategi Pemerintah dan Usaha*, (Yogyakarta: Graha Ilmu. 2015), hlm 80.

- b) Fokus keputusan strategi adalah meningkatkan aktivitas dalam usahanya.
- c) Perubahan industri sangat dinamis, karena itu strategi stabil hanya akan sukses dalam jangka pendek saja, dalam jangka panjang akan gagal.
- d) Banyak para eksekutif menyamakan ekspansi dengan sifat dan efektivitas kerja.
- e) Adanya keyakinan bahwa ekspansi itu memberi keuntungan sosial, dicerminkan dengan adanya prestise di masyarakat dan juga menyediakan lapangan kerja yang semakin luas.
- f) Ada keyakinan berdasarkan kurva pengalaman bahwa perusahaan yang tumbuh menjadi besar karena berani melakukan ekspansi.
- g) Adanya keyakinan bahwa pertumbuhan perusahaan itu mendatangkan kekuatan untuk bersaing bahkan bisa monopoli.

Dalam operasionalnya perusahaan tidak melakukan secara menyeluruh tetapi sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan lingkungan usaha, maka ada strategi turunan dari grand strategy yaitu, ekspansi internal yang berkaitan dengan kenaikan penjualan dan pangsa pasar dari lini produk atau jasa secara lebih cepat dari yang telah ada. Strategi ini paling besar kemungkinan berhasil jika perusahaan memiliki produk atau jasa belum pada tingkat akhir

dari proses pengembangan produk (daur hidup produk), yaitu ada pada tingkat penurunan atau *decreasing return*.

Kedua adalah ekspansi eksternal, strategi ini dilakukan dalam upaya pengembangan perusahaan secara besar-besaran atau sering diistilahkan dengan ekspansi ekonomi dan dilakukan di luar perusahaan. Perusahaan melakukan pengambilalihan atau akuisisi perusahaan lain, melakukan merger, atau membangun usaha baru yang ada hubungannya dengan usaha utama. Beberapa caranya yaitu, melakukan likuidasi, merger dan konsolidasi.

2) Strategi Stabilitas

Strategi stabilitas adalah strategi bertahan yaitu perusahaan berusaha untuk mempertahankan hasil-hasil yang telah dicapai masa lalu, termasuk mempertahankan lini produk yang sudah ada, mempertahankan pasar yang ada sekarang, dan tidak mengadakan perubahan fungsi perusahaan yang ada sekarang. Alasan untuk mengambil strategi ini didasarkan pada:

- a) Perusahaan ingin meneruskan pelayanan pada masyarakat dengan produk atau jasa yang sama dan definisi perusahaan yang sama pula.
- b) Fokus strategi utamanya adalah penyempurnaan fungsi usaha dan kinerjanya dilakukan secara bertahap sedikit demi sedikit.
- c) Perusahaan merasa bahwa strategi sekarang telah berjalan dengan sukses dan menguntungkan.

- d) Strategi stabilitas biasanya kurang beresiko jika dibandingkan dengan pilihan strategi yang lain.
- e) Lingkungan usaha dirasakan cukup stabil, walaupun ada ancaman dianggap kurang signifikan.
- f) Pimpinan perusahaan menganggap banyak ekspansi itu kurang efisien.

Pengembangan dari strategi stabilitas adalah strategi stabilitas internal. Alasan dipilihnya strategi ini adalah perusahaan akan berusaha untuk mengefektifkan unit-unit yang ada, guna menghimpun lebih banyak penerima dan mengurangi pengeluaran, perusahaan berusaha untuk menutupi kerugian yang diakibatkan oleh kegagalan dari salah satu strategi unitnya, dan perusahaan merasa bahwa kondisi lingkungan kurang menguntungkan untuk melakukan ekspansi.

3) Strategi Penciutan

Strategi penciutan adalah strategi yang dilakukan karena sangat terpaksa karena adanya tekanan lingkungan yang sangat kuat dan perusahaan tidak mampu mengatasinya, ini berarti perusahaan akan melakukan pengurangan pada lini produk yang ada atau mengurangi pangsa pasarnya yang ada dan jika belum dapat diatasi perusahaan juga terpaksa harus terpasung pada fungsi usaha yang ada. Alasan yang dijadikan pertimbangan dipilihnya strategi ini adalah:

- a) Tujuan yang ingin dikejar menuntut adanya pengurangan lini produk atau jasa, pasar, maupun fungsi bisnis yang ada.
- b) Fokus keputusan adalah perbaikan melalui pengurangan aktivitas dari unit-unit usaha yang memiliki alisiran kas negatif.
- c) Perusahaan merasa bahwa strategi dan cara kerja yang ada tidak berjalan dengan baik.
- d) Perusahaan tidak mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh strategi perusahaan.
- e) Lingkungan dipandang sebagai sangat mengancam kelangsungan hidup perusahaan.

4) Strategi Kombinasi

Strategi kombinasi yaitu strategi yang dilakukan apabila perusahaan menggunakan lebih dari satu strategi pada kurun waktu bersamaan. Strategi ini dipilih dengan pertimbangan sebagai berikut:

- a) Fokus keputusan pemilihan strategi ini karena adanya kebimbangan perusahaan dengan menggunakan satu strategi, setelah memperhatikan hasil deteksi dan analisis lingkungan usaha.
- b) Perusahaan memang merencanakan untuk menggunakan beberapa startegi pada waktu yang berbeda di masa yang akan datang.

- c) Pilihan ini diambil jika perusahaan dihadapkan pada lingkungan yang berbeda tingkat perubahannya, karena produk perusahaan memiliki daur hidup yang berbeda.
- d) Kondisi perusahaan yang berskala besar, biasanya akan lebih sering menggunakan strategi kombinasi dan berhasil dengan baik.

Perusahaan mungkin memilih strategi kombinasi karena adanya transisi dari perekonomian, misalnya pada saat resesi dilakukan pemecatan, setelah keadaan agak membaik perusahaan melakukan ekspansi.

2. Manajemen Strategi

a. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan panduan tentang bagaimana strategi itu disusun dengan menjabarkan visi, misi, tujuan, audit internal, dan audit eksternal perusahaan menjadi serentetan rencana tindakan¹⁰.

Manajemen strategi adalah merupakan suatu proses pengambilan keputusan untuk memanfaatkan sumberdaya perusahaan secara efektif dan efisien dalam kondisi lingkungan perusahaan yang selalu berubah-ubah¹¹.

Sedangkan menurut penulis manajemen strategi adalah suatu usaha yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam merumuskan hal-

¹⁰Rio F. Wilantara, Susilawati... hlm 267.

¹¹Iban Sofyan, *Teknik Penyusunan Manajemen...* hlm 4

hal apa saja yang akan ditempuh oleh perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaannya.

b. Arti Pentingnya Manajemen Strategi

Ada beberapa alasan penting mengapa pelaku usaha menegetahui manajemen strategi yaitu¹²:

- 1) Pendekatan perusahaan akan lebih produktif, lebih dinamis, dan antisipatif.
- 2) Tujuan perusahaan menjadi lebih jelas, ini akan memudahkan untuk memotivasi staf manajemen dan memudahkan pengendalian operasional serta dapat menyatukan upaya kegiatan fungsional.
- 3) Pengetahuan informasi yang dimiliki semakin luas kerana didukung oleh bank data yang lengkap, *up to date*, dan akurat sehingga memungkinkan proses pembuatan keputusan menjadi lebih efektif dan probabilitas untuk berhasil mempertahankan serta mengembangkan perusahaan menjadi semakin tinggi.

Pada dasarnya manajemen strategi itu merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang terarah berdasarkan strategi yang efektif untuk membantu terrealisasinya sasaran perusahaan. Proses ini memungkinkan para pelaku penentu strategi untuk memutuskan sasaran dan keputusan yang strategis. Keputusan strategis merupakan sarana untuk merealisasikan sasaran yang telah ditetapkan. Keputusan itu meliputi penentuan jenis usaha, produk, pasar yang ditargetkan, dan

¹²*Ibid.* hlm 5

kebijakan pelaksanaan operasional. Ini menunjukkan betapa pentingnya memahami manajemen strategi dengan baik. Pemahaman yang baik akan besar pengaruhnya terhadap proses penyusunan strategi, karena strategi yang baik menuntut ketelitian, keseriusan, dan luasan wawasan si penentu strategi.

3. Keunggulan Bersaing
 - a. Pengertian Keunggulan Bersaing

Menurut Porter dan Jap dalam jurnal Bagas Prakoso, mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam *market place*. Strategi harus di desain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus (*sustainable competitive advantages*), sehingga perusahaan dapat mendominasi pasar lama maupun pasar baru. Hal terpenting dalam mencapai kesuksesan strategi yang diterapkan adalah dengan mengidentifikasi asset perusahaan yang sesungguhnya menjadi unik¹³

Keunggulan relatif atau keunggulan bersaing merupakan bentuk keputusan manajemen untuk memiliki nilai lebih pada satu atribut ataupun beberapa atribut, dibanding pesaing lain yang bisa dijadikan preferensi konsumen¹⁴.

¹³ Bagas Prakoso (2005), *Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur di Semarang)*. Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi (JMSO), Vol. 2 No 1 Januari 2005. hlm 36.

¹⁴ Rio F. Wilantara, Susilawati, *Strategi dan Kebijakan Pengembangan...*, hlm 274

Keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki unit usaha. Modal intelektual, khususnya kreativitas merupakan sumber keunggulan bersaing. Dalam konteks itu, keahlian unik perusahaan menempatkan pegawai sebagai bagian penting dalam mencapai keunggulan bersaing¹⁵.

Keunggulan bersaing berarti menciptakan sistem yang mempunyai keunggulan yang unik atas pesaing lain, idenya adalah menciptakan nilai pelanggan dengan cara efisien dan langgeng¹⁶.

Keunggulan bersaing atau *competitive advantage* pada hakikatnya adalah kemampuan suatu perusahaan untuk menawarkan barang dan jasa yang bernilai lebih di mata konsumen. Dengan demikian, keunggulan bersaing ini tergambar dari kemampuan perusahaan untuk mengalahkan pesaing di pasar.

Keunggulan bersaing adalah suatu posisi dimana sebuah perusahaan menguasai sebuah ajang persaingan bisnis (Porter, 1998). Keunggulan bersaing yang berkelanjutan adalah keunggulan yang tidak mudah ditiru, membuat suatu perusahaan dapat merebut dan mempertahankan posisinya sebagai pemimpin pasar. Karena sifatnya yang tidak mudah ditiru, keunggulan bersaing yang berkelanjutan merupakan satu strategi bersaing yang dapat

¹⁵ *Ibid.* hlm. 274

¹⁶ Jey Heizer dan Barry Render, *operations management...*, hlm 44

mendukung kesuksesan suatu perusahaan untuk jangka waktu yang relatif lama.¹⁷

Keunggulan kompetitif ini sangat kompleks dan dinamis artinya berlaku hanya dalam waktu yang relative pendek dan juga dipengaruhi banyak faktor baik faktor eksternal maupun faktor internal perusahaan. Faktor internal perusahaan lebih banyak ditentukan oleh penguasaan dan kemampuan sumberdaya manusia dalam perusahaan. Sedangkan faktor eksternal umumnya adalah kondisi dan kebijakan ekonomi serta tingkat persaingan domestik¹⁸.

Sedangkan menurut penulis keunggulan bersaing adalah hal-hal apa saja yang menjadikan produk yang dibuat menjadi beda, unik, sulit ditiru yang menjadikan preferensi di benak konsumen dalam pengambilan keputusannya.

b. Klasifikasi Keunggulan Bersaing

Menurut Porter perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif. Selanjutnya Porter menetapkan strategi generik yang diklasifikasikan dalam 3 kategori¹⁹, yaitu:

¹⁷ Wibowo Kuntjaraadi, Nurul Safitri (2009). *Analisis Strategi Bersaing Dalam Persaingan Usaha Penerbangan Komersial*. Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi. Vol. 16 No 1 Januari-April, hlm.46

¹⁸ Henry faizal noor, *ekonomi manajerial edisi revisi*, (Jakarta: raja grafindo persada , 2013) , hlm. 119

¹⁹ Rio F. Wilantara, Susilawati, *Strategi dan Kebijakan Pengembangan...*, hlm 275-276

1) Strategi Biaya Rendah

Menekankan adanya upaya memproduksi produk standar dengan biaya per unit yang sangat rendah. Produk ini biasanya ditunjukkan pada konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan.

Kepemimpinan biaya rendah, berarti perusahaan bekerja keras untuk mencapai biaya produksi dan distribusi terendah sehingga dapat menetapkan harga lebih rendah dibandingkan dengan pesaing lainnya, serta dapat merebut pangsa pasar yang lebih besar²⁰.

2) Strategi Pembedaan Produk

Strategi ini mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Keunikan produk dikedepankan ini mungkin suatu cara perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya.

Berbagai kemudahan pemeliharaan, fitur tambahan, fleksibilitas, kenyamanan, dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru lawan merupakan sedikit contoh dari diferensiasi. Strategi ini biasa ditujukan pada para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya.

²⁰ Veithzal Rivai Zaenal, DKK, *Islamic Marketing Management*, (Jakarta :Bumi Aksara.2017), Hlm 305

Diferensiasi atau pembedaan produk, berarti perusahaan memusatkan perhatian untuk menciptakan lini produk dan program pemasaran yang berbeda sehinggadapat muncul sebagai pemimpin kelas dalam industri.Pada umumnya, pelanggan memilih untuk memiliki merek tertentu bila harganya tidak terlalu mahal.

3) Strategi Fokus

Fokus berarti perusahaan memusatkan pada perhatian pada usaha melayani segmen pasar dengan baik, bukan hanya mengejar seluruh pasar.Strategi ini digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit.Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga.

Dalam pelaksanaannya strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generic diatas, strategi ini digunakan oleh pemasok “*niche market*” (segmen khusus atau khas dalam suatu pasar tertentu atau sering disebut juga ceruk pasar).

Perusahaan dapat mengikuti strategi atau bisa disebut dengan disiplin nilai untuk memberikan nilai superior kepada pelanggan. Disiplin nilai tersebut adalah sebagai berikut²¹:

²¹*Ibid.* hlm 306.

a) Keunggulan Operasional (*operational excellence*)

Dalam hal ini, perusahaan memberikan nilai superior dengan memimpin industri dengan harga dan kemudahan. Perusahaan berusaha keras untuk mengurangi biaya dan menciptakan sistem penyerahan nilai sehat dan efisien. Perusahaan melayani pelanggan yang menginginkan produk atau jasa yang dapat dandalkan dan bermutu baik, namun secara mudah dan murah.

b) Keakraban Dengan Pelanggan (*customer intimacy*)

Dalam hal ini, perusahaan memberikan nilai superior dengan membuat segmen pasar secara tepat kemudian menyesuaikan produk atau jasanya agar cocok dengan kebutuhan pelanggan sasaran. Perusahaan menyusun database pelanggan secara rinci untuk membuat segmentasi dan membidik sasaran. Kemudian, perusahaan memberi kuasa terhadap staf pemasaran agar cepat beraksi terhadap kebutuhan pelanggan. Perusahaan tersebut melayani pelanggan yang bersedia membayar tinggi agar memperoleh apa yang diinginkannya, serta melakukan apapun untuk memperoleh nilai seumur hidup pelanggan.

c) Kepemimpinan Produk

Dalam hal ini, perusahaan memberikan nilai superior dengan terus-menerus menawarkan produk atau jasa unggul

yang membuat produknya dan produk pesaing ketinggalan zaman. Dalam hal ini, perusahaan terbuka dengan ide baru, tidak henti-hentinya mencari pemecahan baru, dan berusaha mengurangi siklus waktu sehingga dapat melempar produk baru ke pasar dengan cepat. Perusahaan melayani pelanggan yang menginginkan produk jasa canggih, tidak peduli berapapun biayanya dilihat dari segi harga dan tingkat kesulitan.

c. Meraih Keunggulan Bersaing Melalui Operasi

Keunggulan bersaing berarti menciptakan sistem yang mempunyai keunggulan yang unik atas pesaing lain. Idennya adalah menciptakan nilai pelanggan dengan cara efisien dan berlangsung lama. Beberapa strategi yang bisa dilakukan manajer untuk bisa meraih keunggulan bersaing, diantaranya:²²

1) Bersaing Pada Pembeda.

Pembedaan berhubungan dengan penyajian suatu kekhasan. Peluang sebuah perusahaan untuk menciptakan keunikan bisa dilakukan pada semua aktivitas perusahaan. Lebih lanjut lagi, karena banyak produk menyertakan jasa dan kebanyakan jasa memasukan unsur produk, menciptakan keunikan hanya benar-benar masalah imajinasi. Bahkan, pembedaan harus diartikan melampaui ciri fisik dan atribut jasa yang mencakup segala sesuatu

²²Jay Heizer, Berry Render. *Operations Management*... hlm.47

mengenai produk atau jasa yang mempengaruhi nilai dimana konsumen dapatkan darinya.

Manajer yang efektif membantu mendiniskan segala sesuatu tentang suatu barang atau jasa yang akan mempengaruhi nilai yang potensial bagi pelanggan. Hal ini mungkin juga berupa jenis barang yang beragam, ciri, atau jasa yang berkaitan dengan produk, beberapa jasa ditunjukkan melalui kenyamanan (lokasi toko di pusat kota), pengantaran, pelatihan, dan pemasangan produk, atau jasa perbaikan dan pemeliharaan.

2) Bersaing Pada Biaya

Pemicu strategi biaya rendah adalah fasilitas yang digunakan secara efektif. Perusahaan yang menggunakan strategi ini memahami hal ini dan menggunakan sumber dayanya secara efektif. Dengan mengetahui ukuran optimum, perusahaan bisa menyebarkan biaya pada unit-unit untuk menurunkan biaya dan menjadikan unggul.

Low cost leader berarti mencapai nilai maksimum sebagaimana diinginkan pelanggan. Hal ini membutuhkan pengujian sepuluh keputusan manajemen operasi dengan usaha yang keras untuk menurunkan biaya dan tetap memenuhi nilai harapan pelanggan. Strategi biaya rendah tidak berarti nilai atau kualitas barang menjadi rendah.

3) Bersaing Pada Respons

Pilihan strategi yang ketiga adalah respon yang cepat. Respon kadang dianggap sebagai respons yang fleksibel, tetapi juga berarti dapat diandalkan dan cepat. Respons sebagai keseluruhan nilai yang terkait dengan pengembangan dan pengantaran barang yang tepat waktu, penjadwalan yang dapat diandalkan, dan kinerja yang fleksibel.

Respons yang tepat waktu dapat dianggap sebagai kemampuan untuk memenuhi perubahan yang terjadi di pasar di mana terjadi pembaruan rancangan dan fluktuasi volume. Aspek kedua dari respons adalah penjadwalan yang dapat diandalkan.

Respons yang cepat menggambarkan penjadwalan yang dapat diandalkan hasil penjadwalan dikomunikasikan kepada pelanggan dan pelanggan dapat mengandalkan mereka. Kerenanya, keunggulan bersaing yang dihasilkan melalui respons yang dapat diandalkan bernilai bagi pelanggan akhir.

Aspek ketiga dari respons adalah kecepatan, bersaing pada kecepatan-kecepatan rancangan, produksi, dan pengantaran. Manajer yang membangun sistem dengan respons cepatlah yang bisa memiliki keunggulan bersaing.

4. Daya saing

a. Pengetian Daya Saing

Menteri pendidikan nasional mendefinisikan daya saing adalah kemampuan untuk menunjukkan hasil yang lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna. Kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan memperkokoh pangsa pasarnya, kemampuan menghubungkan dengan lingkungannya, meningkatkan kinerja tanpa henti, dan kemampuan menegakan posisi yang menguntungkan²³.

Daya saing diidentikan sebagai dengan produktivitas dimana tingkat output yang dihasilkan untuk setiap unit input yang digunakan (Michael E Porter.2007). Daya saing merupakan kemampuan suatu produsen untuk memproduksi suatu komoditi dengan biaya cukup rendah sehingga harga-harga yang terjadi di pasar kegiatan produksi tersebut menguntungkan.²⁴

Menurut penulis daya saing adalah faktor atau kekuatan yang menjadikan perusahaan atau produk memiliki keunggulan bersaing. Faktor pembeda dari produk sejenis yang mampu membuat produk yang dihasilkan memiliki kekuatan daya permintaan tinggi dibanding produk lain. Mulai dari unggul dalam hal harga, dalam hal kualitas, dalam hal pelayanan, maupun dalam hal kemasan bisa menjadi daya saing sebuah perusahaan.

²³Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.41 Tahun 2007 Tentang Standar Proses.

²⁴ Farid Ustiaji. (2016). *Analisis daya Saing Komoditi Ekspor Unggulan Indonesia Di Pasar Internasional*. Jurnal Ekonomi Pembangunan Vol.14, No 02 Desember. hlm 151

b. Komponen daya saing

Menurut porter yang dikutip dari buku Prof. Dr. Veithzal Rivai Zaenal dan kawan-kawan, mengungkapkan bahwa terdapat lima hal yang perlu diperhatikan dalam persiapan usaha dan menjadi kekuatan yang menentukan industri menarik atau jangka panjang profitabilitas²⁵, yaitu:

- 1) Ancaman masuk pesaing baru (*new competitor*)
- 2) Ancaman pengganti (*treats substitution*)
- 3) Daya tawar dari pembeli (*bargaining position of buyer*)
- 4) Daya tawar dari pemasok (*bargaining position of supplier*)
- 5) Tingkat persaingan antara pesaing yang ada

Faktor-faktor penentu persaingan pada masing-masing kekuatan persiapan tersebut adalah sebagai berikut:²⁶

- 1) Faktor Penentu Persaingan
 - a) Pertumbuhan industry
 - b) Biaya tetap atau nilai tambah
 - c) Kelebihan kapasitas intermitan
 - d) Diferensiais produk
 - e) Identitas merek
 - f) Biaya beralih pemasok
 - g) Konsentrasi dan keseimbangan
 - h) Kompleksitas informasi

²⁵Veithzal Rivai Zaenal, DKK, *Islamic Marketing Management, ...*, Hlm 297

²⁶ Fandy Tjiptono, Aanastasia Diana. *Total Quality Management(TQM)*.(Yogyakarta:cv. Andi Offset.2003). hlm.65

- i) Ragam pesaing
 - j) *Corporate stakes*
 - k) Hambatan keluar
- 2) Perintang Masuk
- a) Skala ekonomis
 - b) Diferensiasi produk
 - c) Identitas merek
 - d) Biaya beralih pemasok
 - e) Kebutuhan modal
 - f) Akses kedalam jaringan distribusi
 - g) Keunggulan biaya absolut, berupa:
 - (1) Kurva pengalaman
 - (2) Akses ke sumber input yang diperlukan
 - (3) Desain produk berbiaya murah
 - h) Kebijakan pemerintah
 - i) *Expected retaliation*
- 3) Faktor Penentu Kekuatan Pemasok
- a) Diferensiasi input
 - b) Biaya beralih pemasok dari pemasok dan perusahaan dalam industri
 - c) Adanya input substitusi
 - d) Konsentrasi pemasok
 - e) Pentingnya volume penjualan bagi pemasok

- f) Biaya relative terhadap pembelian total dalam industry
 - g) Dampak input terhadap pembelian total dalam industry
 - h) Ancaman integrasi ke depan relative terhadap ancaman integrasi ke belakang oleh perusahaan dalam industri.
- 4) Faktor Penentu Ancaman Produk Substitusi
- a) Harga dan kinerja produk substitusi
 - b) Biaya beralih pemasok
 - c) Kecendrungan pembeli terhadap produk substitusi
- 5) Faktor Penentu Kekuatan Pembeli
- a) Harga atau total pembelian
 - b) Diferensiasi produk
 - c) Identitas merek
 - d) Dampak atas kualitas atau kinerja
 - e) Laba pembeli
 - f) Insentif pengambilan keputusan
- c. Dimensi Daya Saing dan Indikator Daya Saing

Dimensi daya saing suatu perusahaan sebagaimana yang dikemukakan Muhardi lengkap dengan indikatornya sebagai berikut²⁷:

- 1) Biaya adalah dimensi daya saing operasi yang meliputi empat indikator yaitu biaya produksi, produktifitas tenaga kerja, penggunaan kapasitas produksi dan persediaan. Unsur daya saing yang terdiri dari biaya merupakan modal yang mutlak dimiliki oleh

²⁷Rifana Iswara.(2017). *Analisis daya saing dan faktor-faktor yang mempengaruhi produk-produk ekspor Indonesia*.Diakses Melalui <http://repositori.usu.ac.id/handle/12345678/6676> Pada Tanggal 13 November 2019.

suatu perusahaan yang mencakup pembiayaan produksinya, produktivitas tenaga kerjanya, pemanfaatan kapasitas produksi perusahaan dan adanya cadangan produksi (persediaan) yang sewaktu-waktu dapat dipergunakan oleh perusahaan untuk menunjang kelancaran perusahaan tersebut.

- 2) Kualitas, seperti yang dimaksudkan oleh muhardi adalah merupakan dimensi daya saing yang juga sangat penting yaitu meliputi berbagai indikator diantaranya tampilan produk, jangka waktu penerimaan produk, daya tahan produk, kecepatan penyelesaian keluhan konsumen dan kesesuaian produk terhadap spesifikasi desain. Tampilan produk dapat tercermin dari desain produk atau layanannya, tampilan produk yang baik adalah yang memiliki desain sederhana namun mempunyai nilai yang tinggi. Jangka waktu penerimaan produk dimaksudkan dengan lamanya umur produk dapat diterima oleh pasar. Semakin lama umur produk dipasar menunjukkan kualitas produk tersebut semakin baik. Adapun daya tahan produk dapat diukur dari umur ekonomis penggunaan produk.
- 3) Waktu penyampaian, merupakan dimensi daya saing yang meliputi berbagai indikator diantaranya ketepatan waktu produksi, pengurangan waktu tunggu produksi, dan lamanya waktu tunggu produksi.

- 4) Fleksibilitas, merupakan dimensi daya saing operasi yang meliputi berbagai indikator diantaranya macam produk yang dihasilkan, kecepatan menyesuaikan dengan kepentingan lingkungan.

Selain itu, faktor utama yang mempengaruhi daya saing adalah produktivitas dan efisiensi. Rendahnya produktivitas menyebabkan kemampuan memproduksi barang menggunakan dana dan waktu yang lebih banyak. pengembangan bisnis dalam era globalisasi akan diselenggarakan oleh individu yang melakukan kerjasama tim, serta memiliki keuletan dalam berorganisasi dengan wawasan (*vision*). Kesabaran dengan kegigihan hati (*tenacity*), dan fleksibilitas dengan fokus.

Dalam persaingan produk dengan produk lainnya perusahaan harus dapat memaksimalkan produknya. Bukan hanya menciptakan produk baru, namun juga dapat mengembangkan produk yang sudah ada menjadi produk yang luar biasa. Hal tersebut dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas, memperbaharui bentuk, atau mempercantik kemasan produk.

Strategi inovasi merupakan suatu cara untuk mengatasi persaingan usaha. Dengan hal tersebut konsumen merupakan pihak yang memperoleh keuntungan berupa penawaran harga yang lebih murah dan semakin banyaknya alternative pilihan barang atau jasa yang ditawarkan. Alternative pilihan ini memberikan kesempatan kepada konsumen untuk dapat memilih barang atau jasa sejenis yang

mempunyai kualitas terbaik dengan harga yang relative lebih murah dibandingkan dengan barang atau jasa sejenis lainnya²⁸.

Pelaku usaha baik itu produsen maupun distributor harus dapat melakukan efisiensi dalam menekan biaya produksi atau distribusi. Hal tersebut tentunya tanpa harus mengurangi kualitas dari produk yang ditawarkannya sehingga perusahaan mampu menawarkan produk dengan harga yang relative lebih rendah tanpa mengurangi kualitas produk. Dunia dalam situasi dan kondisi yang semakin mengglobal menuntut adanya keunggulan kompetitif untuk dapat bersaing dalam persaingan usaha yang semakin sengit ini.

5. Persaingan Bisnis Dalam Islam

Persaingan usaha adalah usaha memperlihatkan keunggulan masing-masing yang dilakukan oleh perseorangan (perusahaan, negara) pada bidang perdagangan, produksi, dan sebagainya. Persaingan merupakan perlawanan dan atau upaya satu orang atau lebih untuk lebih unggul dari orang lain dengan tujuan yang sama.²⁹

Dunia bisnis tidak dapat dipisahkan dari aktivitas persaingan. Dengan kata lain, persaingan dalam bisnis antara pelaku bisnis satu dan pelaku bisnis lainnya tidak dapat dihindarkan. Seorang pebisnis muslim harus dapat memahami bahwa dalam ajaran Islam dianjurkan untuk melakukan perlombaan dalam mencari kebaikan dalam segala hal, termasuk dalam bisnis. Oleh karena itu, walaupun sedang mengalami

²⁸ Veithzal Rivai Zaenal, DKK, *Islamic Marketing Management, ...*, Hlm 297

²⁹ www.kbbi.web.id/persainganusaha, diakses pada tanggal 8 november 2019.

kondisi persaingan, pebisnis muslim harus berusaha menghadapinya tanpa perlu merugikan orang lain. Sesuai dengan QS. Al Baqarah (2): 148)

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيٰهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا
إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ١٤٨

“Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu (dalam berbuat) kebaikan. Dimana saja kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu”. (QS. Al Baqarah (2): 148)

Pebisnis muslim harus senantiasa memberikan pelayanan terbaik kepada mitra bisnisnya. Akan tetapi, pebisnis muslim dilarang untuk melakukan pelayanan terbaik yang dilarang seperti melakukan suap untuk melancarkan negosiasi. Dalam menjalin hubungan bisnis, pebisnis muslim haruslah memperhatikan hukum-hukum Islam yang berkaitan dengan akad bisnis. Dalam berakad pun haruslah sesuai dengan kenyataan tanpa ada manipulasi.

Hendaknya pebisnis tetap berusaha keras sebaik mungkin dengan penuh tawakal kepada Allah SWT. Serta menjalankan segala aktivitas semata-mata untuk beribadah dan mendapat ridha dari Allah SWT. Hal tersebut sebagaimana firman Allah SWT.

(QS. At-Taubah (9): 105)

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ١٠٥

“Dan katakanlah, “berkerjalah kamu maka Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaan itu, dan kamu akan dikembalikan kepada yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”. (QS. At-Taubah (9): 105)

Bagi seorang muslim, bisnis yang dilakukan dalam rangka memperoleh dan mengembangkan kepemilikan harta. Harta yang

diperoleh merupakan karunia Allah SWT. Setiap jiwa sudah ditentukan rezekinya masing-masing sehingga tidak mungkin akan tertukar dengan orang lain. Manusia hanya bertuugas melakukan ikhtiar menjemput rezeki dengan sebaik-baiknya dan melakukan usaha tanpa harus melanggar norma yang ada.

(QS. Al-Mulk (67): 15)

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ
النُّشُورُ ١٥

“Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagimu maka bekerjalah di segala penjurunya dan makanlah sebagian rezeki-Nya, dan hanya kepada-Nya kamu (kembali setelah) dibangkitkan”.(QS. Al-Mulk (67): 15)

Bagi seorang pebisnis muslim, persaingan berarti berlomba-lomba untuk menjadi yang terbaik. Terbaik dihadapan Allah yang dicapaidengan sekuat tenaga untuk tetap senantiasa menaati setiap aturanNya dalam berbisnis, sedangkan terbaik dihadapan manusia dengan menjalankan bisnis dengan produk bermutu, harga bersaing, dan dengan pelayanan maksimal. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT. dalam ayat berikut.

وَجَعَلْنَا اللَّيْلَ لِبَاسًا ١٠

”Dan kami jadikan malam sebagai pakaian”
(QS. An-Naba’(78): 10)

وَجَعَلْنَا النَّهَارَ مَعَاشًا ١١

”Dan kami jadikan siang untuk mencari penghidupan”.
(QS. An-Naba’(78): 11)

Dalam bekerja, Islam memerintahkan setiap muslim untuk memiliki etos kerja yang tinggi. Dengan landasan ini, persiapan tidak lagi diartikan sebagai usaha mematikan pesaing lainnya, namun dilakukan untuk memberikan sesuatu yang terbaik dari usaha bisnisnya. Persaingan

bisnis juga dapat digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana kualitas produk yang diciptakan mampu bersaing dengan produk perusahaan lain dan menilai kelebihan produk pesaing lain sehingga dapat merencanakan inovasi produk yang lebih baik dari produk pesaing.

6. Analisis SWOT

a. Pengertian Analisis SWOT

Saat perusahaan berusaha memahami permasalahan yang ada dalam mengembangkan strategi yang efektif mereka mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal mereka, juga peluang dan ancaman yang ada di lingkungan mereka, hal ini dikenal sebagai analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities dan Threats*).³⁰

Analisis SWOT adalah suatu cara untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam rangka merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*), dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*), dan ancaman (*threats*).

Analisis SWOT mempertimbangkan faktor lingkungan internal *strength* dan *weaknesses* serta lingkungan eksternal *opportunities* dan *threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT didahului dengan

³⁰ Jay heizer, barry render. *Operations Management...* hlm.33

identifikasi posisi perusahaan atau institusi melalui evaluasi nilai faktor internal dan evaluasi nilai faktor eksternal.³¹

Analisis SWOT adalah salah satu metode analisis yang secara proporsional bisa membantu untuk memahami posisi manajerial. Dengan penggunaan analisis SWOT diharapkan proses-proses manajemen seperti formulasi, memilih, dan mengimplementasikan strategi bisa dilakukan secara lebih sistematis.³²

Perusahaan memposisikan diri mereka untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Idennya adalah untuk memaksimalkan keunggulan dan meminimumkan ancaman dilingkungan, selagi memaksimalkan keunggulan dan meminimumkan kelemahan organisasi. Ide yang belum ada dievaluasi kemabli untuk memastikan mereka konsisten dengan analisis SWOT. Selanjutnya strategi ini terus menerus dievaluasi berdasarkan nilai yang diberikan oleh pelanggan dan persaingan yang ada.

Anailisis SWOT adalah salah satu metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman

³¹Marimin. *Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. (Bogor:Grasindo.2004).hlm.58. Diakses melalui <https://books.google.co.id/books?id=1vJL43sK0swC&pg=PT72&dq=analisis+swot&hl=id&sa=X&ved=0ahUKEwiChq-F5OjlAhUw7HMBHbIPDgYQ6AEINTAH#v=onepage&q=analisis%20swot&f=false> Pada Tanggal 15 November 2019

³² R.Supomo, *Pengantar Manajemen*, (Bandung: Penerbit Yrama Widya, 2018), hlm. 20

(*threats*) dalam sebuah kondisi tertentu untuk menghasilkan kesimpulan dan rumusan strategi untuk menjadi lebih baik³³.

Jadi analisis SWOT ini membantu peneliti ataupun manajemen dalam hal merumuskan strategi secara lebih detail dengan faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang menjadi dasar acuan dalam pembuatan strategi diharapkan analisis SWOT mampu memeberikan formulais strategi yang terbaik.

Apalagi dalam hal merumuskan strategi bersaing analisis SWOT dipilih karena benar-benar memperhitungkan faktor apa saja yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dan sekaligus meneliti faktor apa saja yang menjadi peluang serta ancamanyang harus dihadapi oleh perusahaan. Dengan memkasimalkan faktor kekuatan dan pelauang seakligus meminimalkan ancaman dan kelemahan yang ada disuatu perusahaan. Sehingga dapat dibentuk strategi yang terbaik untk bisa bertahan ditengah persaingan.

b. Tujuan dan Manfaat Analisis SWOT

Tujuan dari analisis SWOT adalah untuk menggali informasi dari aspek-aspek penting sisi kekuatan , kelemahan, peluang, dan ancaman di dalam suatu perusahaan atau organisasi. Sedangkan manfaat dari analisis SWOT adalah didapatkan sebuah kombinasi strategi bagi para pemegang keputusan dalam bisnis saat ini atau untuk

³³Yudho Yudhanto.*Informations Technology Business Start-Up*.(Jakarta:PT Elex Media Komputindo. 2018). hlm.102. Diakses Melalui [https:// books.google.co.id/books?id =10u HDw A AQBAJ&pg=PA103&dq=tahapan+analisis+swot&hl=id&sa=X&ved=0ahUKEwiRpdLc6OjAhX4HMBHQDZBmEQ6AEIzAE#v=onepage&q=tahapan%20analisis%20swot&f=false](https://books.google.co.id/books?id=10uHDwAAQBAJ&pg=PA103&dq=tahapan+analisis+swot&hl=id&sa=X&ved=0ahUKEwiRpdLc6OjAhX4HMBHQDZBmEQ6AEIzAE#v=onepage&q=tahapan%20analisis%20swot&f=false) Pada Tanggal 15 November 2019

masa yang akan datang dengan mempertimbangkan kualitas faktor internal dan faktor eksternal.³⁴

Dengan adanya empat faktor yang saling berhubungan ini maka analisis akan memberikan kemudahan dalam mewujudkan visi dan misi suatu produk atau sebuah perusahaan atau organisasi. Analisis SWOT sangat berguna dalam bidang bisnis. Analisis ini akan memberikan manfaat untuk menilai dan mengevaluasi proses bisnis, menuju ke arah mana perusahaan di masa depan, dan menilai keberhasilan manajemen dalam menjalankan misi untuk mewujudkan visi utama.

Namun perlu diingat bahwa analisis SWOT bukan sebuah alat ajaib yang mampu memberika jalan keluar yang tepat bagi masalah-masalah yang dihadapi oleh suatu perusahaan atau organisasi. Tetapi setidaknya menjadi pengingat dan juga sebagai landasan dalam menyusun strategi bisnis.

c. Komponen SWOT³⁵ :

1) *Strength* (S) atau Kekuatan

Strength merupakan situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan yang dimiliki oleh sebuah ide bisnis, atau perusahaan atau organisasi yang bisa memberikan positif pada saat ini ataupun di masa yang akan datang.

2) *Weakness* (W) atau Kelemahan

³⁴*Ibid.* hlm.103

³⁵*Ibid.* hlm.104

Weakness merupakan situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan yang dimiliki oleh sebuah ide bisnis atau perusahaan atau organisasi yang bisa memberikan pengaruh negatif pada saat ini ataupun di masa yang akan datang.

3) *Opportunities* (O) atau Peluang

Opportunities merupakan situasi atau kondisi yang merupakan peluang atau kesempatan di luar sebuah ide bisnis, atau perusahaan atau organisasi yang bisa memberikan peluang untuk berkembang dikemudian hari.

4) *Threats* (T) atau Ancaman

Threats merupakan ancaman-ancaman apa saja yang mungkin akan dihadapi oleh sebuah ide bisnis, perusahaan atau organisasi yang bisa menghambat laju perkembangan dari perusahaan atau organisasi tersebut.

Berdasarkan komponen dasar di atas, faktor analisis SWOT di atas dapat dibagi menjadi seperti berikut :

1) Faktor Internal (*Strength* dan *Weakness*)

- a) Kelebihan atau kelemahan internal ide atau perusahaan
- b) Keuangan atau finansial
- c) Sumber daya yang dimiliki
- d) Pengalaman-pengalaman organisasi sebelumnya (baik yang berhasil maupun yang gagal)

2) Faktor Eksternal (*Opportunities* dan *Threats*)

- a) Tren
 - b) Lingkungan
 - c) Budaya, ideologi, sosial politik, perekonomian
 - d) Perkembangan teknologi
 - e) Sumber-sumber permodalan
 - f) Peraturan pemerintah
 - g) Peristiwa-peristiwa yang terjadi
- d. Identifikasi Posisi Perusahaan

Membuat keputusan untuk memilih alternative strategi sebaiknya dilakukan setelah perusahaan mengetahui terlebih dahulu posisi perusahaan untuk kondisi sekarang berada pada posisi kuadran sebelah mana sehingga strategi yang dipilih merupakan strategi yang paling tepat karena sesuai dengan kondisi internal dan eksternal yang dimiliki oleh perusahaan saat ini.

Posisi perusahaan atau institusi dapat dikelompokkan menjadi 4 kuadran, yaitu kuadran I, II, III dan kuadran IV. Pada kuadran I strategi yang sesuai adalah strategi agresif, kuadran II strategi diversifikasi, kuadran III strategi *turn around* dan kuadran IV adalah strategi defensif.

Dengan mengetahui posisi perusahaan pada kuadran yang tepat maka perusahaan dapat mengambil keputusan dengan lebih tepat, yaitu³⁶:

³⁶Marimin. *Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*...hlm.59

- 1) Jika posisi perusahaan berada pada kuadran I maka menandakan bahwa situasi ini sangat menguntungkan, perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang sudah ada. Strategi yang harus diterapkan untuk perusahaan yang berada pada posisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.
- 2) Perusahaan yang berada pada kuadran II berarti perusahaan menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan internal. Strategi yang harus dilakukan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi.
- 3) Perusahaan yang berada pada kuadran III menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai peluang yang sangat besar, tetapi di lain pihak perusahaan memiliki kelemahan internal. Fokus yang harus diambil oleh perusahaan adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
- 4) Posisi perusahaan pada kuadran IV menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi situasi yang sangat tidak menguntungkan, dimana selain perusahaan menghadapi berbagai ancaman juga menghadapi kelemahan internal.



Sumber: www.researchgate.net

Gambar 2.1

Matrik Posisi Perusahaan

e. Matrix Swot³⁷

Matrix SWOT menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya³⁸. dibuat dengan cara sabagai berikut:

1) Menetapkan objek/sasaran/tujuan

Penetapan tujuan, hendaknya dibuat spesifik dari apa yang menjadi isu bisnis yang paling dirasakan atau dipermasalahkan. Setelah tujuan didapat maka SWOT membantu untuk memberikan gambaran lebih terinci sehingga bisa digambarkan lebih jernih

³⁷ Freddy rangkuti, *analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis*, (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2006), hlm. 25

³⁸ Marimin. *Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*... hlm.60

pernyataan strategi yang akan dibuat. Penetapan tujuan menjadi salah satu kunci dalam penyusunan matrix SWOT.

2) Menetapkan skor atau skala kepentingan

Setiap nomor-nomor identifikasi yang dinyatakan dalam kolom SWOT hendaknya diberikan skor atau nilai yang menunjukkan prioritas atau tingkat urgensinya. Skor yang dibuat bisa mengikuti skala Likert, misal 5 untuk baik, penting, relevan, berat. Dan 1 untuk buruk, sangat tidak penting, tidak relevan, atau ringan untuk setiap unsur-unsur SWOT. Dengan penyusunan skala ini, membantu pengambilan keputusan melihat pengaruh dari pernyataan.

Matrik SWOT menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki. Dari matrik ini akan terbentuk empat kemungkinan alternatif strategi, berikut adalah tabel matrik swot dan kemungkinan strategi yang sesuai³⁹

Tabel 2.1 Matrix SWOT

EFAS \ IFAS	<i>Strength</i> (kekuatan)	<i>Weaknesses</i> (Kelemahan)
<i>Opportunities</i> (Peluang)	Strategi S-O Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan	Strategi W-O Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan

³⁹*Ibid.* hlm. 60

	peluang. Digunakan jika perusahaan berada pada kuadran I.	peluang. Digunakan jika perusahaan berada pada kuadran III
<i>Threats</i> (Ancaman)	Strategi S-T Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Digunakan jika perusahaan berada pada kuadran II	Strategi W-T Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Digunakan jika perusahaan berada pada kuadran IV

f. Ifas dan Efas

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*oportunity*) dan ancaman (*threath*) dengan faktor internal kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weakness*)⁴⁰. Faktor internal diperoleh dari data lingkungan perusahaan, seperti laporan keuangan, kegiatan operasional, kegiatan pemasaran, dan staf karyawan. Sedangkan faktor eksternal diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan, seperti dari analisis pasar, kompetitor atau pesaing, komunitas, pemerintah, dan analisis kelompok untuk kepentingan tertentu.

IFAS adalah *internal strategic factors analisis summary* yaitu faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan. EFAS adalah *eksternal strategic factors analisis summary* yaitu faktor-faktor strategis eksternal suatu perusahaan. Keduanya dibandingkan yang

⁴⁰Freddy Rangkuti, *analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis...*, hlm. 19

dapat menghasilkan alternative strategis (S-O, S-T, W-O, dan W-T). Hasil analisis pada table matrik evaluasi faktor eksternal dan matrik evaluasi faktor internal.

Langkah penyusunan tabel IFAS dan tabel EFAS⁴¹

- 1) Pada kolom 1 dilakukan penyusunan terhadap semua faktor-faktor yang dimiliki oleh perusahaan dengan membagi menjadi dua bagian yaitu faktor internal dan faktor eksternal.
- 2) Pemberian bobot masing-masing faktor pada kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Bobot dapat diperoleh dengan berbagai teknik.
- 3) Pada kolom 3 diisi perhitungan rating terhadap faktor-faktor tersebut berdasarkan pengaruhnya terhadap kondisi perusahaan. Rentang nilai rating 1 berarti kurang berpengaruh sampai 5 berarti sangat berpengaruh.
- 4) Kolom 4 diisi dengan cara mengalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3.
- 5) Penjumlahan total skor pembobotan untuk masing-masing faktor internal (kekuatan-kelemahan) dan eksternal (peluang-ancaman). Untuk memperoleh strategi yang tepat bagi perusahaan yang bersangkutan maka nilai tersebut diletakan pada kuadran yang sesuai untuk kemudian dilakukan pembuatan matrik SWOT yang akan menjelaskan alternatif strategi yang dapat dilakukan.

⁴¹Marimin. *Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*...hlm.61

Tabel 2.2 Contoh Tabel Ifas dan Efas

Uraian Faktor-Faktor Internal dan Eksternal	Bobot	Rating	Skor
1. Kekuatan <ul style="list-style-type: none"> • SOP yang baku • Pekerja yang terlatih • Kemitraan yang baik • Harga yang bersaing 2. Kelemahan <ul style="list-style-type: none"> • Ketersediaan bahan baku fluktuatif • Peralatan yang kurang baik • Fungsi dan fasilitas R&D yang terbatas • Penanganan bahan belum optimal 	Diisi sesuai bobot masing-masing faktor Dengan skala 1,0-0,0	Diisi sesuai dengan rating yang sesuai dengan masing-masing faktor dengan skala (5-1)	Diisi dengan hasil perkalian antara nilai bobot dan rating
Total skor faktor kekuatan dan kelemahan			
3. Peluang <ul style="list-style-type: none"> • Jumlah penduduk Indonesia yang besar • Peningkatan konsumsi sayuran • Peningkatan tingkat pendidikan • Peningkatan pola hidup 4. Ancaman <ul style="list-style-type: none"> • Gangguan keamanan dalam berusaha • Daya tawar petani mitra yang tinggi • Daya tawar pekerja yang meningkat • Keberadaan perusahaandengan usaha sama 			

Sumber: Marimin. *Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk....* hal.62

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting untuk diketahui, hal ini berguna sebagai pijakan dalam penyusunan proposal penelitian. Selain itu dengan kita mengetahui penelitian terdahulu dengan topik permasalahan yang sama akan

memberikan batasan-batasan pemikiran sehingga akan menimbulkan perbedaan hasil penelitian yang diperoleh nantinya.

Penelitian mengenai faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan telah diteliti oleh sejumlah peneliti. Dari sekian banyak peneliti yang membahas mengenai permasalahan yang serupa dengan topic penelitian yang dipilih dalam penelitian ini, yaitu :

Tabel 2.3
Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Muhammad Bukhori Dalimunthe	Keunggulan Bersaing Melalui Orientasi Pasar dan Inovasi Produk ⁴²	Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap inovasi produk, dimana jika semakin tinggi orientasi pasar maka akan semakin tinggi inovasi produk yang dihasilkan. Perusahaan yang melakukan orientasi pasar akan dengan mudah menciptakan produk-produk inovatif karena mereka telah memahami apa yang dibutuhkan pelanggan dan apa	Objek penelitian UKM yang belum bisa bersaing di tengah persaingan produk sejenis yang ada.	Pendekatan penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif survey. Objek penelitian adalah UKM dalam bidang kuliner yang kesulitan dalam hal melakukan inovasi dan belum jelas dalam orientasi pasarnya. Perbedaan mendasar tidak adanya penyusunan

⁴²Muhammad bukhorri dalimunthe (2017). *keunggulan bersaing melalui orientasi pasar dan inovasi produk* .Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen. Vol 3 No 1.2017. hlm 20 Diakses melalui <https://researchgate.net/publication/322298165> pada tanggal 10 November 2019

			<p>yang sudah pesaing mereka lakukan.</p> <p>Terdapat Pengaruh positif orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing, pasar harus dilayani dengan baik bila perusahaan responsif terhadap tuntutan pasar dan pelanggan maka keunggulan bersaing akan terwujud.</p> <p>Hasil ketiga, ada pengaruh positif inovasi produk terhadap keunggulan bersaing, inovasi baru dalam menghadapi pesaing, pelanggan dan pasar perlu dilakukan, untuk menghindari kesamaan produk dengan pesaing dan memberikan posisi yang baik di benak konsumen.</p>		strategi bersaing.
2	Putri Adella Rokhadenisa & Putri Nina Madia wati	Penggunaan Analisis Swot Dalam Menentukan Strategi Bersaing Dalam Usaha Angkutan Barang Pada Cv Putera	Hasil dari penelitian ini adalah strategi bersaing yang digunakan pada perusahaan ini dengan cara membuat SDM yang ada di perusahaan ini unggul dalam segala hal, unggul	Sama dalam alat analisisnya yaitu menggunakan analisis SWOT	Dalam penelitian ini bentuk perusahaan yang diteliti bergerak di sektor jasa sedangkan penulis perusahaan yang menjadi

		Sarana Utama ⁴³	di SDM. Kondisi lingkungan internal sudah memiliki sistem audit perusahaan yang cukup baik. Kondisi eksternal pasar yang luas. Rumusan strategi yang digunakan <i>win-win solutions</i>		objek penelitian di sektor rill.
3	Nofrizal	Analisa Strategi Bersaing Gudang Digital Yogyakarta Dalam Memperluas Pasar ⁴⁴	dari hasil penelitian ini di dapat bahwa strategi bersaing yang digunakan oleh perusahaan ini adalah strategi diferensiasi serta strategi bersaing alternative yang bisa di gunakan adalah deferensiasi fokus.	Menggunakan analisis SWOT sebagai alat analisisnya, objek penelitian sama di sektor rill.	Dalam analisis lingkungan industry di penelitian ini menggunakan alat bantu analisis yaitu PEST, analisis five forces forter dan analisis value chain.

C. Kerangka Pemikiran

Strategi bersaing menjadi salah satu cara terpenting yang harus di perhatikan oleh setiap perusahaan. Untuk mampu bertahan di tengah persaingan yang ketat perusahaan harus mampu membentuk strategi bersaing yang pllaing tepat. Stratetgi bersaing dapat di bentuk berdasarkan Keunggulanbersaing yang dimiliki perusahaan, keunggulan bersaing sendiri adalah merupakan jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan,

⁴³Putri Adella Rokhaenisza & Putu Nina Madiawati. (2018). *Penggunaan Analisis Swot Dalam Menentukan Strategi Bersaing Dalam Usaha Angkutan Barang Pada Cv Putera Sarana Utama*. E-proceeding of management. Vol 5 No1.2018.hlm 1160 diakses melalui <https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id> pada tanggal 6 february 2020.

⁴⁴Novrizal.(2015). *Analisa Strategi Bersaing Gudang Digital Yogyakarta Dalam Memperluas Pasar*.Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis.Vol 12 no 2 2015. Diakses melalui <https://www.researchgate.net/publication/312137198>

didalamnya terdapat strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan barsaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Strategi ini harus didesain untuk mewujudkan keunggulan berdsaing secara terus menerus sehingga perusahaan dapat mendominasi baik dipasar maupun pasar baru.

Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai-nilai dan manfaat yang diciptakan perusahaan bagi pelanggan. Pelanggan umumnya lebih memilih membeli produk yang memiliki nilai lebih dari yang diinginkan atau diharapkannya. Namun demikian nilai tersebut juga akan dibandingkan dengan harga yang di tawarkan. Pembelian produk terjadi jika pelanggan menganggap harga produk sesuai dengan nilai yang ditwarkannya.⁴⁵

Terdapat empat pengukuran keunggulan bersaing menurut Chen, yaitu⁴⁶:

1. Perusahaan memiliki biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing
2. Perusahaan memiliki kemampuan manajerial yang lebih baik dari pesaing
3. Perusahaan memiliki profitabilitas yang lebih baik
4. Perusahaan merupakan penggerak utama di beberapa bidang dan menempati posisi yang penting.

Jadi keunggulan bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk menciptakan keunggulan kopetitif agar dapat bersaing dengan kompetitor. Adapun indikatornya yaitu, harga bersaing, kemampuan manajemen, keuntungan, posisi dan tempat strategis.

⁴⁵Muhammad bukhori dalimunthe (2017). *Keunggulan Bersaing Melalui Orientasi Pasar dan Inovasi Produk*. Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen. Vol 3 No 1. 2017. hlm 20

⁴⁶*Ibid.* hlm 19

Keunggulan bersaing tidak akan terbentuk jika tidak ada daya saing, daya saing sendiri merupakan produktivitas dimana tingkat output yang dihasilkan untuk setiap unit input yang digunakan. Diartikan juga sebagai kemampuan suatu produsen untuk memproduksi suatu komoditi dengan biaya yang cukup rendah sehingga harga-harga yang tercipta dipasar menguntungkan⁴⁷.

Jadi perusahaan yang tidak memiliki daya saing akan ditinggalkan oleh pasar, karena tidak memiliki daya saing berarti tidak memiliki keunggulan, dan tidak unggul berarti tidak ada alasan bagi suatu perusahaan untuk bisa bertahan di dalam pasar persaingan dalam jangka panjang.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana daya saing perusahaan Bido *Collections*. dalam persaingan usaha sejenis lebih tepatnya untuk mengetahui daya saing apasaja yang bisa dioptimalkan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Selain itu penelitian ini juga dimaksudkan untuk menemukan strategi bersaing paling tepat yang bisa digunakan perusahaan untuk mampu bersaing di tengah persaingan usaha sejenis.

Dalam memilih strategi keunggulan bersaing yang tepat untuk diterapkan oleh sebuah bisnis, perusahaan harus membuat formulasi strategi yang telah didapatkan melalui analisis SWOT. Analisis SWOT sendiri adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan

⁴⁷ Farid Ustiaji (2016). *Analisis Daya Saing Komoditi Ekspor Unggulan Indonesia Di Pasar Internasional*. Jurnal Ekonomi Pembangunan Vol.14, No.2 Desember 2106. hlm.150

kekuatan dan peluang, serta secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Analisis SWOT mempertimbangkan faktor lingkungan internal *strength* dan *weaknesses* serta lingkungan eksternal *opportunities* dan *threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT didahului dengan identifikasi posisi perusahaan atau institusi melalui evaluasi nilai faktor internal dan evaluasi nilai faktor eksternal.⁴⁸

Proses penyusunan perencanaan strategis melalui pendekatan analisis SWOT terdapat tiga tahap, yaitu⁴⁹ :

1. Tahap pengumpulan data

Tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data. Tetapi juga merupakan kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Pada tahap ini data dibedakan menjadi dua yaitu data eksternal dan data internal. Untuk keperluan analisis, biasanya dipakai *Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS) dan *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS).

2. Tahap Analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan tahap selanjutnya melakukan analisis⁵⁰. Setelah mengkaji penggunaan analisis SWOT oleh suatu perusahaan untuk penilaian keadaan yang dihadapi perusahaan, kita dapat merumuskan formulasi strategi perusahaan yang telah dikur dalam diagram SWOT yang terbagi dalam empat kuadran. Kemudian alternative strategi tersebut dapat

⁴⁸Marimin. *Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*... hlm.58.

⁴⁹Freddy rangkuti. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*... hlm.23

⁵⁰*Ibid.* hlm.83

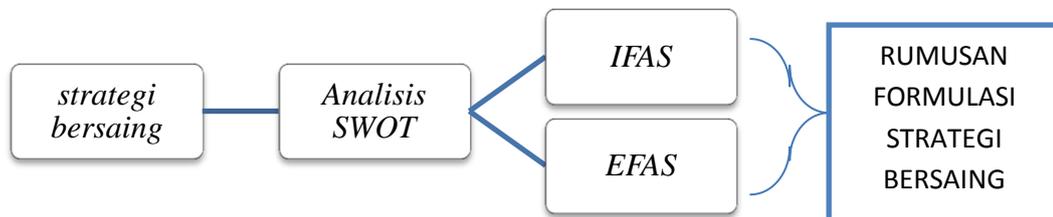
ditungkan dalam diagram SWOT atau TOWS. Dalam strategi matriks SWOT, digambarkan bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi oleh suatu perusahaan tertentu dapat disandingkan dengan keunggulan dan kelemahan perusahaan itu, sehingga menghasilkan kemungkinan strategi alternative yang dapat dipilih untuk ditetapkan.

3. Tahap pengambilan keputusan

Dari hasil analisis yang telah dilakukan, kemudian diinterpretasikan dan dikembangkan menjadi keputusan pemilihan strategi yang memungkinkan untuk dilaksanakan. Strategi yang dipilih biasanya hasil yang paling memungkinkan dengan resiko ancaman yang paling minim.

Setelah melalui ketiga tahapan proses tersebut, maka formulasi strategi yang paling tepat akan terbentuk, implementasi serta pengawasan yang tepat terhadap implementasi formulasi strategi bersaing tersebut akan berdampak pada terciptanya keunggulan bersaing pada perusahaan Bido *Collections* sekaligus dapat membuat Bido *Collections* mampu bersaing ditengah persaingan usaha sejenis.

Gambaran penelitian mengenai analisis keunggulan bersaing serta strategi bersaing Bido *Collections*. Sambongpari Kota Tasikmalaya, dapat digambarkan dalam alur piker sebagai berikut:



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran
sumber: Penulis

