

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Pustaka

1. Pengertian Strategi

a. Strategi

Strategi merupakan sebuah cara atau teknik dalam menciptakan sebuah rencana atau rancangan untuk mencapai sebuah tujuan agar suatu susunan cara tersebut dapat sesuai dengan apa yang diinginkan dan diharapkan dan mendapatkan hasil yang sesuai dengan target yang telah disusun. Hal tersebut sama dengan seperti memecahkan sebuah permasalahan, serta dalam memecahkan sebuah permasalahan agar dapat terselesaikan harus mempunyai strategi agar tidak terjadi kesalahan atau hal hal yang merugikan diri sendiri dan orang lain.¹

Strategi berawal dari kata "*strategic*". Asal dari kata *strategic* ini adalah "*strategy*" yang dapat memiliki beberapa "*enteries*", diantaranya adalah seni dan ilmu untuk mengolah dan merencanakan pengarahannya dari operasi militer skala besar. Strategi merupakan suatu keterampilan dalam memanfaatkan keahlian dan sumber daya suatu organisasi dalam mendapatkan yang diharapkan melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungannya dalam hal keadaan dan kondisi yang amat produktif.²

Strategi juga digunakan sebagai rencana yang tidak hanya sekedar mencapai sebuah tujuan tetapi dimaksudkan dalam hal mempertahankan keberlangsungan organisasi di dalam lingkungan yang menjadikan jalannya sebuah aktivitas organisasi tersebut. Secara umum sebuah strategi mempunyai beberapa komponen yang dapat menjadi pertimbangan dalam upaya menentukan sebuah strategi antara lain:

- 1) Kompetensi yang berbeda, mempunyai sebuah arti bahwa sesuatu yang telah ada pada suatu organisasi atau perusahaan dapat menjalankan dan menjadikan secara baik dan berbeda jika dibandingkan dengan organisasi atau perusahaan lainnya

¹ Fitrotin Jamilah, *Strategi Penyelesaian Sengketa Bisnis* (Yogyakarta: Medpress Digital, 2014), 25.

² Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik Dan Organisasi Non Profit* (Jakarta: Grasindo, 1996), 71.

- 2) Ruang lingkup, mempunyai arti bahwa sebuah lingkungan yang melibatkan aktivitas berjalannya sebuah organisasi atau perusahaan tersebut. Lokal, regional atau internasional merupakan beberapa contoh dari ruang lingkup, sehingga strategi yang digunakan dapat mencakup dan sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan
- 3) Distribusi sumber daya, mempunyai arti bahwa organisasi atau perusahaan dapat memanfaatkan dan menjalankan sumber daya yang ada dalam upaya menjalankan strategi sebuah organisasi atau perusahaan tersebut.

Dalam hal ini, penyusun dari sebuah strategi adalah individu yang mempunyai tanggung jawab tentang keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi atau perusahaan. Para individu penyusun strategi mempunyai wewenang atau hak dalam hal membantu perusahaan mengumpulkan, melakukan analisis serta memberikan informasi.³

Strategi sangat penting untuk menentukan sebuah kesuksesan suatu perusahaan atau organisasi, dengan menggunakan manajemen strategi, manajer pada semua tingkatan dari sebuah perusahaan atau organisasi bisa berinteraksi dalam menyusun perencanaan strategi dan mengimplementasikan strategi tersebut.⁴

Pengertian strategi menurut Ghifin sebagaimana yang pernah dikutip oleh Muhammad Husni Mubarak yang menyatakan bahwa strategi merupakan suatu rencana yang komprehensif untuk mendapatkan tujuan dari perusahaan atau organisasi, tidak hanya sekedar mendapatkannya, akan tetapi strategi ini juga yang dimaksud untuk menjaga keberlangsungan perusahaan atau organisasi dimana hal tersebut dapat menjalankan aktivitasnya.⁵

Berdasarkan beberapa uraian di atas dapat disimpulkan strategi merupakan sebuah rencana dari keputusan dan perilaku yang bertujuan untuk merumuskan dan menerapkan

³ Erni Trinawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Kencana, 2005), 132.

⁴ Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, 2.

⁵ Muhammad H Mubarak, *Pengantar Bisnis* (Kudus: Nora Media Enterprise, 2010), 71.

suatu strategi yang kompetitif dengan perusahaan lainnya. Dan secara umum, perusahaan dapat mengidentifikasi tentang kelebihan yang dimiliki sehingga menjadi keunggulan yang dimiliki. Bukan tidak mungkin apabila sebuah perusahaan bisa menghasilkan sebuah keunggulan tetapi kesuksesan yang besar bisa dirasakan perusahaan melalui pemanfaatan dari keunggulan yang sudah diterapkan oleh perusahaan tersebut.⁶

b. Konsep-Konsep Strategi

Konsep-konsep strategi ada 2 macam yaitu di antaranya adalah:

1) *Distinctive Competence*

Perusahaan yang kemampuannya sulit untuk ditiru atau dicontoh perusahaan lain sebagai kompetitornya yang sudah memiliki “*Distinctive Competence*”. Suatu perusahaan atau organisasi kemampuan spesifiknya dapat dijelaskan dengan konsep tersebut. Day dan Wensley menjelaskan *distinctive competence* pada sebuah perusahaan atau organisasi diantaranya adalah tenaga kerja ahli serta kemampuan sumber daya. Perusahaan atau organisasi yang sudah memiliki dua faktor itu pasti akan mengungguli perusahaan lainnya. Sebab keahlian ini berasal dari sumber daya manusia yang tinggi muncul dari kemampuan dalam menciptakan fungsi khusus yang lebih efektif jika dibandingkan dengan yang lainnya. Contohnya produk yang dihasilkan memiliki kualitas unggul daripada produk lainnya dengan cara mengetahui secara rinci kemauan dari anggotanya, dan sudah mempersiapkan program yang unggul dibandingkan kompetitor lainnya.

2) *Competitive Advantage*

Keunggulan bersaing disebabkan adanya strategi yang lebih alternative dilaksanakan dari perusahaan yang mempunyai tujuan mendapatkan peluang besar untuk direbutnya. Porter telah menjelaskan bahwa strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan atau organisasi ada tiga macam supaya mampu untuk merebut keunggulan bersaing, diantaranya adalah *cost leadership*, diferensiasi, serta focus. Apabila perusahaan atau

⁶ Ichsan Setiyo Budi, *Manajemen Strategi* (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 11–12.

organisasi berani untuk menjual produknya lebih murah dibandingkan dengan perusahaan atau organisasi lainnya tetapi nilai serta kualitasnya produk sama maka perusahaan tersebut akan lebih memperoleh keunggulan bersaing yang tinggi. Untuk mencapai harga jual yang lebih rendah perusahaan atau organisasi tersebut dapat memanfaatkan skala ekonomi, efisiensi produksi, teknologi yang digunakan, bahan baku dengan akses yang mudah. Strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan atau organisasi juga dengan cara diferensiasi untuk menimbulkan persepsi pada nilai khusus anggotanya. Misalnya persepsi pada kinerja produk unggul, inovasi produk, baiknya pelayanan, dan keunggulan dari *brand image*. Setelah itu dapat menerapkan strategi focus agar dapat memperoleh keunggulan bersaing yang segmentasi serta pasar sasaran yang diinginkan.⁷

c. Tipe-Tipe Strategi

Tipe-tipe strategi ada macam diantaranya yaitu sebagai berikut:

1) Strategi Manajemen

Adalah strategi manajemen yang melingkupi suatu strategi yang dilakukan manajemen dengan berorientasi pada pengembangan strategi secara besar. Misalnya strategi pengembangan pasar, strategi pengembangan produk, dan strategi penetapan harga.

2) Strategi Investasi

Adalah strategi yang aktivitasnya mengarah pada kegiatan berinvestasi.

3) Strategi Bisnis

Adalah strategi bisnis yang digunakan secara fungsional karena strategi bisnis ini pengaruh kepada fungsi-fungsi dari kegiatan manajemen. Misalnya, strategi produksi, strategi distribusi, dan strategi yang berkaitan dengan keuangan.⁸

⁷ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997), 4–5.

⁸ Rangkuti, 6–7.

d. Tingkatan Strategi

Hirarki pengambilan keputusan dari suatu perusahaan atau organisasi pada umumnya terdiri dari 3 tingkatan antara lain:

1) Tingkat Korporat

Dalam merumuskan strategi korporat ini manajemen puncak dan dewan direksi harus merumuskan strategi ini terlebih dahulu sebagai suatu keputusan manajer tingkat korporat ini akan bertanggung jawab akan tercapainya kinerja keuangan dan non keuangan, contohnya dalam pencapaian nilai perusahaan dan memberi tanggung jawab sosial yang menjadi gambaran dalam suatu pandangan memegang saham dan masyarakat luas. Dalam hal ini perusahaan multi bisnis ini, harus bisa dipastikan macam macam bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan sehingga dapat terarah dari tujuan dan maksud didirikannya perusahaan tersebut.

2) Tingkat Bisnis

Dalam mengambil sebuah keputusan biasanya manajer bisnis korporat ini mengartikan arah dan maksud dari tingkat korporat yang menjadi strategi bersaing pada tingkat bisnis sudah dipilihnya. Pada tingkat bisnis ini juga harus sudah menentukan segmen dari keseluruhan pasar baik yang sudah diperoleh Maupun yang akan dipertahankan sebagai keunggulan bersaing.

3) Tingkat Fungsional

Pada tingkatan fungsional ini terdiri dari manajer produk, manajer fungsional yang harus dikembangkan strategi jangka pendek, baik dari aspek produksi, operasi, pemasarn, serta pengembangan keuangan dan akuntansi. Pada tingkatan korporat dan bisnis lebih memfokuskan perhatiannya pada efektivitas dalam melaksanakan keadaan yang sebenarnya, sementara pada tingkatan fungsional ini lebih memfokuskan perhatiannya pada kemampuan dalam melaksanakan keadaan yang sebenarnya.⁹

2. Pengertian Pengembangan

Pengembangan adalah suatu cara yang dilakukan perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis,

⁹ Muhammad H Mubarak, *Manajemen Strategi* (Kudus: DIPA STAIN Kudus, 2009), 16–17.

konseptual, dan juga moral karyawan yang searah dengan keinginan dan kebutuhan pekerja melalui sebuah pelatihan dan pendidikan.¹⁰

Pengembangan juga merupakan usaha yang dilakukan perusahaan dalam merumuskan sebuah organisasi untuk meningkatkan kesadaran, pengetahuan, kapasitas, dan sebuah keahlian yang nantinya dimiliki oleh karyawan. Pengembangan sendiri terfokus dalam peningkatan pengetahuan dalam melakukan pekerjaan di masa selanjutnya dan dilaksanakan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lainnya untuk mengubah perilaku kerja.¹¹

Pengertian pengembangan menurut Mangkuprawira yang telah dikutip oleh Marihot Tua Efendi Hariandja bahwa pengembangan adalah usaha yang dilakukan guna meningkatkan pengetahuan yang diperlukan untuk kepentingan dimasa yang akan datang. Pengembangan juga dapat diartikan bahwa disetiap usaha dalam memperbaiki pelaksanaan pekerjaan baik di masa sekarang maupun di masa depan, dengan menyampaikan suatu informasi yang dapat mempengaruhi sikap-sikap atau menambah keahlian.¹²

3. Pengertian Strategi Pengembangan

a. Strategi Pengembangan

Strategi pengembangan merupakan usaha secara menyeluruh yang memerlukan sebuah dukungan dari pimpinan atas yang sudah merancang untuk meningkatkan efektifitas dan kesehatan organisasi atau perusahaan melalui pengaplikasian beberapa teknik intervensi dengan menerapkan sebuah pengetahuan yang berasal dari ilmu-ilmu perilaku.¹³ Strategi pengembangan adalah sebuah proses yang meningkatkan efektifitas keorganisasian dengan mengintergrasikan sebuah keinginan suatu individu yang akan bertumbuh dan berkembang dengan tujuan organisasi tersebut. Secara khusus proses ini merupakan usaha memunculkan sebuah perubahan yang dilakukan secara berencana yang meliputi suatu sistem dengan jumlah sepanjang periode tertentu, dan usaha mengadakan sebuah

¹⁰ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 69.

¹¹ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gramedia, 2002), 168.

¹² Hariandja, 170.

¹³ Indra Wijaya, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Sinar Baru, 1989), 244.

perubahan ini selalu berkaitan dengan misi organisasi tersebut.¹⁴

Strategi pengembangan merupakan sebuah usaha yang terencana dan berkelanjutan untuk menerapkan suatu ilmu perilaku guna pengembangan sistem dengan menggunakan cara-cara refleksi dan analisis diri.¹⁵ Strategi pengembangan adalah suatu cara atau strategi yang digunakan untuk wadah atau tempat guna proses suatu perubahan yang sudah direncanakan untuk diperlukan sebuah dukungan dari semua pihak, antara lain yaitu pengelola dan karyawan dengan perubahan-perubahan itu diharapkan dapat mengembangkan dan meningkatkan suatu perusahaan atau organisasi, dengan cara memerlukan usaha jangka pendek, menengah, dan juga panjang agar dapat menghadapi perubahan yang terjadi pada masa yang akan datang.¹⁶

b. Rumusan Strategi Pengembangan

Perumusan strategi sangat diperlukan setelah mengetahui sebuah ancaman yang akan dihadapi perusahaan atau organisasi, peluang atau kesempatan yang dimiliki serta kekuatan dan kelemahan yang akan ada di suatu perusahaan atau organisasi. Perumusan strategi ini, meliputi menentukan sebuah misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang akan dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman sebuah kebijakan.

1) Misi

Misi suatu perusahaan atau organisasi merupakan tujuan atau sebuah alasan berdirinya suatu perusahaan atau organisasi. Pernyataan misi organisasi yang telah disusun secara baik, mengidentifikasi tujuan yang mendasar dan juga membedakan antara suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya, dengan cara mengidentifikasi jangkauan operasional perusahaan dalam produk-produk yang telah ditawarkan dan juga pasar yang dilayani.

2) Tujuan

Tujuan adalah sebuah hasil akhir sebuah aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan hal hal yang akan

¹⁴ James L. Gibson, *Organisasi Dan Manajemen, Perilaku Struktur Dan Proses*, Terj. Djoerban Wahid (Jakarta: Erlangga, 1990), 658.

¹⁵ Umar Nimran, *Perilaku Organisasi* (Surabaya: Citra Media, 1997), 109.

¹⁶ Rachmat, *Manajemen Strategik* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2014), 14.

diselesaikan, dan sebaiknya diukur terlebih dahulu jika memungkinkan. Sebuah pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi merupakan hasil dari penyelesaian misi.

3) Strategi

Strategi perusahaan adalah rumusan perencanaan komprehensif yang menjelaskan tentang sebuah cara yang akan dilakukan perusahaan agar mencapai misi dan tujuannya. Strategi memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan kemampuan bersaing.

4) Kebijakan

Kebijakan harus bisa menyediakan pedoman luas agar dapat mengambil sebuah keputusan perusahaan secara menyeluruh. Kebijakan juga merupakan pedoman yang luas untuk menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. Kebijakan kebijakan tersebut diinterpretasi dan diimplementasikan melalui strategi dan tujuan divisi masing masing. Divisi divisi tersebut kemudian akan mengembangkan kebijakannya, yang akan menjadi pedoman bagi wilayah fungsional yang diikutinya.¹⁷

4. Theory of Development Strategy

Menurut teori yang telah diungkapkan oleh James L. Gibson yang menulis tentang strategi pengembangan sebuah lembaga keuangan yaitu sebuah proses yang meningkatkan efektifitas keorganisasian dengan mengintergrasikan sebuah dan kebutuhan keinginan suatu individu yang akan bertumbuh dan berkembang dengan tujuan organisasi tersebut. Cara untuk pemenuhan kebutuhan dan keinginan sosial masyarakat dengan pengembangan secara garis besar meliputi pengembangan produk , pengadaan dan pengembangan sumber daya pegawai, sumber daya modal, dan pengadaan sarana dan prasarana yang digunakan.¹⁸ Maka mengacu pada teori tersebut penjabarannya antara lain sebagai berikut:

a. Inovasi Produk

Inovasi adalah penerapan dengan cara praktis sebuah ide gagasan ke dalam suatu produk atau proses yang baru. Inovasi merupakan suatu kondisi pada barang dan juga jasa

¹⁷ Rachmat, 30–32.

¹⁸ James L. Gibson, *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur dan Proses*, Terj. Djoerban Wahid (Jakarta : Erlangga, 1990), 658.

maupun gagasan yang sudah dianggap sebagai sesuatu yang baru. Inovasi yang digunakan pada produk sangat diperlukan untuk tujuan mempertahankan daya minat beli pada konsumen. Inovasi produk yang digunakan dengan cara efektif dan sering dilakukan maka dapat menentukan suatu kinerja pemasaran didalam sebuah perusahaan. Sehingga inovasi produk yang semakin tinggi dilakukan maka akan mempengaruhi sebuah kinerja pemasaran dan setelah itu akan meningkatkan suatu keunggulan bersaing yang berkelanjutan.¹⁹

b. Sumber Daya Manusia

Suatu perusahaan pasti menginginkan sebuah hasil yang memuaskan atau baik, untuk meraih hasil tersebut maka perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas tentunya. Semakin berkualitas sumber daya manusianya maka semakin baik yang dicapainya, kebalikannya jika semakin rendah kualitas SDM maka akan semakin rendah juga hasil yang diharapkannya. Hal itu terjadi karena bagaimanapun canggihnya suatu sarana dan prasarana yang sudah dimiliki perusahaan jika kalau tidak didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas maka akan menghambat juga yang diharapkan tujuan suatu perusahaan tersebut.²⁰

Sistem pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang digunakan untuk mengembangkan pengetahuan keahlian, dan kemampuan dalam bekerja, demikian juga dengan kompetensi-kompetensi yang juga dikembangkan melalui suatu pelatihan dan juga pengembangan dengan tujuan peningkatan kinerja karyawan.²¹ Pengembangan SDM merupakan salah satu faktor yang paling efektif di dalam melakukan peningkatan kinerja. Jika suatu sistem pengembangan SDM berjalan secara baik maka kualitas dari karyawan juga akan meningkat, dengan meningkatnya kualitas karyawan tersebut maka kinerja karyawan akan juga meningkat. Sehingga perusahaan berjalan dengan baik dalam mencapai tujuan

¹⁹ Akhmad nasir, "Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Kinerja Pemasaran Industri Mebel Di Kabupaten Pasuruan," *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi* 6, no. 2 (2018).

²⁰ Gorda, I Gusti Ngurah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (denpasar: Astabrata Bali, 2004).

²¹ Chris Rowley, Keith Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia The Key Concepts* (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2012).

yang sudah ditetapkan, untukhal itu diperlukanlah sistem pengembangan SDM bagi karyawan supaya mereka dapat paham dengan teknologi yang diperlukan sehingga mampu untuk menambah pengetahuan dan juga keterampilan karyawan.²²

c. Sarana dan Prasarana

Untuk mencapai suatu kelancaran di dalam melakukan pekerjaan sangatlah penting untuk mengandalkan suatu sarana dan prasarana yang mewadahnya. Tanpa adanya sarana dan prasarana, tidaklah mungkin untuk mencapai tujuan suatu perusahaan yang diharapkan. Oleh sebab itu, di dalam suatu perusahaan membutuhkan adanya sarana dan prasarana kantor yang dapat untuk memfasilitasi karyawan untuk melakukan tugas dan kinerja agar kegiatan administrasi ataupun kegiatan operasional lainnya dapat berjalan dengan maksimal.²³

d. Permodalan

Kegunaan dan juga fungsi dari penyisihan sisa hasil usaha (SHU) yang sangat banyak, maka pendapatan SHU bagi sebuah koperasi pada setiap tahunnya menjadi sangatlah penting. Semakin banyak SHU yang didapatkan koperasi maka akan meningkat juga kesejahteraan para anggotanya dan juga masyarakat pada umumnya. Pengumpulan modal yang sudah berhasil dilaksanakan koperasi, baik itu modal sendiri ataupun modal pinjaman dengan cara bersama-sama akan digunakan untuk menggerakkan suatu kegiatan usaha. Kedua sumber modal tersebut akan mendukung suatu keberhasilan usaha koperasi dengan posisinya masing-masing.²⁴

Pengertian modal dalam arti luas adalah dimana suatu modal itu meliputi ke dalam bentuk uang ataupun bentuk barang. Modal itu sendiri di dapat dari simpanan pokok, simpanan wajib, dana cadangan, dan juga hibah. Sedangkan untuk modal pinjaman di dapat dari anggotanya,

²² Mathis Robert, Jackson John, *Human Resources Management*, 10th ed. (Jakarta: Salemba Empat, 2010).

²³ Nyuherno Aris Wibowo, "Manajemen Prasarana Kantor Guna Menunjang Kinerja Karyawan Di CV Bumi Buana Citra," *Jurnal Manajemen Purna Iswara* 4, no. 1 (2022).

²⁴ Gitosudarmo, Indriyodan dan Basri, *Manajemen Keuangan* (Yogyakarta: BPFE, 2000).

koperasi lain, bank dan juga lembaga keuangan lainnya, penerbitan obligasi dan surat hutang lainnya.²⁵

5. Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

a. Pengertian Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

Keunggulan bersaing atau kompetitif adalah manfaat yang dapat diperoleh jika suatu perusahaan memiliki dan juga sudah memberikan hasil produk dan juga jasa yang dapat dilihat dari pasar targetnya menjadi baik dari pada perusahaan yang ada di sekitar.²⁶ Keunggulan adalah suatu pembeda diantara perusahaan kecil dengan kompetitornya dan serta memberikan suatu posisi yang tidak seperti biasanya di dalam pasar sehingga dapat memiliki keunggulan dibandingkan dengan kompetitor lainnya. Suatu strategi yang sudah matang sangatlah diperlukan untuk membangun sebuah keunggulan bersaing yang berkelanjutan yang nantinya kompetensi unggul agar dapat dikembangkan.²⁷

Pengertian keunggulan bersaing menurut Michael Porter mengartikan bahwa keunggulan bersaing adalah sebuah kemampuan perusahaan dalam suatu pasar yang dapat mampu untuk bersaing sehingga perusahaan tersebut dapat mencapai dan mampu menciptakan nilai bagi anggota yang telah melebihi biaya yang dikeluarkan perusahaan guna menciptakan nilai tersebut.²⁸

Competitive advantage juga dapat diartikan sebagai perkembangan dari nilai yang bisa dibentuk oleh perusahaan pada anggotanya yang melebihi biaya perusahaan untuk menciptakannya.²⁹ Keunggulan kompetitif suatu perusahaan dapat dikatakan memilikinya apabila perusahaan itu sudah memiliki suatu kelebihan untuk bersaing agar bisa menarik anggota atau konsumen dan mempertahankan diri di atas kekuatan persaingan yang akan mencoba menekan perusahaan itu. Sumber keunggulan kompetitif dapat berupa:

- 1) Produk terpilih atau terbaik di pasar
- 2) Sudah memiliki jasa pelayanan terbaik
- 3) Harga jual yang ditawarkan murah

²⁵ Hadiwidjaja, *Modal Koperasi* (Bandung: CV. Pionir Jaya, 2001).

²⁶ Saban Echdar, *Manajemen Entrepreneurship Kiat Sukses Menjadi Wirausaha* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2016), 84.

²⁷ Franky Slamet, *Dasar-Dasar Kewirausahaan : Teori Dan Praktik Edisi Ketiga* (Jakarta: Indeks, 2018), 32.

²⁸ Wawan Dewanto, *Intrapreneurship : Kewirausahaan Korporasi*, 80.

²⁹ Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Grasindo, 2002), 159.

- 4) Memiliki lokasi strategis
- 5) Teknologi yang di pakai tepat
- 6) Mempunyai atribut barang yang menyesuaikan sekera anggota atau konsumen
- 7) Produk baru dipasarkan dengan secara cepat
- 8) Melakukan pengujian terhadap merek dan juga reputasi
- 9) Memberikan nilai barang atau jasa yang lebih besar dari pada uang yang dikeluarkan anggota atau konsumen.

Untuk mencapai sebuah keunggulan kompetitif secara terus menerus, maka seorang produser atau perusahaan harus mampu menyediakan nilai suatu barang atau jasa yang sudah dianggap lebih dari pada yang lainnya kepada anggota atau konsumen tersebut.³⁰

b. Jenis-Jenis Strategi Dalam Keunggulan Bersaing

Persaingan yang sangat ketat dan juga prinsip berbisnis harus dipilih oleh perusahaan supaya perusahaan tersebut dapat meningkatkan usahanya, yaitu produk dengan harga mahal atau dengan harga murah, atau bahkan tidak keduanya. Menurut Porter sebuah strategi mengharuskan organisasi mampu memperoleh keunggulan kompetitif dari 3 dasar: kepemimpinan harga, diferensiasi dan fokus. Porter mengatakan dasar tersebut adalah strategi genetik (*genetic strategies*). Kepemimpinan harga, memproduksi barang standar dengan biaya per unit yang rendah bagi anggota/konsumen yang peka terhadap harga. Diferensiasi adalah strategi yang mempunyai tujuan untuk memproduksi barang dan jasa yang dianggap unik oleh industri dan ditujukan kepada pelanggan yang relatif tidak terlalu sensitif pada harga. Fokus merupakan memproduksi barang dan jasa yang dapat memenuhi kebutuhan sekelompok kecil pelanggan.³¹

Berikut merupakan penjelasan dari masing-masing dari ke 3 dasar strategi sebagai berikut:

1) Strategi Kepemimpinan Harga

Dalam setiap perusahaan biasanya mempunyai strategi kepemimpinan harga dengan bukti efisiensi yang tinggi, *overhead* yang rendah, fasilitas karyawan yang terbatas, tidak menoleransi pemborosan, penyaringan yang ketat atas permintaan anggaran rentang

³⁰ Bambang Hariadi, , *Strategi Manajemen : Strategi Memenangkan Perang Bisnis* (Malang: Bayumedia Pubishing, 2003), 99.

³¹ Fred R. David, *Strategic Manajemen* (Jakarta: Salemba Empat, 2005), 247.

pengendalian yang lebar, kompetensi yang dihubungkan dengan penurunan biaya.³²

2) Strategi Diferensiasi

Strategi diferensiasi atau bisa disebut strategi pembedaan produk mempunyai tujuan agar sebuah perusahaan dapat didorong sehingga dapat menetapkan keunikan yang berbeda dengan perusahaan lain dalam pasar sasarnya. Konsumen akan lebih tertarik kepada suatu perusahaan yang memiliki keunikan produk. Akan tetapi harus diketahui bahwa memiliki segala hal tingkat diferensiasi tersebut. Diferensiasi ini tidak memberikan jaminan tersendiri terhadap keunggulan kompetitif, terutama jika produk standar yang sudah beredar telah relatif sudah memenuhi kebutuhan konsumen atau bahkan jika pesaing dapat melakukan peniruan dengan cepat.

3) Strategi Fokus

Strategi jika seorang konsumen sudah mempunyai preferensi yang unik serta perusahaan lain sudah tidak tertarik untuk melakukan spesialisasi pada segmen yang sama maka strategi fokus ini dijadikan hal yang paling efektif. Untuk menjalankan strategi fokus terdapat suatu resiko yaitu memungkinkan beberapa kompetitor lain akan mengetahui keberhasilan dan akan berusaha untuk menirunya.³³

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keunggulan bersaing antara lain yaitu:

1) Nilai

Yang harus ditekankan dalam hal nilai yaitu perusahaan wajib untuk tahu tentang apa nilai atau value yang calon konsumen atau pembeli yang diharapkan, kesesuaian terhadap apa yang mereka inginkan dari produk perusahaan tersebut.

2) Kemampuan Untuk Menyerahkan Produk

Kemampuan ini sangat berhubungan dengan kecepatan pelayanan, dan penyerahan produk kepada pelanggan.

³² David, 248.

³³ David, 249–50.

3) Harga

Seberapa pantaskah harga yang ditetapkan perusahaan kepada produknya dimata konsumen atau pembeli produk tersebut.

4) Loyalitas Konsumen

Tercapainya suatu kelompok pembeli dalam segmen yang akan mengabaikan produk pengganti dari kompetitor. Dengan istilah lain *loyal costomer* atau pelanggan setia.³⁴

d. Mempertahankan Keunggulan Bersaing

Perusahaan harus bisa melakukan upaya mempertahankan keunggulan bersaing. Perusahaan harus selalu mengupayakan agar produk yang mengalami penurunan dapat kembali mencapai posisi tertinggi lagi meskipun hal itu tidak selamanya dapat dipertahankan dalam jangka waktu lama. Karena akan selalu muncul inovasi baru pada suatu produk atau jasa. Apabila perusahaan tidak dapat melakukan inovasi dan berkeaktivitas, maka untuk dapat mempertahankan keunggulannya akan sulit daripada perusahaan lain yang tidak berhenti dalam melakukan inovasi tersebut. Agar perusahaan dapat unggul dalam bersaing maka perusahaan tersebut dapat melakukan sebuah inovasi produk baru atau desain produk, melakukan pengembangan sumber daya manusia, memperbaiki sarana dan prasarana dan juga permodalan di dalam perusahaan itu.³⁵

Lingkungan bersaing dapat diartikan sebagai faktor-faktor disuatu perusahaan atau industri yang dapat mempengaruhi sebuah strategi perusahaan yang mencakup pelanggan, pemasok, para pesaing, substitusi dan pendaatang baru yang masuk. Manajemen strategi berorientasi pada lingkungan yang dapat memberikan hasil yang menguntungkan, dimana mereka mencari cara untuk mendapatkan keunggulan bersaing tersebut. Konsep yang dikembangkan didalam lingkungan bersaing adalah konsep yang berkembang didalam suatu industri, dan konsep ini

³⁴ Crown Dirgantoro, *Keunggulan Bersaing Melalui Proses Bisnis* (Jakarta: Grasindo, 2001), 158.

³⁵ hadi suprapto, HRD KSPPS Artha Bahana Syariah.

sering juga berguna untuk kelompok perusahaan atas dasar kesamaan strategi.³⁶

e. Syarat-Syarat Strategi Mencapai Keunggulan Bersaing

1) Strategi Produk

Strategi produk adalah strategi yang dapat melengkapi kebutuhan konsumen secara tepat untuk jangka waktu yang panjang dalam produk berupa bentuk fisik ataupun jasa.

2) Strategi Harga

Strategi harga adalah jumlah nilai yang wajib para konsumen bayar dalam membeli atau menikmati produk maupun jasa. Harga yang sudah ditetapkan harus dapat menyesuaikan dengan tujuan perusahaan atau produsen dengan tujuan konsumennya.

3) Strategi Tempat dan Distribusi

Strategi tempat dan distribusi merupakan cara suatu perusahaan menyalurkan produk dari tempatnya sampai ke tangan para konsumen akhir dengan cara efisien dan efektif, sehingga tidak mengganggu strategi harga.

4) Strategi Promosi

Strategi promosi mencakup semua urusan usaha dalam hal melakukan promosi terhadap produk ataupun jasa yang ada, dengan secara langsung maupun tidaklangsung. Perusahaan harus dapat untuk memilih suatu sasaran yang tepat sehingga efisiensi dan efektivitas dapat tercapai.³⁷

f. Karakteristik Strategi Bersaing

Karakteristik-karakteristik suatu strategi bersaing dapat dilihat dari banyaknya segi yaitu sebagai berikut:

1) Target strategi

- a) Keunggulan biaya mempunyai target pasar yang lebih luas
- b) Diferensiasi mempunyai pasar yang lebih luas
- c) Fokus mempunyai keunggulan bersaing yang lebih rendah dari pesaing untuk pasar yang lebih sempit

³⁶ Sofian Assauri, *Manajemen Pengembangan Dasar, Konsep, Dan Strategi*, 154:95.

³⁷ Basrowi, *Kewirausahaan Untuk Perguruan Tinggi* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2016), 128–29.

- 2) Garis produk
 - a) Keunggulan biaya, membuat produk dengan sedikit variasi
 - b) Diferensiasi, menjadikan produk dengan banyak variasi
 - c) Fokus, membuat produk yang istimewa pada pasar yang sempit
- 3) Penekanan produk

Keunggulan biaya, menawarkan harga terjangkau dan mempunyai tujuan untuk mempertahankan biaya

 - a) Diferensiasi, mengkomunikasikan poin perbedaan dengan cara kredibel dan berusaha secara terus menerus melakukan inovasi untuk menghindari imitasi pesaing
 - b) Fokus, membuat produk dengan harga terjangkau dibandingkan pesaing atau menawarkan sebuah produk yang unik ke segmen pasar sempit dan tidak perlu masuk ke pasar lainnya.³⁸

g. Strategi Bersaing Dalam Islam

Di dalam islam sudah diperingatkan agar semua pesaing tidak membuat dirinya menjadi serakah dengan cara mencari keuntungan duniawi secara berlomba-lomba dan sebanyak-banyaknya. Hal ini dinyatakan dalam surat At-Takasur ayat 1-5.

اَلْهٰدِكُمْ اَلْتَّكٰثِرُ ﴿١﴾ حَتّٰى زُرْتُمُ الْمَقَابِرَ ﴿٢﴾ كَلَّا سَوْفَ تَعْلَمُوْنَ ﴿٣﴾
 ثُمَّ كَلَّا سَوْفَ تَعْلَمُوْنَ ﴿٤﴾ كَلَّا لَوْ تَعْلَمُوْنَ عِلْمَ الْاٰیِقِيْنَ ﴿٥﴾

Artinya : “1. Bermegah-megahan telah melalaikan kamu, 2. Sampai kamu masuk ke dalam kubur. Janganlah begitu, 3. Kelak kamu akan mengetahui (akibat perbuatanmu itu), 4. Dan janganlah begitu, kelak kamu akan mengetahui. Janganlah begitu, 5. Jika kamu mengetahui dengan pengetahuan yang yakin”. (QS. At-Takasur ayat 1-5).³⁹

³⁸ Endah Prapti Lestari, *Pemasaran Strategik Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif* (Jakarta: Graha Ilmu, 2011).

³⁹ *Al-Qur'an Surat At-Takasur*, vol. 1-5, n.d.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

Judul	Strategi Pemasaran dan Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah KJKS BMT Mardlotillah
Peneliti	Abdillah Mundir
Hasil Penelitian	Mutu pelayanan dan pengelolaan usaha yang sudah tepat mengalami suatu peningkatan, peningkatan pengawasan internal dan akuntabilitas hasil laporan keuangan sudah mampu meningkat dari hasil pencitraan koperasinya, SDM yang mahir dan juga tangguh dapat ditingkatkan lagi, sebuah hubungan dengan lembaga keuangan lain sangat baik, dan optimasi pelayanan dan juga pembinaan atau pendampingan usaha anggota untuk dapat memotivasi loyalitas dan minat menabung anggota. ⁴⁰
Persamaan	Metode yang digunakan dalam penelitiannya menggunakan penelitian kualitatif. Membahas mengenai strategi pengembangan sebuah koperasi.
Perbedaan	Penelitian terdahulu ini terfokus juga pada strategi pemasaran koperasi syariah. Sedangkan penelitian ini berfokus pada strategi pengembangan dalam meraih keunggulan bersaing koperasi saja.

Judul	Strategi Pengembangan Dalam Meningkatkan Modal dan Penyaluran Pembiayaan pada BMT Al-Amanah
Peneliti	Muhamad Subhan
Hasil Penelitian	Strategi pengembangan yang dilakukan BMT Al-Amanah kota Jambi melakukan strategi pengembangan peningkatan modal dan juga penyaluran pembiayaan melalui segmentasi pasar produk beserta layanannya, pengembangan yang dilakukan ini mengacu pada pasar targetnya, serta selalu melaksanakan positioning dan konsep pembauran pengembangan. ⁴¹
Persamaan	Metode yang dilakukan adalah metode penelitian kualitatif. Sedangkan fokusnya adalah mengenai penelitian kepada strategi pengembangan.

⁴⁰ Abdillah Mundir, “Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah.”

⁴¹ Muhamad Subhan, “Strategi Pengembangan Syariah Pada BMT Al-Amanah Dalam Meningkatkan Modal Dan Penyaluran Pembiayaan.”

Perbedaan	Penelitian ini terfokus pada strategi pengembangan syariah dalam meningkatkan modal dan penyaluran pembiayaan, sedangkan penelitian berfokus pada strategi pengembangan dalam upaya untuk meraih keunggulan bersaing.
------------------	---

Judul	Strategi Bersaing Dalam Meningkatkan Jumlah Anggota di BMT EL Amanah Kendal
Peneliti	Astutik
Hasil Penelitian	Strategi keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh KSPPS BMT EL Amanah Kendal yaitu memiliki citra yang baik, produk yang beragam dan inovatif, sistem bagi hasil yang kompetitif dan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, kemudian strategi bersaing dalam meningkatkan jumlah anggota KSPPS BMT EL Amanah yaitu dengan melakukan pemasaran, selalu meningkatkan pelayanan dan <i>open management</i> terhadap semua anggota. ⁴²
Persamaan	Metode penelitian yaitu dengan jenis penelitian lapangan (<i>field research</i>) dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Dan penelitian ini berfokus pada keunggulan kompetitif dan keunggulan bersaing yang dimiliki KSPPS BMT EL Amanah.
Perbedaan	Penelitian terdahulu ini hanya terfokus kepada peningkatan jumlah anggota saja. Sedangkan penelitian ini fokus terhadap keunggulan bersaing meliputi harga, diferensiasi, dan fokus.

Judul	Analisis Strategi Pengembangan BMT : Studi Kasus pada BMT Muda Surabaya Jawa Timur
Peneliti	F.F. Habib, M.B. Fahri, dan D.W. Ramadhan
Hasil Penelitian	Strategi yang dapat diterapkan dari BMT Muda adalah membuat program atau suatu produk yang sudah mampu menciptakan suatu akses yang berfokus ke pasar dan berusaha untuk menghubungkan pengusaha dari kelompok yang

⁴² Astutik, R. P, “Strategi Bersaing Dalam Meningkatkan Jumlah Anggota Di BMT EL Amanah Kendal.”

	dikecualikan secara sosial ke jaringan bisnis atau sosial yang ke lebih secara luas. ⁴³
Persamaan	Penelitian ini sama-sama terfokus pada strategi pengembangan pada BMT atau koperasi
Perbedaan	Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif

Judul	Strategi untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing Melalui Pengembangan, Desain, dan Kualitas Produk (Kasus pada Industri Pakaian Muslim di Kota Tasikmalaya)
Peneliti	Lucky Rady Rinandiyana, Ane Kurniawati, dan Dian Kurniawan
Hasil Penelitian	Pengembangan desain dan kualitas produk sangat berperan dengan signifikan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif pada industry pakaian muslim di Kota Tasikmalaya. ⁴⁴
Persamaan	Sama-sama membahas tentang strategi untuk menciptakan keunggulan bersaing melalui pengembangan
Perbedaan	Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Objek penelitian pada industri pakaian muslim.

Judul	<i>Strategy Development For Creating Competitive Advantages in Small And Medium Industries (SMIs)</i>
Peneliti	Grisna Anggadwita, Sisca Eka Fitria, Rega Enggitya Suyono
Hasil Penelitian	Perkembangan industri Yang semakin dinamis menyebabkan terjadinya bisnis persaingan yang tidak dapat dihindari oleh pelaku bisnis, termasuk oleh TRI sebagai salah satunya IKM di Kabupaten Purbalingga, Indonesia. Cara untuk mengidentifikasi perkembangan daya saing strategi yang dilakukan

⁴³ F.F. Habib, M.B. Fahri, D.W. Ramadhan, “Analisis Strategi Pengembangan BMT : Studi Kasus Pada BMT Muda Surabaya Jawa Timur.”

⁴⁴ Lucky Radi Rinandiyana, Ane Kurniawati, dan Dian Kurniawan, “Strategi Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Melalui Pengembangan, Desain, Dan Kualitas Produk (Kasus Pada Industri Pakaian Muslim Di Kota Tasikmalaya.”

	oleh TRI dengan menganalisis lingkungan eksternal dan internal. ⁴⁵
Persamaan	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Dan membahas tentang strategi pengembangan produk.
Perbedaan	Penelitian ini menggunakan matriks EFE, IFE, SWOT, dan QSPM. Sedangkan peneliti menggunakan miles and hubberman.

C. Kerangka Berpikir

Di dalam penelitian ini penulis menjelaskan mengenai kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitiannya yaitu tentang Strategi Pengembangan dan Keunggulan Bersaing pada KSPPS Artha Bahana Syariah, sebagai berikut:

Tabel 2.3
Kerangka Berpikir



⁴⁵ Grisna Anggadwita, Sisca Eka Fitria, Rega Enggitya Suyono, “Strategy Development For Creating Competitive Advantages in Small And Medium Industries (SMIs),” *Journal of Applied Management* 17, no. 4 (2019).

Di dalam kerangka berpikir diatas dijelaskan bahwa KSPPS Artha Bahana Syariah untuk meraih keunggulan bersaing ini maka diperlukan adanya strategi pengembangan, karena dengan adanya strategi pengembangan itu diharapkan dapat berguna sebagai suatu dasar untuk meningkatkan dan menetapkan strategi pengembangan yang tentunya dilakukan dan nantinya akan dapat diketahui dampak dari strategi pengembangan pada KSPPS Artha Bahana Syariah dengan cara berinovasi produk atau desain produk, pengembangan sumber daya manusia, pengadaan sarana dan prasarana, dan permodalan, sehingga strategi pengembangan yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan dan juga diinginkan oleh pasar dan dapat bersaing dengan pesaing lainnya.

Secara dari perkembangan zaman kompetitor yang bermunculan dan persaingan yang semakin ketat KSPPS Artha Bahana Syariah dalam mengembangkan produknya harus bisa bertahan dengan melalui berbagai pengkajian, maka lebih baiknya koperasi syariah dapat mengembangkan strategi yang tepat yang dapat digunakan untuk memajukan usahanya yang selama ini sudah berjalan.

Dengan cara menggunakan cara alternatif strategi pengembangan ini yang diyakini bahwa KSPPS Artha Bahana Syariah maka dapat bersaing dengan pesaing lainnya guna menaikkan jumlah anggotanya. Oleh sebab itu KSPPS Artha Bahana Syariah harus bisa melakukan berbagai pertimbangan atas segala produk-produk yang dimiliki koperasi, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, dan permodalannya yang akan terjadi di lingkungan internal maupun eksternal koperasi atau juga perusahaan tersebut.