

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Pustaka

1. Pengertian Strategi

Kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani, yaitu “*strategos*” (*stratus* = militer dan *ag*= memimpin), yang berarti “*generalship*” atau suatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang. Definisi tersebut juga dikemukakan oleh seorang ahli bernama Clauswits, yang menyatakan bahwa strategi merupakan seni pertempuran untuk memenangkan pertempuran. Strategi secara umum didefinisikan sebagai cara mencapai tujuan. Strategi terdiri dari aktivitas-aktivitas penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan.¹

Menurut Alfred Chandler dalam buku karangan Siti Khotijah menjelaskan: Strategi adalah sasaran dan tujuan jangka panjang sebuah perusahaan, dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan. Sedangkan menurut Kenneth Andrew dalam buku karangan Siti Khotijah menjelaskan: strategi adalah pola, metode, maksud, tujuan, kebijakan dan rencana-rencana penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Yang dinyatakan dengan cara seperti menetapkan bisnis yang dianut atau yang akan dianut oleh perusahaan, dan jenis atau yang akan menjadi jenis apa perusahaan ini.²

Ghiffin (2000) mendefinisikan strategi sebagai rencana komprehensif untuk mencapai rencana tujuan organisasi. tidak hanya sekedar mencapai, akan tetapi strategi juga dimaksud untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi di lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan aktifitasnya. Bagi organisasi bisnis, strategi dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan bisnis perusahaan, dibanding para pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan konsumen.

¹Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Prenadamedia Group, Jakarta, 2016, Hlm. 16.

²Siti Khotijah, *Smart Strategi Pemasaran Pasar Global*, Alfabeta, Bandung, 2004, Hlm. 6.

Strategi merupakan pilihan pola tindakan atau rencana tentang apa yang ingin dicapai perusahaan dan hendak menjadi apa suatu organisasi di masa yang akan datang dengan mengintegrasikan tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan serta bagai mana mencapai keadaan yang diinginkan tersebut dengan mengalokasikan sumber daya yang dirancang untuk mencapai tujuan tersebut.

Secara umum, sebuah strategi memiliki komponen-komponen strategi yang selalu dipertimbangkan dalam menentukan strategi yang akan dilaksanakan. Komponen tersebut adalah kometisi yang berbeda, ruang lingkup dan distribusi sumber daya. Kompetisi yang berbeda (*distinctive competence*) merupakan suatu yang dimiliki oleh perusahaan dan perusahaan tersebut melakukannya dengan baik dibanding perusahaan lain. Kompetensi yang berbeda ini akan menjadi kekuatan bagi strategi yang akan dijalankan oleh perusahaan. Distribusi sumber daya merupakan bagaimana sebuah perusahaan memanfaatkan dan mendistribusikan daya yang dimilikinya dalam menerapkan strategi perusahaan.³

Tidak menutup mata suatu perusahaan atau organisasi yang lemah dalam strategi baik dalam hal finansialnya ataupun manajerial, makakondisi kolaps akan terjadi mungkin akan lebih parah perusahaantersebut akan jatuh.Strategi kadang identik dengan siasat untuk mengatasi masalah yang hadir bukan sebaliknya untuk lari dari kenyataan.Strategi biasanya lahir karena:

- a. Kondisi terjepit dalam mengambil keputusan.
- b. Tuntutan yang harus dijawab secepat mungkin.
- c. Jalan atau cara yang memang harus ditempuh guna mempertahankan suatu kondisi *minimal survive* terhadap goncangan.⁴

Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi, yakni:

³ Muhammad Husni Mubarak, *Pengantar Bisnis*, Nora Media Enterprise, Kudus, 2010, Hlm. 111-112

⁴ Siti Khotijah, *Op.Cit*, Hlm. 7.

a. Strategi manajemen.

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro. Misalnya strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi keuangan, dll.

b. Strategi investasi.

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi.

c. Strategi bisnis.

Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi operasi, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.⁵

2. Strategi dalam Perspektif Islam

Aplikasi manajemen strategi Islami yang dikendalikan oleh nilai-nilai syari'ah sama sekali berbeda dengan aplikasi manajemen strategis konvensional yang non Islami. Perbedaan itu ialah pada cara pengambilan keputusannya, hingga pelaksanaannya (strategi-strategi fungsional). Dengan berlandaskan sekulerisme yang bersandikan pada nilai-nilai material, aplikasi strategis non Islam tidak memperhatikan aturan halal-haram dalam setiap perencanaan, pelaksanaan dan segala usaha yang dilakukan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Dari asas sekularisme inilah, seluruh bangunan bisnis, kegiatan dan pemanfaatan sumberdaya organisasi diarahkan pada hal-hal yang bersifat bendawi dan menafikan nilai ruhiyah serta ketertarikan organisasi pada aturan yang lahir dari nilai-nilai syari'ah. Walaupun ada aturan, tetapi

⁵Freddy Rangkuti, *Analisis Swot: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2014, Hlm. 7.

semata-mata bersifat etik yang tidak ada hubungannya dengan konsekuensi pahala dan dosa.⁶

Islam telah menggariskan bahwa hakekat amal perbuatan manusia harus berorientasi pada pencapaian ridha Allah. Apa pun itu seperti hadits berikut:

عن أمير المؤمنين أبي حفص عمر ابن الخطاب رضی الله عنه قال سمعت رسول الله ﷺ يقول : إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى فمن كانت هجرته إلى الله ورسوله فهجرته إلى الله ورسوله ومن كانت هجرته لدنيا يصيبها أو امرأة ينكحها فهجرته إلى ما هاجر إليه...

Yang artinya: Riwayat dari Amiril Mu'minin Aby Hafsh Umar bin Khatthab ra. Berliu bersabda: saya mendengar Rasullullah bersabda: Bahwasannya sahnya amal perbuatan itu dengan niat. Dan bahwasannya bagi setiap orang apa yang ia niatkan. Maka barang siapa yang hijrahnya menuju keridhaan Allah dan Rasul-Nya, maka hijrahnya itu kearah ridho Allah dan Rasul-Nya. Dan barang siapa hijrahnya itu niat untuk keuntungan dunia atau karena seorang wanita yang akan di nikah, maka orang itu akan hasil apa yang dituju.

Keterangan:

(Innamal a'malu binniyyat) ya'ni: semua amal badaniyah itu sahnya harus disertai dengan niat seperti wudhu, shalat, haji, dan lainnya.

(Anniyyat) ya'ni: niat adalah menuju sesuatu perbuatan disertai dengan perbuatannya. Tempatnya didalam hati. Ta'rif yang luas ialah :kehendak yang ditujukan kepada sesuatu perbuatan untuk mencari ridha Allah dan tunduk patuh kepada petusannya.

(Wainnama likulimriin ma nawa) ya'ni: manusia mendapat balasan menurut apa yang dimaksud. Misalnya: makan, minum yang asalnya termasuk mubah diperbolehkan, tetapi kalau makan minum disertai niat supaya kuat beribadah, maka makan dan minum tersebut mendapatkan pahala, kalau diniatkan supaya kuat ma'siyat makan makan dan minum tersebut mendapatkan dosa.

⁶Agustianto, *Manajemen Perusahaan Islami Perspektif Manajemen Strategis*, <http://agustianto.niriah.com/category/etika-bisnis/>, Diakses tanggal 23 november 2016.

(*Faman Kana Hijratuhu*) ya'ni: hijrah dari Mekah ke Madinah itu pahalanya besar sekali apabila niatnya betul yakni karena patuh dan tunduk kepada perintah Allah dan Utusan-Nya. Kalau hijrahnya karena mencari keuntungan dunia atau karena wanita yang akan dinikahinya, maka orang itu hanya hasil apa yang dituju tidak mendapat pahala hijrah. Demikian juga kalau bekerja diniatkan untuk berjuang di jalan Allah maka ia akan mendapat pahala tapi jika diniatkan untuk mendapat gaji saja maka ia akan mendapat apa yang ditujunya. Dan sebagainya.⁷

Ia mensyaratkan dipenuhinya dua syarat sekaligus, yaitu niat yang ikhlas dan cara yang harus sesuai dengan syariat Islam. Bila perbuatan manusia memenuhi dua syarat itu sekaligus, maka amal itu tergolong ahsan (ahsanul amal), yaitu amal terbaik di sisi Allah SWT. Dengan demikian, keberadaan manajemen organisasi harus dipandang pula sebagai suatu sarana untuk memudahkan implementasi Islam dalam kegiatan organisasi tersebut. Implementasi nilai-nilai Islam berwujud pada difungsikannya Islam sebagai kaedah berfikir dan kaedah amal (tolak ukur perbuatan) dalam seluruh kegiatan organisasi. Nilai-nilai Islam inilah sesungguhnya yang menjadi nilai-nilai utama organisasi. Dalam implementasi selanjutnya, nilai-nilai Islam ini akan menjadi payung strategis hingga taktis seluruh aktivitas organisasi. Sebagai kaedah berfikir, aqidah dan syari'ah difungsikan sebagai asas atau landasan pola pikir dan kreatifitas, sedangkan sebagai kaedah amal, syari'ah difungsikan sebagai tolak ukur kegiatan organisasi. Tolak ukur syari'ah digunakan untuk membedakan aktivitas yang halal dan haram. Hanya kegiatan yang halal saja yang dilakukan seorang muslim. Sementara yang haram akan ditinggalkan semata-mata untuk menggapai keridhaan Allah SWT.

Atas dasar nilai-nilai utama itu pula tolak ukur strategis bagi aktivitas perusahaan adalah syari'ah Islam itu sendiri. Aktivitas perusahaan apapun bentuknya, pada hakikatnya adalah aktivitas manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya yang akan selalu terikat dengan

⁷Yahya Arif, *Kitab Terjemah Kitab Hadits Arbain Nawawy*, Hlm.7.

syai'ah. Hal ini sesuai dengan kaedah, “*Al-Ashlu fil Af'al, at-taqayyudu bil hukm asy-syar'iy*”. (Hukum asal setiap perbuatan adalah terikat dengan syari'ah). Syari'ah adalah aturan yang diturunkan Allah untuk manusia melalui lisan para RasulNya. Syari'ah tersebut harus menjadi pedoman dalam setiap aktivitas manusia, termasuk dalam aktivitas organisasi bisnis. Allah berfirman:⁸

ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَىٰ شَرِيعَةٍ مِّنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعْهَا وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَ الَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ

Artinya: “Kemudian Kami jadikan kamu berada di atas suatu syariat (peraturan) dari urusan (agama itu), Maka ikutilah syariat itu dan janganlah kamu ikuti hawa nafsu orang-orang yang tidak mengetahui”. (Al-Jatsiyah: 18).⁹

B. Teori Keunggulan Bersaing (*Competitif Advantage*)

1. Pengertian Keunggulan Bersaing

Suatu perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan kompetitif ketika perusahaan tersebut memiliki sesuatu yang tidak dimiliki pesaing, atau mampu melakukan sesuatu yang lebih baik dari perusahaan lain, keunggulan kompetitif menjadi suatu kebutuhan penting bagi kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang dan kelangsungan hidup perusahaan di masa mendatang.

Keunggulan kompetitif merupakan segala sesuatu yang dilakukan dengan sangat baik oleh perusahaan dibandingkan dengan yang dilakukan pesaingnya. Ketika sebuah perusahaan dapat melakukan sesuatu dengan lebih baik sedangkan perusahaan tidak, atau memiliki sesuatu sehingga perusahaan lain menginginkannya maka hal tersebut menggambarkan keunggulan kompetitif perusahaan.

Keunggulan kompetitif sangat penting untuk dimiliki, dijaga dan dipertahankan demi keberhasilan jangka panjang perusahaan, mengejar keunggulan kompetitif akan mengarahkan pada kesuksesan persaingan,

⁸Agustianto, *op cit*.

⁹Al-Qur'an Surat Al-Jatsiyah ayat 18, Yayasan Penyelenggara Penafsir dan Penerjemah Al-Qur'an, Al-Qur'an dan Terjemahnya, Depag RI, Jakarta, 2010, Hlm. 500.

perusahaan tidak cukup hanya memiliki keunggulan kompetitif, karena pada umumnya keunggulan kompetitif hanya bertahan pada periode tertentu diakibatkan karena ditiru oleh pesaingnya atau melemahnya keunggulan tersebut.¹⁰

Menurut porter, keunggulan bersaing berkaitan dengan cara bagaimana perusahaan memilih dan benar-benar dapat melaksanakan strategi generik ke dalam praktik. alternative strategi: *cost leadership*, *differentiation*, atau *focus*. Dengan memperkenalkan suatu alat yang dikenal sebagai analisis rantai nilai, manajemen dapat memisahkan aktifitas-aktifitas dasar yang dilakukan oleh perusahaan, mulai dari aktivitas desain, proses produksi, pemasaran sampai dengan jasa pelayanan setelah penjualan dan semua kegiatan pendukung mulai dari manajemen sumber daya manusia, infrastruktur, pembelian dan pengembangan teknologi. Sebuah perspektif baru dan praktis tentang startegi bersaing dengan memperlihatkan bagaimana semua aktifitas dasar dan aktifitas pendukung ini dapat dipadukan sehingga membentuk sinergi yang pada gilirannya akan mendatangkan keunggulan bersaing. Dengan menggunakan analisis rantai nilai, manajemen dapat melakukan aktivitas berikut:

- a. Memahami perilaku biaya
- b. Mengidentifikasi apa yang menciptakan nilai bagi pembeli
- c. Memilih strategi teknologi yang mencerminkan signifikansi teknologi perusahaan untuk keunggulan bersaing
- d. Memahami hubungan strategik anatar unit usaha yang ada.

¹⁰Muhammad M. Mubarak, *Startegi Korporat dan Persaingan Bisnis dalam Meraih Keunggulan Kompetitif*, Idea Press, Yogyakarta, 2009, Hlm. 11-12

2. Analisis Keunggulan Bersaing

untuk menentukan keunggulan bersaing suatu organisasi atau mengidentifikasi peluang baru dalam memperoleh keunggulan, diperlukan analisis konsumen dan persaingan. Beberapa tehnik analisis sebagai berikut:

- a. Analisis yang berorientasi pada konsumen (*costumer-Oriented Analysis*).

Kegiatan ini meliputi penentuan konsumen, pengidentifikasian nilai yang dicari, perbandingan kinerja organisasi dengan pesaingnya, dan pengidentifikasian alasan mengapa konsumen menganggap suatu perusahaan lebih hebat dari yang lainnya.

- b. Analisis yang berpusat pada Pesaing (*competitor-centered Analysis*).

Dua teknik yang berguna dalam analisis pesaing adalah analisis rantai nilai (*value-chain analysis*) dan tehnik patok duga (*benchmarking*). Keunggulan itu bermakna bagi konsumen dan dapat berkelanjutan terhadap aksi para pesaing. Identifikasi suatu keunggulan bersaing harus menggunakan pengetahuan dan informasi dari hasil analisis internal, dengan mengacu pada analisis rantai nilai, analisis pelanggan, dan analisis kompetensi inti.

3. Kekuatan Persaingan Industri

Formulasi strategi bisnis melibatkan pengambilan keputusan pada tingkat divisi atau tingkat unit bisnis. Strategi ini harus konsisten dengan strategi bisnis keseluruhan yang dikhususkan untuk *line of business* tersebut. Salah satu pendekatan yang berguna untuk perumusan strategi bisnis adalah analisis kompetitif dari Michael porter. Analisis tersebut sesungguhnya didasarkan pada analisis terhadap lima kekuatan kompetitif yaitu ancaman pesaing baru, kekuatan tawar-menawar dari pemasok, kekuatan tawar-menawar dari pembeli, ancaman produk pengganti serta pesaing antar perusahaan yang sudah ada di dalam industri.

a. Ancaman Pendatang Baru

Pendatang baru dalam suatu industri biasanya membawa dan menambah kapasitas baru, keinginan mendapatkan pangsa pasar, dan juga sumber daya baru. Berat ringannya ancaman pendatang baru tergantung pada hambatan masuk dan reaksi dari para pesaing yang telah ada di mana pendatang baru akan memasuki industri atau pasar tersebut.¹¹

b. Kekuatan Pemasok

Pemasok menyediakan dan menawarkan input yang diperlukan untuk memproduksi barang atau menyediakan jasa oleh industri atau perusahaan. Organisasi di dalam suatu industri bersaing antara satu dengan lainnya untuk mendapatkan input seperti tenaga kerja, bahan baku, dan modal. Apabila pemasok mampu mengendalikan perusahaan dalam hal penyediaan input, sedangkan industri tidak mempunyai kemampuan untuk mengendalikan pemasok maka posisi tawar industri menjadi lemah dan sebaliknya posisi tawar pemasok menjadi kuat.

c. Kekuatan Pembeli (Pelanggan)

Pembeli atau pelanggan di sini terdiri dari pelanggan individual dan pelanggan organisasi. Dalam industri tertentu mungkin terdapat beberapa perantara pelanggan antara industri dengan pemakai atau konsumen akhir, namun juga ada industri atau perusahaan yang menjual secara langsung kepada konsumen akhir.

d. Ancaman Produk Pengganti

Produk pengganti dapat memberikan pilihan bagi pembeli (pelanggan) dan akan mengurangi keuntungan perusahaan.

e. Ancaman Pesaing

Ancaman pesaing memungkinkan suatu organisasi menilai apakah organisasi tersebut dapat bersaing dengan sukses di dalam suatu pasar yang memberikan peluang-peluang keuntungan.

¹¹Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran Sudut Pandang Asia*, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta, 2004, hlm. 365-367

C. Strategi Bersaing Generik

1. Pengertian Strategi Generik

Pendekatan yang dikemukakan oleh Porter, terdapat dua faktor yang diperhitungkan dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi. Menurut Porter, keunggulan kompetitif hanya akan diperoleh lewat salah satu dari dua sumber yakni bisa dari keunggulan menciptakan biaya rendah (*cost leadership*), atau dari kemampuan organisasi untuk menjadi berbeda (*differentiation*) dibandingkan para pesaingnya. Faktor kedua dalam pendekatan ini adalah cakupan produk pasar (*competitive scope*) dimana organisasi saling bersaing satu sama lain dalam pasar yang luas dan sempit.¹²

Sebuah perusahaan yang dapat menempatkan diri dengan baik dapat memperoleh keuntungan yang tinggi walaupun struktur industrinya tidak menunjang dan kemampuan rata-rata industri biasa saja. Basis fundamental dari kinerja di atas rata-rata pada jangka panjang merupakan keunggulan bersaing yang tahan lama. Walaupun suatu perusahaan dapat memiliki banyak sekali kekuatan dan kelemahan dalam berhadapan dengan para pesaingnya.

Kedua jenis dasar keunggulan bersaing yang digabungkan oleh kedua aktifitas yang berusaha dicapai oleh sebuah perusahaan menghasilkan tiga strategi generik untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dalam suatu industri. Keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus, strategi fokus mempunyai dua varian, fokus biaya dan fokus diferensiasi.¹³

¹²Mudrajad Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Erlangga, Jakarta, 2005, Hlm. 90

¹³Michael E Porter, *Keunggulan Bersaing Menciptakan Dan Mempertahankan Kinerja Keunggulan*, Binarupa Aksara, Jakarta, 1994, Hlm. 11.

Gambar 2.1
Keunggulan Bersaing

		Biaya Rendah	
		Diferensiasi	
CAKUPAN PERSAINGAN	Sasaran Luas	1. Keunggulan Biaya	2. Diferensiasi
	Sasaran Sempit	3A. Fokus Biaya	3B. Fokus Diferensiasi

Tujuan persaingan adalah melakukan sesuatu yang lebih baik dalam menyediakan apa yang pembeli cari, dengan cara yang memungkinkan perusahaan dalam memperoleh keunggulan bersaing dan mengalahkan pesaing dalam persaingan. Inti dari strategi bersaing tidak hanya terdiri dari inisiatif internal dalam memberikan nilai superior kepada pelanggan. Tetapi juga termasuk tindakan menyerang dan bertahan untuk menghadapi serangan pesaing, tindakan dalam menggerakkan sumber daya dalam meningkatkan kemampuan bersaing jangka panjang dan posisi pasar, serta usaha merespon kondisi pasar apapun saat ini.¹⁴

Strategi yang baik adalah menyesuaikan antara keadaan eksternal perusahaan dengan situasi internal. Strategi akan kuat jika menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan cukup besar, dan akan lemah jika tidak menghasilkan keunggulan bersaing. Dengan keunggulan kompetitif, perusahaan mempunyai prospek untuk mendapat keuntungan diatas rata-rata dan sukses menjadi pemenang di dalam industri. Esensi strategi adalah menjadi berbeda dari pesaing dengan memilih serangkaian aktifitas yang dibuat secara terencana dan berbeda dari yang pesaing lakukan untuk memberikan kombinasi yang unik.

¹⁴Muhammad M. Mubarak, *Strategi Korporat dan Persaingan Bisnis dalam Meraih Keunggulan Kompetitif*, Idea Press, Yogyakarta, 2009, Hlm. 89-90.

Strategi bersaing pada perinsipnya terdiri dari dua tipe, yaitu menyerang dan bertahan. Sebagian tindakannya adalah agresif dan langsung menantang posisi pasar pesaing. Tindakan yang lain adalah menahan tekanan dan menahan serangan pesaing. Terdapat tiga pendekatan bersaing yang sering digunakan:

- Berusahan menyediakan kepemimpinan biaya rendah terbaik yang bisa perusahaan tawarkan bagi industri.
- Mengejar fitur diferensiasi sebagai kualitas yang lebih tinggi, menambah daya guna, layanan yang lebih baik, desain yang lebih menarik, teknologi yang superior, atau nilai barang yang lebih bagus melebihi pesaing.
- Fokus pada segmen pasar dan memberikan pelayanan yang lebih baik dari pada pesaing dalam melayani kebutuhan dan cita rasa yang spesial dari pembeli.¹⁵

Gambar 2.2
Strategi Bersaing Generik Porter
Keunggulan Kompetitif



Sumber : dimodifikasi dari Michael E. Porter, *Competitive Strategy*(1980).¹⁶

¹⁵M. Husni Mubarak, *Manajemen Strategi*, Stain Kudus, Kudus, 2009, Hlm. 59-60.

¹⁶Muhammad M Mubarak, *Op. Cit*, Hlm. 91.

2. Jenis-jenis strategi Generik

Dalam analisisnya tentang strategi bersaing Menurut Porter, keunggulan kompetitif hanya akan diperoleh lewat salah satu dari dua sumber yakni bisa dari keunggulan menciptakan biaya rendah (*cost leadership*), atau dari kemampuan organisasi untuk menjadi berbeda (*differentiation*) di bandingkan para pesaingnya. Faktor kedua dalam pendekatan ini adalah cakupan produk-pasar (*competitive scope*) dimana organisasi saling bersaing satu sama lain dalam pasar yang luas dan sempit.¹⁷

a. Strategi Keunggulan Biaya (*Cost-Leadership*)

1) Pengertian Strategi Keunggulan Biaya (*Cost leadership*)

Strategi keunggulan biaya adalah strategi yang digunakan organisasi ingin menjadi pemimpin pasar berbasis biaya rendah dengan basis pelanggan yang luas. Biaya di sini merupakan total biaya produksi, dan bukan pada harga. Pada strategi ini organisasi berfokus pada bagaimana perusahaan mampu memproduksi barang dan jasa dengan biaya rendah. Perusahaan yang mampu menciptakan biaya produksi yang rendah tentu saja mampu menjual produknya dengan harga yang lebih rendah dari pesaing, tetapi masih bisa menghasilkan keuntungan bagi perusahaannya. Perusahaan semacam ini tidak takut terhadap ancaman pesaing yang menurunkan harga¹⁸.

Strategi kepemimpinan biaya akan berhasil dengan baik ketika pembeli sangat peka terhadap perubahan harga, ketika perusahaan-perusahaan yang bersaing tersebut menjual produk dari komoditi yang sama, dan ketika perusahaan dapat memanfaatkan keuntungan dari skala ekonomis. Pemimpin dalam biaya tidak hanya berada dalam posisi yang paling menguntungkan untuk melindungi dirinya dari perang harga,

¹⁷Mudrajad Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Erlangga, Jakarta, 2005, Hlm. 90.

¹⁸*Ibid*, Hlm. 90.

tetapi juga dapat menggunakan kekuatannya untuk menyerang pesaing dengan harga termurah dalam industri itu.¹⁹

2) Cara Memperoleh Keunggulan Biaya

Untuk memperoleh keunggulan biaya, biaya yang kumulatif perusahaan melalui ranai nilainya harus lebih rendah dari pesaingnya. Ada beberapa faktor pendorong biaya yang harus dikendalikan sebagai berikut:

- a) Skala Ekonomis. Peningkatan volume dapat memberikan biaya yang lebih murah dibanding volume yang lebih kecil karena biaya penelitian dan pengembangan serta pemasarannya dapat dibagi dengan volume penjualan yang lebih besar.
- b) Belajar dari Pengalaman. Pengalaman dalam mengefisiensikan pekerjaan, studi banding ke perusahaan yang mempunyai aktivitas sama. Perhatian manajemen tidak hanya mendapatkan laba, tapi juga menggunakannya untuk memodifikasi produksi.
- c) Biaya Sumber Daya Input. Ada beberapa faktor yang menjadi kunci untuk mendapatkan sumber daya input yang murah. Yakni dengan menggunakan daya tawar beli dengan membeli dalam jumlah besar untuk mendapatkan harga terbaik dari pemasok.
- d) Bekerjasama dengan Aktivitas Rantai Nilai dalam Perusahaan atau Industri. Biaya penyimpanan bahan baku dapat diminimalkan dengan membuat jaringan dengan pemasok, sehingga dapat mengurangi biaya operasional.
- e) Membagi Peluang dengan Unit Bisnis yang lain dalam Organisasi. Hal ini bisa dilakukan dengan berbagai proses

¹⁹Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Prenadamedia Group, Jakarta, 2016, Hlm. 126.

pengorderan, system penagihan konsumen, fasilitas distribusi.²⁰

Kelemahan potensial dari strategi keunggulan biaya (*cost leadership*) adalah kecenderungan untuk memotong biaya yang dapat menjatuhkan permintaan terhadap produk atau jasa, contohnya dengan menghilangkan model-model penting. Strategi *cost leadership* akan tetap kompetitif hanya jika pelanggan melihat bahwa produk atau jasa yang dihasilkan sama (minimal mendekati) dengan produk pesaing yang harganya lebih tinggi.²¹ strategi kepemimpinan biaya yang dilaksanakan dibawah kondisi yang tepat dan benar dapat menjadi senjata yang sangat hebat.²²

3) Risiko strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*)

- a) Peralatan manufaktur pemimpin biaya dapat menjadi usang karena inovasi teknologi pesaingnya, inovasi ini memungkinkan para pesaingnya untuk memproduksi pada tingkat biaya yang lebih rendah dari pada pemimpin biaya.
- b) Terlalu banyak fokus pada pengurangan harga dapat membuat perusahaan kurang memperhatikan kebutuhan pelanggan atau isu-isu yang berkaitan dengan dimensi persaingan lainnya.
- c) Strategi kepemimpinan biaya berkaitan dengan imitasi (penjiplakan) kadang-kadang para pesaing belajar bagai mana meniru strategi kepemimpinan biaya dengan berhasil. Ketika hal ini terjadi, pemimpin biaya harus mencari jalan untuk

²⁰M. Husni Mubarak, *Manajemen Strategi*, Stain Kudus, Kudus, 2009, Hlm. 64.

²¹Edward J. Blocher, *Manajemen Biaya : dengan Tekanan Strategik*, Salemba Empat, Jakarta, 2000, Hlm. 39.

²²Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Prenadamedia Group, Jakarta, 2016, Hlm. 127.

meningkatkan nilai barang atau jasa yang ditawarkannya kepada para pelanggan.²³

3) Keuntungan bagi perusahaan dalam menerapkan strategi kepemimpinan biaya:

- a) perusahaan yang berbasis biaya rendah dapat memperoleh pendapatan diatas rata-rata meskipun pesaing di pasar sangat kuat.
- b) strategi kepemimpinan biaya juga melindungi perusahaan dari pembeli yang kuat. Dengan biaya yang rendah, pembeli tidak dapat lagi memaksa perusahaan untuk mengurangi biaya.
- c) posisi sebagai pemimpin pasar berbasis biaya juga memberikan fleksibilitas kepada perusahaan untuk bekerjasama dengan pemasok.
- d) strategi ini juga memberikan halangan masuk yang tinggi bagi para pesaing perusahaan terutama dalam keunggulan biaya dan penciptaan produk yang berskala ekonomi.²⁴

b. Strategi Differensiasi (*Differentiation*)

1) Pengertian Strategi Differensiasi

Strategi diferensiasi merupakan serangkaian tindakan yang berkaitan dan dirancang untuk memproduksi barang atau jasa yang dianggap berbeda oleh para konsumen dengan ciri yang dapat diterima sebagai hal yang penting bagi konsumen.²⁵

Pendekatan persaingan yang menarik digunakan dalam strategi ini adalah ketika kebutuhan dan preferensi pembeli sangat beragam untuk dipenuhi kepuasannya dengan produk yang

²³Michael A. Hitt, *Manajemen Strategi: Daya Saing dan Globalisasi*, Salemba Empat, Jakarta, 2001, Hlm. 166-167.

²⁴Mudrajat Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Erlangga, jakarta, 2005, Hlm. 91.

²⁵M Husni Mubarak, *Manajemen Straregi*, Stain, Kudus, Kudus, 2009, Hlm. 97.

berbeda atau oleh penjual dengan kemampuan yang unik yang dibutuhkan konsumen.

Perusahaan menumbuhkan kekuatan yang akan berkontribusi dalam diferensi yang diinginkan. Dengan demikian, perusahaan akan mencari kepemimpinan dalam kualitas, contohnya harus membuat produk dengan komponen terbaik, memasang dengan penuh keahlian, memeriksa dengan hati-hati, dan mengomunikasikan kualitas dengan efektif.²⁶

2) Mencapai diferensiasi berdasarkan keunggulan bersaing

Strategi diferensiasi akan sukses jika perusahaan mampu memberikan nilai yang tidak diberikan pesaingnya. Ada empat pendekatan yang dapat digunakan untuk membuat atribut yang unik dan dianggap bernilai oleh konsumen.

Pendekatan pertama, menggabungkan atribut produk dan fitur pengguna yang menekankan biaya dalam menggunakan produk perusahaan.

Pendekatan kedua, menggabungkan fitur yang menaikkan kinerja produk yang dibeli konsumen. Untuk menaikkan kinerja produk atau jasa yang pembeli dapat, perusahaan dapat menggabungkan fitur dan atribut yang menyediakan pembeli lebih banyak kenyamanannya atau mudah digunakan; membuat produk atau jasa yang lebih bersih, lebih aman atau bebas perawatan dibanding pesaing, memenuhi kebutuhan pelanggan lebih lengkap dan lebih fleksibel dibanding yang ditawarkan pesaing; memberi pilihan pembeli untuk menambah versi produk baru dating ke pasar.

Pendekatan ketiga, menggabungkan fitur yang menaikkan kepuasan pembeli dengan cara non ekonomis. Memberikan garansi tanpa batas supaya memberi rasa aman dalam membeli,

²⁶Philip Kotler Dkk, *Manajemen Pemasaran dalam Sudut Pandang Asia*, PT. Indeks Gramedia, Jakarta, 2003, Hlm. 118.

dengan menerima kembali apapun yang dijual jika tidak memuaskan pelanggan, menggantinya atau mengembalikan uang yang dibayarnya.

Pendekatan keempat, bersaing berdasarkan kapabilitas dengan memberikan nilai kepada pelanggan melalui kemampuan bersaing yang pesaing tidak punya atau sulit untuk menyamainya. Kesuksesan kapabilitas pendorong diferensiasi dimulai dengan memahami secara mendalam apa yang konsumen inginkan dan diakhiri dengan membangun kapabilitas organisasi untuk memuaskan kebutuhan tersebut dibanding pesaingnya, sehingga dikatakan mempunyai nilai diferensiasi bersaing ketika mampu memberikan nilai lebih yang tidak mampu diberikan para pesaingnya.²⁷

Ada empat cara umum dalam mendeferensiasikan penawaran perusahaan. Perusahaan dapat menciptakan nilai dengan menawarkan sesuatu yang “lebih baik” artinya unjuk kerja penawaran perusahaan lebih baik dari pesaingnya. Biasanya hal ini mencakup sedikit peningkatan produk yang ada. “lebih baru” artinya mengembangkan solusi yang sebelumnya tidak ada. Biasanya hal ini risikonya lebih tinggi dari pada sedikit peningkatan produk, namun ada peluang untuk laba yang lebih tinggi. “lebih cepat” artinya mengurangi waktu penyerahan atau waktu kerja yang diperlukan dalam menggunakan atau membeli suatu barang atau jasa. Akhirnya “lebih murah” artinya mendapatkan barang serupa dengan lebih murah.²⁸

Keunggulan diferensiasi merupakan superioritas relative dari nilai yang ditawarkan organisasi kepada konsumen, untuk

²⁷Muhammad H. Mubarak, *Strategi Korporat dan Persaingan Bisnis dalam Meraih Keunggulan Kompetitif*, Idea Press, Yogyakarta, 2009, Hlm. 100-101.

²⁸Philip Kotler A.B Susanto, *Manajemen Pemasaran Indonesia Buku kedua*, Salemba Empat, Jakarta, 2001, Hlm. 388.

satu atau beberapa unsur bila dibandingkan dengan yang ditawarkan pesaing. Bentuk keunggulan bersaing tergambar dari rantai nilai, analisis kompetensi inti dan kebutuhan pasar, dimana organisasi menawarkan beberapa keunggulan berikut:

- a) Diferensiasi Produk, merupakan bentuk diferensiasi yang ada, dimana organisasi dapat men-*deliver* nilai yang ditawarkan sehingga dapat memenuhi kebutuhan konsumen secara superior.
- b) *Service Quality/Service Advantage*, merupakan keunggulan yang ada bila organisasi dapat menawarkan sejumlah kemampuan men-*deliver* ketrampilan superior dan kinerja pelayanan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.
- c) Reputasi Merek, merupakan keunggulan dari pesan sosial yang terikat atau terkait dengan nilai yang ditawarkan organisasi, bila dibandingkan dengan merek pesaing.²⁹

Perusahaan yang mengikuti strategi diferensiasi akan berusaha membangun loyalitas pelanggan melalui penempatan produk atau jasa secara unik atau berbeda. Diferensiasi ini pada gilirannya, memungkinkan perusahaan tersebut menetapkan harga produk atau jasa lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya. Cara-cara untuk melakukan strategi diferensiasi telah ditempuh, tetapi konsep utamanya adalah menjadi istimewa pada sesuatu yang penting bagi pelanggan. Perusahaan, dengan kata lain. Berjuang agar menjadi lebih baik dari pada pesaingnya pada faktor tertentu yang dianggap bernilai oleh pelanggannya.

Perusahaan kecil yang dapat meningkatkan kerja produk atau jasanya, mengurangi biaya dan resiko yang harus ditanggung pelanggan ketika membelinya, atau memberikan manfaat tidak kelihatan yang dirasakan bernilai oleh

²⁹Sofjan Assauri, *Strategic Marketing Staining Lifetime Customer Value*, Rajagrafindo Persada, Depok, 2012, Hlm. 104.

pelanggan. Maka perusahaan tersebut memiliki potensi sukses dalam melakukan strategi diferensiasi. Perusahaan yang berhasil melakukan strategi diferensiasi bias menetapkan harga premium untuk produk atau jasanya, meningkatkan pangsa pasarnya dan menuai keuntungan dari pelanggannya akan selalu ingat dan loyal. Perusahaan agar sukses harus membuat produk atau jasanya berbeda. Paling tidak di mata pelanggannya.

Basis umum untuk diferensiasi mencakup layanan pelanggan yang istimewa, ciri produk yang khusus, lini produk yang lengkap, ketersediaan suku cadang dengan segera, kehandalan produk tanpa kompromi, kualitas produk yang prima, serta pengetahuan produk yang luas. Strategi diferensiasi yang sukses harus menciptakan persepsi dimata pelanggannya. Pelanggan tidak akan membeli produk atau jasa yang dianggap tidak bernilai baginya, tidak masalah betapa tinggi nilai yang sebenarnya.

Perusahaan kecil akan mendapat resiko ketika ingin menerapkan startegi diferensiasi, salah satunya adalah berusaha melakukan diferensiasi terhadap produk atau jasanya yang tidak meningkatkan kinerja atau menurunkan biaya bagi pembeli. Penjiplakan “salinan murahan” dari para pesaing juga merupakan ancaman bagi kesuksesan strategi diferensiasi. Bahaya lainnya adalah diferensiasi yang berlebihan akan menyedot biaya terlalu tinggi hingga perusahaan membuat harga produknya tidak terjangkau oleh pasar. Risiko terakhir adalah hanya berfokus pada karakteristik fisik suatu produk atau jasa dan mengabaikan berbagai faktor psikologis, seperti setatus, prestise, dan citra, yang merupakan sumber yang sangat berguna bagi perusahaan.³⁰

³⁰Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Prenadamedia Group, Jakarta, Hlm. 127-128.

Kelemahan strategi diferensiasi terletak pada kecenderungan perusahaan untuk menurunkan biaya atau mengabaikan akan perlunya memiliki rencana pemasaran yang agresif atau berkelanjutan, kecenderungan tersebut dapat menjatuhkan kekuatannya. Jika pelanggan mulai yakin bahwa perbedaannya dengan produk pesaing tidak lagi signifikan, maka produk dengan biaya rendah akan lebih menarik bagi pelanggan.³¹

3) Risiko Diferensiasi

- a) Perbedaan biaya antara pesaing biaya rendah dengan perusahaan terdiferensiasi menjadi terlalu besar akibat diferensiasi untuk mempertahankan loyalitas merek. Akibatnya, pembeli mengorbankan beberapa karakteristik, pelayanan atau citra yang dimiliki perusahaan terdiferensiasi demi penghematan biaya yang lebih besar.
- b) Kebutuhan pembeli akan faktor-faktor diferensiasi hilang, ini dapat terjadi jika pembeli makin canggih.
- c) Imitasi memperkecil kesan adanya diferensiasi, suatu kejadian biasa bila industri telah matang (dewasa).³²

c. Strategi Fokus (*Focus*)

1) Pengertian Strategi Fokus

Strategi fokus dari biaya rendah atau diferensiasi merupakan serangkaian tindakan yang berkaitan dan dirancang untuk memproduksi atau menyampaikan barang atau jasa untuk melayani kebutuhan segmen pasar tertentu.³³

Tujuan strategi fokus adalah memberikan pelayanan segmen pembeli yang lebih baik dalam target celah pasar

³¹Edward J. Blocher, *Manajemen Biaya : dengan Tekanan Strategik*, Salemba Empat, Jakarta, 2000, Hal. 39.

³²Michael E Porter dan Agus Maulana, *Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Glora Aksara Pratama, Jakarta, 1990, Hlm. 41.

³³M Husni Mubarak, *Manajemen Strategi*, Stain, Kudus, Kudus, 2009, Hlm. 75.

dengan lebih efektif atau efisien dibanding pesaing. Sedangkan kesuksesan keunggulan bersaingnya berdasarkan biaya yang lebih rendah dibanding pesaing dalam melayani segmen celah pasar yang memiliki kebutuhan yang unik atau kemampuan memberikan segmen pasar yang unik sesuatu yang lebih baik sesuai keunikan selera dan preferensi mereka.

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relative kecil dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relative tidak dipengaruhi oleh harga. Dalam pelaksanaannya terutama pada perusahaan skala menengah dan besar, strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya: strategi biaya rendah / strategi pembedaan karakteristik produk. Strategi ini biasa digunakan oleh pemasok “*niche market*” (segmen khusus / khas dalam suatu pasar tertentu disebut pula sebagai ceruk pasar) untuk memenuhi kebutuhan suatu produk –barang dan jasa-khusus.

Syarat bagi penerapan strategi ini adalah adanya besaran pasar yang cukup (*market size*) terdapat potensi pertumbuhan baik dan tidak terlalu diperhatikan oleh pesaing dalam mencapai keberhasilan lainnya (pesaing tidak tertarik untuk bergerak pada ceruk tersebut) strategi ini akan menjadi lebih efektif jika konsumen menumbuhkan suatu kekhasan tertentu yang tidak diminati oleh perusahaan pesaing. Biasanya perusahaan yang bergerak dengan strategi ini lebih berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu (*niche market*).

2) Jenis-jenis Strategi Fokus

Perusahaan dapat memberikan nilai bagi pelanggan dalam segmen pasar yang unik dan spesifik dengan memilih satu dari dua strategi fokus yang berbeda diantaranya.

a) Strategi Fokus Biaya Rendah.

Fokus segmennya adalah perusahaan melakukan pengurangan biaya dan efisiensi operasional, sehingga dapat menciptakan harga yang murah dengan tetap memperhatikan kualitas produk yang ditawarkan, sebagai contoh konsumen yang tidak kaya, biasanya memiliki anak tapi tidak memiliki pengasuh sehingga yang ditawarkan adalah penitipan anak.

b) Strategi Fokus Diferensiasi.

Strategi fokus diferensiasi, “Strategi yang tepat untuk menghasilkan laba diatas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kekuatan persaingan, meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya”.

Gambar 2.3
Keunggulan Bersaing

		Biaya Rendah	
		Diferensiasi	
CAKUPAN PERSAINGAN	Sasaran Luas	3. Keunggulan Biaya	2. Diferensiasi
	Sasaran Sempit	3A. Fokus Biaya	3B. Fokus Diferensiasi

3) Risiko Persaingan dari Strategi Fokus

Ketika menggunakan salah satu tipe jenis strategi fokus, perusahaan menghadapi risiko umum yang sama seperti perusahaan yang melakukan strategi kepemimpinan biaya atau diferensiasi dengan basis industri yang luas. Akan tetapi strategi

fokus memiliki tiga tambahan risiko selain risiko yang umum. Yaitu:

- a) Seorang pesaing dapat melakukan fokus pada segmen kompetitif yang lebih sempit dan “mengaburkan fokus”.
- b) Sebuah perusahaan yang bersaing dengan basis industri yang luas dapat memutuskan bahwa segmen pasar yang dilayani oleh strategi fokus perusahaan itu atraktif dan berharga untuk disaingi.
- c) Kebutuhan pelanggan dalam segmen kompetitif yang sempit dapat serupa dengan pelanggan pada umumnya. Ketika hal ini terjadi, keunggulan dari strategi fokus menjadi berkurang atau hilang sama sekali.³⁴

D. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

1. Pengertian UMKM

Pengertian usaha kecil di Indonesia masih sangat beragam. Sebelum dikeluarkan UU No. 9/1995, setidaknya terdapat lima instansi yang merumuskan usaha kecil dengan caranya masing-masing. Kelima instansi itu adalah: Biro Pusat Statistik (BPS), Departemen Perindustrian, Bank Indonesia, Departemen Perdagangan, serta Kamar Dagang dan Industri. Pada kelima instansi ini, kecuali BPS, Usaha Kecil pada umumnya dirumuskan dengan menggunakan pendekatan financial.

Departemen Perindustrian dan Bank Indonesia misalnya, mendefinisikan usaha kecil berdasarkan nilai assetnya. Menurut kedua instansi ini, yang dimaksud dengan usaha kecil adalah usaha yang assetnya (tidak termasuk tanah dan bangunan), bernilai kurang dari Rp. 600.000.000. Departemen perdagangan membatasi usaha kecil berdasarkan modal kerjanya. Menurut Departemen Perdagangan, usaha

³⁴ Michael A Hitt et.al, *Manajemen Strategi Daya Saing Globalisasi Buku 1*, Salemba Empat, Jakarta, 2001, Hlm. 178.

kecil adalah usaha (dagang) yang modal kerjanya bernilai kurang dari Rp. 25.000.000.³⁵

2. Kriteria UMKM

Secara umum, ada banyak UKM dengan criteria yang berbeda. Berikut ini beberapa diantaranya:

a. Manajemen Bisnis Sendiri

UKM sangat berbeda dengan waralaba. Perbedaannya yang mencolok terletak pada manajemen bisnis apabila waralaba memiliki manajemen bisnis yang ditentukan oleh pihak *franchisor*, maka UKM tidak. Pemilik UKM memiliki kebebasan untuk bertindak dan mengambil keputusan sendiri terkait dengan kemajuan usahanya.

b. Modal Usaha Terbatas

UKM memiliki modal terbatas, karena pada umumnya modal hanya berasal dari pemilik usaha atau bisa jadi sekelompok kecil orang yang ikut menginvestasikan uangnya untuk modal UKM tersebut.

c. Karyawan kebanyakan dari penduduk lokal

Pada umumnya, UKM mengambil karyawan dari penduduk lokal. Alasannya UKM memberdayakan penduduk lokal agar bisa bekerja secara mandiri di daerah tersebut.

d. Bersifat usaha keluarga

UKM ini di jalankan dan dikembangkan sendiri oleh pemilik usaha bersama keluarganya. Setelah berkembang cukup besar pemilik UKM memperkejakan penduduk sekitar dengan sistem seperti keluarga.

e. Posisi kunci dipegang oleh pemilik

Maju-mundurnya UKM tergantung sepenuhnya oleh pemilik usaha. Dalam hal ini, berarti sistem untuk menjalankan atau

³⁵ Heru Sutojo, et, al, *Profil Usaha Kecil dan Kebijakan Kredit Perbankan di Indonesia*, UI Press, Jakarta, 1994, hlm.59.

memajukan usaha tidak diajarkan kepada karyawan atau orang yang menjadi kepercayaan.

f. Modal usaha berasal dari keuangan keluarga

Kebanyakan UKM tidak mengandalkan modal dari pihak luar, seperti investor atau bank, tetapi dari keuangan keluarga, sehingga memungkinkan tercampurnya keuangan keluarga dan perusahaan.

g. Menggunakan teknologi sederhana dalam proses produksi

Teknologi sederhana yang dimaksud disini adalah alat-alat yang masih tradisional dan belum canggih, sebagaimana yang ada belakangan ini.

3. Kelebihan dan Kekurangan UMKM

Sebagaimana usaha pada umumnya, UKM tentu memiliki kelebihan dan kekurangan.³⁶

a. Kelebihan

1. Pemilik memiliki kebebasan untuk bertindak
2. Meningkatkan perubahan struktur ekonomi di daerah tempat berdirinya UKM
3. Meningkatkan perubahan struktur ekonomi di daerah tempat berdirinya UKM
4. Meningkatkan kemampuan produktif sumber daya manusia

b. Kekurangan

1. Sistem produksi dan pemasaran relative lemah
2. Sulit mendapatkan modal jangka panjang
3. Pemilik tidak mampu mengelola usaha dan sumber daya manusia

³⁶Akifa P. Nayla. *Komplet Akutansi untuk UKM dan Waralaba*.Laksana. Jogjakarta. 2014. Hlm Hlm 17-22

E. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang dijadikan landasan peneliti diantaranya yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan oleh: Anang Hidayat. Dengan judul penelitian: *“analisis strategis dalam membangun keunggulan kompetitif usaha kecil menengah di Indonesia”*. Menghasilkan penelitian sebagai berikut: membangun keunggulan kompetitif UKM di Indonesia dapat di bentuk melalui aliansi strategis yang tepat berbasis pada pertukaran sumber daya teknologi atau pun sumber daya pemasaran, karena semakin tepat pememilihan model aliansi maka UKM akan dapat membangun keunggulan kompetitifnya.³⁷
2. Penelitian yang dilakukan oleh: Wibiwo Kuntjoroadi, Nurul Safitri. Dengan judul penelitian. *“Analisis Strategi Bersaing dalam Persaingan Usaha Penerbangan Komersial”*. Menghasilkan penelitian sebagai berikut: untuk mendapatkan strategi bersaing dalam usaha penerbangan dari segi strategi perluasan pangsa pasar maka harus mempertimbangkan, *pertama*, kemungkinan terjadinya anti *trust*, adanya kecenderungan pesaing akan menuduh perusahaan melakukan praktek monopoli pasar. *Kedua*, biaya ekonomis, biaya yang diperlukan untuk memperoleh tambahan pangsa pasar.³⁸
3. Penelitian yang dilakukan oleh: Gita Sugiarti. Dengan judul : *”membangun keunggulan bersaing produk melalui orientasi pembelajaran, orientasi pasar dan inovasi produk (studi empiris pada industry pakaian jadi skala kecil dan menengah di kota Semarang)”*. Menghasilkan penelitian sebagai berikut: untuk mendapatkan keunggulan bersaing industry pakaian jadi skala kecil dan menengah hendaknya lebih meningkatkan konsistensinya untuk terus menghasilkan dan menginformasikan produk pada konsumen

³⁷Anang Hidayat, *analisis strategis dalam membangun keunggulan kompetitif usaha kecil menengah di Indonesia*.

³⁸Wibiwo Kuntjoroadi, Nurul Safitri, *Analisis Strategi Bersaing dalam Persaingan Usaha Penerbangan Komersial*, Vol. No. 16/1

sehingga secara langsung atau pun tak langsung dapat mengingatkan akan manfaat yang di dapat.³⁹

4. Penelitian yang dilakukan oleh: Januar Dwi Budi. Dengan judul penelitian: *“Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Jatim Selatan Malang”*. Menghasilkan penelitian sebagai berikut: melihat karakteristik perusahaan diketahui bahwa perusahaan menerapkan strategi generik berbasis Diferensiasi dengan mengidentifikasi kondisi lingkungan industry, menganalisis rantai nilai dan strategi generik.⁴⁰
5. Penelitian yang dilakukan oleh: Nofrizal. Dengan judul penelitian: *“Analisis Strategi Bersaing Gudang Digital Yogyakarta Dalam Memperluas Pasar”*. Dengan hasil penelitian sebagai berikut: untuk mendapatkan keunggulan bersaing Gudang Digital menerapkan strategi berbasis Diferensiasi terlihat dari pengembangan bisnis seperti pendidikan photography, pelatihan, workshop, teraining, seminar, harga yang lebih murah, one stop shopping dan website sebagai sarana pemasaran dan penjualan. Dan menggunakan strategi diferensiasi fokus.⁴¹
 - a. Persamaan
 - 1) melakukan analisis kekuatan pesaingnya dan bagaimana strategi terbaik yang harus dilakukan.
 - 2) Menentukan strategi yang menempatkan perusahaan pada posisi yang terbaik, mampu bersaing serta terus berkembang untuk mengoptimalkan semua potensi sumber daya yang dimiliki.
 - 3) Kemampuan perusahaan untuk meraih keunggulan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama.

³⁹Gita Sugiarti, *membangun keunggulan bersaing produk melalui orientasi pembelajaran, orientasi pasar dan inovasi produk (studi empiris pada industry pakaian jadi skala kecil dan menengah di kota Semarang)*, fakultas ekonomika dan bisnis UNTAG Semarang.

⁴⁰Dwi Budi. *Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Jatim Selatan Malang*.

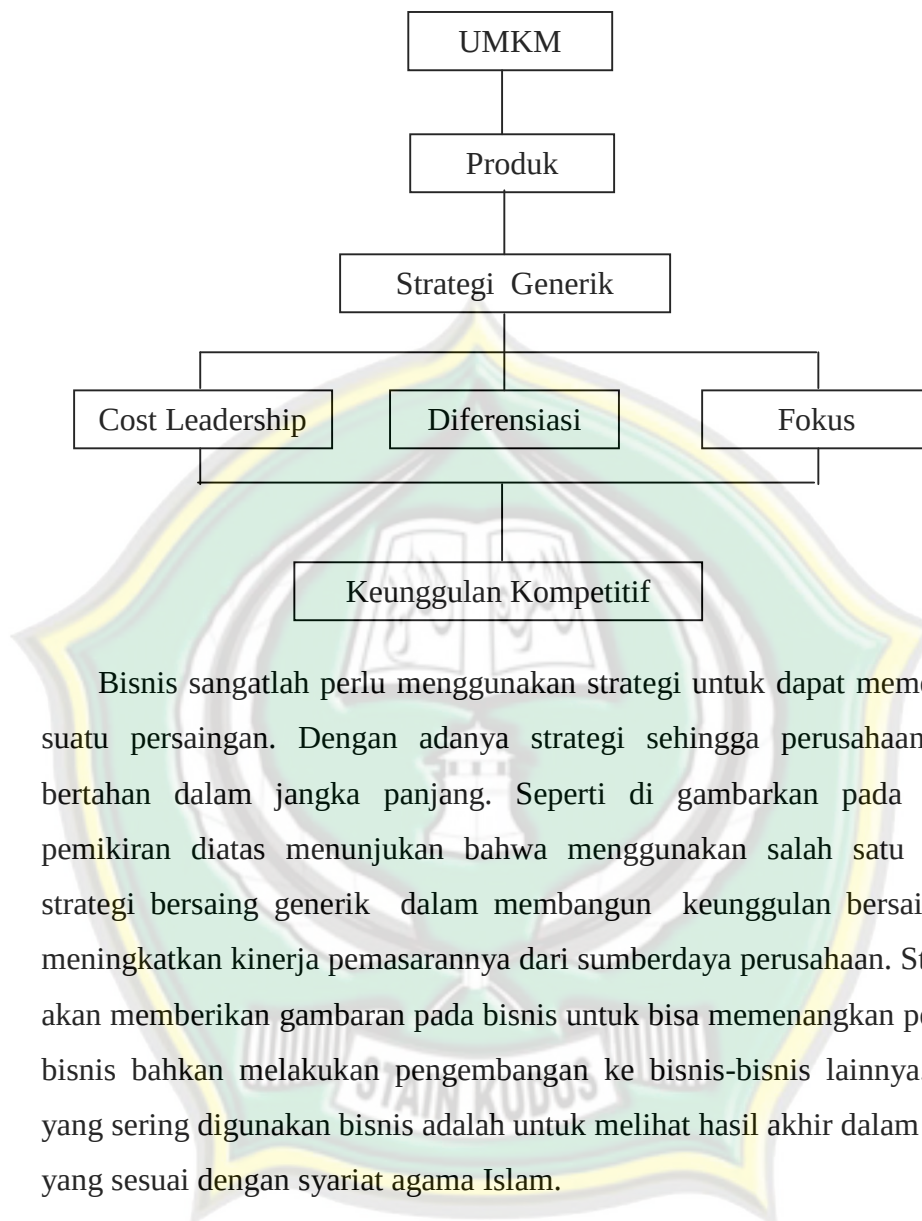
⁴¹Nofrizal. *Analisis Strategi Bersaing Gudang Digital Yogyakarta Dalam Memperluas Pasar*. Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, Vol. 12, No. 2, September 2015.

- 4) Menentukan strategi keunggulan bersaing perusahaan dalam bentuk strategi generik yang di kemukakan oleh Porter.
 - 5) Mengidentifikasi faktor-faktor strategi bersaing yang tepat untuk mendapatkan keunggulan bersaing.
- b. Perbedaan.
- 1) Penelitian dilakukan pada usaha UMKM Konveksi Max-Thing Collection di Desa Padurenan Kudus.
 - 2) Penelitian terdahulu di lakukan pada perusahaan Perseroan Terbatas (PT), perusahaan perhotelan, dan UMKM. Seperti:
 - a) Menganalisis bagai mana membangun aliansi strategis
 - b) PT Garuda Indonesia yang bergerak di bidang penerbangan komersil.
 - c) studi empiris dilakukan pada industry pakaian jadi skala kecil dan menengah di kota Semarang.
 - d) PT Telkom Indonesia.
 - e) Gudang Digital Yogyakarta.

F. Kerangka Berfikir

Untuk mempermudah proses analisis strategi, maka disusunlah suatu model sederhana kerangka penelitian agar dapat memahami proses dan langkah langkah yang digunakan analisis strategi generik.

Adapun bentuk kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.4

Bisnis sangatlah perlu menggunakan strategi untuk dapat memenangkan suatu persaingan. Dengan adanya strategi sehingga perusahaan mampu bertahan dalam jangka panjang. Seperti di gambarkan pada kerangka pemikiran diatas menunjukan bahwa menggunakan salah satu dari tiga strategi bersaing generik dalam membangun keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja pemasarannya dari sumberdaya perusahaan. Strategi ini akan memberikan gambaran pada bisnis untuk bisa memenangkan persaingan bisnis bahkan melakukan pengembangan ke bisnis-bisnis lainnya. Strategi yang sering digunakan bisnis adalah untuk melihat hasil akhir dalam berbisnis yang sesuai dengan syariat agama Islam.