

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Manajemen Strategi

##### 1. Pengertian Strategi

Kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani “Strategos”, yang berasal dari kata Stratos yang berarti militer dan Ag yang artinya memimpin. Strategi dalam konteks awalnya ini diartikan sebagai *generalship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jendral dalam membuat rencana untuk menaklukkan musuh dan memenangkan perang. Tidaklah mengherankan jika pada awalnya strategi ini memang populer dan digunakan secara luas dalam dunia militer. Sedangkan jika kita merunutnya sebagai sebuah bidang penelitian bisnis maka perkembangan dunia usaha dalam decade 50-an dapat digunakan sebagai pijakan.<sup>1</sup>

Chandler mengemukakan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya.<sup>2</sup> Jauch & Glueck mengemukakan bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi organisasi dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama organisasi dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.<sup>3</sup>

Sedangkan menurut Learned dan kawan-kawan, bahwa strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada. Strategi dapat dipandang sebagai suatu

---

<sup>1</sup>Setiawan Hari Purnomo dan Zulkieflimansyah, *Manajemen Strategi*, FE UI, Jakarta, 1996, hlm. 8.

<sup>2</sup> Akdon, *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan)*, ALFABETA, Bandung, 2006, hlm. 13.

<sup>3</sup>*Loc.cit.*

alat yang dapat menentukan langkah organisasi baik dalam jangka pendek maupun panjang.<sup>4</sup>

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 bagaimana cara mencapai keadaan yang diinginkan tersebut dengan mengalokasikan sumber daya yang dirancang untuk mencapai tujuan tersebut.<sup>5</sup>

Implikasi dari eksistensi strategi tersebut maka strategi dapat dikatakan sebagai sarana untuk mencapai tujuan akhir (sasaran), akan tetapi strategi sendiri bukan sekedar suatu rencana. Strategi harus bersifat menyeluruh dan terpadu. Strategi dimulai dengan konsep penggunaan sumber daya organisasi secara paling efektif dalam lingkungan yang berubah-ubah. Strategi harus direncanakan secara efektif, sehingga rencana strategi harus dipadukan dengan masalah operasional. Dengan kata lain, kemungkinan berhasil diperbesar oleh kombinasi perencanaan strategi yang baik dengan pelaksanaan strategi yang baik pula.<sup>6</sup>

## 2. Pengertian Manajemen Strategis

Perusahaan yang relatif besar memerlukan manajemen strategi. Manajemen strategi adalah proses pembuatan keputusan untuk memperoleh dan menggunakan sumber-sumber perusahaan yang sifatnya terbatas di dalam lingkungan perusahaan yang berubah dengan cepat dan dinamis. Tugas penyusunan strategi terletak pada para manajer strategi. Keberhasilan tugas ini menentukan apakah perusahaan unggul, bertahan hidup, atau malahan akan mati. Berikut pengertian manajemen strategi menurut para ahli :

Salah satu diantaranya menurut Wahyudi. Manajemen strategis adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan

---

<sup>4</sup> *Loc.cit.*

<sup>5</sup> Muhammad Husni Mubarak, *Strategi Korporat & Persaingan Bisnis dalam Meraih Keunggulan Kompetitif*, Idea Press Yogyakarta, Yogyakarta, 2009, hlm. 4.

<sup>6</sup> Akdon, *Op.Cit*, hlm. 14.

(*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang.<sup>7</sup>

Jauch mengemukakan manajemen strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategis adalah cara dengan jalan mana para perencana strategi menentukan sasaran dalam mengambil keputusan.<sup>8</sup>

Menurut Budiman CHR. manajemen strategis adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang menuju pada penciptaan sebuah atau beberapa strategis efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategi pada intinya adalah memilih alternatif strategi yang terbaik bagi organisasi/perusahaan dalam segala hal untuk mendukung gerak usaha perusahaan. Perusahaan harus melakukan manajemen strategis secara terus menerus dan arus fleksibel sesuai dengan tuntutan kondisi di lapangan.<sup>9</sup>

Pendapat selanjutnya diungkapkan oleh Nawawi bahwa manajemen strategis adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya.<sup>10</sup>

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> *Ibid*, hlm. 5.

<sup>8</sup> *Ibid*, hlm. 7.

<sup>9</sup> *Loc.Cit.*

<sup>10</sup> *Ibid*. hlm. 9.

<sup>11</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, Terj. Dono Sunardi, Salemba Empat, Jakarta, 2010, hlm. 5.

### 3. Pentingnya Strategi Perusahaan

Dalam mempelajari strategi perusahaan, kita perlu mengetahui arti penting dan manfaat strategi perusahaan. Banyak sekali arti penting dan manfaat mempelajari strategi perusahaan, antara lain adalah :

- a. Strategi merupakan cara untuk mengantisipasi tantangan-tantangan dan kesempatan-kesempatan (peluang-peluang) masa depan pada kondisi lingkungan perusahaan yang berubah dengan cepat.
- b. Strategi dapat memberikan tujuan dan arah perusahaan di masa depan dengan jelas kepada semua karyawan.
- c. Pada saat ini, strategi banyak dipraktikkan di dalam industry karena membuat tugas para eksekutif puncak menjadi lebih mudah dan kurang berisiko
- d. Strategi adalah kacamata yang bermanfaat untuk memonitor apa yang dikerjakan dan terjadi di dalam perusahaan, dapat memberikan sumbangan terhadap kesuksesan perusahaan atau malahan mengarah ke kegagalan
- e. Memberikan informasi kepada manajemen puncak di dalam merumuskan tujuan akhir dari perusahaan dengan memperhatikan etika masyarakat dan lingkungannya
- f. Strategi dapat membantu manajemen dalam pembuatan keputusan proaktif maupun reaktif-agresif
- g. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi dapat membantu praktik-praktik manajer
- h. Perusahaan yang menyusun strategi umumnya lebih efektif dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menyusun strategi.<sup>12</sup>

### 4. Manfaat Manajemen Strategi

Melihat pergeseran pola pandang pengelola perusahaan maka terlihat sekali bahwa aspek manajemen strategi semakin penting. Hal ini manajemen strategi dapat digunakan sebagai sarana untuk

---

<sup>12</sup> Supriyono, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta, 1998, hlm. 8-9.

mengomunikasikan tujuan perusahaan dengan arah yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada stakeholders atau pihak-pihak yang punya kepentingan terhadap perusahaan.<sup>13</sup>

Dengan demikian para *stakeholders* dapat lebih memahami peluang dan tantangan bisnis yang dihadapi. Mereka akan memiliki sensitifitas yang cukup terhadap lingkungan bisnis dan di saat yang sama memiliki kesiapan yang cukup jika sekiranya perusahaan memutuskan untuk melakukan perubahan internal. Oleh karena itu, mereka diharapkan memiliki sikap yang proaktif dalam menyikapi perubahan lingkungan bisnis, tidak sekedar reaktif terhadap perubahan. Bahkan, bukan merupakan kemustahilan jika mereka tidak sekedar diharapkan hanya memberikan respon terhadap perubahan lingkungan bisnis, tetapi juga mempengaruhi, mengarahkan dan membentuknya. Dengan demikian mereka memiliki kesiapan yang lebih dari cukup untuk mengantisipasi peluang dan ancaman bisnis yang muncul. Mereka diharapkan tidak terjebak pada sikap anti perubahan yang lebih disebabkan oleh perumusan strategi bisnis yang dilandasi oleh kebiasaan serta mengikuti para pemain lain di pasar.<sup>14</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas maka sesungguhnya manajemen strategi bermanfaat dan memegang peranan penting dalam menghasilkan banyak hal. Hal-hal tersebut jika diuraikan secara lebih terinci di antaranya adalah :

- a. Menentukan batasan usaha/bisnis yang akan dilakukan
- b. Membantu proses identifikasi, memilih prioritas dan eksploitasi kesempatan
- c. Memberikan kerangka kerja untuk meningkatkan koordinasi dan pengendalian.
- d. Mengarahkan dan membentuk kultur perusahaan.
- e. Menjaga kebijakan yang taat asas dan sesuai.

---

<sup>13</sup>Setiawan Hari Purnomo dan Zulkieflimansyah, *Op.Cit.* hlm. 17.

<sup>14</sup>*Ibid*, hlm. 17-18.

- f. Mengintegrasikan perilaku individu ke dalam perilaku kolektif.
- g. Meminimalkan implikasi akibat adanya perubahan kondisi.
- h. Menciptakan kerangka kerja dalam komunikasi internal.
- i. Memberikan kedisiplinan dan formalitas manajemen.<sup>15</sup>

Dari uraian di atas jelas sekali terlihat bahwa manfaat ataupun peranan manajemen strategi sudah dimulai dan dirasakan sejak proses penyusunan. Dengan demikian memahami proses manajemen strategi senantiasa menjadi suatu hal yang niscaya.<sup>16</sup>

#### 5. Macam-Macam Strategi Secara Umum

Strategi secara umum terdiri dari empat macam, antara lain :

##### a. Strategi Pengembangan

Strategi pengembangan (*expansion strategi*), dilakukan oleh unit usaha yang baru atau sedang merintis, serta perusahaan yang sedang banyak mendapat peluang dalam memajukan bisnisnya, perusahaan yang punya ide cemerlang atas produk yang sudah lama atau terbaru. Strategi pengembangan dengan penambahan fungsi lebih cenderung dilakukan pada bidang usaha servis (bengkel, jasa antar, jasa manajemen dan lain-lain), dan perusahaan kuliner serta retail, karena pengembangan usaha ini tidak membutuhkan investasi yang sangat besar ketimbang manufaktur. Sementara manufaktur melakukan strategi pengembangan lebih cenderung pada penambahan jumlah produk dengan menambah nilai atau menambah jumlah kuota produksi, serta melakukan perluasan pasar. Strategi pengembangan dapat dilakukan pada bisnis yang linier atau nonlinier. Bisnis yang tidak linier memaksa pemilik perusahaan harus kembali belajar pada bisnis yang berbeda, sedangkan bisnis yang dikembangkan pada bisnis yang linier, hanya perlu penambahan kemampuan usaha saja, di bidang mekanik, dan intuisi.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup>*Ibid*, hlm. 18.

<sup>16</sup>*Loc. Cit.*

<sup>17</sup>Etika Sabariah, *Manajemen Strategis*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2016, hlm. 108-109.

b. Strategi Stabilitas (*Stability Strategi*)

Strategi yang menormalkan kegiatan rutin usaha perusahaan tanpa pengembangan produk atau jasa, dan jalur distribusi pemasaran, serta fungsi kerja perusahaan. Strategi ini lebih pada tindakan mempertahankan kinerja yang sudah ada. Hal tersebut diberlakukan apabila manajemen dirasa sudah obesitas (gemuk), sehingga multibisnis perlu diberhentikan terlebih dahulu, atau pesaing sudah banyak memasuki usaha tersebut, sehingga peluang yang tersedia semakin sedikit. Selain itu, faktor lain yang mengharuskan perusahaan mengambil langkah strategi tersebut, yaitu :

- 1) Apabila perusahaan sudah mulai repot dan tidak dapat fokus pada tujuan utamanya.
- 2) Apabila perusahaan sudah mulai kurang, dalam pengendalian kinerja perusahaan, sehingga para leader perusahaan harus kembali membenahi kondisi internal perusahaan. Hal tersebut dapat dideteksi ketika sudah muncul kecurangan yang terjadi di setiap cabang, kantor, organisasi atau anak-anak perusahaan yang sudah ada.
- 3) Apabila usaha telah dikuasai oleh pesaing yang telah memasuki area pasar perusahaan, karena telah mampu membaca keunggulan perusahaan.
- 4) Adanya ancaman besar yang mempengaruhi kontinuitas usaha perusahaan.
- 5) Mempertahankan pencetusan ide pertama.<sup>18</sup>

c. Strategi Penciutan

Strategi ini diberlakukan apabila pemilik sudah menemukan kondisi perusahaan sudah tidak sehat, seperti :

- 1) Macetnya perputaran piutang.
- 2) Menurunnya aktivitas lancar.
- 3) Menurunnya omzet penjualan.

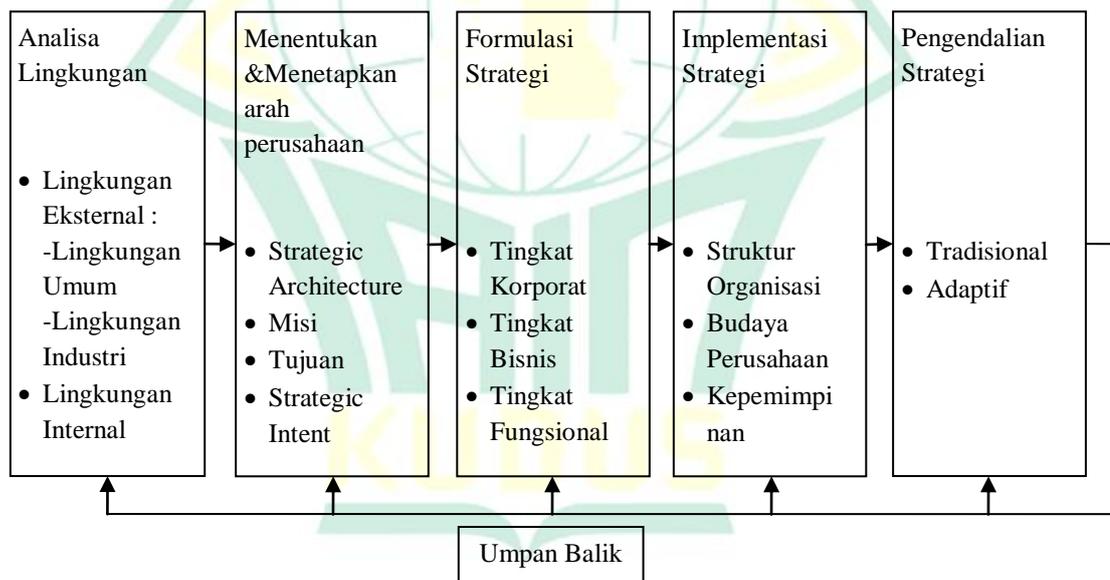
---

<sup>18</sup>*Ibid*, hlm. 117.

- 4) Mengalami kerugian material (korupsi, unefisien, unefektivitas usaha, *accident*, kebakaran, penipuan dan lain-lain).
  - 5) Bertambahnya pesaing yang sangat pesat sehingga risiko bisnis semakin tinggi.
  - 6) Kondisi ekonomi, politik dan social serta budaya suatu negara yang mempengaruhi perusahaan mengalami krisis.<sup>19</sup>
6. Proses Manajemen Strategi

Sebagaimana telah dikemukakan bahwa manajemen strategi merupakan suatu proses, maka tentu saja ia terikat atau terdiri dari rangkaian tahap-tahap.

**Gambar 2.1**  
**Proses Manajemen Strategi<sup>20</sup>**



Agar lebih jelas mengenai proses manajemen strategi di atas, maka berikut akan dicoba dirinci satu demi satu.

a. Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan adalah proses awal dalam manajemen strategi yang bertujuan untuk memantau lingkungan perusahaan.

<sup>19</sup>*Ibid*, hlm. 118.

<sup>20</sup>Setiawan Hari Purnomo dan Zulkieflimansyah, *Op.Cit.*hlm. 20.

Lingkungan perusahaan disini mencakup semua faktor baik yang berada di dalam maupun di luar perusahaan yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan yang diinginkan.<sup>21</sup>

Secara garis besar analisis lingkungan di sini akan mencakup analisis mengenai lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal akan mencakup lingkungan umum dan industri, sedangkan analisis internal akan mencakup analisis mengenai aktivitas perusahaan atau bisa juga analisis mengenai sumber daya, kapabilitas serta kompetensi inti yang dimilikinya. Hasil dari analisis lingkungan ini setidaknya akan memberikan gambaran tentang keadaan perusahaan yang biasanya disederhanakan dengan memotret SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*) yang dimilikinya. Analisis eksternal akan memberikan gambaran tentang peluang dan ancaman (OT) sedangkan analisis lingkungan internal akan memberikan tentang keunggulan dan kelemahan (SW) dari perusahaan.<sup>22</sup>

b. Menentukan dan Menetapkan Arah Organisasi

Setelah melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal diharapkan kita sudah dapat memiliki gambaran mengenai posisi perusahaan dalam persaingan, di mana diharapkan kita sudah mampu untuk mendefinisikan keunggulan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan (*SWOT analysis*). Berdasarkan informasi ini selanjutnya ditentukan dan ditetapkan kearah mana perusahaan hendak di arahkan. Biasanya ada dua indikator utama yang digunakan untuk menentukan arah organisasi. Pertama adalah misinya. Misi ini berfungsi menjelaskan mengapa organisasi tersebut ada. Selain itu misi ini juga diharapkan dapat memberikan gambaran yang baik tentang pelanggan, pasar, filosofi, citra yang diinginkan dari masyarakat serta teknologi yang nantinya akan digunakan oleh perusahaan. Hal ini yang

---

<sup>21</sup>*Loc. Cit.*

<sup>22</sup>*Ibid*, hlm. 21.

tak kalah pentingnya dalam menentukan arah perusahaan ini adalah menetapkan tujuan yang diinginkan perusahaan, di mana tujuan ini biasanya merefleksikan target yang akan dicapai oleh organisasi. Sebelum sebuah misi dan tujuan ditentukan, perusahaan sebaiknya memiliki visi.<sup>23</sup>

c. Formulasi Strategi

Langkah selanjutnya adalah memastikan bahwa organisasi akan mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan tadi. Untuk itulah maka perlu diformulasikan berbagai strategi atau cara untuk mencapai arah yang diinginkan tersebut. Formulasi strategi dalam hal ini adalah proses merancang dan menyeleksi berbagai strategi yang pada akhirnya menuntun pada pencapaian misi dan tujuan organisasi. Fokus utama dari strategi organisasi adalah bagaimana menyesuaikan diri agar dapat lebih baik dan lebih cepat bereaksi dibanding pesaing dalam persaingan yang ada.<sup>24</sup>

d. Implementasi Strategi

Setelah sebuah strategi diformulasikan, strategi tersebut harus dikembangkan secara logis dalam bentuk tindakan. Tahap inilah yang disebut dengan implementasi strategi. Masalah implementasi ini cukup rumit, oleh karena itu agar penerapan strategi organisasi dapat berhasil dengan baik, manajer harus memiliki gagasan yang jelas tentang isu-isu yang berbeda dan bagaimana cara mengatasinya. Dalam tahap ini masalah struktur organisasi, budaya perusahaan dan pola kepemimpinan akan dibahas secara lebih mendalam.<sup>25</sup>

e. Pengendalian Strategi

Pengendalian strategi adalah tahap akhir dari proses manajemen strategi. Tahap penendalian strategi ini merupakan suatu jenis khusus dari pengendalian organisasi yang berfokus pada pemantauan dan pengevaluasian proses manajemen strategi, dengan

---

<sup>23</sup>*Loc. Cit.*

<sup>24</sup>*Ibid*, hlm. 22.

<sup>25</sup>*Loc. Cit.*

maksud untuk memperbaiki dan memastikan bahwa sistem tersebut berfungsi sebagaimana mestinya. Dalam tahap ini akan coba dievaluasi apakah implementasi strategi benar-benar sesuai dengan formulasi strategi atau tidak. Atau apakah asumsi-asumsi yang kita gunakan dalam analisis lingkungan masih valid atau tidak dan sebagainya. Hasil dari tahap pengendalian strategi ini akan sangat bermanfaat dan menjadi input untuk proses manajemen strategi perusahaan selanjutnya. Dengan demikian perusahaan diharapkan akan tetap memiliki daya saing yang berkelanjutan dalam persaingan.<sup>26</sup>

## **B. Keunggulan Kompetitif**

### **1. Keunggulan Kompetitif**

Suatu perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan kompetitif ketika perusahaan tersebut memiliki sesuatu yang tidak dimiliki oleh pesaing, melakukan sesuatu yang lebih baik dari perusahaan lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh perusahaan lain. Keunggulan kompetitif menjadi suatu kebutuhan penting bagi kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang dan kelangsungan hidup perusahaan di masa mendatang.<sup>27</sup>

Para pakar di bidang strategi menawarkan tiga model untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, yaitu sebagai berikut :

#### **a. Model Organisasi Industri**

Dasar pemikiran dari pendekatan organisasi industri bahwa keuntungan di atas rata-rata bagi perusahaan sangat ditentukan oleh karakteristik industri atau posisi perusahaan dalam industri. Ide yang mendasari pendekatan ini adalah bagaimana memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif dengan menganalisis lima kekuatan persaingan. *Pertama*, menganalisis persaingan antar pesaing dalam industri yang sama. *Kedua*, menganalisis ancaman untuk

---

<sup>26</sup>*Loc. Cit.*

<sup>27</sup>Muhammad Husni Mubarak, *Strategi Korporat & Persaingan Bisnis dalam Meraih Keunggulan Kompetitif*, Idea Press Yogyakarta, Yogyakarta, 2009, hlm. 11.

memasuki pasar bagi pendatang baru. *Ketiga*, menganalisis ancaman barang substitusi. *Keempat*, menganalisis daya tawar menawar pembeli. *Kelima*, menganalisis daya tawar menawar penjual.<sup>28</sup>

b. Model Berbasis Sumber Daya

Model ini memfokuskan pada pengembangan atau perolehan sumber daya dan kapabilitas yang khas dan berharga yang sulit atau tidak mungkin di tiru oleh para pesaing. Sehingga sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan jauh lebih penting dari struktur industri dalam memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif.<sup>29</sup>

Sumber daya yang digunakan harus memenuhi beberapa persyaratan sehingga dapat dikatakan khas dan menjadi unik, sehingga dapat menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. *Pertama*, sumber daya tersebut dapat menambah nilai. *Kedua*, sumber daya tersebut langka sehingga tidak ada pesaing yang memiliki sumber daya yang sama. *Ketiga*, sukar dalam pembuatan, pembelian, substitusi dan peniruannya. *Keempat*, sumber daya tersebut harus mampu memanfaatkannya dalam memperoleh keuntungan di atas rata-rata.<sup>30</sup>

c. Model Gerilya dalam Hiperkompetisi

Pendekatan ini melihat industri berada dalam arena hiperkompetisi, yaitu suatu keadaan di mana lingkungan bisnis diwarnai dengan perubahan yang terus menerus. Untuk sukses di lingkungan tersebut, dibutuhkan pemain yang inovatif, agresif, dan fleksibel yang bergerak dengan lebih cepat. Kesuksesan dalam memenangkan persaingan, membutuhkan manajer yang mampu melakukannya secara konsisten.<sup>31</sup>

2. Posisi Kompetitif

Salah satu ciri dunia bisnis ialah terjadinya persaingan yang ada kalanya berlangsung dengan ketat antara berbagai perusahaan yang

---

<sup>28</sup>*Ibid*, hlm. 13.

<sup>29</sup>*Ibid*, hlm. 15.

<sup>30</sup>*Ibid*, hlm. 16.

<sup>31</sup>*Ibid*, hlm. 17.

menghasilkan produk yang sejenis, baik berupa barang maupun jasa, dan bergerak di pasar yang sama. Setiap perusahaan akan selalu berupaya untuk “merebut” pangsa pasar yang lebih besar. Kemampuan merebut pangsa pasar yang lebih besar itu pada gilirannya akan berakibat pada peningkatan kemampuan perusahaan memperoleh keuntungan secara berlanjut dan menjadikan perusahaan semakin mampu untuk mewujudkan perkembangan dan pertumbuhan yang didambkannya. Para usahawan pasti menyadari bahwa memelihara posisi yang kompetitif bukanlah hal yang mudah dan menyangkut banyak segi manajemen perusahaan. Pada analisis terakhir, posisi kompetitif suatu perusahaan dapat dilihat dari volume penjualan produk yang dipasarkannya dan pangsa pasar yang dikuasainya. Berarti bahwa produk yang dihasilkan dan dilemparkan ke pasar harus memenuhi berbagai persyaratan seperti :

- a. Mutu produk yang sesuai dengan tuntutan pengguna
- b. Harga yang oleh para pengguna dianggap wajar dan terjangkau
- c. Sesuai dengan selera pemakai dalam arti dari segi kemutakhiran mengikuti “mode” dan perkembangan zaman
- d. Mampu memenuhi sebagai kebutuhan pengguna
- e. Kemudahan dalam pembelian dengan sistem kredit apabila diinginkan
- f. Jaminan pelayanan suku cadang dalam hal diperlukan perbaikan
- g. Pelayanan purna jual yang dapat diandalkan<sup>32</sup>

Sulitnya mempertahankan posisi yang kompetitif ditambah lagi oleh kenyataan bahwa dalam suasana persaingan yang ketat, tidak semua usahawan berpegang teguh pada dan bahkan ada kalanya mengesampingkan sama sekali pertimbangan-pertimbangan moral dan etika. Salah satu pertanyaan perenial dalam dunia bisnis ialah “Apakah ada persaingan yang sehat?” Terjadinya “perang tarif” dalam sektor-sektor industri tertentu, seperti industri penerbangan dan perhotelan, adalah contoh-contoh nyata dari apa yang dimaksud. Akan tetapi telah terbukti pula bahwa manajemen yang mengelola perusahaannya berdasarkan

---

<sup>32</sup> Sondang P.Siagian, *Manajemen Strategik*, Bumi Aksara, Jakarta, 1995, hlm. 131.

norma-norma moral dan etika bisnis yang sehatlah yang pada akhirnya mampu memperoleh keuntungan dan mewujudkan pertumbuhan yang diinginkannya.<sup>33</sup>

### 3. Kriteria Keunggulan Kompetitif yang Memiliki Daya Tahan

Kapabilitas-kapabilitas yang bernilai, langka, terlalu mahal untuk ditiru, dan tidak ada produk pengganti adalah kapabilitas-kapabilitas strategis. Kapabilitas strategis juga dikenal sebagai kompetensi inti, dan oleh karenanya menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan, mengatasi pesaing-pesaingnya. Keunggulan kompetitif yang memiliki daya tahan dicapai hanya ketika para pesaing telah berusaha dan tidak berhasil menduplikasi manfaat-manfaat dari strategi perusahaan atau ketika para pesaing kurang yakin dalam melakukan duplikasi tersebut. Hanya melalui kondisi-kondisi yang diwakili oleh keempat kriteria, maka kapabilitas perusahaan berpotensi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang memiliki daya tahan.<sup>34</sup>

#### a. Bernilai

Kapabilitas bernilai (*valuable capabilities*) adalah kapabilitas yang menciptakan nilai bagi suatu perusahaan dengan mengeksploitasi peluang-peluang atau menetralsir ancaman-ancaman dalam lingkungan eksternal perusahaan. Kapabilitas bernilai memungkinkan suatu perusahaan untuk memformulasi dan mengimplementasikan strategi-strategi yang menciptakan nilai bagi pelanggan spesifik.<sup>35</sup>

#### b. Langka

Kapabilitas langka adalah kapabilitas yang dimiliki oleh sedikit, jika ada, pesaing saat ini atau potensial. Keunggulan kompetitif dihasilkan hanya ketika perusahaan mengembangkan dan mengeksploitasi kapabilitas yang berbeda dari para pesaingnya.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup>*Loc. Cit.*

<sup>34</sup>Michael A.Hitt, dkk, *Manajemen Strategis : Daya Saing dan Globalisasi, Konsep*, Salemba Empat, Jakarta, 2001, hlm. 119-120.

<sup>35</sup>*Loc. Cit.*

<sup>36</sup>*Loc. Cit.*

c. Terlalu mahal untuk ditiru

Kapabilitas yang terlalu mahal untuk ditiru adalah kapabilitas yang tidak mudah dikembangkan oleh perusahaan-perusahaan lain. Kapabilitas yang terlalu mahal untuk ditiru dapat terjadi karena satu atau kombinasi dari tiga alasan. *Pertama*, karena kondisi-kondisi historis yang unik. *Kedua*, terjadi ketika penghubung antara kompetensi perusahaan dan keunggulan kompetitifnya secara sebab akibat bersifat ambigu. *Ketiga*, kompleksitas sosial.<sup>37</sup>

d. Tidak ada produk pengganti

Kapabilitas tidak ada produk pengganti adalah semakin sebuah kapabilitas tidak dapat dilihat, semakin sulit bagi perusahaan untuk mencari penggantinya dan semakin besar tantangan bagi para pesaing untuk meniru strategi penciptaan nilai perusahaan.<sup>38</sup>

4. Kriteria Keunggulan Bersaing

Menurut Thomas Peters dan Robert Waterman bahwa perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing mempunyai kriteria sebagai berikut :

- a. Perusahaan lebih menghargai tindakan yang nyata dari pada ambisi yang abstrak.
- b. Perusahaan memahami dengan baik apa yang diinginkan konsumen dengan membuka pusat layanan konsumen, memahami harapan konsumen dengan melakukan riset pasar.
- c. Perusahaan menghargai sikap karyawan yang berani mengambil risiko dan mandiri dalam melaksanakan tugas.
- d. Perusahaan menilai karyawan sebagai asset terpenting yang bisa dipercaya dan memiliki kreativitas yang unik.
- e. Perusahaan meyakinkan karyawan bahwa mereka bekerja untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

---

<sup>37</sup>*Loc. Cit.*

<sup>38</sup>*Ibid*, hlm. 122.

- f. Perusahaan belajar dari pengalaman untuk memiliki bisnis inti yang jelas dan tidak tergoda melakukan diversifikasi yang tidak dikuasainya yang bisa berakibat menurunnya nilai perusahaan.
- g. Perusahaan memiliki struktur organisasi yang sederhana dengan jumlah staf yang ramping untuk menjaga perusahaan agar tetap cepat dan lincah dalam mengambil keputusan.
- h. Perusahaan memiliki kemampuan menyeimbangkan prinsip sentralisasi dan desentralisasi dengan baik.<sup>39</sup>

### C. Strategi Bersaing

#### 1. Persaingan Bisnis dan Bentuk-Bentuk Persaingan

Menurut Hariadi, strategi bersaing perusahaan merupakan langkah-langkah strategi yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi dalam pasar, dan bertahan terhadap tekanan persaingan. Tujuan utama strategi bersaing dalam sebuah industri bisnis adalah menemukan posisi dalam industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sangat baik terhadap kekuatan tekanan persaingan yang sangat kuat atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Kunci utama dalam mengembangkan strategi adalah menyelidiki atau menganalisis sumber masing-masing kekuatan tersebut.<sup>40</sup>

Potensi bisnis yang telah dapat kita perhitungkan itu, baik dengan menggunakan segitiga potensi bisnis maupun dengan menggunakan formasi matematis tersebut di atas, haruslah kita pahami bahwa potensi itu akan menjadi objek perebutan oleh para pelaku bisnis untuk melayaninya. Semakin luas potensi bisnis itu akan semakin menarik perhatian para pelaku bisnis untuk terjun guna melayani potensi pasar itu. Hal itu akan

---

<sup>39</sup> Muhammad Husni Mubarak, *Op.Cit*, hlm. 19.

<sup>40</sup>Edi Aquino dan Ratih Indriyani, *Jurnal: "Evaluasi Strategi Bersaing pada PT. Triyuda Perkasa"*, Vol. 2, No. 1, pdf, diakses pada tanggal 17 April 2018, 08:24

mengakibatkan terjadinya persaingan yang akan semakin tajam dari para pelaku bisnis itu dalam melayani pasar yang potensial tersebut.<sup>41</sup>

Semakin besar potensi bisnis yang terbuka akan semakin menarik para pelaku bisnis untuk melayaninya dan semakin banyak pelaku bisnis yang terjun melayani potensi bisnis tersebut maka akan membuat persaingan akan menjadi semakin tajam. Ketajaman persaingan bisnis itu tentu saja akan mengakibatkan kemungkinan untuk meraih keuntungan akan menjadi semakin mengecil dan semakin kecilnya kemampuan untuk memperoleh keuntungan itu akan membuat banyak di antara mereka yang lalu mengundurkan diri dari kancah pertempuran bisnis itu. Hal ini akan memperlonggar kondisi persaingan bisnis tersebut. Kondisi persaingan yang sangat tajam tersebut sering disebut sebagai bentuk “persaingan sempurna” atau “persaingan murni” (*perfect competition, pure competition*). Kondisi persaingan yang semakin mengendor menimbulkan bentuk persaingan yang disebut sebagai “persaingan monopolistik” atau “*monopolistic competition*”.<sup>42</sup>

Apabila suatu perusahaan dapat bertahan dan bahkan dalam persaingan ini dapat memenangkan pertempuran bisnisnya maka dia akan dapat menduduki posisi persaingan yang lebih unggul. Posisi yang lebih unggul itu disebut sebagai bentuk “persaingan oligopoli” atau “*oligopolistic competition*”. Dalam persaingan seperti itu, maka perusahaan yang bergerak untuk melayani potensi pasar tersebut adalah merupakan perusahaan-perusahaan yang sudah cukup besar, sebagai akibat dari kemenangannya dalam persaingan pada posisi persaingan monopolistik. Di samping itu jumlah perusahaan yang terjun pun menjadi lebih sedikit.<sup>43</sup>

Kemudian dalam persaingan oligopoli itu juga pasti akan tetap terjadi adanya pertempuran bisnis di antara mereka dan tentu saja akan ada yang menang dan akan ada yang kalah. Siapa yang dapat memenangkan

---

<sup>41</sup>Indriyo Gitosudarmo, *Manajemen Strategis*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta, 2012, hlm. 155.

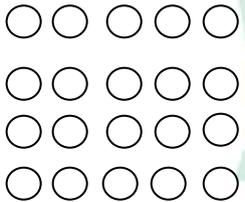
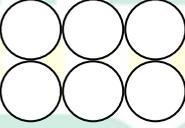
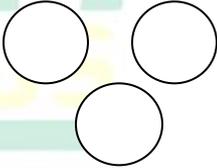
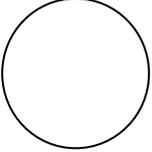
<sup>42</sup>*Loc. Cit.*

<sup>43</sup>*Ibid*, hlm. 156.

pertempuran bisnis pada tahap persaingan oligopoli itu akan dapat mengalahkan perusahaan yang lain dan apabila dia dapat menghalau para pesaingnya dan kemudian dia hanya merupakan satu-satunya pelaku bisnis yang dapat bertahan, maka terjadilah suatu bentuk persaingan yang disebut “persaingan monopoli”. Dalam hal ini hanya ada satu pelaku bisnis yang melayani potensi bisnis tersebut.<sup>44</sup>

Perlu diperhatikan di sini bahwa monopoli di sini merupakan monopoli sebagai buah hasil dari perjuangan yang pasti sangat berat dan mungkin akan menekan waktu, biaya serta energi dan pengorbanan yang amat banyak. Jangan sampai dianggap sebagai suatu monopoli yang diperoleh dari fasilitas pemerintah, yang pada umumnya diperolehnya dengan cara KKN (korupsi, kolusi dan nepotisme). Adapun berbagai bentuk persaingan itu dapat diikuti dengan jelas dari gambar sebagai berikut :<sup>45</sup>

**Gambar 2.2**  
**Bentuk-Bentuk Persaingan<sup>46</sup>**

Persaingan Sempurna	Persaingan Monopolistis	Persaingan Oligopoli	Monopoli
			

2. Analisis Struktural Industri

Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial sebagaimana juga

<sup>44</sup>Loc. Cit.  
<sup>45</sup>Loc. Cit.  
<sup>46</sup>Loc. Cit.

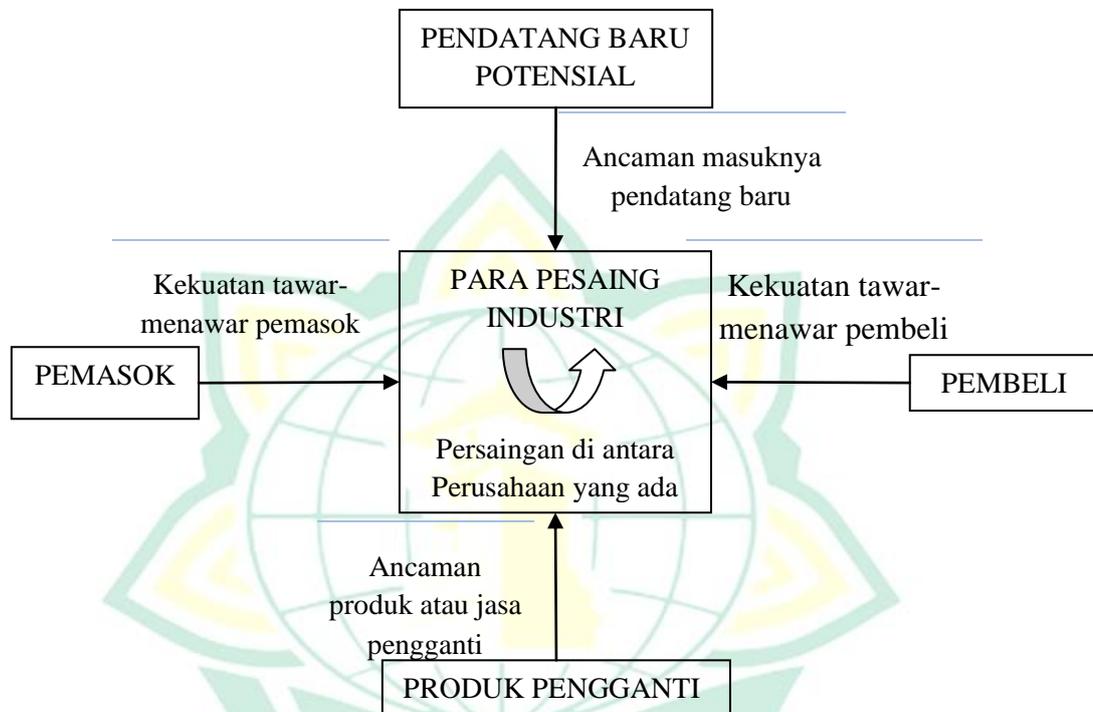
kekuatan-kekuatan ekonomi, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri atau industri-industri dalam mana perusahaan tersebut bersaing. Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan persaingan selain juga strategi-strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan. Kekuatan-kekuatan di luar industri penting terutama dalam artian yang relatif, karena kekuatan-kekuatan luar biasanya mempengaruhi semua perusahaan yang ada dalam suatu industri, maka kuncinya terletak pada kemampuan yang berlainan di antara perusahaan-perusahaan yang bersangkutan untuk menanggulangnya.<sup>47</sup>

Intensitas persaingan dalam suatu industri bukanlah masalah kebetulan atau nasib buruk. Sebaliknya, persaingan dalam suatu industri berakar pada struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalan di luar perilaku pesaing-pesaing yang ada. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok, yang diperlihatkan pada bagan 2.3

---

<sup>47</sup>Michael Porter, *Strategi Bersaing (Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing)*, Terj. Agus Maulana, Erlangga, Jakarta, 1980, hlm. 3.

**Gambar 2.3**  
**Lima Kekuatan Persaingan Pokok<sup>48</sup>**



Berdasarkan bagan tentang lima kekuatan persaingan, dapat di jelaskan sebagai berikut :

a. Ancaman pendatang baru

Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh si pendatang baru. Jika rintangan atau hambatan ini besar dan atau pendatang baru memperkirakan akan ada perlawanan yang keras dari muka-muka lama, maka ancaman masuknya pendatang baru akan rendah.<sup>49</sup>

b. Tingkat rivalitas di antara para pesaing yang ada

Rivalitas di kalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti

<sup>48</sup>*Ibid*, hlm. 4.

<sup>49</sup>*Ibid*, hlm. 7.

persaingan harga, perang iklan, introduksi produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih persaingan merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi.<sup>50</sup>

c. Tekanan dari produk pengganti (*substitute product*)

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing, dalam arti yang luas dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga tertinggi (*ceiling price*) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat laba industri.<sup>51</sup>

d. Kekuatan tawar-menawar pembeli

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar-menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain semuanya dengan mengorbankan kemampuan industri. Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeliannya dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut.<sup>52</sup>

e. Kekuatan tawar-menawar pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan kemampuan industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harganya.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup>*Ibid*, hlm. 16.

<sup>51</sup>*Ibid*, hlm. 21.

<sup>52</sup>*Ibid*, hlm. 22.

<sup>53</sup>*Ibid*, hlm. 24.

### 3. Analisis Struktural dan Strategi Bersaing

Setelah kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri serta sebab-sebab pokonya didiagnosis, perusahaan berada dalam posisi untuk mengenali kekuatan dan kelemahannya relatif terhadap industri. Dari sudut pandang strategis, kekuatan dan kelemahan yang sangat penting adalah sosok (*posture*) perusahaan dalam menghadapi sebab-sebab pokok dari tiap-tiap kekuatan persaingan. Di mana posisi perusahaan terhadap produk pengganti? Terhadap sumber-sumber hambatan masuk? Dalam menanggulangi rivalitas dengan pesaing-pesaing yang telah mapan?<sup>54</sup>

Strategi bersaing yang efektif meliputi tindakan-tindakan ofensif ataupun defensif guna menciptakan posisi yang aman (*defendable position*) terhadap kelima kekuatan persaingan.<sup>55</sup>

#### a. Penempatan Posisi (*Positioning*)

Pendekatan pertama menganggap bahwa struktur industri sudah tertentu dan menyesuaikan kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan struktur tersebut. Strategi dapat dipandang sebagai pembangunan pertahanan terhadap kekuatan-kekuatan persaingan atau pencarian posisi dalam industri di mana kekuatan-kekuatan tersebut paling lemah.<sup>56</sup>

Pengetahuan tentang kemampuan perusahaan dan tentang sebab-sebab dari kekuatan persaingan akan memperlihatkan daerah-daerah di mana seharusnya perusahaan menghadapi persaingan dan di mana perusahaan perlu menghindarinya. Jika perusahaan adalah produsen dengan biaya rendah, misalnya, maka perusahaan ini mungkin memilih untuk menjual kepada pembeli yang kuat sambil berusaha untuk menjual kepada mereka hanya produk-produk yang tidak rentan (*vulnerable*) terhadap persaingan dari produk pengganti.<sup>57</sup>

---

<sup>54</sup>*Ibid*, hlm. 26.

<sup>55</sup>*Ibid*, hlm. 27.

<sup>56</sup>*Loc. Cit.*

<sup>57</sup>*Loc. Cit.*

b. Mempengaruhi Keseimbangan

Perusahaan dapat menyusun strategi yang bersifat ofensif. Sosok (*posture*) ini dirancang untuk lebih daripada sekedar menanggulangi kekuatan-kekuatan persaingan itu sendiri, melainkan juga untuk mengubah penyebabnya.<sup>58</sup>

Inovasi dalam pemasaran dapat meningkatkan identifikasi merek atau jikatidak, mendiferensiasikan produk. Investasi modal untuk fasilitas skala besar atau integrasi vertikal mempengaruhi hambatan masuk. keseimbangan kekuatan sebagian merupakan akibat dari faktor-faktor ekstern dan sebagian lagi berada dalam kendali perusahaan. Analisis struktural dapat digunakan untuk mengenali faktor-faktor pokok yang mempengaruhi persaingan dalam industri tertentu dan dengan demikian menunjukkan tempat di mana tindakan-tindakan strategis guna mempengaruhi keseimbangan akan membuahkan hasil yang paling besar.<sup>59</sup>

c. Memanfaatkan Perubahan

Evolusi industri secara strategis penting karena evolusi, tentu saja, menyebabkan perubahan pada sumber-sumber struktural persaingan. Dalam pola siklus hidup produk dari pengembangan industri yang sudah kita kenal, misalnya, tingkat pertumbuhan berubah, periklanan dikatakan menurun dengan makin menjadi dewasanya bisnis, dan perusahaan cenderung melakukan integrasi secara vertikal.<sup>60</sup>

d. Strategi Diversifikasi

Kerangka kerja untuk menganalisis persaingan industri dapat digunakan dalam menyusun strategi peragaman (diversifikasi). Kerangka kerja di atas juga dapat membantu untuk mengenali jenis-jenis keterkaitan yang sangat penting dalam diversifikasi (peragaman). Sebagai contoh, keterkaitan yang memungkinkan perusahaan

---

<sup>58</sup>*Loc. Cit.*

<sup>59</sup>*Loc. Cit.*

<sup>60</sup>*Loc. Cit.*

mengatasi hambatan masuk utama melalui pembagian fungsi (*shared function*) atau hubungan yang telah ada sebelumnya dengan saluran distribusi dapat menjadi basis yang baik untuk peragaman.<sup>61</sup>

#### 4. Strategi Bersaing Generik

Dalam menanggulangi kekuatan persaingan, ada tiga pendekatan strategi generik yang secara potensial akan berhasil mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri.

Zimmerer dan kawan-kawan menguraikan tiga pendekatan strategi tersebut dari buku klasiknya Michael Porter, *Competitive Strategy*, dengan penjelasan sebagai berikut :<sup>62</sup>

##### a. Strategi Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership Strategy*)

Strategi kepemimpinan biaya adalah strategi di mana perusahaan berjuang untuk menjadi produsen dengan biaya paling rendah dibandingkan dengan pesainnya dalam industri itu. Perusahaan-perusahaan yang menang dalam hal biaya (pemimpin dalam biaya) memiliki keunggulan kompetitif dalam meraih pelanggan, dengan kriteria pembelian utamanya adalah harga dan perusahaan tersebut memiliki kekuatan untuk menentukan harga dasar dalam industrinya.<sup>63</sup>

##### b. Strategi Diferensiasi (*Differentiation Strategy*)

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 jasanya lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya. Cara-cara untuk menciptakan strategi diferensiasi telah ditempuh, tetapi konsep utamanya adalah menjadi yang istimewa pada sesuatu yang penting bagi pelanggan. Perusahaan, dengan kata lain, berjuang agar menjadi

---

<sup>61</sup> *Ibid*, hlm.28.

<sup>62</sup> Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Prenadamedia Group, Jakarta, 2016, hlm. 125-128.

<sup>63</sup> *Loc. Cit.*

lebih baik daripada pesaingnya pada faktor tertentu yang dianggap bernilai oleh pelanggan.<sup>64</sup>

c. Strategi Fokus (*Focus Strategy*)

Strategi fokus adalah strategi di mana suatu perusahaan memilih satu atau beberapa segmen pasar, mengidentifikasi kebutuhan, keinginan, dan minat pelanggan, serta mendekatinya dengan barang atau jasa yang didesain untuk memenuhi kebutuhan, keinginan, dan minat pelanggan. Strategi fokus dikembangkan dari perbedaan di antara berbagai segmen pasar.<sup>65</sup>

5. Persaingan dalam Bisnis Syariah

Islam sebagai sebuah aturan hidup yang khas memberikan aturan-aturannya untuk menghindarkan munculnya permasalahan akibat praktik persaingan yang tidak sehat.<sup>66</sup>

Persaingan bukan berarti upaya mematikan pesaing, tetapi dilakukan untuk memberikan sesuatu yang terbaik dari usaha bisnis Anda. Janganlah menganggap pesaing sebagai musuh, tetapi anggaplah sebagai saudara Anda. Memang, Anda perlu, bahkan harus mengantisipasi pesaing, yaitu dengan mengembangkan analisis bisnis dan analisis pokok melalui penataan keadaan produk dan jasa pesaing. Anda perlu mengantisipasi kekuatan dan kelemahan pesaing serta strategi yang dilakukan pesaing.<sup>67</sup>

Dalam berbisnis syariah, pebisnis muslim tidak boleh menghalalkan segala cara dalam mengungguli persaingan. Ia memegang teguh moral bisnis. Bisnis yang dia lakukan adalah dalam rangka memperoleh dan mengembangkan kepemilikan harta. Harta yang dia peroleh disebut rezeki, yang merupakan karunia yang tidak ditetapkan. Rezeki tidak akan lari kemana-mana. Bila bukan rezekinya, sekuat apapun

---

<sup>64</sup> *Ibid*, hlm. 127.

<sup>65</sup> *Ibid*, hlm, 128

<sup>66</sup> Nana Herdiana Abdurrahman, *Manajemen Bisnis Syariah dan Kewirausahaan*, Pustaka Setia, Bandung, 2013, hlm. 321.

<sup>67</sup> *Loc. Cit.*

seseorang, ia tidak akan mendapatkannya. Tugas manusia, adalah melakukan usaha mendapatkan rezeki dengan cara yang halal.<sup>68</sup>

Hal yang harus dilakukan dalam menyikapi persaingan sesuai dengan bisnis syariah, yaitu :

a. Tawarkan barang yang bernilai lebih tinggi. Maksudnya, barang ditawarkan :

- 1) berkualitas tinggi
- 2) pelayanan prima
- 3) harga kurang dan terjangkau

Persaingan adalah berebut menjadi yang terbaik. Terbaik di hadapan Allah, dicapai dengan cara kerja sehat, dan tetap mengikuti aturan dalam berbisnis.

b. Cara bersaing

Dalam berbisnis, setiap orang akan berhubungan dengan pihak-pihak lain yang juga pebisnis dan pesaing besar.

Seorang pebisnis mungkin selalu berusaha memberi pelayanan yang terbaik (prima) kepada mitra bisnisnya. Pelayanan terbaik (prima) tentunya tidak bertentangan dengan syariah (Islam), seperti suap, menipu, serta praktik-praktik bisnis yang tidak bermoral.

Rasulullah SAW. pun tidak pernah berusaha menghancurkan pesaingnya. Beliau hanya memberikan pelayanan terbaik dan menyebutkan spesifik barangnya dengan figure termasuk menyebutkan cacat barangnya (kalau memang ada).

c. Membangun ikatan relasi yang berkesinambungan

Pebisnis harus mampu dan berusaha terus membina hubungan dengan mitra bisnisnya. Boone & Kurtz (2006) mengemukakan tiga dasar hubungan antara pembeli dan penjual, yaitu membuat janji, menjaga janji dan memenuhi janji.

---

<sup>68</sup> *Ibid*, hlm. 322.

Yusanto, M.T. dan Widjayakusuma, M.K., (2002) mengemukakan dengan langkap memantapkan relasi membangun jaringan, yaitu dengan :

- 1) Memelihara interaksi yang telah terjalin, dengan cara memberikan perubahan timbal-balik yang saling bernilai bagi kedua belah pihak.
- 2) Memelihara kekurangan sumber daya untuk saling menguatkan posisi masing-masing.
- 3) Mewujudkan motif ekonomi biaya transaksi dengan membangun kemitraan strategis.<sup>69</sup>

#### **D. Hasil Penelitian Terdahulu**

1. Jurnal dengan judul “Analisis Strategi Bersaing Penjualan Sepeda Motor Kawasaki PT. Cemerlang Motor Lestari di Bandar Lampung” yang ditulis oleh Sarmaya Wulan dan Widyaningsih.<sup>70</sup> Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah PT. Cemerlang Motor Lestari di Bandar Lampung sudah melaksanakan strategi bersaing secara tepat. Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif. Strategi bersaing pada penelitian ini menggunakan analisis SWOT, Siklus Hidup Produk (PLC), dan Matrik Pertumbuhan Pasar (Boston Consulting Group-BCG). Hasil penelitian ini berdasarkan analisis SWOT, PLC dan BCG menunjukkan bahwa strategi bersaing yang dilaksanakan oleh PT. Cemerlang Motor Lestari belum tepat. Relevansi penelitian Sarmaya Wulan dan Widyaningsih dengan peneliti adalah sama-sama menganalisis tentang strategi bersaing, evaluasi bersaing serta keunggulan kompetitif yang dilakukan oleh perusahaan. Sedangkan perbedaannya terletak pada metode yang digunakan peneliti dalam menganalisis strategi bersaing pada perusahaan.

---

<sup>69</sup> *Ibid*, hlm. 322-323.

<sup>70</sup> Sarmaya Wulan dan Widyaningsih, Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol.2 No.1, *Analisis Strategi Bersaing Penjualan Sepeda Motor Kawasaki PT. Cemerlang Motor Lestari di Bandar Lampung*, 2011, hlm. 1-24.

2. Jurnal dengan judul “Analisis Strategi Bersaing dalam Persaingan Usaha Penerbangan Komersial” yang ditulis oleh Wibowo Kuntjoroadi dan Nurul Safitri.<sup>71</sup> Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana posisi bersaing (*competitive positioning*) Garuda terhadap pesaing dalam industri jasa penerbangan di Indonesia, kondisi dan prasyarat apa saja yang diperlukan dalam menerapkan konsep keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage/SCA*) sebagai strategi pemasaran Garuda, dan apakah SCA dapat digunakan sebagai strategi pemasaran Garuda dalam menghadapi persaingan di industri jasa penerbangan di Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa posisi bersaing Garuda memiliki pertumbuhan *long-run opportunities* dan konsep SCA dapat diterapkan sebagai strategi pemasaran Garuda dengan melakukan pembenahan terhadap beberapa komponen prasyarat SCA. Relevansi penelitian Wibowo Kuntjoroadi dan Nurul Safitri dengan peneliti adalah sama-sama untuk mengetahui strategi bersaing perusahaan dalam memenangkan persaingan dengan industri sejenis. Perbedaan penelitian terletak pada konsep yang digunakan untuk mengetahui strategi bersaing perusahaan. Wibowo Kuntjoroadi dan Nurul Safitri menggunakan konsep SCA (keunggulan bersaing yang berkelanjutan) sedangkan peneliti menggunakan konsep strategi bersaing generik.
3. Jurnal dengan judul “Analisis Strategi Bersaing PT.Mitra Agro Lestari Bersama” yang ditulis oleh Kevin Ryan Prathama.<sup>72</sup> Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing yang diterapkan oleh PT. Mitra Argo Lestari Bersama dalam menghadapi persaingan dengan industri sejenis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang di pakai perusahaan saat ini dalam menghadapi persaingan yaitu :

---

<sup>71</sup>Wibowo Kuntjoroadi dan Nurul Safitri, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, *Analisis Strategi Bersaing dalam Persaingan Usaha Penerbangan Komersial*, 2009, hlm. 1-8.

<sup>72</sup> Kevin Ryan Prathama, AGORA Vol. 1, No. 3, *Analisis Strategi Bersaing PT.Mitra Agro Lestari Bersama*, 2013, hlm. 1-11.

a. Pengembangan pasar

Perusahaan akan mengembangkan pasar mereka ke pasar yang belum pernah mereka masuki.

b. Inovasi proses

Perusahaan beralih dari menggunakan tenaga manusia untuk melakukan proses ke penggunaan mesin sebagai alat untuk proses produksi mereka.

Relevansi penelitian Kevin Ryan Prathama dengan peneliti adalah sama-sama mengkaji tentang bagaimana strategi untuk memenangkan persaingan. Perbedaan penelitian ini terletak pada teori yang digunakan. Penelitian Kevin Ryan Prathama menggunakan teori yang pertama adalah *logic of industry*, kemudian mencari *driving force* perusahaan, *prime mover* perusahaan, dan *key success factor* perusahaan sebagai pedoman untuk mengetahui strategi apa yang yang digunakan oleh perusahaan. Sedangkan peneliti menggunakan teori strategi bersaing generik meliputi, strategi kepemimpinan biaya rendah, strategi diferensiasi dan strategi fokus.

4. Jurnal dengan judul “Analisis Strategi Bersaing Dalam Persaingan Usaha Bisnis Document Solution (Studi Kasus Pada PT. Astragraphia, TBK Manado)” yang ditulis oleh Claudia Vanesha Pitoy, Altje Tumbel dan Maria Tielung.<sup>73</sup> Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis secara kualitatif strategi bersaing yang diterapkan oleh PT. Astragraphia, Tbk Manado guna memenangkan dan mempertahankan pelanggan di Kota Manado. Metode penelitian adalah kualitatif, dan tempat penelitian di PT. Astragraphia, Tbk Manado. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan dalam menerapkan strategi bersaing dengan para kompetitor untuk merebut pasar perusahaan melakukan berbagai strategi pemasaran yang dimana perusahaan memiliki bidang pemasaran yang bertugas mencapai target pemasaran dan penjualan

---

<sup>73</sup> Claudia Vanesha Pitoy, Altje Tumbel dan Maria Tielung, Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16 No. 03, *Analisis Strategi Bersaing Dalam Persaingan Usaha Bisnis Document Solution (Studi Kasus Pada PT. Astragraphia, TBK Manado)*, 2016, hlm. 1-11.

perusahaan. Relevansi penelitian Claudia Vanesha Pitoy, Altje Tumbel dan Maria Tielung sama-sama menganalisis tentang bagaimana strategi bersaing perusahaan dalam memenangkan persaingan. Perbedaan penelitian ini terletak pada fokus penelitian, dalam penelitian tersebut strategi bersaing perusahaan di fokuskan pada *positioning* dan *rebranding* merek perusahaan saja sedangkan peneliti mencakup strategi bersaing generik.

Jurnal dengan judul “Analisis Strategi Bersaing PT. Surya Cipta Mandiri” yang ditulis oleh Florencia Felia Sugiarto.<sup>74</sup> Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi apakah yang paling tepat digunakan untuk PT. Surya Cipta Mandiri dalam persaingan industri jasa konstruksi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Strategi bersaing yang paling tepat digunakan perusahaan saat ini adalah menggunakan strategi diferensiasi, dengan menggunakan strategi diferensiasi tersebut, akan menambah nilai plus perusahaan dari pesaing-pesaing dan kompetitor baru karena perusahaan memiliki nilai yang unik. Relevansi penelitian Florencia Felia Sugiarto sama-sama menganalisis tentang strategi bersaing yang digunakan perusahaan. Perbedaan penelitian terletak pada fokus penelitian, dalam penelitian ini hanya menganalisis tentang strategi diferensiasi, sedangkan peneliti menganalisis tentang strategi bersaing generik meliputi, strategi kepemimpinan biaya rendah, strategi diferensiasi dan strategi fokus.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dilihat bahwa persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang strategi bersaing suatu perusahaan, dan hasil yang ingin dicapai peneliti adalah menganalisis strategi yang bagaimana yang dapat memenangkan persaingan pada pesaing dengan produk sejenis. Sementara itu perbedaan penelitian yang peneliti lakukan dapat terlihat pada analisis yang digunakan untuk mengetahui strategi

---

<sup>74</sup> Florencia Felia Sugiarto, AGORA Vol. 4, No. 2, *Analisis Strategi Bersaing PT. Surya Cipta Mandiri*, 2016, hlm. 1-9.

bersaing sehingga Tactical Adventure unggul serta dapat memenangkan persaingan dengan *adventure shop* lain yang terdapat di daerah Kudus.

#### E. Kerangka Berfikir

Kerangka pemikiran ini didasarkan pada strategi bersaing generik dalam perspektif ekonomi syariah yang digunakan oleh pemilik toko Tactical Adventure dalam memenangkan persaingan. Strategi untuk lebih unggul dari pesaing-pesaing yang lain serta menarik minat konsumen melalui strategi-strategi yang diterapkan pada Tactical Adventure tanpa melanggar ketentuan serta syariat Islam. Sesuai dengan tujuan penelitian yang telah dibahas di atas.

**Gambar 2.4**  
**Kerangka Berpikir Penelitian**

