

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategi

Istilah manajemen strategi merupakan gabungan dari kata manajemen dan strategi. Menurut John F. Mee manajemen adalah seni untuk mencapai hasil yang maksimal dengan usaha yang minimal, demikian pula mencapai kesejahteraan dan kebahagiaan maksimal baik bagi pemimpin maupu para pekerja serta memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada masyarakat.

*Management is the art of securing maximum result with minimum of effort as to secure maximum prosperity and happiness for both employer and employee and give the public the best posible service.*¹

Menurut George R. Terry, manajemen diartikan sebagai proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang masing-masing bidang tersebut digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula.

*Management is distinct process consisting of planning, organizing, actuating, controlling, utilizing in each both science and art and follow in order to accomplish predetermined objectives.*²

Dari definisi tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen strategi adalah proses mencapai tujuan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

Istilah strategi bersal dari kata Yunani *strategos* atau *strategus* dengan kata jamak strategi. *Strategos* berarti jendral tetapi dalam Yunani kuno sering berarti perwira negara (*state officer*) dengan fungsi yang luas. Dalam artian yang sempit, menurut Matloff, strategi berarti

¹ Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, Rineka Cipta: Jakarta, 2009, Hal. 109.

² *Ibid.*

the art of general (seni jendral).³ Dari definisi tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen strategi adalah proses mencapai tujuan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.⁴

Pengertian strategi menurut Alfred Chandler, strategi adalah penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang sebuah perusahaan dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan itu.⁵

Sedangkan menurut Kenneth Andrew, strategi adalah pola sasaran, maksud atau tujuan dan kebijakan, serta rencana-rencana penting untuk mencapai tujuan itu, yang dinyatakan dengan cara seperti menetapkan bisnis yang dianut atau yang akan dianut oleh perusahaan dan jenis atau akan menjadi jenis apa perusahaan ini.⁶

Porter mendefinisikan strategi sebagai penciptaan posisi unik dan bernilai yang mencakup perangkat kegiatan yang berbeda.⁷

Menurut Mudrajat Kuncoro, manajemen strategi terdiri dari analisis, keputusan dan aksi yang diambil organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.⁸

Menurut Wahyudi, manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang.⁹

³ J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik Dan Organisasi Nonprofit*, Grasindo : Jakarta, 2015, Hal. 61.

⁴ *Ibid*, Hal. 62.

⁵ Pandji Anoraga, *Op.Cit*, Hal. 339.

⁶ *Ibid*.

⁷ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran Edisi1*, PT Indeks Kelompok Gramedia : Klaten, 2004, Hal. 92 .

⁸ Mudrajat Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?*, Erlangga : Jakarta, 2006, Hal. 7.

⁹ Akdon, *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan*, Alfabeta : Bandung, 2006, Hal. 5.

Hunger dan Wheelen mendefinisikan manajemen strategi merupakan serangkaian daripada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang.

*Strategic management is that set of managerial and actions that determine the long term performance of coporation. It includes strategy formulation, strategy implementation and evaluation.*¹⁰

Dari beberapa pengertian diatas, dapat didefinisikan manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan antar fungsi-fungsi yang dirancang untuk mencapai tujuan suatu organisasi/perusahaan.

2. Tujuan Manajemen Strategi

Bahwa dalam strategi terdapat tujuan jangka pendek maupun panjang. Tujuan jangka pendek (*short term objectives*) merupakan hasil terukur yang dapat di capai atau di maksudkan untuk dicapai dalam waktu satu tahun/ kurang. Dengan adanya tujuan jangka pendek diharapkan dapat membantu menerapkan strategi yang biasanya disertai rencana tindakan, paling tidak dalam tiga cara :

- a. Rencana tindakan biasanya mengidentifikasi taktik dan aktivitas fungsional yang akan dilaksanakan dalam mingguan, bulanan, atau kuartal depan sebagai bagian dari usaha untuk membangun keunggulan yang kompetitif.
- b. Tujuan jangka pendek membantu mengangkat masalah dan konflik potensial dalam suatu organisasi yang biasanya memerlukan koordinasi guna menghindari konsekuensi yang bersifat disfungsional. Untuk itu, kerangka waktu penyelesaian yang jelas kapan usaha/kegiatan tersebut akan dimulai dan kapan hasil akan di peroleh.

¹⁰ Ibid, Hal. 6.

- c. Tujuan jangka pendek dapat membantu mengimplementasikan strategi dengan mengidentifikasi hasil-hasil terukur dari rencana tindakan atau aktivitas fungsional, yang dapat digunakan untuk membuat umpan balik, koreksi, dan evaluasi menjadi lebih relevan dan dapat diterima.
- d. Tujuan jangka panjang memiliki kaitan dengan jangka pendek karena dengan adanya jangka pendek dapat menambah cakupan dan kekhususan dalam mengidentifikasi apa yang harus diselesaikan guna mencapai tujuan-tujuan jangka panjang. Kaitan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang harus menyerupai penurunan jangka panjang yang bersifat dasar menjadi tujuan jangka pendek yang spesifik di bidang-bidang operasi kunci. Penurunan tersebut memiliki keunggulan tambahan yaitu menyediakan referensi yang jelas untuk komunikasi dan negosiasi, yang mungkin diperlukan untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan tujuan dan aktivitas pada tingkat operasi.¹¹

3. Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategi memegang peranan penting dan bermanfaat dalam menghasilkan banyak hal, diantaranya sebagai berikut :

- a. Menghayati keseluruhan sistem bisnis secara utuh
- b. Mengkomunikasikan kepada para pemegang kepentingan perusahaan tentang tujuan dan arah yang hendak ditempuh serta cara mencapainya.
- c. Mengarahkan dan membentuk kultur perusahaan
- d. Meminimalkan implikasi akibat adanya perubahan kondisi dan menunjukkan kinerja finansial yang lebih baik
- e. Menghubungkan lingkungan tempat perusahaan melakukan kegiatan dengan sumber daya yang dimiliki yang siap untuk

¹¹ Pearce/Robinson, *Manajemen Strategi (Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian)*, Penerbit Salemba Empat: Jakarta, 2008, Hal. 272-278.

melayani dalam mencapai harapan dan tujuan demi kelangsungan hidupnya¹²

Dari uraian di atas jelas sekali terlihat bahwa peranan atau manfaat manajemen strategi sudah dimulai dan sudah dirasakan sejak proses penyusunan program, implementasi dan pengendaliannya. Dengan demikian memahami proses manajemen strategik senantiasa menjadi suatu hal yang harus dikembangkan dalam mengendalikan organisasi.

4. Proses Manajemen Strategi

Proses untuk merumuskan dan mengarahkan aktivitas manajemen bervariasi antar bisnis. Proses dalam manajemen strategi meliputi sejumlah tahapan yang saling berkaitan dan berurutan.¹³ Tahapan utama proses manajemen strategi umumnya mencakup :

a. Menentukan arah perusahaan

Penentuan arah ini meliputi perumusan visi, misi dan tujuan perusahaan. Visi perusahaan merupakan deskripsi tentang apa yang dicapai oleh perusahaan setelah perusahaan tersebut mengimplementasikan strateginya dan mencapai potensi sepenuhnya. Pernyataan visi merupakan suatu pernyataan yang komprehensif, meliputi apa yang diinginkan oleh pimpinan perusahaan, mengapa perusahaan berdiri, apa yang diyakininya dan akan menjadi apa, apa yang hendak dicapai dan apa yang akan dihasilkan yang menjadi gambaran masa depan perusahaan.¹⁴

Misi perusahaan merupakan pernyataan tentang keunikan perusahaan yang membedakan suatu perusahaan dari perusahaan yang lain yang sejenis yang berada dalam satu kelompok industri tertentu dan mengidentifikasi lingkup

¹² M. Husni Mubarak, *Manajemen Strategi*, STAIN Kudus : Kudus, 2009,, Hal. 17-18.

¹³ *Ibid*, Hal. 11.

¹⁴ *Ibid*, Hal. 20.

operasinya dalam hal produk, pasar, serta teknologi yang digunakan.¹⁵

b. Analisis lingkungan

Salah satu proses dalam manajemen strategi adalah penilaian lingkungan organisasi melalui proses analisis lingkungan organisasi. Yang dimaksudkan di sini meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa dan pengaruh-pengaruh di dalam dan disekeliling organisasi yang berdampak pada kehidupan organisasi berupa kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal dan tantangan eksternal.

1) Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal terdiri dari fungsi-fungsi manajemen dan fungsi-fungsi bisnis (pemasaran, keuangan, produksi dan operasional, dan sumber daya manusia).¹⁶

Fungsi pemasaran diartikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan dan pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan untuk produk dan jasa. Terdapat tujuh fungsi pemasaran yaitu analisis konsumen, menjual produk/jasa, perencanaan produk/jasa, perencanaan produk/jasa, penentuan harga, distribusi, riset pasar dan analisis peluang.

Fungsi keuangan terdiri atas tiga keputusan yaitu keputusan investasi, keputusan pembiayaan dan keputusan deviden.

Fungsi Produksi dan Operasional mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Fungsi tersebut terdiri dari lima area pengelolaan yaitu proses, kualitas, kapasitas, *inventory* dan angkatan kerja.

¹⁵ *Ibid*, Hal. 24.

¹⁶ Purnamasari dan Dhyah Harjanti, *Formulasi Strategi Bersaing Pada Hotel Istana Tulungagung*, Jurnal Agora Vol. 1, No. 3: Surabaya, 2015, hal. 596 .

Fungsi Sumber Daya Manusia adalah kebijakan , praktek dan sistem yang mengatur perilaku, sikap dan sumber daya manusia terdiri dari 6 fungsi yaitu seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, struktur pembayaran, insentif dan benefit dan hubungan karyawan.

2) Lingkungan Eksternal

Analisis faktor eksternal digunakan untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang mungkin terjadi, analisis lingkungan industri menggunakan model lima kekuatan Porter (*Porter's five-forces*) yang meliputi persaingan antar perusahaan saingan, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk pengganti, daya tawar pemasok, daya tawar konsumen.¹⁷

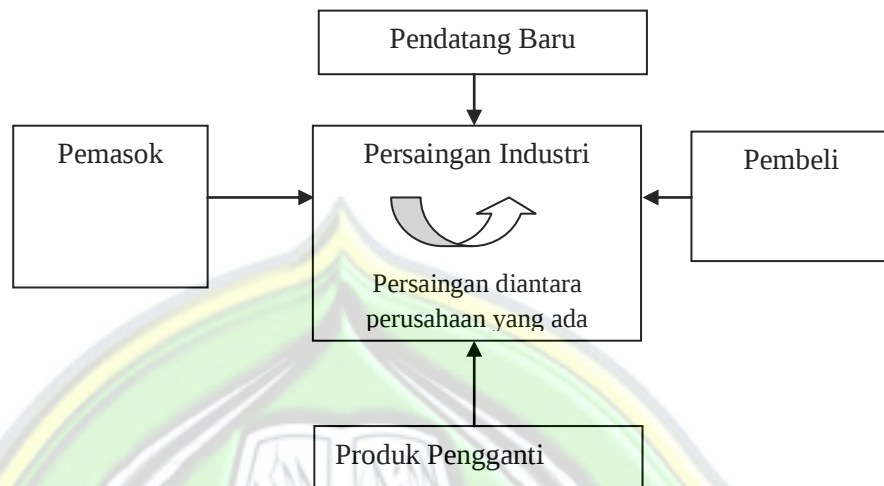
Michael Porter menjelaskan lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri. Kerangka acuannya membantu para manajer strategi untuk mengaitkan pengaruh faktor-faktor lingkungan jauh beserta akibatnya atas lingkungan operasional perusahaan.¹⁸ Seperti pada gambar berikut:

¹⁷ Jeslyn Guyana & Ronny H. Mustamu, *Perumusan strategi Bersaing perusahaan Yang Bergerak Dalam Industri Pelayaran*, Jurnal Agora Vol. 1, No. 3: Surabaya, 2013, hal. 1.

¹⁸ Michael Porter, *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Kharisma Publishing Group : Tangerang, 2007, Hal. 34.

Gambar. 2.1

Kekuatan yang mempengaruhi industri



Masuknya pendatang baru menimbulkan dampak bagi usaha bisnis yang sudah ada, misalnya kapasitas menjadi bertambah, terjadinya perebutan bagian pasar serta perebutan sumber daya produksi yang terbatas. Produk pengganti yaitu produk yang dapat memberikan fungsi produk perusahaan dan dapat mempengaruhi perolehan laba perusahaan. Kekuatan tawar menawar pembeli terjadi apabila pembeli mampu mempengaruhi perusahaan untuk memotong harga. Pemasok mempengaruhi industri melalui kemampuan mereka menaikkan harga atau pengurangan kualitas produk. Persaingan antar industri membuat setiap perusahaan untuk berlomba berkompetisi berebut posisi pasar.¹⁹

Untuk melakukan suatu analisis situasi lingkungan eksternal dibentuk dari kondisi-kondisi luar perusahaan yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Analisis lingkungan harus mempertimbangkan dampak-dampak

¹⁹ *Ibid*, Hal .34.

lingkungan umum terhadap perusahaan vokal. Setelah itu, harus menganalisis trend-trend lingkungan pesaing dan industri. Lingkungan internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan internal perusahaan yang mempengaruhi daya saing strategisnya. Tujuan melakukan analisis terhadap lingkungan internal perusahaan adalah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya.²⁰

c. Formulasi strategi

Formulasi strategi adalah hal yang paling penting, dimana tahap ini akan menentukan keberhasilan strategi perusahaan. Tujuan utama dalam formulasi strategi adalah agar perusahaan mampu melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal perusahaan.²¹ Penggunaan dimensi analisa SWOT (*Strenght, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dalam pengambilan keputusan, yang didasari dengan analisa lingkungan internal dan eksternal akan meningkatkan strategi perusahaan termasuk dalam perusahaan, namun juga melihat peluang yang selama ini belum dimanfaatkan oleh perusahaan.

1) Analisis SWOT

Menurut Freddy Rangkuti, analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antar unsur-internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur-unsur eksternal, yaitu peluang dan ancaman.²²

²⁰ Michael A. Hitt dkk., *Manajemen Strategi (Daya Saing Dan Globalisasi)*, Penerbit Salemba : Jakarta, 2002, Hal. 451-452.

²¹ Yeni P. Dan Dhyah H, *Op.Cit*, Hal .59.

²² Arif Yusuf H., *Pemahaman Strategi Bisnis & Kewirausahaan*, Prenada Media Group : Jakarta, 2016, Hal. 107.

Analisis SWOT adalah suatu pekerjaan yang cukup rumit dan berat. Namun, hanya dengan itu alternatif-alternatif strategi dapat disusun. Kegagalan menganalisisnya berarti gagal dalam mencari relasi dan titik temu antara faktor-faktor strategi dalam lingkungan internal dan eksternal. Itu juga berarti gagal mencari hubungannya dengan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi. Pekerjaan ini tetap menjadi tugas pokok dari kelompok koalisi eselon atas dan belum bisa didelegasikan kepada eselon bawah. Sekalipun demikian, eselon bawah berperan dalam menyediakan data yang diperlukan untuk mempertajam analisis SWOT. Dengan analisis SWOT keputusan-keputusan strategi yang baik dapat dihasilkan.²³

Analisis SWOT terdiri atas empat komponen dasar yaitu:

- a) *Strenght* (S), yaitu situasi atau kondisikekuatan dari organisasi atau program anda saat ini.
- b) *Weakness* (W), yaitu situasi atau kondisi kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini.
- c) *Opportunity* (O), yaitu situasi atau kondisi peluang di luar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi masa depan.
- d) *Threat* (T), yaitu situasi ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksiteni organisasi pada masa depan.²⁴

²³ J. Salusu, *Op.Cit*, Hal. 175-176.

²⁴ *Ibid*, Hal. 110.

Secara skematik, matriks SWOT dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel. 2.1 Matriks SWOT

Lingkungan Eksternal / Lingkungan Internal	Kekuatan Perusahaan (S)	Kelemahan Perusahaan (W)
Peluang Bisnis (O)	Strategi S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman Bisnis (T)	Strategi S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi W-T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dengan menghindari ancaman

Penjelasan dari matriks SWOT diatas, sebagai berikut:²⁵

- Strategi SO (*strength-opportunity*), stratei ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu degan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

²⁵ Arif Yusuf H., *Op.Cit*, Hal. 111-112.

- Strategi ST (*strength-threat*), strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- Strategi WO (*weakness-opportunity*), strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- Strategi WT (*weakness-threat*), strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

d. Evaluasi strategi

Pada tahap ini merupakan bagian yang terakhir berisi evaluasi dan penegndalian strategi. Evaluasi ini merupakan proses mengevaluasi bagaimana strategi diimplementasikan dan sejauh mana keberhasilan strategi mempengaruhi kinerja.²⁶

5. Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Strategi

Manajemen strategi mempunyai peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi, yang berkaitan dengan sumber-sumber yang terbatas dalam lingkungan dinamika organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Menurut Purnomo dan Zulkifliemansyah, formalitas manajemen strategi banyak dipengaruhi berbagai faktor, diantaranya :

- a. Besarnya organisasi
- b. Gaya manajemen
- c. Kompleksitas lingkungan bisnis
- d. Proses produksi

²⁶ M. Husni Mubarak, *Op.Cit*, Hal. 14 .

- e. Karakteristik persoalan yang dihadapi dan tujuan penyusunan perencanaan.²⁷

6. Perumusan / Perencanaan Strategi

Formulasi strategi adalah hal yang paling penting, dimana tahap ini akan menentukan keberhasilan strategi perusahaan. Tujuan utama dalam formulasi strategi adalah agar perusahaan mampu melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal perusahaan, sehingga perusahaan mampu mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal perusahaan. Penggunaan dimensi analisa SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dalam pengambilan keputusan, yang didasari dengan analisa lingkungan internal dan eksternal akan meningkatkan strategi perusahaan termasuk dalam proses formulasi strateginya.²⁸

Tahap perumusan strategi meliputi melakukan analisa internal, analisa eksternal, menetapkan tujuan-tujuan jangka panjang dan kebijakan, menciptakan dan memilih strategi. Tujuan-tujuan jangka panjang merupakan perwujudan dari hasil-hasil yang diharapkan atas pelaksanaan strategi tertentu. Setelah melakukan analisa lingkungan eksternal dan internal, maka dipilih hasil analisa yang dianggap sebagai prioritas dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan yang dianggap sesuai dengan visi misi perusahaan dan tujuan jangka panjang perusahaan.²⁹

Kerangka strategi Ansoff bisa digunakan sebagai kerangka untuk merumuskan strategi korporasi maupun strategi bisnis. Sebagai kerangka untuk merumuskan strategi bisnis, kerangka tersebut harus digunakan untuk tujuan memenangkan persaingan suatu bisnis yang telah ditetapkan oleh korporat.³⁰

²⁷ Ismail Nawawi, *Manajemen Sektor Publik*, CV.Dwiputra Pustaka Jaya ; Jakarta 2010, Hal.12.

²⁸ Yeny Purnamasari & Dhyah Harjanti, *Op.Cit*, Hal . 595.

²⁹ *Ibid*, Hal 596.

³⁰ Tedjo Tripomo & Udan, *Manajemen Strategi*, Rekayasa Sains : Bandung, 2005, Hal 142.

7. Pilihan Alternatif Strategi

Freddy mengemukakan bahwa apabila kita telah mengenal kekuatan dan kelemahan diri sendiri dan mengetahui kekuatan dan kelemahan lawan, sudah dapat dipastikan bahwa kita akan memenangkan pertempuran.³¹ Dalam perkembangannya saat ini analisis SWOT tidak hanya dipakai untuk menyusun strategi di medan pertempuran, melainkan banyak dipakai untuk menyusun perencanaan strategis bisnis yang bertujuan untuk menyusun strategi-strategi jangka panjang sehingga arah dan tujuan perusahaan dapat dicapai dengan jelas dan dapat segera diambil keputusan, berikut semua perubahannya dalam menghadapi pesaing. Lebih lanjut dijelaskan analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan yang menghasilkan pilihan strategi.

Ansoff membagi strategi berdasarkan perubahan produk dan pasar yang dilayani oleh perusahaan untuk bisnis tertentu, sehingga diperoleh empat strategi besar berikut ini:³²

a. Penetrasi Pasar (*market penetration*)

Strategi penetrasi pasar adalah jenis strategi pertumbuhan dan merupakan strategi paling umum dijumpai pada berbagai perusahaan dimana perusahaan hanya memfokuskan pada satu lini bisnis utamanya dengan menonjolkan prinsip melakukan satu hal dengan sangat baik.³³

Strategi pertumbuhan dengan penetrasi pasar tidak berusaha untuk merubah produk dan pasar yang saat ini ditekuni karena teknologi relatif tidak berubah dan potensi pasar pada segmen yang dituju masih besar.³⁴

³¹ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT. Gramedia Pustaka Utama ; Jakarta, 1997, Hal.18 .

³² Tedjo Tripomo & Udan, *Op.Cit*, Hal 143.

³³ M. Husni Mubarak, *Strategi Korporat & Persaingan Bisnis Dalam Meraih keunggulan Kompetitif*, Idea Press : Yogyakarta, 2009, Hal 30.

³⁴ Tedjo Tripomo & Udan, *Op.Cit*, Hal 143.

Melalui strategi ini organisasi mengembangkan dan memanfaatkan sepenuhnya suatu keahlian dalam arena bersaing yang terbatas. Dalam kondisi yang stabil, pertumbuhan melalui penetrasi pasar memberikan resiko lebih rendah dibanding strategi umum yang lain. Tindakan-tindakan yang mungkin dilakukan mengikuti pilihan strategi antara lain:

- 1) Menambah tingkat pengguna pelanggan lama
 - a) Menambah jumlah pembelian
 - b) Mempercepat keusangan produk
 - c) Mengiklankan pengguna lain
 - d) Memberi insentif harga untuk penggunaan lebih banyak.
- 2) Memikat pelanggan pesaing
 - a) Mempertajam diferensiasi merek
 - b) Meningkatkan usaha promosi
 - c) Menurunkan harga
- 3) Memikat bukan pengguna untuk membeli produk
 - a) Merangsang keinginan mencoba melalui produk contoh, insentif harga , dan lain-lain.
 - b) Menaikkan atau menurunkan harga
 - c) Mengiklankan pengguna baru³⁵
- b. Pengembangan Pasar (*market development*)

Strategi pengembangan pasar merupakan strategi yang memasarkan produk atau jasa saat ini kepada konsumen di segmen pasar yang baru maupun di wilayah area geografis pasar yang baru.³⁶ strategi ini relatif tidak mahal dan kurang beresiko setelah strategi penetrasi pasar. Pengembangan pasar memungkinkan perusahaan mempraktikkan satu bentuk pertumbuhan terkonsentrasi dengan mengidentifikasi

³⁵ *Ibid*, Hal 145.

³⁶ M. HusniMubarak, *Op.Cit*, Hal 36.

penggunaan-penggunaan baru untuk produk yang sudah ada serta pasar demografis, psikografis, atau geografis baru.³⁷

Strategi ini dapat diterapkan dengan cara:

- 1) Menjual produk yang sudah ada ke pasar baru dengan memsuki/ menambah saluran distribusi yang baru
 - 2) Memperluas pasar pada tambahan area geografis dan segmen pasar yang berlainan untuk memaksimal;kan potensi yang ada
 - 3) Memperluas pasar dengan mendefinisikan pasar baru dari segi demografis, psikografis atau geografis
 - 4) Mendorong konsumen untuk mencoba memakai produk dengan memberikan contoh sampel produk untuk dicoba
 - 5) Mengidentifikasi kegunaan baru dari produk yang ada saat ini maupun mengemas ulang dengan kemasan yang lebih ekonomis, praktis dan mudah dibawa
 - 6) Mempromosikan di media yang baru dengan menggunakan teknik promosi yang lebih kreatif
 - 7) Menawarkan harga yang lebih menarik dalam mempromosikan di wilayah baru dengan segmen yang baru
 - 8) Mengubah konten iklan, daan penempatannya dari publikasi perdagangan ke surat kabar
 - 9) Membuka kantor cabang baru di kota, daerah, atau negara lain maupun menambah penjualan personalnya³⁸
- c. Pengembangan Produk (*product development*)

Strategi pengembangan produk secara substansial untuk menarik pelnggan di pasar yang telah ada maupun yang dimiliki pesaing. Penegmbangan produk bukan sekedar perubahan tampilan tetapi menyangkut karakter, fitur, ciri dan atribut produk.

³⁷ Tedjo Tripomo & Udan, *Op.Cit*, Hal 144-145.

³⁸ M. Husni Mubarak, *Op.Cit*, Hal 37.

Strategi pengembangan produk termasuk usaha memperpanjang daur hidup produk untuk memanfaatkan reputasi atau merek yang menguntungkan dapat diterapkan dengan cara:

- 1) Memperkenalkan model produk yang lebih bervariasi
 - 2) Menyempurnakan atau memodifikasi produk yang telah ada sebagai produk baru
 - 3) Memperjelas keunikan dan kelebihan produk dibanding yang dimiliki pesaing
 - 4) Memberikan tambahan pada bentuk, pilihan, ukuran, dan kandungan yang baru terhadap suatu produk³⁹
- d. Diversifikasi (*diversification*)

Strategi diversifikasi atau yang disebut diversifikasi pasar produk merupakan strategi pertumbuhan dengan menganeekaragamkan jenis usaha dengan prinsip jangan menaruh telur dalam satu keranjang. Perusahaan berusaha berkembang dengan memperluas pasar memasuki pasar baru dengan menggunakan produk/jasa baru. Menggunakan pilihan diversifikasi pasar-produk dengan cara melakukan ekspansi dalam pasar maupun produk yang baru.

Pada titik ini perusahaan berubah dari bisnis tunggal menjadi multi bisnis, karena perusahaan sudah memasuki pada industri yang berbeda.⁴⁰

³⁹ *Ibid*, Hal 38-39.

⁴⁰ *Ibid*, Hal 53-54.

B. Bisnis Waralaba

1. Pengertian Waralaba

Waralaba menurut Pandji Anoraga merupakan suatu sistem bagi distribusi selektif bagi barang dan atau jasa di bawah suatu nama merek melalui tempat penjualan yang dimiliki oleh pengusaha independen yang disebut ‘franchisees’, walaupun pemberi franchise (franchisor) memasok franchisee dengan pengetahuan atau identifikasi merek secara terus menerus, franchisee menikmati hak atas profil yang diperoleh dan menanggung risiko kerugian.⁴¹

Waralaba adalah perikatan dimana salah satu pihak diberikan hak untuk memanfaatkan dan atau menggunakan hak atas kekayaan intelektual atau penemuan atau ciri khas usaha yang dimiliki pihak lain dengan suatu imbalan berdasarkan persyaratan yang ditetapkan pihak lain tersebut, dalam rangka penyediaan dan atau penjualan barang dan atau jasa.⁴²

Menurut Amir Karamoy, waralaba adalah suatu pola kemitraan usaha antara perusahaan yang memiliki merek dagang dikenal dan sistem manajemen, keuangan dan pemasaran yang telah mantap, disebut pewaralaba, dengan perusahaan/individu yang memanfaatkan atau menggunakan merek dan sistem milik pewaralaba, disebut terwaralaba. Pewaralaba wajib memberikan bantuan teknis, manajemen dan pemasaran kepada terwaralaba dan sebagai imbal baliknya, terwaralaba membayar sejumlah biaya (*fees*) kepada pewaralaba. Hubungan kemitraan usaha antara kedua pihak dikukuhkan dalam suatu perjanjian lisensi/waralaba.⁴³

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa waralaba merupakan suatu perjanjian penjualan produk atau jasa dengan merek

⁴¹ Pandji Anoraga, *Op.Cit*, Hal 59.

⁴² *Ibid*, hal 60.

⁴³ Rizal C. Marimbo, *Rasakan Dahsyatnya Usaha Franchise!*, PT. Elex Media Komputindo : Jakarta, 2007, Hal 4.

dagang pemilik waralaba (franchisor), dengan membayar fee atau royalti atas penggunaan merek pemilik waralaba tersebut.

2. Unsur-Unsur Waralaba

Ada elemen penting dalam bisnis waralaba :

- 1) Ada suatu perjanjian kontrak antara franchisee dengan franchisor
- 2) Ada suatu barang atau jasa bermerek
- 3) Operasi usaha dilakukan oleh pengusaha untuk tujuan mendapatkan profit
- 4) Pengawasan dilakukan oleh franchisor agar prosedur standar dan standarisasi produk barang dan jasa ⁴⁴

Ketentuan perundang-undangan yang mengatur secara khusus tentang waralaba ini di Indonesia belum ada, oleh karena itu peraturan yang digunakan adalah peraturan-peraturan yang mengatur tentang perjanjian yang terdapat dalam kitab Undang-undang Hukum perdata (disingkat K.U.H.Perdata) dan peraturan-peraturan yang mengatur undang-undang tentang ketenagakerjaan, dan undang-undang pajak pertambahan nilai dan pajak penghasilan, serta undang-undang tentang wajib daftar perusahaan.

3. Perjanjian Waralaba

Setiap organisasi waralaba (franchise) masuk ke dalam suatu perjanjian kontraktual dengan para franchiseenya. Isi kontrak bisa terdapat perbedaan dalam berbagai hal, seperti jumlah modal yang dibutuhkan, pelatihan yang diberikan, kemampuan bantuan manajerial dan besarnya wilayah franchise. Tetapi sebagian besar kontrak franchise memiliki kesamaan. Pembeli franchise biasanya memmbayar franchisor setiap bulannya dalam suatu presentase tertentu dari penjualannya. Sebaliknya franchisee memiliki hak unuk menjual produk atau jasa standar. ⁴⁵

⁴⁴ Peraturan Pemerintah No. 42 Tahun 2007 tentang Waralaba.

⁴⁵ Pandji Anoraga, *Op.Cit*, hal 60.

Franchisor mulai menghasilkan uang saat dilakukan pembayaran kas. Dalam beberapa kasus, biaya franchise harus dibayarkan sebelum hak pengoperasian diserahkan. Franchisor juga mensyaratkan semacam pembayaran royalti pada hasil penjualan kotor. Jumlah royalti atau bagian dari hasil besarnya berbeda-beda antara satu perusahaan dengan perusahaan lain. Biasanya antara 3-15 persen dari total penjualan kotor.⁴⁶

Perjanjian Waralaba memuat klausula paling sedikit⁴⁷ :

- 1) Nama dan alamat para pihak;
- 2) Jenis Hak Kekayaan Intelektual;
- 3) Kegiatan usaha;
- 4) Hak dan kewajiban para pihak;
- 5) Bantuan, fasilitas, bimbingan operasional, pelatihan, dan pemasaran yang diberikan pemberi waralaba kepada penerima waralaba;
- 6) Wilayah usaha;
- 7) Jangka waktu perjanjian;
- 8) Tata cara pembayaran imbalan;
- 9) Kepemilikan, perubahan kepemilikan, dan hak ahli waris;
- 10) Penyelesaian sengketa; dan
- 11) Tata cara perpanjangan, pengakhiran, dan pemutusan perjanjian.

⁴⁶ Peraturan Pemerintah, No. 42 Tahun 2007 tentang Waralaba.

⁴⁷ *Ibid.*

C. Persaingan Bisnis

1. Pengertian Persaingan Bisnis

Persaingan adalah keadaan ketika organisasi berperang atau berlomba untuk mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan seperti konsumen, pangsa pasar, peringkat survei atau sumber daya yang dibutuhkan. Tingkat persaingan bervariasi tergantung pada beberapa faktor.⁴⁸

Persaingan usaha (bisnis) adalah istilah yang sering muncul dalam berbagai literatur yang menuliskan perihal aspek hukum persaingan bisnis. Persaingan berasal dari bahasa Inggris yaitu *competition* yang artinya persaingan itu sendiri atau kegiatan bersaing, pertandingan, dan kompetisi. Persaingan adalah ketika organisasi atau perorangan berlomba untuk mencapai tujuan yang diinginkan seperti konsumen, pangsa pasar, peringkat survei, atau sumber daya yang dibutuhkan.⁴⁹ Secara umum, persaingan bisnis adalah perseteruan atau rivalitas antara pelaku bisnis yang secara independen berusaha mendapatkan konsumen dengan menawarkan harga yang baik dengan kualitas barang atau jasa yang baik pula.

Dalam kamus manajemen persaingan bisnis terdiri dari:

Persaingan sehat (*healthy competition*) adalah persaingan antara perusahaan-perusahaan atau pelaku bisnis yang diyakini tidak akan menuruti atau melakukan tindakan yang tidak layak dan cenderung mengedepankan etika-etika bisnis.

Persaingan gorok leher (*cut throat competition*). Persaingan ini merupakan bentuk persaingan yang tidak sehat, dimana terjadi perebutan pasar antara beberapa pihak yang melakukan usaha yang mengarah pada menghalalkan segala cara untuk menjatuhkan lawan, sehingga salah satu tersingkir dari pasar dan salah satunya menjual barang di bawah harga yang berlaku di pasar.

⁴⁸ Mudrajat Kuncoro, *Op.Cit*, Hal 86.

⁴⁹ *Ibid*.

Islam sebagai sebuah aturan hidup yang khas, telah memberikan aturan-aturan yang rinci untuk menghindari munculnya permasalahan akibat praktik persaingan yang tidak sehat. Tiga unsur yang harus dicermati dalam persaingan bisnis adalah:

2. Pihak-pihak Yang Bersaing.

Manusia merupakan perilaku dan pusat pengendalian bisnis. Bagi seorang muslim, bisnis yang dilakukan adalah dalam rangka memperoleh dan mengembangkan harta yang dimilikinya. Harta yang diperolehnya adalah rizki yang diberikan Allah SWT. Tugas manusia adalah berusaha sebaik-baiknya, salah satunya dengan jalan bisnis. Tidak ada anggapan rizki yang diberikan Allah akan diambil oleh pesaing. Karena Allah telah mengatur hak masing-masing sesuai usahanya. Keyakinan ini dijadikan landasan sikap tawakal setelah manusia berusaha sekuat tenaga. Dalam hal kerja, Islam memerintahkan umatnya untuk berlomba-lomba dalam kebaikan. Dengan landasan ini persaingan tidak lagi diartikan sebagai usaha mematikan pesaing lainya, tetapi dilakukan untuk memberikan sesuatu yang terbaik dari usaha bisnisnya.

3. Segi Cara Bersaing

Berbisnis adalah bagian dari muamalah, karenanya bisnis tidak lepas dari hukum-hukum yang mengatur muamalah. Karenanya, persaingan bebas yang menghalalkan segala cara merupakan praktik yang harus dihilangkan karena bertentangan dengan prinsip-prinsip muamalah islami. Dalam berbisnis setiap orang akan berhubungan dengan pihak-pihak lain, seperti rekanan bisnis dan pesaing bisnis. Rasulullah SAW memberikan contoh bagaimana bersaing dengan baik. Ketika berdagang, Rasul tidak pernah melakukan usaha untuk menghancurkan pesaingnya. Walaupun ini tidak berarti Rasulullah berdagang seadanya tanpa memperhatikan daya saingnya. Yang beliau lakukan adalah memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya dan menyebutkan spesifikasi barang yang dijual dengan jujur termasuk jika ada cacat pada barang tersebut. Dalam berbisnis, harus selalu

berupaya memberikan pelayanan terbaik, namun tidak menghalalkan segala cara.⁵⁰

4. Objek (barang atau jasa) Yang Dipersaingkan

Beberapa keunggulan yang dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing adalah:

a. Produk

Produk yang dipersaingkan baik barang dan jasa harus halal. Spesifikasinya harus sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen untuk menghindari penipuan, kualitasnya terjamin dan bersaing.

b. Harga

Bila ingin memenangkan persaingan, harga produk harus kompetitif. Dalam hal ini, tidak diperkenankan membanting harga untuk menjatuhkan pesaing.

c. Tempat

Tempat yang digunakan harus baik, sehat, bersih dan nyaman, dan harus dihindarkan dari hal-hal yang diharamkan seperti gambar porno, minuman keras dan sebagainya untuk sekedar menarik pembeli.

d. Pelayanan

Pelayanan harus diberikan dengan ramah, tapi tidak boleh dengan cara yang mendekati maksiat.

e. Layanan purna jual

Ini merupakan servis yang akan melanggengkan. Akan tetapi ini diberikan dengan cuma-cuma atau sesuai akad.⁵¹

⁵⁰ *Ibid*, Hal. 93.

⁵¹ *Ibid.*, Hal. 96-97.

5. Landasan Syariah Persaingan Bisnis

Strategi bersaing atau persaingan dalam pandangan syariah dibolehkan dengan kriteria bersaing secara baik. Salah satunya dijelaskan dalam Al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 148 tentang anjuran berlomba dalam kebaikan:

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيًا ۖ فَاسْتَغِيبُوا الْخَيْرَاتِ ۚ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمُ اللَّهُ جَمِيعًا ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١٤٨﴾

Artinya: "Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu (dalam berbuat) kebaikan. Di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu. (QS. Al Baqarah: 148).⁵²

Dalam kandungan ayat Al-Qur'an diatas dijelaskan bahwa persaingan untuk tujuan kebaikan itu diperbolehkan, selama persaingan itu tidak melanggar prinsip syariah. Seperti yang dicontohkan oleh Rasulullah, ketika berdagang Rasul tidak pernah melakukan usaha yang membuat usaha pesaingnya hancur, walaupun tidak berarti gaya berdagang Rasul seadanya tanpa memperhatikan daya saingnya. Yang beliau lakukan adalah memberikan pelayanan sebaik-baiknya dan menyebutkan spesifikasi barang yang dijual dengan jujur, termasuk jika ada kecacatan pada barangnya.⁵³

Secara alami, hal-hal seperti ini ternyata dapat meningkatkan kualitas penjualan dan menarik para pembeli tanpa menghancurkan pedagang lainnya. Hendaknya kaum muslimin tetap berusaha keras sebaik mungkin dengan penuh tawakal kepada Allah SWT, hanya mengharapkan ridha-Nya dan apa yang dilakukan semata-mata untuk beribadah kepada-Nya. Ayat tersebut juga menjelaskan bahwa sebagai seorang muslim perlu berlomba-lomba dalam mengerjakan kebaikan.

⁵² Al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 148, *Mushaf Al-Qur'an* Terjemah, Departemen AgamaRI, Hal. 38.

⁵³ M. Ismail Yusanto dan M. Karebat Widjajakusuma, *Op. Cit.*, Hal. 96.15

Termasuk untuk bertransaksi ekonomi berdasarkan syariah Islam maka berarti melakukan kebaikan yaitu menegakkan kebenaran agama. Di dalam surat yang lain, Al-Qur'an juga memperingatkan kepada para pesaing untuk tidak menjadikan dirinya serakah, dengan berlomba-lomba untuk mendapatkan keuntungan duniawi sebanyak banyaknya. Karena sikap demikian akan menjadikan manusia lalai dan lengah. Hal ini Allah nyatakan di dalam surat At-Takatsur ayat 1-5:

أَلْهَيْكُمْ التَّكَاثُرُ ۖ حَتَّى زُرْتُمُ الْمَقَابِرَ ۚ كَلَّا سَوْفَ تَعْلَمُونَ ۚ ثُمَّ كَلَّا سَوْفَ تَعْلَمُونَ ۚ كَلَّا لَوْ تَعْلَمُونَ عِلْمَ الْيَقِينِ ۚ

Artinya: "Bermegah-megahan telah melalaikan kamu. Sampai kamu masuk ke dalam kubur. Janganlah begitu, kelak kamu akan mengetahui (akibat perbuatanmu itu). Dan janganlah begitu, kelak kamu akan mengetahui. Janganlah begitu, jika kamu mengetahui dengan pengetahuan yang yakin. (QS. At-Takatsur: 1-5).⁵⁴

Dalam ayat yang telah disebutkan diatas Allah memperingatkan secara keras agar meninggalkan persaingan semacam itu. Bahkan secara berulang-ulang Allah tegaskan untuk meninggalkan persaingan tersebut. Kalimat seperti ini mengandung nilai ancaman yang sangat keras guna mencegah dan mencela perbuatan.

Dari penjelasan di atas, jelaslah terlihat bahwa konsep persaingan bisnis berbasis Qur'ani adalah sebuah konsep persaingan yang menganjurkan para pebisnis untuk besaing secara positif (fastabiqul khairat) dengan memberikan kontribusi yang baik dari bisnisnya bukan untuk menjatuhkan pebisnis lainnya dan menganjurkan pebisnis untuk tidak merugikan dan memudharatkan pebisnis lainnya. Selain itu, Al-Qur'an juga memberikan konsep untuk tidak melakukan persaingan dalam hal mendapatkan kekayaan sebanyak-banyaknya tanpa menghiraukan nilai-nilai Islami. Karena hal itu akan membuatnya lalai hingga lupa dengan kewajibannya sebagai hamba Allah. Oleh karena itu, penting sekali bagi pebisnis Muslim untuk

⁵⁴ Al-Qur'an Surat At-Takatsur ayat 1-5, *Mushaf Al-Qur'an Terjemah*, Departemen Agama RI, Op. Cit., Hal. 1096.

memahami konsep persaingan yang dianjurkan dalam islam agar tidak terjatuh persaingan yang tidak sehat.

6. Faktor Pendorong Persaingan

Menurut Porter, persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan sebuah usaha atau perdagangan. Ada lima faktor persaingan bisnis yang dapat menentukan kemampuan bersaing:

a. Ancaman pendatang baru

Pendatang baru dalam suatu industri dapat menjadi ancaman bagi pemain yang ada, jika membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar, dan memiliki sumber daya yang besar. Dampaknya, harga dapat menjadi turun atau biaya meningkat sehingga dapat mengurangi profitabilitas perusahaan yang ada. Sehingga adanya pendatang baru dapat memaksa perusahaan yang sudah ada untuk lebih efektif dan efisien. Ini merupakan seberapa mudah atau sulit bagi pendatang baru untuk memasuki pasar. Biasanya semakin tinggi hambatan masuk, semakin rendah ancaman yang masuk dari pendatang baru.

b. Persaingan diantara para pesaing yang ada

Persaingan diantara para pemain (perusahaan) yang ada dalam kompetisi untuk memperebutkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik, seperti kompetisi harga, pengenalan produk, dan perang iklan secara besar-besaran serta meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena para pemain merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi.⁵⁵

c. Kekuatan tawar menawar pemasok atau Supplier

Pemasok yang berkuasa dapat menggunakan kekuatan menawarnya dengan menekan perusahaan yang ada dalam suatu industri dengan menaikkan harga atau mengurangi kualitas barang atau jasa yang dibeli. Jika perusahaan tidak mampu menutupi

⁵⁵ Muhammad Husni Mubarak, *Manajemen Strategi*, DIPA STAIN Kudus, Kudus, 2009, hlm. 35-37.

kenaikan biaya melalui struktur harganya, maka profitabilitas perusahaan tersebut dapat menurun, sehingga pemasok yang berkuasa dapat mengurangi kemampulabaan suatu industri yang tidak dapat menaikkan harga untuk menutup kenaikan biaya tersebut.

d. Kekuatan tawar menawar pembeli

Pembeli juga dapat memaksa harga turun, menuntut kualitas yang lebih tinggi, atau pelayanan yang lebih baik. Tuntutan tersebut akan menyebabkan persaingan yang kuat di antara perusahaan yang ada dalam suatu industri yang sama.

e. Ancaman produk pengganti

Semua perusahaan dalam suatu industri sesungguhnya bersaing dengan produk pengganti, meskipun karakteristiknya berbeda, namun produk pengganti dapat memberikan fungsi dan manfaat yang sama. Jika produk industri tidak dapat meningkatkan kualitas produk atau melakukan diferensiasi, maka kemungkinan penurunan laba atau bahkan pertumbuhannya sebagai akibat harga yang ditawarkan oleh produk pengganti semakin menarik. Substitusi tidak hanya membatasi laba pada saat normal, tetapi juga bisa mengurangi potensi keuntungan yang besar yang bisa diperoleh ketika pasar mengalami lonjakan.⁵⁶

D. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang manajemen strategi telah banyak dilakukan sebelumnya. Berberapa penelitian yang membahas hal serupa antara lain:

⁵⁶ *Ibid.*, Hal. 39-41

No	Judul	Penulis	Persamaan	Perbedaan	
				Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang
1.	Formulasi Strategi Bersaing Pada Hotel Istana Tulung Agung (Jurnal Agora Vol. 3 No. 1 Tahun 2015)	Yeny Purnamasari dan Dhyah Harjanti	Membahas tentang strategi bersaing perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis.	Menemukan bahwa strategi yang dapat dijalankan untuk meningkatkan daya saing perusahaan adalah melalui usaha pemasaran yang lebih intens serta kebijakan-kebijakan dalam fungsi bisnis.	Menemukan bahwa strategi intensif melalui penetrasi pasar yang bertujuan meningkatkan penjualan melalui pemasaran yang lebih gencar merupakan strategi bersaing yang tepat untuk diterapkan Chocobean Cabang Kudus saat ini.
2.	Perumusan Strategi Bersaing Perusahaan Yang Bergerak Dalam Bidang Industri Pelayaran. (Jurnal Agora Vol. 1 No. 3 Tahun 2013)	Jeslyn Guyana dan Ronny H. Mustamu	Membahas tentang strategi bersaing perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis.	Strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan daya saing adalah tetap mengoptimalkan kompetensi sumber daya manusia, menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan dan mengefektifkan fungsi-fungsi manajemen yang terdapat di perusahaan.	Menemukan bahwa strategi intensif melalui penetrasi pasar yang bertujuan meningkatkan penjualan melalui pemasaran yang lebih gencar merupakan strategi bersaing yang tepat untuk diterapkan Chocobean Cabang Kudus saat ini.
3.	Analisa Strategi Keunggulan Bersaing Perusahaan Di PT. ILUFA (Inti Luhur Fuja Abadi) Desa	Evi Marlina Sari, Mimit Primyastanto, Pudji Purwanti	Membahas tentang strategi bersaing perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis.	Kegiatan promosi yang efektif, memanfaatkan teknologi informasi serta mengoptimalkan fungsi riset dan pengembangan dapat menjadikan perusahaan	Menemukan bahwa strategi intensif melalui penetrasi pasar yang bertujuan meningkatkan penjualan melalui pemasaran yang lebih gencar merupakan

	Cangkringmalang Kecamatan Beji Kabupaten Pasuruan Jawa Timur. (Jurnal Perikanan Edisi Desember 2003)			unggul dalam menghadapi persaingan bisnis.	strategi bersaing yang tepat untuk diterapkan Chocobean Cabang Kudus saat ini.
4.	Rumusan Alternatif Strategi Suatu Perusahaan Tas dalam Menghadapi Persaingan Industri. (Jurnal Rekayasa Bulan XX Tahun 2014)	Rispianda, Ratna puspitaningsih dan Sugih Arijanto	Membahas tentang strategi bersaing perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis.	Strategi yang dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan antara lain menanamkan investasi, pemasaran serta peningkatan system manajemen perusahaan.	Menemukan bahwa strategi intensif melalui penetrasi pasar yang bertujuan meningkatkan penjualan melalui pemasaran yang lebih gencar merupakan strategi bersaing yang tepat untuk diterapkan Chocobean Cabang Kudus saat ini.
5.	Analisis Strategi Bersaing dalam Persaingan Usaha Penerbangan Komersial (Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi Vol. 16 No. 1 Januari-April 2009)	Wibowo Kuntjoroadi dan Nurul Safitri	Membahas tentang strategi bersaing perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis.	Penelitian ini menggunakan Boston Consulting Group (BCG) teori matriks dan pendekatan SCA untuk mengidentifikasi posisi kompetitif dari Garuda diantara para pesaingnya di industri penerbangan dan menganalisis komponen dari pesaing, yang terdiri keakraban terhadap produk sendiri, keakraban terhadap para pesaing, keakraban terhadap produk pesaing dan komponen	Menemukan bahwa strategi intensif melalui penetrasi pasar yang bertujuan meningkatkan penjualan melalui pemasaran yang lebih gencar merupakan strategi bersaing yang tepat untuk diterapkan Chocobean Cabang Kudus saat ini.

				teknik kompetisi terdiri keunggulan biaya, diferensiasi produk, fokus pasar, produk perintis dan sinergi pasar.	
--	--	--	--	--	--

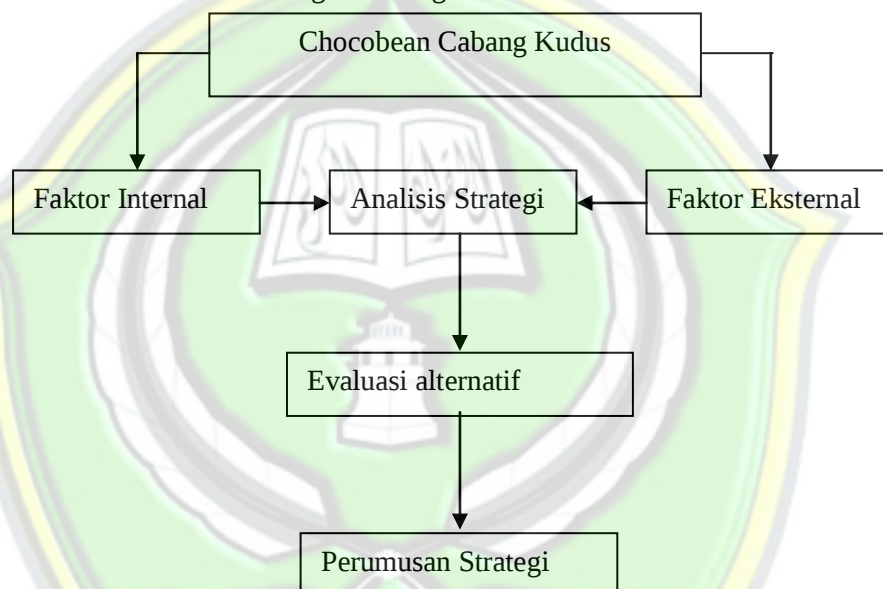


E. Kerangka Berpikir

Dalam hal ini, peneliti tertarik melakukan penelitian yang terkait dengan manajemen strategi Chocobean Cabang Kudus menghadapi persaingan industri. Tujuan akhir dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui bagaimana manajemen strategi yang digunakan perusahaan untuk tetap bisa melangsungkan hidup dalam persaingan bisnis. Maka, gambaran pemikiran teoritiknya adalah :

Gambar. 2.2

Bagan Kerangka Berpikir



Dalam penelitian ini peneliti meneliti menganalisis manajemen strategi Chocobean Cabang Kudus dengan terlebih dulu mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal perusahaan, untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki Chocobean Cabang Kudus. Dengan mengetahui faktor internal dan eksternal perusahaan, maka peneliti dapat menganalisis strategi apa saja yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan yang dialami Chocobean Cabang Kudus. Agar dapat dapat dengan maksimal mengeksploitasi kekuatan dan peluang, serta meminimalisir kelemahan dan ancaman, maka dibutuhkan evaluasi beberapa alternatif strategi yang ditawarkan. Setelah itu ditetapkan rumusan strategi yang tepat untuk mengatasi permasalahan yang dialami Chocobean Cabang Kudus.