

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Pustaka

1. Strategi

a. Definisi Strategi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani “*strategos*” yang berasal dari “*stratus*” yang berarti militer dan “*ag*” yang berarti memimpin. Strategi dalam konteks awalnya diartikan sebagai generalship atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk menaklukkan musuh.¹ Definisi strategi lain menurut William F. Gluek dalam bukunya Nana Abdurrahman memberikan pengertian strategi yaitu:

“*A strategy as a unified, comprehensive, an integrated plan that relates the strategic advantage of the firm to the challenges of the environment and that is designed to ensure that the basic objectives of the enterprice are achieved through proper execution by the organization.*”

Strategi merupakan suatu kesatuan rencana menyeluruh, komprehensif dan terpadu untuk mencapai tujuan organisasi. Peran penting pada masa ini, ketika persaingan semakin ketat. Dalam mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) perusahaan harus menggunakan strategi yang dapat efektif untuk digunakan sesuai tujuan organisasi.²

Hamel dan Prahalad (1995) dalam bukunya Husein Umar yang berjudul *Strategis Management in Action*. Strategi dalam pengertian lebih khusus mendefinisikan strategi adalah tindakan yang bersifat terus menerus dan *incremental* (senantiasa meningkat), serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh pelanggan dimasa yang akan

¹ Ahmad, *Manajemen Strategis* (Makassar: Nas Media Pustaka, 2020), 1.

² Nana Herdiana Abdurrahman, *Manajemen Strategi Pemasaran* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2015), 198.

mendatang. Dengan demikian strategi dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi.³

Mintzberg dalam bukunya Ismail Sholihin memperluas dalam mendefinisikan strategi dengan sebutan *5P of strategy* antara lain:⁴

- a) *Strategy as a Plan* (perencanaan)
Perencanaan dalam menyusun konsep strategi harus dibentuk secara dengan diimplementasikan melalui tindakan untuk mencapai suatu tujuan.
- b) *Strategy as a Play* (permainan)
Permainan didefinisikan sebagai cara bermanuver sesuai taktik spesifik untuk mengancam pesaing. Seperti contoh mengembangkan produk dengan ide inovatif.
- c) *Strategy as a Pattern* (pola)
Seraangkaian ide yang tersusun secara sistematis yang digunakan manajemen untuk mencapai suatu tujuan.
- d) *Strategy as a Position* (posisi)
Posisi yang dipilih secara efektif untuk memposisikan perusahaan berada dilingkungan eksternal perusahaan.
- e) *Strategy as a Perspective* (perspektif)
Pandangan secara luas strategi dalam lingkup internal perusahaan.

Secara global definisi strategi merupakan alat atau cara mencapai tujuan yang berhubungan dengan rencana jangka panjang perusahaan. Strategi terdiri dari berbagai aktivitas-aktivitas penting sebagai penunjang tercapainya tujuan. Strategi adalah serangkaian tindakan atau aktivitas berbeda dengan daya saing untuk menghadirkan keunikan nilai perusahaan dengan menggunakan pendekatan-pendekatan bisnis dalam mencapai target (kinerja yang optimal).⁵ Dalam

³ Husein Umar, *Strategic Management in Action* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001), 31.

⁴ Ismail Sholihin, *Manajemen Strategi* (Jakarta: Erlangga, 2012), 25–28.

⁵ M. Suyanto, *Marketing Strategy Top Brand Indonesia* (Yogyakarta: Andi, 2007), 16.

menetapkan strategi sebagai cara memenangkan persaingan harus senantiasa memberikan pelayanan prima sesuai standart perusahaan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.

b. Tingkatan Strategi

Dalam menyusun strategi apabila dicermati secara seksama harus memperhatikan beberapa tingkatan strategi yang cocok untuk digunakan. Adapun tingkatan tersebut antara lain:⁶

- 1) Strategi Tingkat Perusahaan (*corporate strategy*) bertujuan menetapkan keseluruhan sikap perusahaan terhadap pertumbuhan dan cara perusahaan mengelola bisnis. Disamping itu, menunjukkan arah strategi perusahaan dalam arti apakah perusahaan akan memilih strategi pertumbuhan, strategi stabilitas, atau strategi pengurangan usaha serta bagaimana pilihan strategi tersebut disesuaikan dengan pengelolaan berbagai bidang usaha dan yang terdapat di dalam perusahaan.
- 2) Strategi Tingkat Bisnis (strategi persaingan) yaitu strategi yang dibuat perusahaan pada tingkat bisnis unit (*divisional*) atau lini produk untuk menempatkan produk kompetitif sesuai sasaran yang ditujukan berfokus pada peningkatan posisi bersaing perusahaan.
- 3) Strategi Tingkat Fungsional yaitu strategi yang dibuat perusahaan secara spesifik oleh masing-masing fungsi untuk memperoleh cara terbaik mencapai tujuan dengan cara seproduktif mungkin untuk menciptakan kompetensi yang lebih untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Strategi ini memaksimalkan sumber produktivitas untuk menghadapi kendala pada strategi perusahaan. Setiap bidang pada perusahaan seperti pemasaran, produksi, pelayanan dan yang lainnya menetapkan strategi secara bersama-sama menggunakan sistem informasi manajemen dan sumber daya manusia.

⁶ Ronald J Ebert Ricky W Griffin, *Bisnis Edisi 8* (Jakarta: Erlangga, 2007), 157.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Berbicara masalah pengembangan sumber daya manusia seiring perkembangan zaman bermanfaat karena akibat kemajuan teknologi dan semakin ketat persaingan competitor. Hal tersebut dapat dilihat dari dua aspek yaitu kuantitas dan kualitas. Aspek kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia, sedangkan aspek kualitas menyangkut peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan. Pengembangan mengacu pada kebutuhan pendidikan seorang pekerja akan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang agar dapat bekerja dengan baik sesuai dengan posisi pekerjaan yang dijabat dalam karir pekerjaannya.

Istilah kata pengembangan berasal dari kata kembang, dalam hal ini berkembang berproses menjadi sesuatu yang besar dan tersebar. Adapun pengembangan yaitu proses, cara dan hasil dari mengembangkan.⁷

Pengembangan merupakan aktivitas formal yang berkelanjutan yang merupakan suatu upaya organisasi untuk mengembangkan dan memperkaya sumber daya manusia dengan menyelaraskan kebutuhan mereka dengan kebutuhan organisasi.⁸ Pengembangan sumber daya manusia perlu dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan bagi karyawan baru maupun lama. Agar program pengembangan sumber daya manusia dapat dilaksanakan dengan baik dan lancar, setidaknya lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan yang relevan dengan perusahaan. Pengembangan berpedoman fokus pada permasalahan staf dan personal dimana suatu proses program pendidikan jangka panjang menggunakan prosedur yang sistematis dengan mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan utama.

⁷ Soerjono Soekamto, *Sosiologi Suatu Pengantar* (Jakarta: PT. Rajawali Press, 1983), 137.

⁸ Rokhman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 81.

Pengembangan sumber daya manusia (*human resource development/HRD*) adalah fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) utama yang tidak hanya terdiri atas pelatihan dan pengembangan namun juga aktivitas-aktivitas perencanaan dan pengembangan karir individu, pengembangan organisasi, serta manajemen dan penilaian kinerja. Keterkaitan antara aspek-aspek manajemen itu sangat erat sehingga sulit untuk membicarakannya secara terpisah. Dalam hal ini manajemen hadir untuk mengelola sumber daya manusia agar berjalan efektif dan efisien.⁹

Pengembangan sumber daya manusia merupakan program kegiatan yang dilakukan organisasi agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) serta keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan.¹⁰ Dimensi pengembangan sumber daya manusia juga dideskripsikan dengan proses pendidikan jangka panjang yang meliputi pengajaran dan praktek sistematis yang menekankan pada konsep-konsep teoritis dan praktis yang dilakukan oleh para penyedia (perusahaan). Dengan melaksanakan program pengembangan diharapkan karyawan dapat didorong dan dimotivasi untuk berkembang untuk meningkatkan mutu melalui pendidikan, pelatihan dan pembinaan dengan memperbaiki serta mengatasi kekurangan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan lebih terampil sesuai dengan ilmu dan teknologi yang berkembang digunakan perusahaan.

Program ini merupakan investasi jangka panjang yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif manusia. Penentuan kapasitas produktif pekerja didasarkan pada strategi perusahaan disertai visi dan misi. Pengembangan sumber daya manusia lahir dari strategi utama perusahaan untuk mencapai tujuan. Pengembangan sumber daya manusia yang berhasil

⁹ R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1* (Jakarta: Erlangga, 2008), 5.

¹⁰ M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), 5.

hendaklah selaras agar sesuai dengan strategi perusahaan. Pengembangan dilakukan dengan tujuan untuk menyiapkan karyawan yang akan memegang tanggung jawab pekerjaan dimasa mendatang, program pengembangan biasanya diberikan kepada karyawan melalui jalur selektif untuk mengisi jabatan atau bagian yang kosong, baik karena mutasi pekerjaan atau pensiun dan juga untuk mempersiapkan karyawan yang akan dipromosikan menduduki posisi yang sudah disiapkan sesuai kebutuhan organisasi. Pengembangan menunjuk pada karyawan dalam kesempatan belajar yang didesain manajer guna membantu peningkatan pengembangan keterampilan para pekerja. Kesempatan tersebut tidak terbatas pada upaya perbaikan performa pekerja pada pekerjaannya sekarang.

Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia merupakan cara efektif untuk menjawab tantangan dalam membangun dan melestarikan keunggulan kompetitif jangka panjang yang berkelanjutan meliputi perubahan dan perputaran karyawan serta ketertinggalan keberagaman keterampilan dalam perusahaan, Oleh karena itu, menjadi penting bagi manajer menjadwalkan program pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia sebagai program pemeliharaan karyawan jangka panjang dan berkesinambungnya dengan tantangan tersebut. Seiring perkembangan zaman, maka paradigma pengembangan dan pelatihan perlu dengan segera beradaptasi dengan tantangan tersebut, yaitu tantangan jangka panjang dan strategis. Pentingnya investasi perusahaan dalam peralatan capital operasional menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, akan tetapi harus diimbangi dengan keterampilan sumber daya manusia dalam mengoperasikan peralatan capital agar tercipta operasionalitas produksi dengan efektif dan efisien.

Menurut Wayne R Monde, pelatihan dan pengembangan Sumber daya manusia erat kaitannya dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pelatihan memberikan para pembelajar pengetahuan

dan keterampilan yang dibutuhkan pekerjaan saat ini. Sedangkan pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang dan hasilnya hanya dapat diukur dalam waktu jangka panjang.¹¹ Pengembangan juga membantu para karyawan untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan atau jabatan yang diakibatkan oleh adanya teknologi baru atau produk baru.

Menurut Marihot Tua Harianja dalam bukunya Kadarisman, Pengembangan dan pelatihan merupakan dua konsep yang bisa dikatakan sama, keduanya memiliki fokus utama untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Namun, kenyataan dilihat dari tujuannya kedua konsep tersebut berbeda, Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan keahlian dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang dikerjakan saat ini. Sedangkan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan keterampilan untuk melakukan pekerjaan untuk masa yang akan datang dilakukan menggunakan pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain dengan tujuan mengubah sikap dan perilaku kerja.¹²

Berdasarkan pendapat Bernadian dan Russel dalam bukunya Faustino Cardoso Gomes mengemukakan bahwa pelatihan merupakan proses usaha untuk memperbaiki performa pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya. Agar efektif sesuai dengan yang diharapkan pelatihan biasanya harus disusun mencakup pengalaman belajar, aktivitas-aktivitas yang terencana dan didesain sebagai jawaban atas permasalahan kebutuhan-kebutuhan karyawan yang sudah berhasil diidentifikasi oleh perusahaan.¹³

Melengkapi lebih dalam lagi menurut Veitzal Rivai, pelatihan dalam pengembangan sumber daya manusia berfokus pada program sistematis mengubah tingkah laku pegawai/karyawan untuk mencapai tujuan

¹¹ Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid I*, 210–11.

¹² M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 10.

¹³ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua* (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), 197.

perusahaan. Pelatihan berkaitan dengan kebutuhan organisasi menyangkut keahlian dan keterampilan akan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan saat ini, sifat pelatihan membantu pemutakhiran keahlian yang berorientasi saat ini menyesuaikan kebutuhan untuk membantu karyawan mencapai keahlian dan kemampuan agar dapat berhasil melakukan pekerjaannya.¹⁴

Dapat disimpulkan bahwa teori-teori diatas intinya memiliki beberapa persamaan yaitu progam pelatihan lebih difokuskan untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan saat ini, sedangkan progam pengembangan lebih lebih difokuskan untuk pengembangan pada masa yang akan datang. Dalam penelitian ini teori pengembangan sumber daya manusia dalam karya tulis ini menggunakan teori yang dikemukakan Veitzal Rivai yang mendeskripsikan bahwa untuk mencapai tujuan dari pengembangan dan pelatihan maka harus berfokus memilih progam metode yang sistematis, efektif dan disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan karyawan dan dapat dikembangkan oleh organisasi. Untuk mencapai program pengembangan sumber daya manusia pada perusahaan digunakan dua metode yaitu melalui metode pendidikan dan pelatihan.

b. Prinsip-Prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia

Prinsip utama pengembangan mengacu pada peningkatan kemampuan dan kualitas dalam bekerja para karyawan. Progam pengembangan ini harus disusun secara konkrit dan sistematis karena didalamnya terdapat tujuan utama seperti sasaran, prosedur, kebijakan, anggaran serta waktu pelaksanaanya. Progam ini untuk jangka panjang dan bagian terpenting yang harus direalisasikan secara masif.

Menurut John Soeprihanto, prinsip-prinsip pengembangan yang akan digunakan sebagai pedoman

¹⁴ Veitzhal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik* (Jakarta: PT. Rajawali Press, 2013), 226.

dalam mengembangkan karyawan agar berjalan dengan baik meliputi:

- 1) Adanya dorongan motivasi dari pelatih (*trainer*), seperti persiapan transfer dan promosi jabatan.
- 2) Adanya laporan kemajuan (*progam report*)
- 3) Adanya penguatan (*reinforcement*)
- 4) Adanya partisipasi aktif dari pelatih (*active participation*)
- 5) Progam latihan diberikan sebagian demi sebagian (*participle oflearning*)
- 6) Latihan harus mengingat adanya perbedaan antar individu (*individual iddefferent*)
- 7) Pelatihan (*trainer*) yang mampu dan selektif
- 8) Menggunakan metode yang sesuai dengan kebutuhan.¹⁵

Agar pengembangan ini dapat berjalan mencapai target hasil yang baik dengan biaya yang relative kecil peneliti menyimpulkan selayaknya harus menetapkan kebijakan dan progam metodenya. Progam ini harus menyelaraskan perbedaan latar belakang, pendidikan maupun pengalaman bagi peserta pelatihan dan pendidikan wajib diperhatikan, sehingga pelaksanaan progam pengembangan dalam pelatihan atau pendidikannya mendapatkan hasil yang efektif dan memuaskan.

c. Macam-Macam Metode Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia harus dimulai dengan menyusun rencana yang diperlukan sumber daya manusia di dalam organisasi. Supaya lebih baik hendaknya progam pengembangan ini disusun oleh manajer personalia dan atau suatu tim peserta mendapat saran, ide, maupun kritik yang bersifat konstruktif. Perencanaan tersebut berkaitan dengan analisis, identifikasi, sasaran, kurikulum, sarana prasarana, proses, waktu dan metode pelaksanaanya sesuai kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia. Hal ini membantu

¹⁵ John Soeprihanto, *Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Pegawai* (Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada, 2001), 88.

mengidentifikasi kemampuan-kemampuan yang akan dibutuhkan oleh organisasi di masa mendatang dan pengembangan yang diperlukan untuk mendapatkan segera orang-orang dengan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan.

Ditinjau dari masa pelaksanaannya, pelatihan merupakan bagian dari program pengembangan sumber daya manusia. Adapun ruang lingkup pengembangan sumber daya manusia meliputi:

1) *Pre Service Training* (pelatihan pratugas)

Pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang baru akan memulai kerja atau bersifat pembekelan pekerjaan agar mereka dapat melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan.

2) *In Service Training* (pelatihan dalam tugas)

Pelatihan yang diberikan atau dilakukan oleh karyawan yang sedang bertugas dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan.

3) *Post Service Training* (pelatihan pasca tugas)

Pelatihan yang diberikan kepada karyawan untuk membantu dan mempersiapkan dalam menghadapi masa pensiun dan lain-lain. Seperti pelatihan wirausaha.¹⁶

Metode pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pengembangan harus didasarkan pada sasaran yang ingin dicapai harus disesuaikan dengan beberapa metode yang sesuai dengan kebutuhan organisasi yang dilaksanakan dengan menggunakan metode pelatihan dan pendidikan. Adapun metode-metodenya sebagai berikut:

a. Pengembangan melalui pelatihan

Pelatihan adalah metode yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau yang ada saat ini dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk

¹⁶ M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 31.

melakukan pekerjaan.¹⁷ Pada mulanya pelatihan hanya dikhususkan pada bidang bisnis, namun belakangan penulis melihat bahwa pelatihan tidak hanya berlaku pada bisnis semata, namun juga berlaku baik bagi semua organisasi yang berhubungan dengan aktifitas produksi dan pelayanan karena harapan pemimpin kepada karyawan untuk berani memberikan penjelasan tentang ketidaktahuan maksud dan tujuan pelatihan itu.

Pelatihan merupakan proses untuk memperbaiki performansi pekerja pada pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau ada satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.¹⁸ Secara ideal pelatihan didesain dengan tujuan perusahaan dan perseorangan membentuk dan membekali karyawan dengan memberikan pengetahuan guna menambah keterampilan, keahlian, kemampuan dalam perilakunya. Maksud pernyataan tersebut adanya pelatihan memberikan dampak positif membentuk perilaku yang sesuai budaya perusahaan dengan apa yang diharapkan perusahaan dengan membekali pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Kualitas pelatihan dalam pengembangan organisasional sangat bergantung pada kemampuan *trainer* untuk merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengevaluasinya. Oleh sebab itu pemilihan *trainer* harus benar-benar selektif diperhatikan. tidak harus dengan mengacu dari pegawai yang senior karena yang dipandang produktif dalam bekerja namun mereka belum tentu dapat menjadi *trainer* yang berkompeten.

¹⁷ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 16* (Jakarta: Salemba Empat, 2016), 285.

¹⁸ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), 67.

Perusahaan dalam menyelenggarakan program pelatihan tenaga kerja, harus memperhatikan tahapan-tahapan utama pelatihan dibawah ini:

- a. Tahap penilaian kebutuhan
Tahap ini merupakan tahap pokok terpenting dalam proses pelatihan, dimana untuk mensukseskan pelatihan perlu adanya identifikasi kebutuhan terlebih dahulu.
- b. Tahap penerapan program pelatihan
Setelah dianalisa tahap pertama, kemudian tahap penerapan segera dilakukan. Dua kegiatan utama dalam tahap ini adalah pemilihan dan perancangan program pelatihan serta pelaksanaan program pelatihan pengembangan tersebut. Seorang manajer harus dituntut dapat memilih metode pelatihan yang relevan sesuai dengan tujuan pelatihan, selanjutnya kegiatan perancangan program yang telah dikembangkan tersebut, apabila ditemukan alternative lain pelatihan bisa dikembangkan lebih dalam lagi.
- c. Tahap evaluasi program pelatihan
Tahap terakhir dalam program ini, pelatihan yang telah dilakukan diuji dan diukur keefektifannya. Dengan itu dapat dipastikan bahwa pelatihan yang terlaksana sudah sesuai dengan target yang diinginkan.¹⁹

Dalam pelaksanaan pelatihan memerlukan partisipasi semua pihak yang ada didalam lingkup organisasi secara aktif dan inovatif, terlebih lagi para manajer memerlukan bantuan para ahli dalam pelatihan untuk memberikan ilmu-ilmu keahliannya. Dalam pelatihan ini dibutuhkan personil yang mampu merencanakan dengan matang program pelatihan dengan hasil kompetitif (*outputnya*) yang mampu bersaing dan bermanfaat memenuhi kebutuhan masyarakat.

- 1) Metode pengembangan melalui pelatihan

¹⁹ Sri Budi Cantika Yuli, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang: UMM Press, 2005), 80.

a) Metode pelatihan *on the job training*

On the job training adalah metode pelatihan dan pengembangan informal yang memungkinkan seorang karyawan untuk mempelajari tugas-tugas pekerjaan dengan mengerjakannya secara nyata. Kunci dari pelatihan ini sederhana, mudah dan praktis yaitu karyawan mempelajari tugas-tugas pekerjaannya dengan mengamati perilaku pekerja lain yang sedang bekerja.²⁰ Metode *on the job training* dapat pula menggunakan peta-peta, gambar-gambar, sampel masalah dan mendemonstrasikan kepada pegawai agar dapat dipahami dengan jelas. Metode latihan ini dibedakan dalam dua cara pertama, cara informal yaitu pelatih menyuruh peserta pelatihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang mengerjakan pekerjaan, kemudian yang bersangkutan disuruh mempraktikannya. kemudian yang kedua, secara formal yaitu supervisor menunjuk karyawan senior untuk melakukan pekerjaan kemudian peserta pelatihan melakukan pekerjaan tersebut dan selanjutnya para peserta melakukan apa yang seperti dilakukan karyawan senior.

Manfaat metode *on the job training* peserta belajar dengan perlengkapan yang nyata dalam lingkungan pekerjaan yang jelas, kelemahannya, seringkali metode *on the job training* menciptakan suasana jenuh karena peserta pelatihan tidak mendapatkan suasana baru dalam lingkungan kerjanya yang berakibat terhambatnya proses kerja yang disebabkan oleh kurang lancarnya karyawan dalam mengatasi persoalan kerja.²¹

²⁰ Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid I*, 218.

²¹ Sri Budi Cantika Yuli, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 83.

Adapun beberapa metode yang bisa dilakukan dalam metode *on the job training* adalah sebagai berikut:

- a. Magang (*under study training*) adalah metode pelatihan dan pengembangan calon karyawan dari eksternal (mahasiswa, calon pegawai/karyawan dll) untuk mengintegrasikan teori yang dipelajari dengan praktik-praktik bisnis. Pelaksanaan metode magang ini dilakukan didalam lingkungan kerja sendiri. Dalam aplikasinya melibatkan penugasan kerja dilakukan seseorang trainer yang berfungsi sebagai seseorang yang sedang belajar untuk mendapatkan keterampilan kerja yang dibutuhkan. Mekanismenya calon dipersiapkan untuk menggantikan jabatan yang kosong.
- b. Latihan instruksi jabatan (*job instruction training*) adalah pelatihan yang dilakukan seseorang (manajer, pemilik dan supervisor) yang bertindak sebagai pelatih/trainer dalam menginstruksikan bagaimana cara melakukan pekerjaan dalam sebuah jabatan.²²
- c. *Job rotation* adalah program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan pegawai pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan dalam bagian yang berbeda dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi. Praktik metode ini biasanya dilakukan dalam pengembangan pegawai dalam memahami aktivitas organisasi yang lebih luas.
- d. *Coaching* adalah bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh atasan

²² Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Grasindo, 2009), 186.

didalam lingkungan tempat kerja dengan bimbingan petugas melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terencana. Kurikulum yang ditekankan adalah partisipasi dalam bagaimana cara melaksanakan pekerjaan dengan benar serta cara memecahkan permasalahan.

e. *Apprenticeship* adalah pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran dikelas dengan praktik dilapangan. Praktiknya setelah peserta diberikan sejumlah teori, kemudian peserta dibawa ke lapangan untuk mempraktikannya. Metode ini diperuntukkan bagi karyawan yang memiliki jenis pekerjaan membutuhkan keterampilan yang tinggi.²³

b) Metode pelatihan *off the job training*

Dalam pelatihan *off the job training* dikelompokkan dalam metode 2 pendekatan antara lain:

(1) Metode simulasi

Pendekatan metode simulasi menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi ini merupakan pelengkap sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan.²⁴ Dengan menerapkan simulasi pada pendekatan karyawan akan menerima kondisi representasi tiruan suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi persepsi dalam keadaan sesungguhnya.

Metode simulasi yang familiar digunakan adalah:

a. Permainan peran (*role playing*) adalah metode pelatihan yang dilakukan dengan cara peserta diberi peran tertentu untuk

²³ Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*, 208.

²⁴ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2017), 54.

bertindak dalam situasi khusus. Pelatihan ini bertujuan untuk memainkan strategi khusus organisasi bilamana dihadapkan sesuatu dengan dasar semua terlibat merasakannya.

- b. Study kasus (*case study*) adalah metode studi kasus yang dilakukan dengan memberikan beberapa permasalahan tertentu, kemudian karyawan/peserta diminta mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi serta merumuskan penyelesaian permasalahan sehingga dapat berperan mengembangkan keterampilan keputusan yang relevan.
- c. *Vestibule training/simulation* adalah suatu bentuk metode pelatihan dimana pelatihnya bukan berasal dari atasan langsung melainkan didatangkan pelatih khusus. Pelatihan ini dilakukan kepada karyawan baru dengan sistem pelatihan yang dirancang menyerupai peniruan tempat kerja dari yang sebenarnya mulai dari bahan, alat-alat dan kondisi yang akan ditemui dalam situasi kerja yang nyata.
- d. *Laboratory training* adalah pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dalam berhubungan antar pribadi, melalui sharing pengalaman, perasaan, persepsi dan perilaku dengan peserta lain.
- e. Belajar bertindak (*action learning*) adalah proses belajar melalui kelompok kecil dalam memecahkan persoalan masalah dalam pekerjaan yang dibantu dengan seorang ahli dari dalam maupun bisa dari luar perusahaan.²⁵
- f. Program-program pengembangan eksekutif bisa dengan organisasi mengirimkan para

²⁵ Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*, 209.

karyawannya untuk mengikuti paket-paket pelatihan khusus yang ditawarkan, atau bekerjasama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan, pelatihan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

(2) Metode presentasi informasi

Pendekatan metode presentasi informasi mempunyai tujuan mempermudah dan membuat suasana menarik kepada peserta dengan mengajarkan sikap, konsep pengetahuan dan keterampilan dengan model menyampaikan materi.

Adapun metode presentasi informasi yang familiar digunakan adalah:

a. *Lecture* atau kuliah adalah metode presentasi atau ceramah yang diberikan pelatih atau pengajar kepada sekelompok pendengar, biasa kelompok yang cukup besar. Disini pola komunikasi yang terjadi menggunakan umumnya satu arah. Pengajar dapat menggunakan berbagai alat peraga, memberikan kesempatan untuk bertanya atau berdiskusi, meskipun tidak intensif. Metode ini biasanya digunakan untuk memberikan pengetahuan umum kepada peserta. Metode ini lebih cenderung stabil dan jarang menciptakan sikap partisipatif.

b. Presentasi video (*presentation video*) adalah metode presentasi pelajaran yang disajikan melalui media elektronik film, televisi atau video tentang pengetahuan bagaimana melakukan sebuah pekerjaan. Metode ini diaplikasikan bilamana jumlah peserta cukup banyak dan masalah yang dijelaskan tidak begitu kompleks.

- c. Belajar sendiri (*self study*) adalah meminta peserta mengembangkan keterampilan dengan belajar sendiri melalui rancangan materi yang disusun dengan baik seperti melalui bahan bacaan, video dan lainnya. Metode ini dilakukan biasanya karena adanya hambatan-hambatan geografis, sulitnya bertemu langsung atau biaya yang sangat tinggi.
- d. *Progam learning* adalah bentuk lain dari *self study*, yaitu menyiapkan seperangkat pertanyaan dan jawaban secara tertulis dalam sebuah media berupa buku maupun program computer. Mekanisme penerapannya metode ini menggunakan *feedback* untuk mengetahui hasilnya setelah peserta memahami pertanyaannya.²⁶
- e. Metode *konfrensi* adalah metode yang berorientasi diskusi pada persoalan masalah atau minat baru yang telah ditetapkan sebelumnya. metode ini bertujuan untuk mengembangkan kecakapan dalam memecahkan masalah dan keterampilan pengambilan keputusan dalam mengubah sikap peserta.
- f. Metode *programmed instruction* adalah metode pembelajaran yang menggunakan computer/mesin pengajar untuk mengenalkan, merinci setiap langkah pengetahuan dan keterampilan kepada peserta dengan harapan mendapatkan *feedback* secara langsung dalam setiap penyelesaian.²⁷

²⁶ Gomes, 209.

²⁷ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2001), 116.

2) Metode pengembangan melalui pendidikan

Pendidikan merupakan suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan permasalahan yang menyangkut kegiatan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.²⁸ Biasanya perusahaan memberikan pendidikan kepada karyawan manajerial dengan motivasi bahwa metode pendidikan diartikan program untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif.

Adapun metode pendidikan menurut Malayu Hasibuan antara lain:

a. *Training Methods atau Classroom Methods*

Metode latihan dalam kelas yang dapat digunakan sebagai metode pendidikan karena manajer juga adalah karyawan. Seperti rapat, studi kasus, ceramah dan *role playing*.

b. *Under Study*

Metode pelatihan dan pengembangan dengan teknik praktik langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk mengisi jabatan atasannya. Hampir sama dengan *on the job training*, mekanismenya calon dipersiapkan untuk menggantikan jabatan dia berlatih.

c. *Job Rotation and Planned Progression*

Metode pelatihan dan pengembangan dengan cara teknik memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapan pada setiap jabatan.

d. Bimbingan dan pelatihan penyuluhan (*coaching and counseling*).

Coaching merupakan metode pelatihan dan pengembangan dengan prosedur pengajaran pengetahuan dan keterampilan dilakukan karyawan ahli/senior kepada karyawan bawahan. Sedangkan *counseling* diartikan sebagai suatu cara pendidikan

²⁸ Soeprihanto, *Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Pegawai*, 74.

dengan melakukan diskusi antara pekerja dengan manajer mengenai hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginan, ketakutan dan aspirasinya. Peranan *job coach* adalah memberikan bimbingan dan arahan kepada pegawai dalam menerima tugas pekerjaan.

e. *Junior Board of Executive or Multiple Management*

Yaitu suatu komite penasehat yang dibentuk yang terdiri dari beberapa calon manajer yang ikut memikirkan dan memecahkan masalah-masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer lini (*Top Management*). Kelebihan dari metode ini biaya pendidikan murah, mempermudah mendapatkan pengalaman gratis dan membantu menemukan manajer yang berbobot. Sedangkan kelemahannya pendidikannya membutuhkan waktu yang lama dan rumit.

f. *Committee Assignment*

Yaitu komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan. Adapun komite terdiri komite formal dan informal, komite tetap dan sementara serta komite eksekutif dan staf.

g. *Business Games*

Metode pelatihan dan pengembangan dengan cara di adu dalam permainan bisnis untuk bersaing memecahkan masalah tertentu. Permainan disusun sistematis dari teori ekonomi dan studi bisnis. Tujuan dari metode ini untuk melatih peserta mengambil keputusan yang baik dalam situasi dan kondisi tertentu

h. *Sensitivity Training*

Tujuan utama dari metode ini menciptakan pengertian lebih mendalam mengenai diri sendiri diantara karyawan lain dan mengembangkan keahlian secara spesifik. Lebih spesifik lagi diharapkan lebih mengerti bagaimana cara bekerja efektif dengan melaksanakan perannya.

i. *Other Development Method*

Metode ini adalah metode pengembangan lainnya, dengan kata lain bahwa setiap metode pengembangan harus meningkatkan, keahlian, keterampilan, kecakapan dan kualitas agar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya lebih efektif dan mencapai prestasi kinerja yang optimal.²⁹

d. Manfaat dan Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Manfaat pengembangan sumber daya manusia sangat berdampak besar untuk perusahaan sebagai upaya transformasi peningkatan keterampilan, cara berpikir, cara kerja pegawai serta peran lainnya. Peran karyawan sangat strategis dan memfokuskan produktivitas yang secara langsung diimplementasikan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang diinginkan perusahaan.

Tujuan pokok program pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, sikap dan tanggung jawab karyawan sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran program dan tujuan organisasi.³⁰ Pelatihan dalam pengembangan digunakan untuk menutup masalah antara kecakapan dan kemampuan karyawan dengan kebutuhan perusahaan serta untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan-tujuan kerja yang telah disesuaikan.³¹ Pengembangan sumber daya manusia juga harus mempunyai prinsip yang sistematis tersusun dalam jangka panjang bagi perusahaan. Program ini dapat mengurangi ketergantungan organisasi untuk merekrut karyawan baru

²⁹ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009), 76–83.

³⁰ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: PT. Pustaka Setia, 2006), 108.

³¹ Ust. Abu Fahmi, *HRD Syariah Teori Dan Implementasi: Manajemen Sumber Daya Manusia Syariah* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2014), 172.

dan juga cara efektif guna menghadapi tantangan dan peluang yang dihadapi

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia secara rutin akan berdampak positif terhadap kemajuan perusahaan kedepannya. Manfaat penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia bagi perusahaan meliputi:

- 1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi.
- 2) Terwujudnya hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan dan bawahan dengan bawahan.
- 3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang cepat dan efektif karena melibatkan seluruh pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan manajer.
- 4) Meningkatkan semangat kerja seluruh karyawan dengan menggunakan komitmen organisasi yang tinggi.
- 5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya-gaya kepemimpinan yang partisipatif.
- 6) Memperlancar jalannya komunikasi secara efektif.
- 7) Penyelesaian konflik secara fungsional.

Selain bermanfaat bagi organisasi, penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia juga bermanfaat bagi karyawan, yakni:

- 1) Membantu para karyawan membuat keputusan yang efektif.
- 2) Meningkatkan keterampilan dan kemampuan para karyawan.
- 3) Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor motivasional
- 4) Timbulnya sikap semangat untuk berkembang meningkatkan kemampuan kerja.
- 5) Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stress kerja dan konflik.
- 6) Tersedia beragam informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh karyawan.
- 7) Meningkatkan kepuasan kerja.
- 8) Semakin besar pengakuan dan kemampuan seseorang.

- 9) Semakin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri.
- 10) Mengurangi ketakutan dalam menghadapi tugas-tugas baru.³²

B. Pengembangan Produk

a. Pengertian Pengembangan Produk

Produk merupakan sesuatu yang bersifat kompleks yang dapat ditawarkan ke pasar untuk diperhatikan dan dimiliki, dipakai dan dikonsumsi dengan tujuan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Pengembangan produk adalah strategi untuk pertumbuhan perusahaan dengan menawarkan produk baru atau yang dimodifikasi ke segmen pasar yang sekarang. Dalam hal ini pengembangan konsep produk menjadi produk fisik untuk meyakinkan bahwa gagasan produk dapat diubah menjadi produk yang dapat diwujudkan.³³

Pengembangan produk merupakan proses pencarian gagasan untuk suatu barang dan jasa dan mengkonversikannya kedalam tambahan lini produk yang berhasil secara komersial. Pencarian dan penciptaan produk baru didasarkan pada asumsi konsumen yang menginginkan unsur-unsur baru dalam pemenuhan kepuasan suatu produk dan pengenalan produk baru akan membantu mencapai tujuan perusahaan.³⁴

Pengembangan produk adalah semua kegiatan yang dilakukan produsen atau pabrikan dalam menentukan dan mengembangkan produknya. Selain itu juga untuk memperbaiki produk lama, memperbanyak kegunaan dari produk yang sudah ada dan mengurangi biaya produksi serta biaya pembungkus.³⁵

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan produk adalah strategi perusahaan dalam mengembangkan gagasan konsep dalam penciptaan

³² Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 184.

³³ Philip Kotler, *Marketing Jilid 1, Terjemah Herujati Purwoko* (Surabaya: Erlangga, 1987), 356.

³⁴ Henry Simamora, *Manajemen Pemasaran Internasional Jilid 1* (Jakarta: Salemba Empat, 2000), 458.

³⁵ Buchari Alma, *Manajemen Pemasaran Dan Pemasaran Jasa* (Bandung: Alfabeta, 2016), 99.

produk baru dengan penekanan ide kreatif dan inovatif yang diwujudkan menjadi produk yang berkualitas dapat meningkatkan kepuasan konsumen. Tujuan adanya pengembangan produk ini adalah untuk menyempurnakan produk yang telah ada atau mengembangkan produk baru untuk dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Adapun dalam penelitian ini menggunakan teori pengembangan produk Philip Kotler mengemukakan strategi untuk pertumbuhan perusahaan dengan menawarkan produk baru atau yang dimodifikasi ke segmen pasar yang sekarang. Dalam hal ini pengembangan konsep produk menjadi produk fisik untuk meyakinkan bahwa gagasan produk dapat diubah menjadi produk yang dapat diwujudkan dengan melalui pengembangan produk baru dalam departemen riset dan pengembangan perusahaan. Strategi bisnis perusahaan yang menggunakan diferensiasi produk akan mengedepankan aspek inovasi dan kreatifitas dalam menciptakan dan mengembangkan produk sesuai dengan permintaan pasar.

Kegiatan pengembangan produk terjadi karena terdapat beberapa faktor yang mendorong baik bersifat internal dan eksternal. Faktor internal yang mendorong pengembangan produk yaitu:

- a) Terjadinya kelebihan kapasitas dalam perusahaan yang perlu diperhatikan, solusi untuk menghindarinya perlu melakukan analisa sebab-sebabnya dan berusaha mencari penyelesaiannya dengan pengembangan produk.
- b) Adanya hasil sampingan yang masih memungkinkan dapat memproduksi dibuat suatu jenis produk lain.
- c) Adanya usaha menggunakan bahan yang sudah ada dalam memproduksi suatu produk yang memiliki nilai tinggi.

Faktor eksternal yang mendorong pengembangan produk yaitu:

- a) Adanya persaingan ketat bisnis serupa hal ini mencakup produk saingan dimana produk pesaing terlihat lebih unggul.
- b) Adanya usaha menjadi pemimpin dalam suatu jenis produk tertentu, disamping menaikkan volume penjualan dan pangsa pasar.

- c) Adanya kemunduran dalam permintaan suatu produk yang sudah ada, karena faktor perbedaan harga dengan produk lain lebih murah.³⁶

b. Proses Pengembangan Produk

Perusahaan harus menyadari bahwa pengembangan produk baru dan perbaikan produk secara *continue* merupakan kunci penting pertumbuhan dan keberlangsungan hidup perusahaan. Dalam persaingan bisnis modern, perusahaan yang tidak melakukan inovasi akan mendapatkan risiko lebih besar kehilangan pangsa pasarnya. Persepsi konsumen dan industri sebagai pemakai selalu menginginkan produk baru dan produk yang lebih baik yang dapat meningkatkan pemenuhan kepuasan.

Agar pengembangan produk sesuai dengan yang harapan pastinya memerlukan beberapa tahapan proses yang sistematis. Pengembangan produk juga membutuhkan kontribusi aktivitas lintas disiplin hampir semua fungsi divisi yang bersinergi memenangkan persaingan pasar. Adapun tahapan proses dan fungsi yang berperan dalam ruang lingkup proyek pengembangan produk meliputi.³⁷

1) Menciptakan gagasan

Langkah pertama dalam proses pengembangan produk yaitu dimulai dengan proses mencari gagasan mengenai karakter nilai produk yang dibutuhkan oleh konsumen. Penciptaan gagasan akan menentukan karakter produk yang dihasilkan dapat berkembang dipasaran dan diminati oleh konsumen. Proses pencarian gagasan atau ide tersebut bisa didapatkan dari beberapa aspek bisnis yang meliputi produk pesaing, pemasaran produk dan beberapa ilmuwan pakar bisnis.

2) Penyaringan gagasan

Langkah kedua setelah menciptakan gagasan kemudian menyaring dan memilih gagasan yang terbaik

³⁶ Sofjan Assauri, *Manajemen Pemasaran Dasar: Konsep Dan Strategi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), 200–201.

³⁷ Wais Alkurni Alkurni and Sri Zuliarni, “Analisis Proses Pengembangan Produk Baru Dalam Rangka Menghadapi Persaingan Bisnis Studi Kasus Pada MM. Cake & Bakery Pekanbaru,” *Jurnal Jom FISIP* 1, no. 2 (2014): 4.

untuk dikembangkan dalam suatu produk. Tahapan ini mempunyai tujuan utama, yaitu memilih dan membuang gagasan yang tidak baik seawal mungkin, sebab biaya pengembangan produk akan semakin meningkat sejalan dengan semakin jauhnya proses yang tidak sesuai. Pada tahap ini diuraikan dan dijelaskan apa dan bagaimana produk tersebut, siapa target marketnya, tingkat persiangan, perkiraan pasar tentang luasnya pasar, kapan dan berapa biaya pengembangan yang diperlukan, biaya produksi, serta tingkat keuntungan yang sekiranya akan diperoleh.

3) Pengembangan dan pengujian konsep

Langkah ketiga setelah mendapatkan ide gagasan yang sesuai dari hasil penyaringan dengan menganalisis berbagai pertimbangan yang ada. Kemudian gagasan tersebut dirancang menjadi sebuah konsep produk yang akan dihasilkan. Konsep produk perlu dimiliki perusahaan guna menunjang proses *positioning* produk dimata konsumen. Dari konsep produk yang ada kemudian dilakukan pengujian lalu dipilih konsep yang paling tetap dan efektif.

4) Pengembangan strategi pemasaran

Langkah keempat, perusahaan harus menyusun suatu konsep strategi pemasaran untuk memperkenalkan produk-produk baru di pasar. Strategi ini meliputi tiga bagian pokok dalam *good marketing*. Pertama, menetapkan *positioning product* sesuai dengan sasaran. Kedua, membuat anggaran biaya pemasaran yang efisien, mendeskripsikan rincian harga produk serta strategi saluran distribusi. Ketiga, menetapkan strategi bauran pemasaran sasaran jangka panjang dalam penjualan.

Usaha perusahaan dalam menaikkan penjualan harus disertai dengan membangun strategi pemasaran yang efektif dengan menggunakan variabel bauran pemasaran (*marketing mix*) yang terdiri atas penetapan harga yang kompetitif dan memberikan nilai eksklusif, standar produk ditetapkan untuk menawarkan kualitas dan pelayanan yang special dengan cakupan garansi produk yang istimewa, penggunaan media dan isi iklan

yang membangkitkan citra eksklusif dan berkualitas tinggi.

Secara spesifik kegiatan pemasaran dapat digolongkan aspek 4P yaitu *product*, menciptakan produk sesuai dengan preferensi dan selera konsumen. *Price*, menetapkan harga dengan sebaik-baiknya serta terjangkau oleh konsumen. *Place*, lokasi kegiatan menyalurkan produk ke tempat konsumen. *Promotion*, pemberitahuan kepada khalayak umum tentang adanya barang, karakteristik, harga dan tempat tertentu.³⁸

Menurut Peter dan Olson dikutip dalam bukunya Ekawati Rahayu Ningsih mengklasifikasikan tiga jenis pengetahuan produk dalam pemasaran meliputi pengetahuan karakteristik atau atribut produk, pengetahuan tentang manfaat produk dan pengetahuan tentang kepuasan konsumen terhadap produk. Hal tersebut didasarkan pada aspek pendukung produk yaitu:

Keputusan produk, berkenaan dengan penetapan produk yang secara potensial dinilai pasar atas segi kualitasnya atas perpaduan manfaat kepuasan yang ditimbulkan, atribut produk yang dibawanya serta perluasan produk.

Keputusan penetapan harga, keputusan ini berkaitan dengan faktor biaya, persaingan dan permintaan pasar. Perusahaan dalam menetapkan harga seharusnya setelah perusahaan memonitor harga yang ditetapkan pesaing agar harga yang ditentukan kompetitif tidak terlalu tinggi dan sebaliknya. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk menentukan harga yang tepat dipasaran.

Keputusan distribusi, keputusan ini berkaitan dengan cara perusahaan menentukan pilihan jaringan distribusi yang dipandang efektif dan efisien untuk menghubungkan produsen dengan konsumen. Seperti dengan pola distribusi secara langsung produsen-konsumen atau pola produsen-agen-distributor-pengecer-konsumen atau juga kombinasi dan modifikasi kedua

³⁸ Soehardi Sigit, *Ekonomi Perusahaan Praktis* (Jakarta: PT. Gajah Mada, 1978), 100.

pola umum tersebut. Keputusan pemilihan pola distribusi didasarkan pada tingkat efisiensi dan epektifitasnya.

Keputusan promosi, konsep promosi lebih luas dari sekedar iklan. Keputusan pemilihan promosi didasarkan pada beberapa elemen berikut (1) Promosi penjualan, diantara melalui pameran perdagangan, kontes, contoh grafis, pertandingan, kupon dan harga promo. (2) Iklan, dapat melalui iklan cetak, iklan tayang, iklan billboard, serta logo dan informasi pada kemasan. (3) Publisitas, seperti mencetak atau menayangkan berita dimedia, laporan penjualan dan promosi karyawan. (4) Penjualan personal, penjualan produk secara perorangan dan pemasaran jarak jauh melalui media sosial. Agar promosi mendapatkan *feedback* yang diharapkan perusahaan, semua elemen tersebut harus dihindarkan dari hal yang merugikan orang lain dengan menghalalkan segala cara.³⁹

5) Analisis bisnis

Langkah kelima, setelah mendapatkan konsep yang ideal kemudian mengevaluasi berapa besar daya tarik konsumen terhadap produk. Hal tersebut masih harus diikuti dengan perhitungan proyeksi penjualan, biaya produksi dan keuntungan yang akan diperoleh apabila menetapkan variabel-variabel terpilih dapat memuaskan target yang ditetapkan oleh perusahaan.

6) Pengembangan produk

Langkah keenam, setelah konsep produk melewati proses analisis bisnis dan dari segi bisnis dinyatakan tepat dan efektif untuk dikembangkan, maka langkah selanjutnya masuk tahap perekayasaan produk untuk dikembangkan menjadi produk yang nyata secara fisik yang sifatnya produk contoh (*product prototype*) yang harus memenuhi syarat. Pertama, Konsumen melihat atribut-atribut *product prototype* harus sesuai dengan konsep yang melekat pada produk. Kedua, *product prototype* harus memiliki standar keamanan pada kondisi pemakaian normal. Ketiga, *product prototype* harus

³⁹ Ekawati Rahayu Ningsih, *Perilaku Konsumen Pengembangan Konsep Dan Praktik Dalam Pemasaran* (Kudus: Nora Media Enterprise, 2013), 172.

dibuat dengan biaya yang seefisien mungkin dengan tetap mengedepankan kualitas mutu terbaik.

Semua kegiatan dalam perancangan produk berhubungan dengan inovasi, desain dan kreatifitas. Hal ini penciptaan produk baru harus lebih baik dari yang telah ada dengan memanfaatkan informasi yang dimiliki. Proses perancangan membutuhkan beberapa pertimbangan kompleks produk harus dirancang sesuai dengan fungsi utama dari sebuah produk karena mencerminkan pemenuhan permintaan konsumen.⁴⁰

Fungsi manufaktur pengembangan produk berkaitan dengan tanggung jawab untuk merancang dan mengoperasikan sistem produksi pada proses produksi produk meliputi pembelian, distribusi dan instalasi. Perusahaan manufaktur juga fokus dan tanggung jawab pada bagian produksi untuk menciptakan produk yang berkualitas. Didalam bagian tersebut terdapat para spesialis ahli perencanaan, supervisi atau pelaksana tahapan-tahapan dalam proses produksi. Besarnya produksi yang diperlukan dalam kegiatan tersebut tergantung pada besarnya perusahaan dan kompleksnya proses pengolahan yang diinginkan.⁴¹

7) Pengujian pasar

Langkah terakhir setelah semua tahapan tercapai kemudian dievaluasi dalam segi manajemen perusahaan dalam kinerja fungsional untuk memfokuskan produk yang layak dipasarkan dan menciptakan proses pemasaran yang efektif.

c. Macam-Macam Strategi Pengembangan Produk

Pengembangan produk dalam konsep bisnis bersifat *continue* artinya suatu produk yang dihasilkan suatu perusahaan pasti terdapat kekurangan, karena itu perusahaan berusaha untuk terus menyempurnakan. Dengan penyempurnaan yang terus dilakukan perusahaan akan dapat mempertahankan loyalitas konsumen pada produk tersebut.

⁴⁰ Titiek Nurbiyati, *Manajemen Pemasaran Kontemporer* (Yogyakarta: Kayon, 2005), 140.

⁴¹ Bayu Swastha, *Pengantar Bisnis Modern* (Yogyakarta: Liberty Offset, 1998), 285.

Pengembangan produk dan inovasi merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan dari para pesaing. Upaya pengembangan produk dapat menjadi sarana untuk menahan konsumen berpindah ke produk pesaing. Proses inilah yang membutuhkan inovasi terus-menerus agar perusahaan mempunyai produk yang memiliki keunggulan nilai kompetitif dan berbeda dari pesaing sehingga konsumen tertarik dengan produk tersebut. Inovasi adalah perubahan pengetahuan yang sudah ada atau pengetahuan yang baru menjadi produk baru atau mengubah produk, proses, dan pelayanan yang bermaksud untuk membuat nilai yang baru kepada pelanggan dan memberikan peningkatan keuntungan kepada pembuat inovasi.⁴²

Perkembangan yang semakin modern menyebabkan keinginan konsumen berubah serta munculnya banyak pesaing yang meluncurkan produk yang baru dan kondisi ekonomi yang fluktuatif mengalami perubahan. Kondisi ini menyebabkan proses pengembangan produk mengalami hambatan permasalahan pada detail produk yang dikembangkan. Setiap proses pengembangan produk terdapat usaha yang sulit dan kompleks. Dalam pengembangan produk membutuhkan pemahaman yang konkrit dan kerja sama yang baik antar divisi perusahaan untuk meminimalisir resiko kegagalan. Situasi yang selalu dihadapi dalam pengembangan produk cukup kompleksitas meliputi dinamika dan detail produk, tekanan waktu dan serta mengendalikan pertentangan faktor ekonomis. Aspek mengendalikan pertentangan merupakan bagian paling sulit dalam pengembangan produk karena harus mengetahui, memahami serta mengendalikan pertentangan. Faktor itu disebabkan muncul antara biaya dan kebutuhan konsumen yang tidak seimbang. Dengan demikian, permasalahan itu dapat dihadapi dengan mudah dikendalikan apabila tersedia kecukupan waktu dalam pengambilan keputusan secara cepat dan informasi yang lengkap.

⁴² Ronny H. Mustamu Wirawan Surya Wijaya, "Analisis Pengembangan Produk Pada Perusahaan Tepung Terigu Di Surabaya," *Jurnal Agora* Vol. 1 No. (2013): 2.

Perusahaan dalam melakukan strategi pengembangan produk baru harus mempelajari dan meneliti (riset) tingkah laku konsumen yang berkaitan dengan barang atau jasa yang dipasarkan, sehingga dapat diketahui aspek-aspek yang menimbulkan kepuasan. Realitanya perusahaan yang mampu merebut perhatian konsumen tersebut akan menjadi pelanggan. Secara ideal pengembangan produk baru untuk mendesak ke luar produk lama (tidak diminati konsumen). Sebab disamping mengurangi kerugian juga untuk mengembangkan produk dan jasa.⁴³ Tujuan pengembangan produk sangatlah penting untuk menyempurnakan produk yang sudah ada dan mempertahankan pengistimewaan kualitas produk dalam rangka bersaing meningkatkan pangsa pasar. Pengembangan produk melibatkan modifikasi substansial terhadap produk yang ada saat ini atau penciptaan produk baru, namun masih terkait yang dipasarkan kepada pelanggan sekarang melalui saluran distribusi yang sudah ada. Perusahaan melakukan pembaharuan produk karena mempunyai produk yang kurang berkembang dipasaran. Namun perusahaan enggan menghilangkan produk tersebut dikarenakan takut berkurangnya volume penjualan. Strategi pengembangan produk termasuk usaha memperpanjang daur hidup produk untuk memanfaatkan reputasi atau merk yang menguntungkan dapat diterapkan dengan cara sbagai berikut:⁴⁴

- a) Memperkenalkan model produk yang beragam yang lebih bervariasi
- b) Menyempurnakan dan memodifikasi produk yang telah ada sebagai produk baru
- c) Memperjelas keunikan dan kelebihan produk dibanding yang dimiliki pesaing

⁴³ Assauri, *Manajemen Pemasaran Dasar: Konsep Dan Strategi*, 172.

⁴⁴ Muhammad Husni Mubarak, *Strategi Korporat Dan Persaingan Bisnis Dalam Meraih Keunggulan Kompetitif* (Yogyakarta: Idea Press, 2009), 39.

- d) Memberikan tambahan nilai dan fitur pada bentuk, pilihan, ukuran dan kandungan yang baru terhadap suatu produk.

Dalam melakukan strategi pengembangan produk baru yang berhasil perlu fokus pemetaan strategi, menurut Kotler salah satu strategi dalam upaya memenangkan persaingan ketat dalam menyajikan produk baru adalah menggunakan strategi diferensiasi produk. Strategi memberikan perbedaan karakteristik yang signifikan dengan pesaing. Adapun Indikator diferensiasi produk berasal dari berbagai faktor meliputi:⁴⁵

- a) Bentuk merupakan keadaan fisik yang dapat dilihat berupa ukuran suatu produk dan struktur fisik produk.
- b) Kelengkapan produk merupakan suatu fitur yang ditawarkan oleh perusahaan dalam melengkapi fungsi inti produk dengan cara mengidentifikasi dan menentukan fitur yang sesuai serta membandingkan biaya yang dikeluarkan.
- c) Kualitas kinerja produk merupakan mengacu pada karakteristik inti produk dalam beroperasi dimana kualitas adalah dimensi yang sangat penting.
- d) Kualitas kesesuaian produk merupakan tingkat dimana semua produk yang dihasilkan identik dan memenuhi spesifikasi yang dijanjikan. Konsumen mengharapkan produk yang dibeli sesuai dengan realita dan merasa puas dengan apa yang dibayarkan.
- e) Ketahanan produk merupakan suatu ukuran operasi atribut yang penting yang berhubungan dengan ukuran usia suatu produk dari berbagai perubahan lingkungan.
- f) Keandalan produk merupakan ukuran suatu tidak akan rusak atau gagal dalam suatu periode waktu. Konsumen akan loyal ketika produk mempunyai tingkat keandalan yang tinggi sesuai dengan harapan.
- g) Kemudahan Perbaikan merupakan pengukuran produk ketika mengalami kegagalan atau rusak dapat dengan mudah direspon secara langsung untuk diperbaiki.

⁴⁵ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran: Sudut Pandang Asia* (Jakarta: PT. Indeks Gramedia, 2004), 360.

- h) Gaya merupakan deskripsi tentang penampilan dan rasa produk yang memanfaatkan keunggulan dalam menciptakan perbedaan agar tidak mudah ditiru pesaing. Gaya yang menarik akan menambah daya tarik produk, sehingga pembeli bersedia membayar lebih.
- i) Desain produk merupakan totalitas dari keistimewaan keseluruhan fitur yang ditawarkan perusahaan dalam memposisikan suatu produk seperti karakteristik produk yang menarik perhatian konsumen. Desain produk merupakan senjata paling ampuh untuk mendiferensiasikan dan memposisikan produk dan jasa perusahaan.

Dalam upaya meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan harus menggali informasi yang valid dari pesaing dengan cara membandingkan produk kita dengan produk pesaing baik sejenis maupun diversifikasinya. Serta memperbandingkan kelebihan dan kelemahan produk kita dibandingkan pula dengan produk pesaing. Konsep produk yang berkualitas akan mempersepsikan bahwa konsumen akan menyukai dan memilih produk yang memberikan kualitas, sifat kinerja, keandalan, ketahanan dan aspek inovasi lainnya. Perusahaan dituntut adaptif responsif memusatkan masukan dan perhatian pada upaya membuat produk dan pelayanan superior serta melakukan perbaikan inovatif secara terus-menerus.

C. Kerajinan Bordir

Kerajinan menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) yaitu usaha (kecil) yang memproduksi barang-barang sederhana, biasa mengandung unsur seni.⁴⁶ Kerajinan merupakan sebutan untuk hasil karyaseni manusia dalam bentuk suatu benda maupun barang. Kerajinan berasal dari kata “rajin” yang berarti barang atau benda yang dihasilkan oleh keterampilan tangan. Kerajinan umumnya diproduksi dari berbagai bahan yang bisa menghasilkan hiasan atau benda seni maupun barang pakai. Penggunaan istilah kerajinan diterapkan

⁴⁶ Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1993), 811.

untuk cara tradisional dalam menghasilkan sesuatu.⁴⁷ Istilah bordir diambil dari kata *embroidery* yang artinya sulaman. Kerajinan bordir merupakan pengerjaan menjahir dengan cara memberi ragam hias desain dan motif sulaman secara sederhana yang dilakukan dengan menggunakan jari jemari dengan menusuk-nusukan alat berupa jarum dan benang pada kain dan dapat pula dilakukan dengan menggunakan mesin jahit bordir atau mesin bordir komputer sehingga hasil pengerjaannya menjadi lebih baik.⁴⁸

D. Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*)

1. Konsep Keunggulan Kompetitif

Dalam menjalankan bisnis tidak akan pernah terlepas dari unsur persaingan atau daya saing. Kata persaingan berasal dari bahasa Inggris adalah *competition*. Dalam ilmu manajemen, persaingan merupakan usaha yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dengan tujuan memenangkan dalam hal penawaran produk, harga atau yang menguntungkan bagi perusahaan.⁴⁹

Sebuah 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 pesaing. Keunggulan kompetitif menjadi suatu kebutuhan penting bagi kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang serta kelangsungan hidup perusahaan dimasa mendatang.⁵⁰ Keunggulan kompetitif merupakan suatu strategi bersaing yang dianalisis dan dirancang oleh suatu perusahaan atau organisasi dengan mengedepankan nilai lebih dari para pesaing. Dalam memilih strategi bersaing yang tepat diperlukan adanya dasar dalam mengembangkan bisnis dalam suatu industri. Inti dari strategi bersaing penerapan

⁴⁷ <http://id.wikipedia.org/wiki/kerajinan>, diakses tanggal 1 Maret 2020

⁴⁸ Hery Suhersono, *Desain Bordir Inspirasi Motif Tradisional China* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2004), 6.

⁴⁹ Akhmad Mujahidin, *Ekonomi Islam* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), 27.

⁵⁰ Muhammad Husni Mubarak, *Strategi Korporat Dan Persaingan Bisnis Dalam Meraih Keunggulan Kompetitif*, 11.

rancangan yang tepat agar mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dimasa yang akan datang. Untuk memiliki keunggulan kompetitif organisasi harus mampu membuat terobosan atau gebrakan baru. Organisasi dituntut untuk selalu menghasilkan produk-produk yang lebih baik yang memiliki kualitas dan keunikan serta dengan biaya yang lebih rendah dari pesaing. Perusahaan agar mampu memenangkan pasar harus membutuhkan strategi bersaing yang efektif. Kunci memenangkan persaingan tersebut dengan melalui inovasi dan teknologi sehingga perusahaan bisa menghadapi persaingan global. Dengan melakukan inovasi dapat merubah *positioning* produk yang dinamis dan untuk menciptakan atau mempertahankan daya saing. Organisasi yang berhasil menciptakan keunggulan bersaing kompetitif adalah perusahaan yang mampu menciptakan inovasi dan kreativitas melalui proses penciptaan produk baru atau melakukan perbaikan dengan meningkatkan kemampuan kreatif dari karyawan perusahaan.

Adapun faktor paling penting dalam meningkatkan keunggulan kompetitif adalah sebagai berikut:

a. Inovasi (menjadi produsen yang unik).

Suatu cara atau proses dalam penuangan ide dan praktek yang dianggap baru untuk memberikan nilai tambah bagi pengguna sehingga wirausaha atau perusahaan memiliki nilai pembeda untuk dapat berkompetisi dengan perusahaan lainnya. Perusahaan dapat melakukan inovasi dalam bidang:

- a) Inovasi produk meliputi: barang, jasa, ide dan tempat.
- b) Inovasi manajemen meliputi: proses kerja, proses produksi, keuangan, pemasaran dan lain-lain.

b. Kualitas (menyampaikan barang dan jasa berkualitas kepada pelanggan).

Merupakan keseluruhan ciri dan karakteristik produk atau jasa yang mendukung kemampuan untuk memuaskan kebutuhan.dalam suatu perusahaan kualitas dapat meliputi kualitas produk, pelayanan, sumber daya manusia, proses, serta lingkungan.

c. Kepemimpinan biaya (hasil kebijakan yang direncanakan bertujuan pada pengelolaan pengurangan pengeluaran).

Strategi bersaing biaya rendah yang ditujukan untuk pasar luas dan mengharuskan membangun secara agresif fasilitas skala efisien, pengurangan harga yang gencar, pengendalian biaya dan ongkos yang ketat, penghindaran pelanggan-pelanggan marjinal, dan meminimalisir biaya.⁵¹

Semua faktor di atas tergantung pada kualitas sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Kemampuan untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif sangat penting untuk pertumbuhan dan kesejahteraan perusahaan. Kemampuan tersebut meliputi keahlian unik diantara karyawan, termasuk kinerja, produktivitas, fleksibilitas, inovasi dan superior serta kemampuan untuk memberikan pelayanan dengan baik kepada pelanggan secara pribadi merupakan cara dimana pelanggan memberikan unsur penting dalam mengembangkan posisi kompetitif organisasi.

Sebuah perusahaan dalam upaya mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif tidak terlepas dari manajemen strategik. Para pakar manajemen strategik mendeskripsikan tiga model alternative untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yaitu:

a. Model Organisasi Industri (*Industrial-Organization*)

Model ini ditentukan oleh karakteristik diluar perusahaan dan memfokuskan pada daya tarik lingkungan eksternal. Pemikiran model ini berhubungan dengan cara memperoleh profitabilitas tinggi melalui beberapa tahapan. *Pertama*, mempelajari lingkungan eksternal (lingkungan umum, industry dan kompetitif). *Kedua*, memilih suatu industri yang karakteristik strukturalnya menarik untuk memperoleh *above average return*. *Ketiga*, formulasikan strategi pada industri dengan mengkaitkan pada *above average return*. *Keempat*, kembangkan dan peroleh asset keterampilan yang digunakan untuk menerapkan strategi. *Kelima*,

⁵¹ Sunarto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Yogyakarta: AMUS Yogyakarta, 2004), 66.

implementasi strategi (seleksi langkah strategi yang dikaitkan dengan penerapan strategi yang efektif). *Keenam*, gunakan kekuatan perusahaan yang berupa asset dan keterampilan untuk mengimplementasikan strategi. *Ketujuh*, berusaha menciptakan kinerja yang maksimal diatas rata-rata.

Pada dasarnya perusahaan menghadapi kekuatan-kekuatan eksternal yang beragam. Fokus pendekatan ini adalah penekanan bagaimana memahami tingkatan perusahaan dapat bersaing menciptakan keunggulan kompetitif. Posisi dan karakteristik perusahaan dalam industri yang ada dapat menentukan potensi profitabilitas. Hal ini berarti jika terdapat banyak kekuatan negative atau perusahaan memiliki posisi yang lemah dalam sebuah industri maka profitabilitasnya akan lebih rendah dari rata-rata. Sebaliknya jika sebuah perusahaan menawarkan banyak kesempatan yang signifikan atau memiliki posisi yang kuat maka profitabilitasnya berada diatas rata-rata.⁵²

b. Model Berbasis Sumber Daya (*Resource Based View*)

Model ini berbasis sumber daya dan kapabilitas. Pendekatan ini melihat bahwa suatu perusahaan merupakan kumpulan asset, kapabilitas dan budaya organisasi yang berbeda sehingga mampu mempunyai keunggulan bersaing berkelanjutan yang unik. Karakteristik unik menekankan pada sulit dalam pembuatannya, tidak substitusinya dan sulit ditiru. Model RBV berpendapat bahwa *core competencies* merupakan cara diatas rata-rata untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan mendapatkan profitabilitas diatas rata-rata dengan menempuh beberapa tahapan. *Pertama*, mengidentifikasi sumber daya perusahaan (fisik, manusia, organisasi) yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan dibanding para pesaing. *Kedua*, menentukan startegi kapabilitas (integrasi semua sumber daya) perusahaan yang memungkinkan

⁵² Mudrajad Kuncoro, *Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif Di Era Industri 4.0* (Yogyakarta: Andi Offset, 2020), 35–36.

untuk melakukan lebih baik dari pesaing. *Ketiga*, menentukan sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif mampu mengungguli para pesaing. *Keempat*, posisikan perusahaan dengan peluang yang dapat dieksploitasi dengan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki. *Kelima*, pilih strategi yang paling baik untuk mengeksploitasi sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki. *Keenam*. Mengimplementasikan strategi yang dipilih agar dapat mengungguli pesaing dan mendapatkan profitabilitas diatas rata-rata.⁵³

c. Model Gerilya (*Geurilla*)

Dasar pendekatan gerilya adalah keunggulan kompetitif yang hanya bersifat sementara, karena lingkungan selalu diwarnai perubahan terus menerus yang radikal dan revolusioner semacam ketidakstabilan pasar, teknologi dan perubahan lain yang cenderung mengganggu kapabilitas dan keunggulan perusahaan. Sebagaimana perusahaan memiliki cara untuk selalu bisa beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah, apalagi sekarang serba digital yang mengharuskan perusahaan konvensional berbenah agar tidak tergerus arus *disruption*. Perusahaan harus agresif dan fleksibel merespon kondisi lingkungan eksternal supaya tidak mengalami kondisi *chaos* atau *hypercompetition* yang diakibatkan perubahan yang cepat, terus menerus dan inovatif. Untuk itu perusahaan harus melakukan penyesuaian visi, misi, taktik dan kapabilitas serta melakukan perubahan inovatif terus menerus.⁵⁴

Keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui fokus pelanggan, pencapaian kualitas, integritas dan tanggung jawab, inovasi dan kreativitas, produksi rendah biaya. Fokus pelanggan dengan cara kurangi birokrasi, puaskan pelanggan, tanggapi keluhan, jalin komunikasi yang baik, lakukan survey kepuasan pelanggan secara rutin dan berkesinambungan.

⁵³ Kuncoro, 37–38.

⁵⁴ Kuncoro, 39.

Pencapaian Kualitas, tidak terbatas hanya pada perusahaan besar. Kualitas memegang peranan penting dalam usaha, baik kualitas produk atau jasa. Integritas dan tanggung jawab penuh kepada setiap tuntutan, utamanya pelanggan dan juga kepada pemangku kepentingan. Inovasi dan kreativitas akan membawa keunggulan bersaing. Produksi rendah biaya akan membuat perusahaan mampu bersaing dari sisi harga. Pembeli yang sensitif terhadap harga dan kualitas umumnya akan menjadi pertimbangan penting dalam membeli ulang atas suatu produk atau jasa yang bersangkutan.⁵⁵

2. Pendekatan Strategi Bersaing Untuk Mendapatkan Keunggulan Kompetitif

Perusahaan dalam mencapai misi dan tujuan bisnisnya harus mengembangkan strategi keunggulan bersaingnya. Dalam perencanaan perumusan strategi bersaing pemasaran yang kompetitif yang efektif, perusahaan perlu mendapatkan sejauh mungkin segala sesuatu mengenai pesaingnya. Perusahaan harus terus menerus membandingkan produk, harga, saluran dan promosi miliknya dengan milik pesaingnya. Dengan cara ini perusahaan akan dapat menemukan kekurangan dan keunggulan kompetitif yang ada, dan dapat melakukan kampanye yang kuat terhadap pesaing dan bila perlu dapat menyiapkan pertahanan yang kuat terhadap aksi pesaing.

a. Mengenali saingan

Supaya konsisten bisa tetap bertahan dan eksis dipublik, suatu perusahaan haruslah mampu bersaing. Untuk itu mereka harus mengenali saingannya dengan cara mencermati langkah-langkah berikut ini:

1) Mengidentifikasi saingan.

⁵⁵ Renita Helia, Naili Farida, and Bulan Prabawani, "Pengaruh Orientasi Pasar Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui Inovasi Produk Sebagai Variabel Antara (Studi Kasus Pada IKM Batik Di Kampung Batik Laweyan, Solo)," *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis* 4, no. 4 (2015): 5.

Sesungguhnya perusahaan memiliki lebih banyak pesaing. Perusahaan dapat mendefinisikan pesaing sebagai semua perusahaan yang membuat produk sama atau kelas produk yang sama. Perusahaan dapat menyidik pesaingnya dari kacamata industri. Ia dapat melihat dirinya sendiri berada di tengah industri minyak, farmasi atau minuman. Agar bisa memenangkan persaingan dalam industri bersangkutan. Perusahaan dapat pula menyidik pesaingnya dari kacamata pasar. Di sini perusahaan mendefinisikan pesaing sebagai perusahaan yang samasama ingin memuaskan kebutuhan pelanggan yang sama atau kelompok pelanggan yang sama. Kunci untuk mengidentifikasi pesaing adalah menghubungkan industri dengan pasar serta membuat peta segmen produk/pasar.

2) Menentukan tujuan pesaing.

Pesaing memiliki bauran tujuan, masing-masing dengan kepentingan berbeda. Pemasar harus mengetahui kepentingan dimana pesaing meletakkan profitabilitas pertumbuhan pangsa pasar, arus kas, kepemimpinan teknologi, kepemimpinan layanan dan tujuan lain. Mengetahui bauran tujuan pesaing akan membuka apakah pesaing puas dengan keadaan sekarang.

3) Mengidentifikasi strategi pesaing.

Semakin serupa strategi perusahaan semakin serupa persaingannya. Perusahaan baru harus mengetahui semua dimensi strategi suatu grup yaitu mutu, bauran layanan, pemberian harga, liputan distribusi dan lain-lain.

4) Kekuatan dan kelemahan pesaing.

Pemasar harus benar-benar dapat memastikan kekuatan serta kelemahan pesaing. Sebagai langkah awal, perusahaan dapat mengumpulkan data pesaing. Di antaranya data yang harus dikumpulkan adalah tujuan, strategi, dan keragaan pesaing dalam beberapa tahun terakhir. Biasanya perusahaan dapat mempelajari kekuatan dan kelemahan dari data

sekunder dari pengalaman perorangan, riset primer dengan pelanggan, pemasok dan penyalur. Kini banyak perusahaan menerapkan *benchmarking*, yakni melakukan studi banding perusahaan mengenai sistem operasional sendiri dan membandingkan produk dengan pesaing atau perusahaan pemuka untuk meningkatkan produktivitas, *benchmarking* ini sangat berguna untuk meningkatkan daya saing.

5) Menaksir reaksi pesaing

Harus diketahui apa yang dilakukan pesaing terhadap perubahan tujuan, strategi, serta kekuatan dan kelemahan pesaing dapat digunakan memperkirakan tindakan atau reaksi yang dilakukan pesaing. Setiap perusahaan bereaksi berbeda. Ada yang bereaksi tidak cepat karena merasa pelanggannya loyal ada juga yang bereaksi lambat karena tidak punya dana untuk bereaksi.⁵⁶

b. Pesaing untuk diserang dan dihindari

Sebuah perusahaan secara prinsip telah menentukan pesingnya melalui keputusan sasaran pelanggan, distribusi dan strategi bauran pemasaran.

1) Pesaing kuat atau lemah.

Secara umum perusahaan menyukai pesaing lemah. Untuk menghadapi pesaing lemah diperlukan sumber data dan sedikit waktu. Akan tetapi hal ini juga memberi manfaat yang lebih kecil. Perusahaan harus pula bersaing dengan saingan yang kuat agar dapat meningkatkan kemampuannya.

2) Pesaing berkelakuan baik atau perusak

Perusahaan memerlukan benar-benar pesaing dan mendapat manfaat banyak dari pesaing. Kehadiran pesaing yang sejenis dapat menghasilkan keberhasilan strategis. Pesaing dapat membantu menaikkan permintaan total.

⁵⁶ Nembah F Hartimbul Ginting, *Manajemen Pemasaran* (Bandung: Yrama Widya, 2015), 241–45.

Pada suatu industri, tidak semua pesaing bermanfaat. Sering terjadi adanya yang baik dan ada pula pesaing perusak. Pesaing berkelakuan baik bermain sesuai dengan aturan yang berlaku dalam industri, menentukan harga yang wajar dalam hubungannya dengan biaya, memotivasi perusahaan lain untuk menurunkan harga atau menyempurnakan diferensiasi dan menerima pangsa pasar dan laba yang wajar. Sebaliknya pesaing perusak, mereka akan merusak regulasi yang telah ditetapkan industri

c. Merancang intelegen persaingan

Sistem intelegen persaingan kompetitif pertama harus mengenali tipe vital informasi kompetitif dan sumber terbaik informasi ini. Selanjutnya sistem secara *continue* mengumpulkan informasi dari lapangan (tenaga penjualan, saluran, pemasok, perusahaan riset pemasaran, himpunan niaga) dan dari data penerbitan. Perusahaan kecil yang tidak dapat membiayai kantor intelegen kompetitif formal, dapat menugasi eksekutif khusus untuk mengawasi pesaing khusus.⁵⁷

Untuk menanggulangi kekuatan persaingan di atas, ada beberapa macam pendekatan strategis generik yang efektif untuk mengungguli pesaing dalam industri sebagai berikut:⁵⁸

1) Strategi Diferensiasi

Strategi diferensiasi adalah serangkaian tindakan yang berkaitan dan dirancang untuk memproduksi barang atau jasa yang dianggap berbeda dengan ciri yang dapat diterima sebagai hal penting oleh konsumen.⁵⁹ Menyikapi persaingan bisnis yang ketat strategi ini berperan penting ketika selera dan preferensi pembeli sangat beragam dengan tujuan untuk dipenuhi kepuasannya dengan penciptaan dan pengembangan produk yang

⁵⁷ Ginting, 246–47.

⁵⁸ Abdurrahman, *Manajemen Strategi Pemasaran*, 276–80.

⁵⁹ Muhammad Husni Mubarak, *Strategi Korporat Dan Persaingan Bisnis Dalam Meraih Keunggulan Kompetitif*, 97.

memiliki ciri khas atau pembeda dengan karakteristik yang unik yang dibutuhkan konsumen secara terus menerus.

Perusahaan akan menumbuhkan kekuatan yang berkontribusi besar dalam menerapkan strategi diferensiasi yang diinginkan. Oleh sebab itu, perusahaan menempatkan posisi kepemimpinan dalam kualitas, meliputi proses pembuatan produk dengan bahan berkualitas terbaik, memasang produk dengan penuh keahlian, mengevaluasi dengan penuh hati-hati dan mengkomunikasikan kualitas dengan efektif. Untuk mendapatkan kualitas keunggulan diferensiasi perusahaan harus mencermati dan memperhatikan berbagai aspek penting dalam penerapan diferensiasi yang harus memiliki unsur pembeda dibandingkan dengan yang ditawarkan.

Perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi berusaha membedakan dari berbagai dimensi dengan pesaingnya. Ada empat cara umum dalam mendiferensiasikan penawaran perusahaan. Perusahaan dapat menciptakan nilai dengan menawarkan sesuatu yang “*lebih baik*” artinya unjuk kerja penawaran yang lebih baik dari pesaingnya. Biasanya hal ini mencakup sedikit peningkatan produk. Sesuatu “*lebih baru*” artinya mengembangkan solusi sebelumnya yang belum ada. Biasanya hal ini berisiko tinggi pada sedikit peningkatan produk, namun berpeluang meningkatkan laba. Sesuatu “*lebih cepat*” artinya mengurangi waktu penyerahan atau waktu kerja yang diperlukan dalam membeli suatu produk. Dan pada sesuatu “*lebih murah*” artinya mendapatkan barang serupa dengan harga terjangkau.⁶⁰

Strategi diferensiasi akan berhasil jika perusahaan mampu menciptakan dan memberikan produk dengan nilai yang tidak mampu didiberikan pesaingnya bisa dikategorikan pengembangan

⁶⁰ AB Susanto Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran Indonesia Buku Kedua* (Jakarta: Salemba Empat, 2001), 388.

produk inti melalui diferensiasi produk perusahaan akan sukses dipasaran. Ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk membuat atribut unik dan bernilai oleh konsumen. Meliputi, pendekatan *pertama*, menekan biaya dengan cara menggabungkan atribut produk dan fitur pengguna menggunakan produk perusahaan.

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

Pendekatan *ketiga*, menggabungkan fitur yang menaikkan kepuasan pembeli dengan cara non ekonomis. Untuk menambah rasa aman dan kepercayaan perusahaan memberikan garansi produk tanpa batas waktu, dengan menerima kembali keadaan apapun yang dijual apabila tidak memuaskan konsumen, menggantinya atau bahkan mengembalikan uang yang dibayarnya sesuai dengan regulasi yang berlaku.

Pendekatan *keempat*, bersaing berdasarkan kapabilitas produk dengan memberikan nilai kepada pelanggan melalui kemampuan bersaing yang sulit disamakan oleh pesaing bahkan tidak bisa ditiru. Kesuksesan kapabilitas pendorong diferensiasi dimulai dengan memahami secara mendalam apa yang konsumen inginkan kemudian dengan membangun kapabilitas organisasi dengan menciptakan produk untuk memuaskan kebutuhan konsumen tersebut dibanding pesaingnya, sehingga

mampu mempunyai nilai lebih yang tidak diberikan para pesaingnya.⁶¹

2) Strategi Keunggulan Biaya

Strategi keunggulan biaya adalah strategi yang digunakan perusahaan yang ingin menjadi pemimpin pasar dengan menggunakan biaya produksi rendah dengan cakupan konsumen yang luas. Biaya disini merupakan total biaya produksi, dan bukan pada harga. Keunggulan biaya dapat dicapai dengan kerja sama dengan seluruh aspek dalam organisasi dan mampu melakukan penekanan biaya dalam bidang riset dan pengembangan. Apabila berhasil, strategi biaya yang rendah akan menempatkan perusahaan memiliki kekuatan dalam lingkungan persaingan. Perusahaan yang mempunyai kemampuan dalam menciptakan produk dengan harga lebih rendah tentu saja dapat menjual produknya lebih murah dari pesaing, akan tetapi masih mendapatkan keuntungan yang tinggi bagi perusahaan.⁶² Perusahaan dalam menjalankan strategi ini harus memenuhi dua persyaratan bidang yakni sumber daya (*resources*) dan organisasi. Strategi ini berjalan jika memiliki keunggulan dibanding pesaing dibidang sumber daya perusahaan meliputi pengawasan, produksi, sdm yang berbakat dan kreatif, riset pasar, pemasaran dan distribusi yang rendah. Sedangkan bidang organisasi meliputi koordinasi antar fungsi manajemen yang baik, rekrutmen tenaga kerja dan pelatihan yang terampil serta insentif berdasarkan target.

Dengan menerapkan strategi ini perusahaan tidak takut ancaman pesaing dalam permainan harga karena proses produksi dilakukan dengan sistem *just in time* (JIT). Metode ini sangat efektif digunakan untuk menjaga kualitas mutu produk, menekan biaya, dan mencapai alokasi waktu seefisien dengan menghapus

⁶¹ Muhammad Husni Mubarak, *Manajemen Strategi* (Kudus: Stain Kudus, 2009), 71–71.

⁶² Kuncoro, *Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif Di Era Industri 4.0*, 90.

seluruh jenis pemborosan dalam proses produksi sehingga dapat menyerahkan produk atau jasa tepat waktu kepada konsumen.

3) Strategi Fokus

Strategi fokus adalah strategi bisnis yang berkompisi pada pasar yang sempit dan hanya menggunakan satu senjata bersaing yang seragam saja. Perusahaan harus memfokuskan segmentasi kebutuhan pasar yang dituju. Apabila berhasil memfokuskan pada suatu program pasar tertentu yang cukup luas, perusahaan tersebut akan memperoleh keunggulan bersaing. Strategi fokus pada suatu segmen pasar tertentu tidak dapat berdiri sendiri sebagai dasar mencapai keunggulan kompetitif. Disisi lain, perusahaan harus mempunyai kemampuan suatu strategi diferensiasi produk yang lebih besar, pembiayaan yang lebih rendah, atau kemampuan yang lebih cepat mempersiapkan posisi dan perusahaan secara kompetitif.⁶³

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Syarat penerapan strategi ini adalah adanya besaran pasar yang cukup (*market size*), terdapat potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak terlalu diperhatikan oleh pesaing dalam rangka mencapai keberhasilannya. Strategi ini mampu berhasil menjadi lebih efektif jika konsumen membutuhkan suatu nilai unik tertentu yang tidak diminati oleh perusahaan pesaing. Biasanya perusahaan yang bergerak dengan strategi ini lebih berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tetentu, wilayah geografis tertentu, atau produk barang atau jasa tertentu dengan kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen.

⁶³ Abdurrahman, *Manajemen Strategi Pemasaran*, 280.

3. Penerapan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Produk dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif dalam Perspektif Islam

a. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam perspektif Islam

Sumber daya manusia yang berkompeten dapat dipastikan akan mencapai tujuan organisasi dan sebaliknya, jika sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu organisasi tidak berkompeten, maka perkembangan organisasi tersebut akan stagnan atau stabil. Dalam syariat Islam pengembangan sumber daya manusia merupakan hal yang perlu dilaksanakan oleh manusia yang notabene sebagai khalifah di bumi. Di Indonesia sendiri khususnya tersedia sumber daya alam melimpah yang merupakan kekayaan potensi luar biasa untuk dimanfaatkan dengan baik dengan diimbangi kualitas dan produktivitas yang tinggi. Islam sangat mendorong manusia untuk melakukan pelatihan dan pengembangan dengan tujuan mengembangkan kemampuan kompetensi serta profesionalitas dalam menjalankan kehidupan. Islam lebih menekankan aspek kualitas dibandingkan kuantitas. Hal tersebut dilihat dari seorang mukmin yang memiliki kekuatan moril maupun materil, kekuatan mental yang mencerminkan kekuatan hamba untuk mendapatkan ridho-Nya.

Rasulullah SAW selalu menerapkan pengembangan sumber daya manusia untuk memperbaiki kondisi dan skill umat dengan memberikan latihan-latihan *training* dengan nasihat dan petunjuk kepada kaumnya yang merupakan bentuk pengembangan kemampuan dalam menghadapi cobaan hidup untuk menambah keimanan. Hal tersebut relevan dengan firman Allah SWT dalam surah an-Nahl ayat 125 yang berbunyi:

أُدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِهِمْ بِالَّتِي
 هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ
 بِالْمُهْتَدِينَ

Artinya: *''Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pengajaran yang baik, dan berdebatlah dengan mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu, Dialah yang lebih mengetahui siapa yang sesat dari jalan-Nya dan dialah yang lebih mengetahui siapa yang mendapat petunjuk''*. (QS. An-Nahl:125).⁶⁴

Islam menghendaki manusia berada pada tatanan yang tinggi dan luhur dalam hal ini manusia dikaruniai akal, perasaan dan tubuh yang sempurna. Islam melalui ayat-ayatnya Al-Qur'an telah mengisyaratkan tentang kesempurnaan diri manusia. Kesempurnaan yang demikian ditujukan agar manusia menjadi individu yang dapat mengembangkan diri dan menjadi bagian dari masyarakat/organisasi yang berdaya guna sehingga dapat mengembangkan seluruh potensi yang dimilikinya. Sebagaimana firman Allah SWT yang relevan dalam pengembangan diri disebutkan dalam surat At-Tin ayat 4 yang berbunyi:⁶⁵

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ

Artinya: *''Sesungguhnya kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya''* (QS. At-Tin: 4).

Firman Allah SWT diatas menjelaskan kewajiban setiap muslim untuk mencari ilmu sebagai

⁶⁴ Tim Penyusun Mushaf Menara Kudus dan Departemen Agama, *Al-Qur'an Al-Karim Dan Terjemah Bahasa Indonesia (Ayat Pojok)* (Kudus: Menara Kudus, 2009), 281.

⁶⁵ Agung, "Pendidikan Islam Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia," *At-Tarbawi Al-Haditsah: Jurnal Pendidikan Islam* Vol. 2, No. 1 (2017): 47.

bekal hidup menggapai ridho Allah SWT. Untuk mendapatkan ilmu setiap muslim harus senantiasa konsisten mengembangkan kompetensi diri melalui pelatihan, pendidikan dan program pengembangan lainnya. Dengan cara itulah kualitas kemampuan diri bisa diwujudkan. Hal tersebut juga berlaku pada bidang bisnis bagi suatu perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif harus konsisten dan berkelanjutan melalui metode pengembangan sumber daya manusia dengan pelatihan dan pendidikan.

Rahmat Allah SWT telah dijanjikan bagi setiap orang yang bekerja secara *itqân*, yakni mencapai standar ideal secara teknis. Untuk itu, diperlukan dukungan pengetahuan dan *skill* yang optimal. Dalam konteks ini, Islam mewajibkan umatnya untuk terus menambah atau mengembangkan ilmunya dan tetap berlatih karena konsep *itqân* memberikan penilaian lebih terhadap hasil pekerjaan yang sedikit atau terbatas tetapi berkualitas dari pada *output* yang banyak tetapi kurang bermutu. Ini selaras dengan firman Allah SWT dalam Al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 263:

قَوْلٌ مَّعْرُوفٌ وَمَغْفِرَةٌ خَيْرٌ مِّنْ صَدَقَةٍ يَتَّبِعُهَا أَذَىٰ ۗ وَاللَّهُ غَنِيٌّ
حَلِيمٌ

Artinya: “Perkataan yang baik dan pemberian maaf lebih baik dari sedekah yang diiringi dengan sesuatu yang menyakitkan (perasaan si penerima). Allah Maha Kaya lagi Maha Penyantun” (Q.S. Al-Baqarat: 263).

Dalam hal ini, berderma namun diikuti dengan sikap menyakiti, menghina, memojokkan, atau diskriminatif tidak lebih baik dari pada berkata dengan baik atau sikap memaafkan. Artinya, *output* yang banyak tetapi kurang bermutu tidak lebih baik dibandingkan dengan hasil pekerjaan yang sedikit atau terbatas tetapi berkualitas. Untuk mencapai kualitas kerja dengan mutu terbaik, Islam menganjurkan

melakukan pelatihan (*training*) terhadap para pegawainya. Pelatihan dilakukan untuk menutup gap antara kecakapan atau kemampuan pegawai dan permintaan jabatan serta untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan. Pelatihan juga dimaksudkan sebagai bentuk kesungguhan memuliakan pekerjaan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis pegawai dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya. Sebab para rasul Allah, sebagai panutan dan suri tauladan yang baik, bukan hanya unggul dalam kehidupan spiritual, melainkan juga profesional dalam bidang-bidang tertentu.⁶⁶

Dalam memajukan kualitas sumber daya manusia sesuai syariah Islam ada tiga dimensi yang harus diperhatikan untuk mendapatkan keberhasilan yaitu:

- 1) Dimensi kepribadian, dimensi kepribadian menyangkut kemampuan untuk menjaga integritas, termasuk sikap, tingkah laku, etika dan moralitas. Pribadi yang tangguh akan kuat bertahan dalam segala situasi dan kondisi yang dialami perusahaan. Meningkatkan dimensi ini berarti memberikan pelatihan untuk meningkatkan kualitas sikap shiddiq dan amanah para karyawan.
- 2) Dimensi Produktivitas, dimensi produktivitas menyangkut apa yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal jumlah yang lebih banyak dan berkualitas lebih baik. Dengan memberikan pelatihan mengenai dimensi produktivitas kerja tim dengan mengedepankan sikap fathonah dan tabligh akan berbuah manis efisiensi dan *output* yang lebih baik.
- 3) Dimensi kreatifitas, dimensi kreatifitas menyangkut kemampuan seseorang untuk berfikir dan berbuat kreatif, menciptakan sesuatu yang

⁶⁶ Lina Marlina dan Agus Susanto Kartawan, *Manajemen Sumber Daya Insani* (Tasikmalaya: LPPM Universitas Siliwangi, 2018), 108.

berguna bagi dirinya dan masyarakatnya. Latihan yang ditujukan dalam dimensi kreatifitas dapat meningkatkan kecerdasan berpikir dan berkreasi yang amat diperlukan untuk meningkatkan daya saing.⁶⁷

b. Pengembangan Produk dalam Perspektif Islam

Pengembangan produk dalam perspektif syariah menekankan pada produk yang halal dengan memenuhi syarat kehalalan sesuai dengan syariat agama Islam. Syariat Islam dalam pengembangan produk sangat mengutamakan moralitas dan menyentuh nilai dasar kebutuhan manusia. Tetapi tidak harus selalu merespon kebutuhan konsumen, namun perspektif syariah akan menyaring keinginan orang dalam menggunakan suatu produk. Disisi lain produk dalam Islam juga tidak memandang konsumen sebagai raja atau yang lain asal puas dalam pelayanan. Batasan Islam dalam dalam hal ini juga sangat menghargai keinginan konsumen dan berusaha untuk menyenangkan akan tetapi tetap menyaring hal-hal yang tidak sesuai dengan ajaran Islam untuk tidak diproduksi.

Pembatasan pengembangan produk dalam syariat Islam sangat jelas mengenai sesuatu yang benar tidak bisa dicampurkan dengan sesuatu yang salah atas dasar apapun. Islam juga menekankan aspek kualitas pelayanan tetapi kepuasan juga memiliki batasan tertentu. Dalam pengembangan produk, Islam juga menekankan tidak boleh merespon permintaan pasar saja tetapi mengutamakan aspek moralitas dengan produsen tidak mencari keuntungan semena-mena, melainkan juga menghasilkan produk yang bermanfaat dan mensejahterakan konsumen didalam dunia dan akhirat. Produk yang dilarang keras beredar

⁶⁷ Anisatul Maghfiroh, "Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Syariah," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 1 (2021): 407–8.

ialah produk yang meusak akidah, etika dan moral manusia.⁶⁸

Dalam pandangan Islam kehalalan suatu produk merupakan catatan utama agar tidak menyebabkan rusaknya pikiran dan tidak mengganggu kehidupan. Maka dari itu produk haruslah tepat secara kuantitas maupun kualitasnya. Kualitas produk adalah salah satu penentu proses keputusan pembelian konsumen, apabila kualitas produk sesuai harapan, konsumen cenderung melakukan pembelian ulang. Kualitas produk juga dapat dipengaruhi oleh ekspektasi konsumen dalam menilai produk. Dalam perbandingan konsep kepuasan dan pemenuhan kebutuhan maka perlu kita melihat hukum syara' yaitu *daruriyah, hajiyyah, tahsiniyyah*. Untuk memberikan kepuasan pada konsumen Islam selalu mempertimbangkan dan memprioritaskan kualitas dan manfaat barang untuk dikonsumsi dalam keputusan pembelian. Konsumsi dalam Islam menitik beratkan pada istilah masalahah yang berarti adanya manfaat sehingga konsumen rela melakukan apapun demi mendapatkan manfaat bagi dirinya dan lingkungan sekitar. Hal tersebut relevan dalam firman Allah Q.S Al-Baqarah: 168 berbunyi:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ كُلُوا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ

Artinya : “ Hai sekalian manusia, makanlah yang halal lagi baik dari apa yang terdapat di bumi, dan janganlah kamu mengikuti langkahlangkah syaitan; karena sesungguhnya syaitan itu adalah musuh yang nyata bagimu” (Q.S Al-Baqarah: 168).

Penjabaran dari ayat diatas menjelaskan bahwa kualitas produk dalam Islam produk yang diperjualbelikan adalah yang memiliki nilai guna,

⁶⁸ Yusuf Qardhawi, *Peran Dan Nilai Moral Dalam Pandangan Islam* (Jakarta: Robbani Press, 2001), 156.

bermoral, dapat menghasilkan material bagi konsumen. Kualitas produk dalam Islam mencakup beberapa hal, yaitu: (1) Bernilai dalam memproduksi dengan batasan kehalalan, karena banyak manusia yang sering dikalahkan oleh nafsu sehingga mempunyai sifat rakus dan tamak. Kualitas hasil merupakan *output* untuk konsumen yang menilai keberhasilan pelayanan untuk konsumen. Kualitas hasil yang buruk akan menimbulkan citra perusahaan terhadap pelanggan yang mengakibatkan kepercayaan usaha menjadi berkurang. Dalam menjaga amanah perusahaan kepada konsumen harus memelihara value dan kepercayaan konsumen. (2) Manfaat yang berarti produsen selalu berusaha meningkatkan produksi dan memperbaiki kualitas serta kuantitas produk.⁶⁹

c. Membangun Keunggulan Kompetitif dalam Perspektif Islam

Pesaing bisnis merupakan mitra seajar yang dapat memacu perusahaan supaya lebih mampu meningkatkan kreativitas dan inovasinya. Dampak adanya persaingan bisnis merupakan hal baik karena berkontribusi mengembangkan dan membesarkan perusahaan. Syariat Islam mengajarkan para pelaku bisnis selalu berlomba-lomba menambahkan nilai-nilai dan manfaat dalam produknya untuk konsumen semata-mata untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Dalam hal ini bukan hanya kebaikan didunia saja melainkan diakhirat juga. Agama islam memandang kegiatan berdagang/wirusaha hakikatnya lebih tinggi derajatnya, yaitu dalam rangka beribadah kepada Allah SWT. Berdagang merupakan sebagian usaha hidup yang harus ditujukan untuk mencari ridho-Nya dan wadah untuk berbuat baik pada sesama. Sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an surat An-Nisa': 29

⁶⁹ Firza Oktavia Nurul Kumala and Moch Khoiril Anwar, "Pengaruh Harga Dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Perumahan Pt. Hasanah Mulia Investama," *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam* 3, no. 2 (2020): 30.

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ
تَكُونَ بَحْرَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ
بِكُمْ رَحِيمًا

Artinya: “Wahai orang-orang beriman, janganlah kalian memakan harta-harta kalian diantara kalian dengan cara yang batil, kecuali dengan perdagangan yang kalian saling ridha. Dan janganlah kalian membunuh diri-diri kalian, sesungguhnya Allah itu Maha Kasih Sayang kepada kalian (QS.An-Nisa’:29).⁷⁰

Disamping itu, sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur’an mengenai *fastabiqul Khairat* (berlomba-lomba dalam kebaikan) dalam menjalankan bisnis untuk mendapatkan ridho-Nya dalam surat Al-Baqarah : 148

وَلِكُلِّ وِجْهَةً هُوَ مُوَلِّيهَا فَاسْتَبِقُوا الْحَيَاتِ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ
بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

Artinya: “Dan setiap umat mempunyai kiblat yang dia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu dalam kebaikan. Dimana saja kamu berada, pasti Allah akan mengumpulkan kamu semuanya (pada hari kiamat). Sungguh, Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu”. (QS. Al-Baqarah: 148).⁷¹

Berdasarkan penafsirannya Quraish Shihab dalam tafsir Al-Misbah, QS. Al-Baqarah ayat 148 ini memang turun dalam konteks perpindahan kiblat. Namun, tentu saja bukan hanya hal itu saja

⁷⁰ Tim Penyusun Mushaf Menara Kudus dan Departemen Agama, *Al-Qur’an Al-Karim Dan Terjemah Bahasa Indonesia (Ayat Pojok)*, 83.

⁷¹ Tim Penyusun Mushaf Menara Kudus dan Departemen Agama, 23.

yang dapat dipahami. Melainkan banyak sekali poin-poin penting yang terkandung dalam ayat ini jika diteliti lebih dalam lagi. Terlebih dalam menggali pesan yang dapat diamalkan dalam kehidupan sehari-hari dalam hal ini bagaimana menyikapi pluralitas yang ada dimasyarakat. Bagian ayat mengulas prinsip moral bahwa pada hakikatnya tujuan semua manusia dalam agama adalah sama yaitu beriman dan beramal shaleh. Dari maksud ini dapat dipahami bahwa spirit pluralitas yang ditekankan dalam ayat ini adalah semangat untuk berbuat kebaikan kepada siapapun dan dimanapun tidak memandang perbedaan latar belakang hingga perbedaan keyakinan. Perbedaan yang ada seharusnya menjauhkan manusia dari perselisihan, dan sebaliknya justru mendorong persaingan sehat untuk senantiasa bekerja sama dalam urusan dunia. Dengan adanya perbedaan dapat dipahami bahwa Allah SWT memerintahkan agar saling berlomba-lomba mencapai ridho-Nya dalam mencapai jalan kebaikan.⁷²

Maksud penjelasan ayat Al-Qur'an diatas penulis membahas lebih dalam mengkaitkan dan menjelaskan mengenai pesan-pesan baik yang dapat diamalkan dalam kehidupan bentuk persaingan untuk tujuan kebaikan itu hukumnya diperbolehkan selama persaingan itu tidak melanggar prinsip-prinsip syariah seperti yang dicontohkan Rasulullah SAW ketika berdagang tidak pernah melakukan usaha yang membuat usaha pesaingnya hancur, walaupun tidak berarti ada gaya berdagang sederhana tanpa memberhatikan daya saingnya. Namun taktik beliau dengan memberikan pelayanan sebaik-baiknya dan menjunjung tinggi kejujuran dengan menyebutkan spesifikasi barangnya, termasuk juga apabila barangnya ada kecacatan. Konsep *fastabiqul khairat* dalam berbisnis yaitu mengutamakan inovasi dan

⁷² Muhammad Alan Zuhri, "Alquran Dan Toleransi Di Indonesia: Sebuah Analisa Surat Al-Baqarah: 148," *Quran and Hadith Studies* 7, no. 2 (2018): 122–24.

persaingan secara sehat dan menjauhi segala perbuatan yang berakibat pasar mengalami distorsi yang bukan saja merugikan orang lain tetapi juga dilarang oleh syariat. Tujuan dari *fastabiqul khairat* ini untuk sarana menciptakan prestasi secara fair dan sehat untuk memacu untuk lebih (*khairu ummah*) untuk menciptakan ide kreatif dan inovatif serta mencari ridho keberkahan Allah SWT.

Menurut Hermawan Kartajaya dan Muhammad Syakir Sula, untuk meningkatkan keunggulan kompetitif diperlukan strategi yang dijalani tidak menyimpang dari perspektif Islam. Karakteristik strategi dalam membangun keunggulan kompetitif dalam perspektif Islam meliputi:

1) *Rabbaniyah* (ketuhanan).

Ketuhanan adalah suatu keyakinan yang bulat, bahwa semua tingkah laku manusia selalu berada dibawah pengawasan Allah SWT. Oleh karena itu manusia harus berperilaku sebaik mungkin, tidak berperilaku licik, menipu, mencuri, memakan harta harta orang lain dengan jalan yang bathil dan sebagainya. Semua hal itu diyakini oleh semua muslim dan menjadikan pegangan hidup tidak tergoyahkan. Nilai *rabbaniyah* melekat atau mendarah daging dalam pribadi setiap muslim, sehingga dapat mengerem perbuatan-perbuatan tercela dalam bisnis.

Bisnis yang berhasil dalam masa yang panjang akan cenderung untuk membangun semua hubungan atas mutu, keterbukaan dan berinteraksi dengan orang-orang yang jujur dalam melaksanakan strategi bisnis. Sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an surat At-Taubah: 119:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar” (QS. At-Taubah: 119).

Dari penjelasan ayat diatas dapat disimpulkan bahwa dalam ajaran Islam, setiap muslim yang ingin berbisnis maka dianjurkan untuk selalu: melakukan persaingan yang sehat, jujur, berprilaku baik, simpatik dan adil.⁷³

2) *Ahlaqiah* (Etis).

Etis artinya semua perilaku manusia berpatokan pada norma etika yang berlaku umum. Etika ini menyangkut perkataan hati yang sebenarnya “*the will off god*” tidak bisa dibohongi dan berdasarkan koridor agama Islam dalam berbisnis. Oleh karena itu, hal ini menjadi panduan para pebisnis khususnya pemimpin, pemasar perusahaan dalam perspektif syariah selalu menjaga tutur perkataan yang baik dalam berhubungan dengan karyawan, konsumen, penyalur, pemasok ataupun pesaingnya.

Al-Qur’an juga mengajarkan untuk senantiasa berperilaku baik dan simpatik. Sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur’an surat Al-Hijr: 88

لَا تَمُدَّنَّ عَيْنَيْكَ إِلَىٰ مَا مَتَّعْنَا بِهِ ۖ أَزْوَاجًا مِّنْهُمْ وَلَا تَحْزَنْ
عَلَيْهِمْ ۚ وَاحْفَظْ جَنَاحَكَ لِلْمُؤْمِنِينَ

Artinya: “*Dan berendah hatilah kamu terhadap orang-orang yang beriman*” (QS. Al-Hijr: 88).

Sifat inilah yang harus diterapkan dalam berbisnis kaum muslimin dituntut untuk berperilaku manis dan dermawan, jika tidak mampu paling tidak memperlakukannya dengan kata-kata yang baik dan sopan dalam pergaulan. Kaitannya dengan dermawan tentunya tidak lepas dari penurunan hati. Terkadang, setelah mendapatkan

⁷³ Abdul Latif, “Etika Persaingan Dalam Usaha Menurut Pandangan Islam,” *Islamic Economics Journal* 3, no. 2 (2017): 163.

kasetian pelanggan, hal itu cenderung digunakan untuk mendapatkan keuntungan yang lebih besar.⁷⁴

3) *Al-Waqiyyah* (Realistis).

Realistis artinya profesional dan fleksibel sesuai dengan kenyataan, tidak mengada-ada apalagi menjurus kepada perilaku kebohongan. Semua aktivitas operasional perusahaan dan transaksi yang dilakukan harus berlandaskan realita menggunakan pemilihan strategi yang tepat. Hal tersebut sesuai dengan karakter bisnis syariah yang melandasinya. Aspek tersebut mengacu kepada nilai-nilai religious, nilai moral serta kejujuran dalam pelaksanaan semua aktifitas bentuk bisnis.

Makna kejujuran adalah seorang pengusaha senantiasa terbuka dan transparan dalam jual belinya. Dan dengan bersikap jujur bisnis menjadi berkembang, karena itu jujur menjadi daya dorong yang sangat kuat bagi plaku bisnis untuk meraih kesuksesan dan keuntungan. Banyak sekali orang yang berhasil dalam dunia bisnis karena sifat jujur yang mereka miliki. Hal ini telah ditegaskan dalam firman Allah Al-Qur'an surat Al-Ahzab: 70

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَقُولُوْا قَوْلًا سَدِيْدًا

Artinya: “*Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan katakanlah perkataan yang benar*”. (QS. Al-Ahzab: 70).

Secara syariat, bahkan dalam ajaran agama apapun selalu menganjurkan kejujuran dan melarang kebohongan. Jadi dengan jujur berarti pula kita sudah patuh kepada agama yang kita yakini dengan ridho Allah SWT. Kejujuran Insya Allah mendatangkan nikmat dan keuntungan besar dalam bisnis yang diselenggarakan.⁷⁵

⁷⁴ Latif, 165.

⁷⁵ Latif, 164.

4) *Al-Insaniyah* (Humanitis).

Sifat humanitis perlu diterapkan dalam menjalan roda bisnis sesuai dengan syariat Islam karena pada hakikatnya manusia mempunyai derajat paling tinggi dibanding makhluk lain. Beberapa kriteria yang meliputi sifat humanitis yaitu berperilaku kemanusiaan, menghormati sesama, para pemilik usaha berusaha membuat kehidupan semakin membaik baik untuk kehidupannya maupun masyarakat. Jangan sampai kegiatan usaha sebaliknya merusak tatanan hidup dimasyarakat, menjadikan kehidupan menjadi terganggu karena tidak ada aturan yang kuat dalam berkuasa serta jangan sampai mempunyai sifat serakah mau menguasai segalanya dan merugikan orang lain.⁷⁶ Memuliakan *stakeholder* perusahaan dalam arti tidak boleh dikecewakan, tidak boleh dirugikan dan kepentingannya menjadi keniscayaan untuk diketahui dan diperhatikan. Bukankah memberi itu sama dengan menerima “*to give is to receive*”. Memberi berarti menerima lebih banyak. Dan inilah firman Allah SWT dalam Al-Qur’an surat Al-An’am: 160 yang searah dengan prinsip tersebut

مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ مِثْلِهَا مِمَّنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ فَلَا يُجْزَى إِلَّا مِثْلَهَا وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: “Barang siapa beramal dengan satu kebaikan, akan memperoleh sepuluh kebaikan. Dan barang siapa yang membuat satu keburukan, akan di balas dengan yang setimpal. Dan tidak akan dirugikan.” (QS. Al-An’am: 160).⁷⁷

⁷⁶ Hermawan Kartajaya dan Muhammad Syakir Sula, *Syariah Marketing* (Bandung: Mizan Pustaka, 2006), 165–68.

⁷⁷ Latif, “Etika Persaingan Dalam Usaha Menurut Pandangan Islam,” 167.

Upaya perusahaan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif harus didasari dengan strategi diatas yang sesuai dengan bisnis yang berlandaskan syariah untuk menunjang keberhasilannya. Penerapannya dengan memiliki dan menguasai sifat religiusitas yang berkeyakinan segala perbuatan dalam bisnis selalu diawasi oleh Allah SWT. Memiliki akhlak yang baik dengan berlandaskan etika dan moral sesuai syariah Islam dalam berbisnis dengan orang lain. Profesional dan fleksibel dalam menghadapi persaingan pasar serta sifat humanitis yang menyamakan semua derajat manusia didepan Allah SWT.

E. Penelitian Terlebih Dahulu

Untuk meyakinkan bahwa penelitian ini masih baru, penulis akan memaparkan tentang penelitian terdahulu yang hampir sama dengan penelitian ini. Adapun penelitian terdahulu yang hampir sama yaitu:

No	Nama Peneliti, Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1	Muhammad Irwansyah Hasibuan, 2018	Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Persaingan Industri Melalui Progam Pelatihan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagai salah satu asset keberadaan karyawan harus diperhitungkan dan diberdayakan agar memiliki keunggulan daya saing dapat bertahan atau bahkan memenangkan persaingan industry dalam bisnis. Salah satu cara untuk	Penelitian ini berfokus membahas pada strategi pengembangan sumber daya manusia yang relevan sesuai kebutuhan dan tuntutan zaman untuk meningkatkan

			<p>menciptakan keunggulan bersaing adalah dengan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang sistematis dan masif sehingga dapat mempengaruhi pengetahuan, keterampilan dan keahlian dengan komitmen organisasi menyusun dan menyesuaikan metode dan strategi yang relevan dengan gaya dan kebutuhan perusahaan dalam mempersiapkan tenaga unggul dan mampu menjawab perubahan-perubahan lingkungan internal dan eksternal.⁷⁸</p>	<p>produktivitas melalui pelatihan. Sedangkan persamaan penelitian ini menjadi tinjauan utama bagi peneliti yang sama-sama berfokus menggunakan beberapa metode yang relevan dan sesuai kebutuhan dalam pengembangan sumber daya manusia serta pengembangan produk berlandaskan diferensiasi yang berfokus peningkatan kualitas, keistimewaan dan gaya</p>
--	--	--	--	--

⁷⁸ Hasibuan, “Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Persaingan Industri Melalui Program Pelatihan,” 99–106.

				berorientasi meningkatkan keunggulan kompetitif dengan pendekatan kualitatif.
2	Ahmad Yusran Sodik, 2018	Analisis Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank BNI Cabang Utama Kendari	Pemilihan metode <i>upgrading</i> sangat efektif berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pelayanan dan kinerja karyawan untuk diaplikasikan dalam pengembangan sdm karyawan melalui dua kompetensi yaitu ilmu pengetahuan dan kecakapan para karyawan. Semakin baik kurikulum yang diberikan semakin tinggi keberhasilan peningkatan	Perbedaan penelitian ini berfokus pada penggunaan strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis <i>upgrading</i> saja untuk meningkatkan pelayanan kinerja. Sedangkan peneliti fokus menggunakan beberapa metode dalam pengembangan sumber daya

			kinerja karyawan. ⁷⁹	manusia serta pengembangan produk berlandaskan aspek diferensiasi dalam fokus peningkatan kualitas, keistimewaan dan gaya. yang berorientasi meningkatkan keunggulan kompetitif dengan pendekatan kualitatif.
3	Karunia Agung Mahardini, 2019	Analisa Pengembangan Produk Warmer Lamp dengan menggunakan HOQ (<i>House Of Quality</i>)	Praktik penerapan pengembangan produk dirancang atas inovasi berdasarkan trend gaya hidup untuk merespon kebutuhan konsumen akan produk yang	Perbedaan penelitian ini berfokus praktik penerapan pengembangan produk melalui beberapa tahapan menggunakan matriks penilaian.

⁷⁹ Ahmad Yusran Sodik, “Analisis Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank BNI Cabang Utama Kendari,” JIM (Jurnal Ilmu Manajemen) 4, no. 3 (2019): 1–11.

			<p>realistis dan memiliki keuntungan lebih. Proses pengembangan produk yang berhasil meliputi tujuan dan strategi produk yang dikembangkan yaitu merancang produk yang mampu mendukung kinerja manusia yaitu pengembangan produk warmer lamp yang proses pengembangannya menggunakan metode <i>house of quality</i> dengan matriks penilaian dari enam buah konsep yang diajukan. Dampak positif yang didapatkan setelah pengembangan tersebut mampu memenuhi kebutuhan konsumen dengan produk</p>	<p>Sedangkan peneliti berfokus pada pengembangan sumber daya manusia berbasis UMKM dengan menggunakan beberapa metode yang relevan dan pengembangan produk konveksi bordir dengan berlandaskan aspek diferensiasi dalam fokus peningkatan kualitas, keistimewaan dan gaya. untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dengan pendekatan kualitatif.</p>
--	--	--	--	---

			yang berspesifikasi tinggi untuk modal meningkatkan persaingan bisnis. ⁸⁰	
4	Taufik Alwi dan Esti Handayani, 2018	Keunggulan Bersaing UKM yang dipengaruhi oleh Orientasi Pasar dan Inovasi Produk	Strategi yang pengembangan produk sesuai dengan dinamika persaingan bisnis serupa dengan menciptakan kepuasan loyalitas pelanggan dengan peningkatan produktivitas (mempertahankan kualitas, meningkatkan kualitas pelayanan dan harga yang sebanding dengan kepuasan yang	Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis yaitu menggunakan variabel secara global mencakup orientasi pasar dan inovasi pengembangan produk untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Sedangkan penulis lebih

⁸⁰ Mahardini, “Analisa Pengembangan Produk Warmer Lamp Dengan Menggunakan Hoq,” 23–59.

			<p>didapatkan konsumen). Penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi pasar dan inovasi pengembangan produk berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing sebesar 85% menggunakan model persamaan linier berganda $Y = 13,702 + 0,542 X_1 + 0,314 X_2$. Penelitian ini ditekankan pada pebisnis untuk memberikan atensi dalam mendesain strategi peningkatan keunggulan bersaing dengan penekanan strategi orientasi pasar dan inovasi produk.⁸¹</p>	<p>memfokuskan pada pengembangan sumber daya manusia dan strategi pengembangan produk dengan berlandaskan aspek diferensiasi dalam fokus peningkatan kualitas, keistimewaan dan gaya serta persamaan penulis mengacu kepada strategi meningkatkan keunggulan kompetitif dengan pendekatan kualitatif.</p>
--	--	--	--	---

⁸¹ Handayani, “Keunggulan Bersaing UKM Yang Dipengaruhi Oleh Orientasi Pasar Dan Inovasi Produk,” 193–202.

5	Melvin Grady Lolowan g, Adolfina dan Genita Lumintang, 2016	Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado.	Secara simultan dan parsial Pelatihan dan Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan menambah <i>skill</i> serta kreatifitas secara berkesinambungan. ⁸²	Perbedaan penelitian ini berfokus pada pengukuran kinerja karyawan saja. Sedangkan peneliti berfokus pada pengembangan sumber daya manusia untuk usaha mikro kecil (UKM) yang sifatnya sederhana dan produk bordir berlandaskan aspek diferensiasi dalam peningkatan kualitas, keistimewaan dan gaya dalam meningkatkan keunggulan
---	---	---	--	--

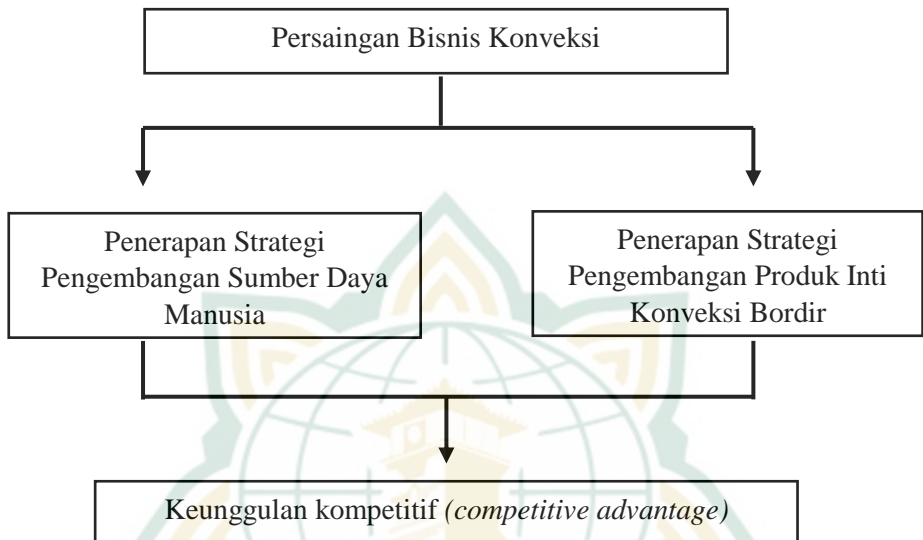
⁸² Lolowan, Adolfina, and Lumintang, "Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Berlian Kharisma Pasifik Manado," 177–86.

				bersaing kompetitif dengan pendekatan kualitatif.
--	--	--	--	---

Tabel 1.1

F. Kerangka Berpikir

Untuk mempermudah analisis strategi, maka disusunlah suatu model sederhana kerangka penelitian agar dapat memahami proses dan langkah-langkah yang digunakan untuk meneliti strategi pengembangan sumber daya manusia dan pengembangan produk dalam meningkatkan keunggulan kompetitif.



Gambar 2.1

Dalam menghadapi persaingan bisnis dan upaya meningkatkan keunggulan kompetitif usaha konveksi bordir di kabupaten Kudus, perusahaan konveksi bordir dituntut untuk menggunakan strategi bersaing dengan keunggulan kompetitif agar dapat memperluas pangsa pasar dan memenangkan persaingan. Salah satu strategi bersaing yang dapat dilakukan perusahaan konveksi Raff Bordir Kudus adalah dengan menerapkan strategi pengembangan sumber daya manusia dan pengembangan produk dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. Strategi ini akan memberikan gambaran pada perusahaan untuk bisa memenangkan persaingan atau bahkan mengembangkan bisnisnya melalui pelatihan dan pendidikan karyawan secara berkelanjutan mengenai manajemen produksi dan pengembangan produk melalui inovasi-inovasi produk yang *trendy* dan *stylish* memiliki nilai unik dibanding pesaing. Oleh karena itu, program tersebut diharapkan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif konveksi Raff Bordir Kudus.