



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Judul	Metode dan Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1	R.R Wening Ken Widodasih, Kurbandi Satpatman ty a (2022)	Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Pada Umkm Fashion Hijab Modiste.Id Cikarang (Menggunakan Pendekatan Analisis Swot)	Metode : Kualitatif Hasil strategi yang dituangkan dalam matriks analisis SWOT mampu di terapkan strate gi keunggulan bersaing pada hiruk pikuk pasar khususnya di Kabupaten Bekasi sehingga dapat bersaing denga n mengedepankan kualitas dan permintaan konsumen.	Persamaan : sama-sama menggunakan metode kualitatif dan pendekatan analisis SWOT Perbedaan : perbedaan terletak di objek penelitian
2	Yayang Primadona, Yusep Rafiq i (2019)	Analisis Swot Pada Strategi Persaingan Usaha Minimarket Madina Purbaratu Kota Tasikmalaya	Metode : Deskriptif Kualitatif Hasil dari penelitian ini perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Dapat dipastikan perusahaan dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.	Persamaan : sama-sama menggunakan metode kualitatif dan pendekatan analisis SWOT Perbedaan : perbedaan terletak di objek penelitian



3	Idris Yanto Nio (2013)	Analisis Strategi Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage) Sektor Usaha Kecil Menengah di Kota Gorontalo (Studi Kasus Industri Meubel di Kota Gorontalo)	Metode : Kualitatif Hasil dari penelitian ini Strategi meraih keunggulan bersaing industri meubel yang ada di kota Gorontalo dimasayakan datang dapat dilakukan dengan strategi Agresif yaitu dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk dan meningkatkan akses kepasar yang lebih luas.	Persamaan : sama-sama menggunakan metode kualitatif dan menggunakan analisis SWOT sebagai alat analisis Perbedaan : perbedaan terletak di objek penelitian dan untuk analisis internal perusahaan, saya menggunakan analisis strategi generik sedangkan untuk analisis eksternal saya menggunakan analisis <i>Five Force Porter's</i>
4	Friaji Rakha Mahesa, Rismayani, S.MB., S.Pd., MM., H.A. Romadhon, Drs., MM., CTP. (2019)	Analisis Strategi Bisnis Dalam Peningkatan Competitive Advantage Pada Astra Daihatsu Lampung (Studi Kasus sPt Astra Daihatsu Lampung)	Metode : Kuantitatif Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa competitive advantage (keunggulan kompetitif) yang dimiliki Astra Daihatsu Lampung berada pada diantara somewhat ahead dan considerably ahead dalam nilai keunggulan bersaing yang dimiliki. Artinya Astra Daihatsu Lampung dapat mempertahankan competitive advantage yang telah dimiliki dan juga dapat meningkatkan competitive advantage tersebut.	Persamaan : sama-sama menganalisis keunggulan bersaing sebuah perusahaan Perbedaan : perbedaan terletak di metode penelitian, objek penelitian dan alat analisis



5	Maria Rijanto (2021)	Analisis Strategi Bersaing Bisnis Home Industry	Metode : Kualitatif Hasil dari penelitian ini menunjukkan Pada saat ini Mayona dapat menggunakan strategi diferensiasi. Mayona sudah memiliki produk dengan kualitas rasa yang enak, memiliki legalitas berupa PIRT, memiliki pelayanan yang menyenangkan, dan memiliki keunggulan yaitu produk makanan beku.	Persamaan : sama-sama menggunakan metode kualitatif, menganalisis lingkungan eksternal menggunakan <i>Porter's Five Force</i> dan analisis SWOT Perbedaan : perbedaan terletak di objek penelitian
6	Edwan (2022)	Analisis Strategi Bersaing Dreamhome Property And Renovation	Metode : Kualitatif Hasil dari penelitian ini dengan dianalisa melalui evaluasi faktor lingkungan internal, dan juga lingkungan external yang ditemukan salah satu kelebihan dari Dreamhome Property And Renovation yaitu inovasinya yang menarik seperti membagi satu rumah besar, menjadi dua rumah lebih kecil sehingga harga bisa terjangkau oleh berbagai kalangan.	Persamaan : sama-sama menggunakan metode kualitatif dan analisis SWOT Perbedaan : perbedaan terletak di objek penelitian
7	Azwar Iskandar (2019)	Analisis Strategi Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage) pada Balai	Metode : Kualitatif Hasil dari penelitian ini menunjukkan Strategi-keunggulan bersaing Balai Diklat Keuangan Makassar yang dapat dilakukan saat ini	Persamaan : sama-sama menggunakan metode kualitatif dan analisis SWOT Perbedaan : perbedaan terletak di objek penelitian dan penelitian ini menggunakan analisis SWOT lebih signifikan.



		Diklat Keuangan Makassar	adalah dengan merancang dan melaksanakan program pelatihan dengan memanfaatkan kearifan lokal yang ada di Sulawesi Selatan secara khusus dan Indonesia Timur secara umum	
8	Andreas Adri Yudanto ,Henny Welsa ,Gendro Wiyono (2020)	Analisis Competitive Advantage Bisnis Coffee-Shop D iKabupaten Sleman	Metode : Kualitatif Hasil dari penelitian ini menunjukkan d i perlukannya usaha pembentukan karakter pimpinan untuk makin meningkatkan kapabilitas dan kinerja pimpinan Coffee-Shop di Sleman. Pengelolaan SD M karyawan difokuskan untuk mencapai kepuasan kerja karyawan sehingga loyalitas bisa terjaga. Upgrading skill karyawan meningkatkan kompetensi dalam bekerja	Persamaan : sama-sama menggunakan metode kualitatif Perbedaan : perbedaan terletak di objek penelitian dan penelitian ini tidak menggunakan analisis SWOT sebagai alat analisis.



9	Hilmi Aulawi , Dewi Rahmawati, Robiyatul Adawiyah Isni Putri(2021)	Strategi Pencapaian Keunggulan Bersaing Minuman Kemasan Lemon Menggunakan Metode Business Model Canvas & SWOT	Metode : Kualitatif Hasil dari penelitian ini menunjukkan diperoleh beberapa strategi yang tepat bagi UMKM Silemon Legar yaitu strategi ST yaitu mengoptimalkan segala kekuatan (S) yang dimiliki untuk menghadapi berbagai ancaman (T) yang ada. Perbaikan Business Model Canvas yang menentukan elemen strategi model bisnis yang lebih tepat untuk diterapkan, yaitu revenue perusahaan berdasarkan pengembangan elemen pada prospektif channel atau saluran distribusi ke pusat oleh-oleh	Persamaan : sama-sama menggunakan metode kualitatif dan analisis SWOT sebagai alat analisis Perbedaan : perbedaan terletak di objek penelitian
---	--	---	---	--



Pada jurnal R.R Wening Ken Widodasih , Kurbandi Satpatmantya (2022) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Pada Umkm Fashion Hijab Modiste.Id Cikarang”, penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Hasil dalam penelitian ini menyatakan bahwa strategi yang di tuangkan dalam matriks analisis SWOT mampu diterapkan pada Modiste.id Cikarang dalam menerapkan strategi keunggulan bersaing pada hiruk pikuk pasar khususnya di Kabupaten Bekasi sehingga dapat bersaing dengan mengedepankan kualitas dan permintaan konsumen.

Pada jurnal Yayang Primadona , Yusep Rafiqi (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Swot Pada Strategi Persaingan Usaha Minimarket Madina Purbaratu Kota Tasikmalaya”, penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Hasil dalam penelitian ini menyatakan bahwa perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Dapat dipastikan perusahaan dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal. Rekomendasi alternatif strategi yang diberikan adalah strategi SO dengan mempertahankan kelebihan perusahaan, meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman dilihat dari faktor internal dan eksternal perusahaan yang di analisis melalui Matriks SWOT.

Pada jurnal Idris Yanto Niode (2013) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Strategi Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage) Sektor Usaha Kecil Menengah di Kota Gorontalo (Studi Kasus Industri Meubel di Kota Gorontalo)”, penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Hasil dalam penelitian ini menyatakan bahwa Strategi meraih keunggulan bersaing industri

meubel yang ada dikota Gorontalo dimasa yang akan datang dapat dilakukan dengan strategi Agresif yaitu dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk dan meningkatkan akses kepasar yang lebih luas.

Pada jurnal Romadhon, (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Strategi Bisnis Dalam Peningkatan Competitive Advantage Pada Astra Daihatsu Lampung (Studi Kasus Pt Astra Daihatsu Lampung)”, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Hasil dalam penelitian ini menyatakan bahwa Competitive advantage Astra Daihatsu Lampung memiliki nilai 80 yang berada diantara diantara somewhat ahead dan considerably ahead dalam nilai keunggulan bersaing yang dimiliki. Berdasarkan perhitungan pada Competitive Index Position menunjukkan bahwa marketing advantage yang memiliki nilai kepentingan tertinggi dalam pembentukan competitive advantage. Artinya Astra Daihatsu Lampung dapat mempertahankan keunggulan pemasaran bahkan dapat meningkatkan keunggulan pemasaran yang telah dimiliki.

Pada jurnal Maria Rijanto (2021) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Strategi Bersaing Bisnis Home Industry”, penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Hasil dalam penelitian ini menyatakan bahwa Pada saat ini Mayona dapat menggunakan strategi diferensiasi. Mayona sudah memiliki produk dengan kualitas rasa yang enak, memiliki legalitas berupa PIRT, memiliki pelayanan yang menyenangkan, dan memiliki keunggulan yaitu produk makanan beku. Dengan demikian untuk memaksimalkan pendapatan Mayona dapat melakukan kerjasama untuk proses distribusi seperti bekerja sama dengan usaha ritel dengan sistem jual pembelian putus, menambah reseller, dan membuat



kemasan baru yang lebih menarik untuk menjadi pembeda dengan produk jajanan pasar lainnya.

Pada jurnal Edwan (2022) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Strategi Bersaing Dreamhome Property And Renovation”, penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Hasil dalam penelitian ini menyatakan bahwa Mengenai strategi bersaing yang dapat diterapkan pada Dreamhome Property And Renovation adalah dengan dianalisa melalui evaluasi faktor lingkungan internal, dan juga lingkungan external yang ditemukan salah satu kelebihan dari Dreamhome Property And Renovation yaitu inovasinya yang menarik seperti membagi satu rumah besar, menjadi dua rumah lebih kecil sehingga harga bisa terjangkau oleh berbagai kalangan. Dari analisis tersebut ditemukan langkah yang menjadi rumusan strategi yang dianggap tepat.

Pada jurnal Azwar Iskandar (2022) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Strategi Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage) pada Balai Diklat Keuangan Makassar”, penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Hasil dalam penelitian ini menyatakan bahwa Strategi-strategi keunggulan bersaing Balai Diklat Keuangan Makassar yang dapat dilakukan saat ini adalah dengan merancang dan melaksanakan program pelatihan dengan memanfaatkan kearifan lokal yang ada di Sulawesi Selatan secara khusus dan Indonesia Timur secara umum, misalnya pada sektor wisata, kuliner, dan ekonomi kreatif dan memperbanyak frekuensi pelaksanaan Open Class di luar pelatihan/pembelajaran regular mengingat tingginya kebutuhan kompetensi keuangan negara khususnya dari Pemerintah Daerah; dan adanya disrupti teknologi informasi.





Pada jurnal Gendro Wiyono (2020) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Competitive Advantage Bisnis Coffee-Shop Di Kabupaten Sleman ”, penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Hasil dalam penelitian ini menyatakan bahwa Diperlukan usaha pembentukan karakter pimpinan untuk makin meningkatkan kapabilitas dan kinerja pimpinan Coffee-Shop di Sleman. Pengelolaan SDM karyawan difokuskan untuk mencapai keepuasan kerja karyawan sehingga loyalitas bisa terjaga. Upgrading skill karyawan meningkatkan kompetensi dalam bekerja. Gabungan faktor pimpinan dan karyawan diharapkan dapat mendorong Coffee-Shop yang dikelola untuk unggul bersaing. Keunggulan ini merupakan landasan usaha Coffee-Shop untuk survive dan profitable dalam ketatnya persaingan bisnis kuliner kopi di Sleman, Yogyakarta.

Pada jurnal Robiyatul Adawiyah Isni Putri (2021) dalam penelitiannya yang berjudul “Strategi Pencapaian Keunggulan Bersaing Minuman Kemasan Lemon Menggunakan Metode Business Model Canvas & SWOT ”, penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Hasil dalam penelitian ini menyatakan bahwa diperoleh beberapa strategi yang tepat bagi UMKM Silemon Legar yaitu strategi ST yaitu mengoptimalkan segala kekuatan (S) yang dimiliki untuk menghadapi berbagai ancaman (T) yang ada. Perbaikan Businees Model Canvas yang menentukan elemen strategi model bisnis yang lebih tepat untuk diterapkan, yaitu revenue perusahaan berdasarkan pengembangan elemen pada prespektif channel atau saluran distribusi ke pusat oleh- oleh, Kemudian Value Proposition menambahkan varian rasa dan kemasan yang menarik, Channel atau Saluran distribusi supaya value perusahaan bisa sampai ke tangan konsumen, community

perlu untuk mendukung value dan key activities perusahaan, Key Activities membuat iklan dan promosi.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Strategi

Definisi manajemen strategis dapat diartikan sebagai suatu pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan menguji dari keputusan-keputusan lintas fungsional yang menjadikan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Barney (2007:3).

Menurut David (2017:4-5) dalam (Wheelen, 2006) Proses Manajemen Strategik terdiri atas tiga tahap :

1. Formulasi Strategi (*strategy formulation*)

Mencakup visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif, dan memilih strategi khusus untuk dicapai. Isu formulasi strategi mencakup penentuan bisnis baru yang akan dimasuki dan dihindari.

2. Implementasi Strategi (*strategy implementation*)

Dalam implementasi strategi memerlukan perumusan tujuan tahunan, kebijakan yang memotivasi karyawan, dan pengalokasian sumberdaya oleh perusahaan, sehingga strategi yang diformulasikan dapat dilakukan. Tantangan dalam implementasi adalah menstimulasi manajer dan karyawan dalam organisasi untuk bekerja dengan rasa bangga dan antusiasme dalam mencapai tujuan yang telah dinyatakan.



3. Evaluasi Strategi (*strategy evaluation*)

Merupakan tahapan final dari manajemen strategik. Manajer harus mengetahui ketika strategi tertentu tidak bekerja dengan baik. Evaluasi strategi adalah cara yang tepat untuk mengetahui informasi. Tiga aktivitas fundamental evaluasi strategi adalah meninjau faktor eksternal dan internal, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan korektif. Ketiga tahap tersebut merupakan aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam tiga level hierarki di organisasi yang besar yaitu perusahaan, unit divisi, dan fungsional.

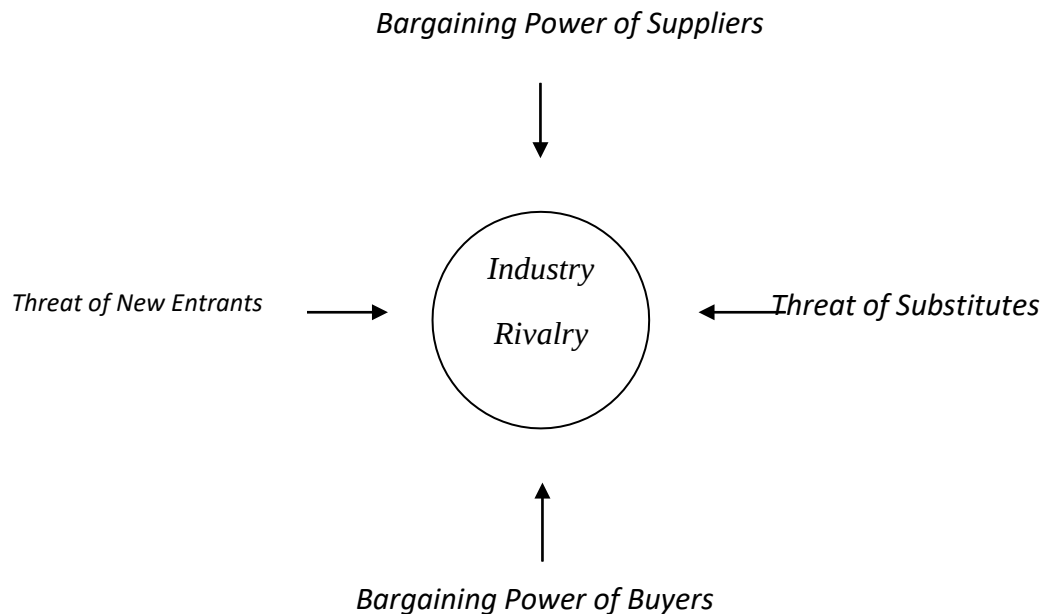
2.2.2 Pengertian Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

1. Pengertian Keunggulan Bersaing

Menurut Leonardus (2015) keunggulan bersaing adalah suatu pencapaian organisasi yang dapat melebihi capaian para pesaingnya. Sedangkan menurut Tangkilisan (2003) keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu organisasi untuk memformulasikan strategi yang menempatkannya pada posisi menguntungkan berkaitan dengan perusahaan yang lain. Keunggulan bersaing adalah strategi keuntungan dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi didalam pasar. Strategi ini didesain untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan agar perusahaan dapat terus menerus menjadi pemimpin pasar (Prakosa, 2005). Dalam industri domestik atau internasional baik menghasilkan produk atau layanan, aturan persaingan diwujudkan dalam lima kekuatan kompetitif. Dari lima kekuatan kompetitif akan menentukan kemampuan perusahaan di dalam suatu industri untuk memperoleh tingkat laba rata-rata atas



investasi yang dilakukan. Namun, masing-masing kekuatan bersaing memiliki corak dan karakter pengaruh yang berbeda-beda (Porter, 1998) dalam (Kuntjoroadi et.al, 2011).



Gambar 2 1 Five Force Porter's

Sumber : (Porter, 1980:34)

2. Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*)

Pendatang baru dalam industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan pangsa pasar, dan seringkali sumber daya yang substansial. Akibatnya, harga menjadi turun dan biaya menjadi naik, serta mengurangi profitabilitas. Ancaman pesaing baru bergantung pada hambatan masuk yang ada.

Foris dan Mustamu (2015) menyatakan bahwa ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, bersama dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru. Jika hambatan ini besar dan pendatang baru memperkirakan akan ada perlawanan yang keras dari muka-muka lama, maka ancaman masuknya pendatang baru akan



rendah. Terdapat enam sumber utama rintangan yang masuk menurut Porter (1987) yaitu :

a. Skala Ekonomis (*Economies of Scale*)

Skala ekonomi menggambarkan pengurangan biaya unit suatu produk. Ketika jumlah absolut per periode meningkat, skala ekonomi menghambat pendatang baru, memaksa pesaing untuk memulai dari persaingan besar dan risiko yang kuat dari pesaing yang ada, atau memulai dari yang kecil dan beroperasi pada tingkat biaya yang tidak menguntungkan.

b. Diferensiasi Produk (*Product Differentiation*)

Perusahaan memiliki pengakuan merek dan loyalitas pelanggan karena iklan, layanan pelanggan dan perbedaan kualitas produk dibandingkan dengan produk lain dalam beberapa tahun terakhir serta menjadikan produk menjadi unik dan berbeda dalam segi apapun dari pesaing yang serupa.

c. Kebutuhan Modal (*Capital Requirements*)

Kebutuhan untuk menginvestasikan sumber daya keuangan yang besar bertujuan menjadi kompetitif menciptakan hambatan untuk memasuki pasar. Terutama ketika melakukan promosi dan promo dalam penjualan serta membutuhkan modal yang tidak dapat dikembalikan dan risiko yang terkait dengan pengembangan suatu produk.



d. Biaya Beralih Pemasok (*Supplier Switching Costs*)

Biaya tinggi bagi pendatang baru untuk berpindah dari satu pemasok ke pemasok lain yang menjadikan penghambat masuknya pasar.

e. Akses Saluran Distribusi (*Distribution Channel Access*)

Hambatan masuk dapat diciptakan oleh kebutuhan pendatang baru untuk memastikan distribusi produk dari perusahaan tersebut.

f. Biaya Tak Menguntungkan Terlepas Dari Skala (*Cost Disadvantage Regardless Of Scale*)

Perusahaan mungkin memiliki keunggulan biaya yang tidak dapat ditiru oleh pendatang baru, terlepas dari seberapa besar dan skala ekonomi apa yang dicapai oleh pendatangbaru.

3. Ancaman Produk atau Jasa Pengganti (*Threat of Substitutes*)

Semua perusahaan dalam industri ini bersaing dengan industri yang menghasilkan barang pengganti dalam skala yang lebih luas. Produk tersebut mendorong keluar potensi keuntungan industri dengan menentukan harga yang dapat ditawarkan oleh perusahaan dalam industri tersebut. Semakin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh substitusi, semakin ketat batas keuntungan industri.

4. Daya Tawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

Kemampuan pembeli untuk menegosiasikan harga yang ditetapkan oleh perusahaan dalam industri atau meningkatkan biaya perusahaan dalam industri dengan menuntut kualitas produk dan layanan yang lebih tinggi. Dengan menurunkan harga dan menaikkan biaya,





pembeli yang efisien dapat memeras keuntungan dari industri. dengan demikian, pembeli yang kuat dapat dilihat sebagai ancaman. Sebaliknya, ketika pembeli memiliki posisi tawar yang lemah, perusahaan dalam suatu industri dapat menaikkan harga dan kemungkinan menurunkan biaya, mengurangi kualitas produk dan layanan, serta meningkatkan profitabilitas industri (Kaswan, 2019).

5. Daya Tawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Saragih et al, (2020) mengungkapkan bahwa pemasok produk atau jasa ke perusahaan merupakan faktor lain yang mempunyai ciri persaingan industri. Daya tawar pemasok secara langsung mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dan dengan demikian bisa bersaing. Pemasok yang efektif dapat mengendalikan harga dan kualitas produk, yang mengurangi kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba. Sebaliknya, pemasok lemah lebih dikendalikan atau dipengaruhi oleh pembeli sehingga pembeli dapat mempertahankan keunggulan bersaing. Beberapa faktor yang dapat menyebabkan daya tawar pemasok tinggi dan meningkatkan persaingan adalah:

- a. Banyak pemasok: Ketika jumlah pemasok lebih sedikit daripada pembeli, pemasok memiliki daya tawar yang lebih besar.
- b. Biaya peralihan pembeli: Jika peralihan pemasok mahal, keuntungan kembali ke pembeli.
- c. Integrasi ke depan: Jika pemasok dapat menghasilkan produk atau layanan sendiri maka berada dalam posisi yang kuat.

6. Persaingan Sesama Industri (*Rivalry of Competitors*)

Persaingan antar pesaing yang ada merupakan persaingan yang paling penting. Strategi yang dikembangkan oleh suatu perusahaan dapat berhasil jika berfokus pada penciptaan keunggulan kompetitif yang secara langsung menyerang strategi para pesaing. Perubahan strategi perusahaan dapat diukur, seperti menurunkan harga, meningkatkan kualitas, meningkatkan efisiensi, meningkatkan layanan, meningkatkan garansi, atau meningkatkan periklanan. Intensitas persaingan antar perusahaan yang bersaing meningkat ketika jumlah pesaing bertambah, pesaing memiliki ukuran dan kemampuan bisnis yang sama, permintaan produk menurun, atau harga turun (Rangkuti, 2006).

2.3 Strategi Generik

Menurut Porter strategi generik adalah mencari daya bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri. Strategi bersaing mempunyai tujuan untuk membangun posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan terhadap kekuatan yang menentukan pada persaingan industri. Untuk itu dalam rangka memenangkan kompetisi industri perusahaan perlu memiliki strategi generik yang jelas dan tepat agar memiliki kinerja yang lebih baik dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat (Rustamblin, 2013).

Terdapat tiga strategi generik untuk mencapai keunggulan kompetitif. Porter (1985) menjelaskan bahwa strategi ini mencakup kekuatan strategis dan lingkup strategis. Ruang lingkup strategis merupakan bagian dari skala permintaan dan dilihat dari ukuran dan

komposisi pasar berfungsi sebagai sasaran perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing. Kekuatan strategis merupakan ruang pasokan dan dilihat



dari kekuatan inti dari perusahaan (al, 2017). Terdapat tiga strategi generik untuk mencapai keunggulan bersaing antara lain :

1. Strategi Biaya Rendah (*Cost Leadership Strategy*)

- a. Pengertian Strategi Biaya Rendah

Septyaningrum dan Handayani (2021) mengungkapkan bahwa strategi kepemimpinan biaya merupakan strategi perusahaan yang menempatkan struktur biaya di bawah rata-rata industri. Kepemimpinan biaya dicapai dengan fakta bahwa memproduksi barang dengan harga lebih rendah dari pesaingnya dan dengan kualitas yang relatif sama. Menurut Hunger dan Wheele (Michael et al, 2017:10) menyatakan bahwa keunggulan biaya terendah mengacu pada kemampuan perusahaan atau unit bisnis untuk merancang, memproduksi dan memasarkan produk secara efisien dibandingkan dengan pesaingnya.

Lily Purwianti (2017) menggunakan teori Cost Leadership dalam penelitiannya mengenai kinerja sebuah perusahaan yang menghasilkan pengaruh penting dalam meningkatkan kinerja industri dan mempromosikan keunggulan kompetitif. Jika sebuah perusahaan mengetahui layanan mana yang dibutuhkan pelanggan dan segala aspek yang dapat memberikan nilai baik terhadap perusahaan, tentunya akan mendapatkan lebih banyak pangsa pasar dan keuntungan. Jika perusahaan tidak dapat mengenali lebih cepat





aktivitas pesaing, maka perusahaan melalui proses yang kian lebih lambat. Oleh karena itu, untuk meningkatkan aspek orientasi pada pesaing, perusahaan harus secara efisien dan akurat memperhatikan aktivitas pesaing dan selalu melakukan pemeriksaan terhadap tindakan kompetitor serupa.

Porter (1980) mengemukakan bahwa strategi manajemen biaya adalah upaya perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif dengan mencapai biaya terendah. Perusahaan yang menerapkan strategi manajemen biaya fokus pada pengendalian biaya yang ketat, menahan diri dari semua kegiatan yang memakan biaya dan mengutamakan efisiensi dalam setiap kegiatan.

Dalam penelitian Merliana dan Arismutia (2018) strategi biaya rendah (cost leadership), yaitu serangkaian tindakan terintegrasi yang ditujukan untuk memproduksi dan menawarkan produk atau jasa dengan biaya terendah kepada pesaing dengan karakteristik yang dapat diterima oleh pelanggan. Jika sebuah perusahaan menawarkan produk atau layanan kualitas standar, tetapi harganya jauh lebih rendah daripada harga industri perusahaan dengan keunggulan biaya total dapat menggunakan keunggulan itu untuk membebaskan harga yang lebih rendah atau memperoleh margin keuntungan yang lebih tinggi. Maka perusahaan berada pada posisi yang lebih baik yaitu:

- b. Memungkinkan perusahaan bertahan dalam situasi persaingan perang harga dan mencegah pesaing dengan biaya lebih tinggi untuk melakukan perang harga.



- c. Keuntungan yang lebih besar dapat diinvestasikan dalam peningkatan kualitas dan efisiensi.
- d. Skala ekonomi dapat diciptakan, tetapi banyak bisnis tidak mendapatkan keuntungan darinya (karena keterbatasan modal, informasi, dll.). Pertumbuhan bahan baku dari pemasok dapat dihambat oleh keunggulan biaya.

Berdasarkan pemaparan di atas, strategi biaya rendah adalah suatu tindakan terpadu untuk memproduksi dan memasok produk dengan biaya rendah yang dapat dilakukan perusahaan. Strategi biaya rendah ini dapat digunakan oleh perusahaan dalam persaingan harga yang ketat, sehingga perusahaan yang menerapkan strategi ini dapat menikmati keuntungan yang tinggi. Setiap perusahaan akan berupaya untuk menjadikan usaha tersebut menjadi lebih unggul dari pesaingnya. Oleh karena itu, adanya keunggulan bersaing menjadikan perusahaan lebih meningkatkan kualitas dari segi pelayanan dan kualitas jasa untuk kenyamanan pengguna. Cost Leadership sangat berpengaruh bagi perusahaan dengan menekankan pengurangan biaya bahan baku agar menghasilkan suatu produk atau jasa dengan harga lebih rendah akan tetapi tidak mengurangi nilai keuntungan dalam perusahaan.

a. Indikator Strategi Biaya Rendah

Menurut Porter Jatmiko dalam penelitian Merliana dan Arismutia (2018) terdapat tiga indikator biaya rendah:

1) Penghematan biaya

Mengandalkan kualitas tertentu untuk menerapkan strategi biaya rendah dengan meningkatkan efisiensi, dimana perusahaan menghasilkan produk berkualitas tinggi tetapi dengan biaya lebih rendah karena perusahaan mencapai skala ekonomi dengan



menggunakan tenaga kerja yang lebih murah dan bahan baku yang murah.

2) Persaingan harga

Perusahaan yang memiliki keunggulan harga rendah atau margin keuntungan lebih tinggi dari pesaing berada pada posisi yang lebih baik.

3) Pemanfaatan biaya

Pertumbuhan pemasok bahan baku dapat ditekan dengan keunggulan biaya.

2. Diferensiasi (*Differentiation Strategy*)

Dalam penelitian Tampi (2015) mengemukakan bahwa perusahaan melakukan diferensiasi terhadap para pesaingnya apabila perusahaan tersebut telah berhasil menampilkan keunikan perusahaan yang dihargai pelanggan, dan telah diterapkan oleh banyak perusahaan atau pesaing (Delmas, 2000). Meskipun diferensiasi dapat dicapai dengan menawarkan harga tinggi, perusahaan pembeda harus merancang perbedaan yang signifikan untuk membedakan penawaran perusahaan dari penawaran pesaing.

Kotler dan Susanto (2001) juga berpendapat bahwa perusahaan dapat membedakan cara untuk mengidentifikasi potensi sumber keunggulan kompetitif dengan karakteristik pembeda terpenting

perusahaan, memilih positioner yang efektif di pasar, dan mengkomunikasikan faktor-faktor yang menentukan posisi mereka di pasar. Dengan cara ini, perusahaan jasa khususnya dapat membedakan penawaran pasar dari tiga perspektif, termasuk strategi diferensiasi produk, diferensiasi pelayanan dan diferensiasi citra.

Maria Widyastuti (2011) menjelaskan bahwa suatu perusahaan membedakan dirinya dari para pesaingnya dengan menonjolkan keunggulan dan keunikannya, yang dapat dianggap penting oleh pembeli, tidak hanya dengan menjual barang atau produk dengan harga murah, tetapi juga dengan menjual barang atau produk dengan harga tinggi, yang menjadi nilai tambah. sebuah keuntungan Bisa didapatkan. pembeli dengan harga yang sesuai. Diferensiasi pada sisi penawaran dapat menyebabkan perusahaan meminimalkan persaingan dan mencapai keuntungan yang tinggi. Di sisi permintaan, jumlah pengguna barang dan jasa lebih tinggi. Diferensiasi produk berbeda dengan konsep persaingan monopolistik, yaitu suatu bentuk persaingan tidak sempurna yang menghindari persaingan harga dan memaksimalkan keuntungan dengan menciptakan produk unik yang tidak bersaing langsung dengan produk lain.

Kurniawan (2005) mengemukakan pendapat bahwa Diferensiasi produk juga didasarkan pada pengamatan psikologis yang mendukung lebih banyak pilihan barang dan jasa. Rekomendasi tersebut didasarkan pada selera yang berbeda untuk kebutuhan yang berbeda, sehingga strategi tersebut memastikan bahwa diferensiasi produk dihargai. Pengguna seringkali tidak menginginkan produk yang identik dengan



produk pengguna lain. Perusahaan seringkali menyamakan pemahaman konsep kualitas dengan diferensiasi. Konsep perbedaan mencakup kualitas, tetapi ini adalah konsep yang jauh lebih luas. Meskipun kualitas dikaitkan dengan produk fisik. Dan tujuan memiliki strategi diferensiasi adalah untuk menciptakan nilai tambah bagi pembeli di seluruh rantai nilai yang ada. Cara lain untuk menjadi lebih unggul adalah secara konsisten memberikan layanan yang lebih baik daripada pesaing. Hal ini dapat dicapai dengan memenuhi atau bahkan melebihi kualitas layanan yang memenuhi harapan pelanggan. Kualitas layanan dipengaruhi oleh dua variabel, yaitu layanan yang dirasakan (*perceived service*) dan layanan yang diharapkan (*expected service*).

PT. Petrokimia Gresik menerapkan strategi diferensiasi produk, diferensiasi pelayanan, dan juga diferensiasi citra sebagai keunggulan bersaing. Produk dengan kualitas yang bagus dan juga pelayanan yang sigap kepada pelanggan menjadi nilai lebih dan dikatakan layak untuk bersaing.

3. Strategi Fokus (*focus strategy*)

Strategi fokus digunakan untuk menciptakan keunggulan kompetitif di segmen pasar yang lebih sempit. Jenis strategi ini dirancang untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang relatif sedikit dan harga tidak mempengaruhi keputusan pembelian (Porter, 1985). Dalam praktiknya, terutama di perusahaan menengah dan besar, strategi fokus terintegrasi dengan salah satu dari strategi umum lainnya, strategi biaya rendah atau strategi pembeda fitur produk. Strategi ini umumnya digunakan oleh pemasok "*niche market*" (segmen khusus atau berbeda dari pasar tertentu,



juga dikenal sebagai ceruk) untuk memenuhi kebutuhan produk atau layanan tertentu. Syarat penerapan strategi ini adalah ukuran pasar (*market size*) yang memadai, potensi pertumbuhan yang baik dan tidak adanya perhatian yang berlebihan dari pesaing untuk keberhasilan (pesaing tidak tertarik untuk bergerak di dalamnya). Strategi ini lebih efektif ketika konsumen membutuhkan fitur tertentu yang tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing. Secara umum, perusahaan yang bekerja dengan strategi ini ingin fokus pada kelompok pasar tertentu (*niche market*), wilayah geografis tertentu atau produk atau layanan tertentu yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen dengan baik dengan pengiriman yang sangat baik (James R. Langabeer, 2000).

2.4. Analisis SWOT

2.4.1 Pengertian Analisis SWOT

Menurut Rangkuti dalam Rusmawati (2017:918) menjelaskan bahwa, “Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).”

Menurut Suryatama dalam Cahyono (2016:130) mengatakan bahwa “Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan atau *Strengths*, kelemahan atau *Weaknesses*, peluang atau *Opportunities*, dan ancaman atau *Threats* dalam suatu proyek atau spekulasi bisnis. Dan dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya”





Menurut Kotler dalam Irawan (2014:569) mengemukakan bahwa analisis SWOT adalah evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa Analisis SWOT dipergunakan untuk menilai Kekuatan (Strengths) dan Kelemahan (Weaknesses) dengan Peluang (Opportunities) dan Ancaman (Threats) di lingkungannya Kekuatan adalah sumber daya yang dapat digunakan perusahaan secara efektif untuk mencapai tujuannya. Kelemahan adalah keterbatasan, kesalahan, atau cacat dalam organisasi yang akan mencegahnya mencapai tujuannya. Peluang adalah situasi yang menguntungkan di lingkungan perusahaan Ancaman adalah situasi yang tidak menguntungkan di lingkungan perusahaan yang berpotensi merusak strateginya.

2.4.2 Tujuan Analisis SWOT

Menurut Jogiyanto dalam Lukmandono (2015:44) tujuan dari analisis SWOT adalah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal yang terlibat sebagai input untuk merancang proses, sehingga proses yang dirancang dapat berjalan optimal, efektif, dan efisien.
- b. Menganalisis suatu kondisi dimana akan dibuat sebuah rencana untuk melakukan sesuatu.
- c. Mengetahui keuntungan yang dimiliki perusahaan.
- d. Menganalisis prospek perusahaan untuk penjualan, keuntungan, dan pengembangan produk yang dihasilkan.
- e. Menyiapkan perusahaan untuk siap dalam menghadapi permasalahan yang terjadi.

- f. Menyiapkan untuk menghadapi adanya kemungkinan dalam perencanaan pengembangan di dalam perusahaan.

2.4.3 Manfaat Analisis SWOT

Menurut Suryatama dalam Bilung (2016:119) manfaat yang bisa didapat dari analisis SWOT diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai panduan bagi perusahaan untuk menyusun berbagai kebijakan strategis terkait rencana dan pelaksanaan di masa yang akan datang.
- b. Menjadi bentuk bahan evaluasi kebijakan strategis dan sistem perencanaan sebuah perusahaan.
- c. Memberikan tantangan ide-ide bagi pihak manajemen perusahaan.
- d. Memberikan informasi mengenai kondisi perusahaan.

2.5.4 Unsur-unsur SWOT

Menurut Rusmawati (2017:918) unsur-unsur SWOT meliputi:

1. Kekuatan (*Strengths*)

Unsur pertama dari SWOT adalah kekuatan (*Strengths*), yang dimaksud dengan kekuatan (*Strengths*) adalah semua potensi yang dimiliki perusahaan dalam mendukung proses pengembangan perusahaan, seperti kualitas sumber daya manusia, fasilitas-fasilitas perusahaan baik bagi SDM maupun bagi konsumen dan lain-lain. Yang dimaksud faktor-faktor kekuatan adalah antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada kepemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha dipasaran. Contoh: kekuatan pada sumber daya keuangan, citra positif, keunggulan kedudukan di pasar, dan kepercayaan bagi berbagai pihak yang berkepentingan atau yang berkaitan.



2. Kelemahan (*Weaknesses*)

Adalah analisis kelemahan, dimana situasi dan kondisi yang merupakan kelemahan dari suatu perusahaan pada saat ini. Tepatnya terdapat kekurangan pada kondisi internal perusahaan, akibatnya kegiatan-kegiatan perusahaan belum bisa terlaksana secara maksimal. Misalnya: kekurangan dana, karyawan kurang kreatif dan malas, tidak adanya teknologi yang memadai dan sebagainya.

3. Peluang (*Opportunities*)

Adalah faktor-faktor lingkungan luar atau eksternal yang positif, secara sederhana dapat diartikan sebagai setiap situasi lingkungan yang yang menguntungkan bagi suatu perusahaan atau satuan bisnis. Yang dimaksud situasi lingkungan adalah:

- a. Perubahan dalam kondisi pesaing.
- b. Hubungan antara pembeli (konsumen).
- c. Hubungan dengan pemasok yang harmonis.
- d. Kecendrungan penting yang terjadi dikalangan penggunaan produk.
- e. Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian.

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman yang dimaksud dalam analisis SWOT yang bisa terjadi di lapangan adalah:

- a. Harga bahan baku yang fluktuatif.
- b. Masuknya pesaing baru di pasar.
- c. Pertumbuhan pasar yang lambat.



- d. Pelanggan yang memiliki kepekaan terhadap harga dapat pindah ke pesaing yang menawarkan harga murah.
- e. Pesaing yang memiliki kapasitas yang lebih besar dan daya jangkauan luas.

2.4.6 Faktor-faktor yang mempengaruhi SWOT

Menurut Purwanto dalam Rusmawati (2017:919) untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *Opportunities* dan *Threats* (O dan T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

2. Faktor Internal

Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya *Strengths* dan *Weaknesses* (S dan W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi kondisi yang terjadi di dalam perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan (*corporate culture*).



2.4.7 Teknik Analisis SWOT

Menurut Irawan (2014:569) teknik analisis SWOT yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Analisis Internal

a. Analisis Kekuatan (*Strengths*)

Setiap perusahaan perlu menilai kekuatan dan kelemahannya dibandingkan para pesaingnya. Penilaian tersebut dapat didasarkan pada faktor-faktor seperti teknologi, sumber daya finansial, kemampuan manufaktur, kekuatan pemasaran, dan basis pelanggan yang dimiliki. *Strengths* (kekuatan) adalah keahlian dan kelebihan yang dimiliki oleh perusahaan pesaing.

b. Analisis Kelemahan (*Weaknesses*)

Merupakan keadaan perusahaan dalam menghadapi pesaing mempunyai keterbatasan dan kekurangan serta kemampuan menguasai pasar, sumber daya serta keahlian. Jika orang berbicara tentang kelemahan yang terdapat dalam tubuh suatu satuan bisnis, yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminta oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.



2. Analisis Eksternal

a. Analisis Peluang (*Opportunities*)

Setiap perusahaan memiliki sumber daya yang membedakan dirinya dari perusahaan lain. Peluang dan terobosan atau keunggulan bersaing tertentu dan beberapa peluang membutuhkan sejumlah besar modal untuk dapat dimanfaatkan. Dipihak lain, perusahaan-perusahaan baru bemunculan. Peluang pemasaran adalah suatu daerah kebutuhan pembeli di mana perusahaan dapat beroperasi secara menguntungkan.

b. Analisis Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah tantangan yang diperlihatkan atau diragukan oleh suatu kecenderungan atau suatu perkembangan yang tidak menguntungkan dalam lingkungan yang akan menyebabkan kemerosotan kedudukan perusahaan. Pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis.

Jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun di masa depan. Dengan melakukan kedua analisis tersebut maka perusahaan dikenal dengan melakukan analisis SWOT.

2.4.8 Matriks SWOT

Dalam Rangkuti (2017:83-84) Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang



dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatifstrategis.

Matriks SWOT	STRENGTHS (S) Tentukan 5- 10 faktor – faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Tentukan 5- 10 kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Tabel 2 1 Matriks SWOT

Sumber : Rangkuti (2017:83-84)

1. Strategi SO (*Strength-Opportunities*)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkanpeluang yang sebesar-besarnya.

2. Strategi ST (*Strenghts-Threats*)

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO (*Weknesses- Opportunities*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi WT (*Weaknesses- Threats*)

Strategi ini berdasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.



2.5 Kerangka Pemikiran

Competitive Advantage Strategy atau strategi keunggulan bersaing sangat berpengaruh pada kualitas perusahaan agar bisa dikatakan layak menjadi unggul dari perusahaan serupa, baik dari segi pelayanan kepemimpinan biaya, produk atau jasa yang memiliki ciri khas agar berbeda dengan pesaing, serta mempunyai fokus khusus terhadap target pasar tertentu. Oleh karena itu Departement Retail Management PT Petrokimia Gresik harus memperhatikan bagaimana sebuah perusahaan berjalan agar lebih unggul dari pesaing.

