

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Pencantuman penelitian-penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan perbandingan dan pedoman agar terhindar dari kesamaan penelitian yang akan dilakukan. Maka dalam kajian pustaka ini, peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu, penelitian tersebut adalah:

1. Alifiyah Nurul Falah (2011) dalam penelitiannya yang berjudul Implementasi Strategi Bersaing Dalam Menarik Minat Nasabah (studi pada Bank Rakyat Indonesia Syariah Cabang Malang). Penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil analisa yang didapat bahwa strategi bersaing yang diterapkan BRI Syariah Cabang Malang dalam memasarkan produknya adalah strategi focus biaya melalui faedah serba murah pada produk penghimpun dana dan strategi focus sdifferentiasi melalui strategi jempot bola atau disebut juga dengan strategi grebek pasar untuk mengoptimalkan penjualannya. Selain itu BRI Syariah Cabang Malang juga menerapkan proses dengan cara mengurangi keragaman dan menambah kompleksitas dengan strategi pemasaran *Moment Of Truth (MOT)*. Meliputi *Remote MOT*, *Human MOT*, dan *Telephone MOT*
2. Hendra Nurdiawan (2011) dalam penelitiannya yang berjudul Analisis penerapan Strategi Pemasaran Rumah Makan Ayam Bakar Wong Solo Cabang Malang. Metode analisis data yang digunakan adalah metode

analisis data deskriptif. Selain itu juga menggunakan pendekatan *content analysis* atau konten isi. Hasil analisa yang didapat bahwa rumah makan ayam bakar wong solo memiliki dua strategi pemasaran yang diterapkan, yaitu strategi pusat yang kebijakannya dipegang oleh kantor holding pusat, dan strategi cabang yang kebijakannya dipegang oleh manajer outlet cabang di setiap daerah. Strategi pemasaran pusat yang diterapkan oleh Rumah makan Ayam Bakar Wong Solo berfokus untuk memperluas pangsa pasar secara keseluruhan. Strategi pemasaran cabang yang diterapkan oleh Rumah Makan Ayam Bakar Wong Solo juga dibedakan menjadi 2, strategi pemasaran outlet baru dan strategi pemasaran outlet yang sudah lama berdiri.

3. Siti Amelia Sabil (2012) dalam penelitiannya yang berjudul Analisis Strategi Bersaing Pada Citra kenedes Cake And Bakery di Malang Raya. Penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Hasil analisa yang didapat bahwa Citra Kenedes Cake and Bakery di Malang Raya menerapkan strategi umum dan khusus. Strategi umum berupa: strategi *Frontal Attack* (serangan dari depan), *Flanking Attack* (serangan menyamping), *Encirclement Attack* (serangan mengepung), *Bypass Attack* (serangan lintas), namun tidak menerapkan strategi *Guerilla Attack*. Serta strategi khusus berupa: strategi potongan harga, strategi produk yang lebih murah, strategi produk prestise, strategi pengembangbiakan produk, strategi inovasi distribusi, strategi penyempurnaan jasa pelayanan, strategi penekanan biaya, dan startegi promosi yang intensif.

Selain itu Citra kenedes Cake and Bakery menerapkan beberapa strategi yaitu: (a) setiap tanggal 13 < mempromosikan produk-produk tertentu, (b)strategi open kitchen, (c) pemberian potongan harga atau diskon, (d) system delivery service gratis, (e) menciptakan anak perusahaan “proti” yang menjangkau konsumen menengah ke bawah.

Tabel 2.1

Tabel Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

No	Nama	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Alifiyah Nurul Falah (2011)	Implementasi Strategi Bersaing Dalam Menarik Minat Nasabah (studi pada Bank Rakyat Indonesia Syariah Cabang Malang)	Deskriptif, kualitatif	Hasil analisa yang didapat bahwa startegi bersaing yang diterapkan BRI Syariah Cabang Malang dalam memasarkan produknya adalah startegi focus biaya. Selain itu BRI Sayariah Cabang Malang juga menerapkan proses pemasaran <i>Moment Of Truth</i> (MOT). <i>Meliputi Remote MOT, Human MOT, dan Telephone MOT</i>
2	Hendra Nurdiawan (2011)	Analisis penerapan Strategi Pemasaran Rumah Makan Ayam Bakar Wong Solo Cabang Malang	Deskriptif, kualitatif	Dari hasil penelitian yang didapat ayam bakar wong solo memiliki dua strategi yaitu strategi pusat, dan strategi cabang

				<p>yang kebijakannya dipegang oleh manajer outlet cabang disetiap daerah. Strategi pemasaran yang diterapkan oleh Rumah Makan ayam Bakar Wong Solo juga dibedakan menjadi 2, strategi pemasaran outlet baru dan strategi pemasaran outlet yang sudah lama berdiri.</p>
3	Siti Amelia Sabil (2012)	Analisis Strategi Bersaing Pada Citra Kendedes Bakery Di Malang Raya	Deskriptif, Kualitatif	<p>Hasil analisa yang didapat bahwa Citra Kendedes Cake and Bakery di Malang Raya menerapkan strategi umum dan khusus. Selain itu Citra kendedes Cake and Bakery menerapkan beberapa strategi yaitu: (a) setiap tanggal 13 &lt; mempromosikan produk-produk tertentu, (b)strategi open kitchen, (c) pemberian potongan harga atau diskon, (d) system <i>delivery service</i> gratis, (e) menciptakan anak perusahaan “proti” yang menjangkau</p>

				konsumen menengah ke bawah.
	Eva Fitria (2012)	Analisis Strategi Bersaing Pada GH Estetika di Malang Raya	Deskriptif, Kualitatif	<p>Dari hasil penelitian yang didapat bahwa, GH Estetika menerapkan strategi bersaing fokus melalui biaya rendah dan differensiasi. Biaya rendah diperoleh dari meminimalisir pada biaya promosi bukan pada biaya pengelolaan produk sehingga kualitas tetap bagus dengan harga yang rendah. Seperti jargon yang dimiliki GH Estetika “Kualitas Memukau Harga Terjangkau”. GH Estetika melakukan diferensiasi dalam hal teknologi, produk, promosi maupun pelayanan.</p>

## 2.2 Kajian Teoritis

### 2.2.1 Definisi Strategi

Istilah strategi berasal dari kata Yunani *Strategeia* (*stratos*= militer; dan *ag*= memimpin, yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Strategi juga bisa diartikan sebagai suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan material pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.

Strategi sering digunakan oleh organisasi-organisasi dalam mencapai tujuannya begitu juga dalam dunia bisnis. Biasanya istilah strategi sering dipergunakan dalam perang guna memenangkan pertempuran dengan lawannya, namun kali ini strategi juga dipergunakan oleh perusahaan-perusahaan dalam menarik minat konsumennya. (Wawan, 2006)

Menurut Pearce dan Robinson (1997:20) menyatakan bahwa strategi diartikan oleh para manajer sebagai rencana mereka yang berskala besar dan berorientasi ke masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan guna mencapai sasaran-sasaran yang ingin dicapai perusahaan.

Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert dalam bukunya Tjiptono (1997) konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua persepektif yang berbeda, yaitu (1) dari persepektif apa yang suatu organisasi ingin lakukan (*intends to do*), (2) dari persepektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*).

Berdasarkan perspektif yang sama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Makna yang terkandung dari strategi ini adalah

bahwa para manajer memainkan peranan yang aktif, sadar dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi.

Sedangkan berdasarkan perspektif kedua, strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu.

Body Walker, dan Larreche (2000:28) strategi adalah pola fundamental dari tujuan sekarang dan yang direncanakan, pengalokasian sumber daya, dan interaksi dari organisasi dengan pasar, pesaing, dan faktor-faktor lingkungan lain. Definisi tersebut menunjukkan bahwa strategi harus menjelaskan apa yang harus dicapai, kemana industri serta produk pasar akan berfokus, dan bagaimana sumber daya atau kegiatan mana yang akan dialokasikan untuk setiap produk pasar dalam memenuhi peluang dan tantangan lingkungan untuk meraih keunggulan kompetitif

Strategi menurut Glueck dan Jauch (1994:9) adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran) Tetapi strategi bukanlah sekedar sesuatu rencana. Strategi ialah rencana yang menyatukan: strategi mengikat semua bagian perusahaan itu menjadi satu. Strategi itu luas: strategi meliputi semua aspek penting perusahaan. Strategi itu terpadu: semua bagian dari rencana itu serasi satu sama lainnya dan bersesuaian.

Menurut Chandler dalam (Mudrajad Kuncoro, 2008:1) strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Heizer dan Render dalam (Irmayanti Hasan, 2011:27) mendefinisikan strategi sebagai rencana tindakan organisasi untuk mencapai misinya.

Setiap organisasi butuh sejumlah strategi untuk membimbing bagaimana mencapai tujuan atau target tertentu dan bagaimana menjalani misi organisasi dengan sukses. Menyusun dan menganalisis strategi adalah berbicara tentang how. Bagaimana mencapai target kinerja, bagaimana mengalahkan pesaing, bagaimana mencapai keunggulan bersaing yang terus-menerus, bagaimana memperkuat posisi bersaing dalam jangka panjang, dan bagaimana agar visi organisasi menjadi kenyataan. Bagaimana agar kemampuan bersaing (*competitive advantage*) perusahaan dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk meraih peluang dan mengatasi ancaman yang menghadang. Bagaimana memberikan nilai-nilai yang terbaik bagi konsumen sehingga mereka puas.

Strategi diperlukan untuk perusahaan secara keseluruhan, untuk tiap unit bisnis dan untuk tiap fungsi dalam organisasi. Strategi perusahaan secara keseluruhan merupakan rencana permainan manajerial yang timbul dari pola tindakan yang sudah diniatkan. Tidak ada satu strategi yang berlaku untuk segala situasi. Strategi yang sama bisa saja memberikan implikasi keberhasilan bagi satu perusahaan dan sebaliknya, membawa kegagalan bagi perusahaan yang lain. Keberhasilan dan kegagalan memang bukan hanya ditentukan semata oleh strategi yang jitu, masih banyak faktor lain yang menentukan keberhasilan, tetapi menyiapkan strategi yang matang berarti telah menyelesaikan 60% persoalan. (Hariadi. 2003:36)

Sedangkan menurut Michaelson dan Steven (2004:60-61) Strategi adalah melakukan berbagai hal yang tepat. Strategi adalah merencanakan komponen proses penjualan. Strategi adalah perang diatas kertas.Strategi mencari kemenangan sebelum pertempuran.Prinsip dasar strategi adalah mengonsentrasikan kekuatan melawan kelemahan.Kalau diterapkan dalam penjualan, prinsip ini berarti bahwa anda harus mempunyai kekuatan dari manfaat atau nilai tambah yang cukup untuk meyakinkan calon pelanggan agar membeli produk atau jasa.

Sedangkan persaingan keadaan ketika organisasi berperang atau berlomba untuk mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan seperti konsumen, pangsa pasar, peringkat survey, atau sumber daya yang dibutuhkan ( Kuncoro, 2005:86).

Persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan menentukan ketepatan aktivitas perusahaan yang dapat menyokong kinerjanya, seperti inovasi, budaya kohesif, atau pelaksanaan/implementasi yang baik.(Porter, 2008:13)

### **2.2.2 Strategi Bersaing**

Strategi bersaing adalah pencarian posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi.Strategi bersaing bertujuan menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri. (Porter, 2008: 13)

Menurut Hariadi (2003:99-100) Strategi bersaing perusahaan merupakan langkah-langkah strategis yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi dalam pasar, dan bertahan terhadap tekanan persaingan. Keunggulan bersaing dalam pasar akan memudahkan perusahaan untuk meraih keuntungan lebih besar daripada pesaing dan memberikan kesempatan hidup lebih lama dalam persaingan. Strategi perusahaan dapat dijalankan secara ofensif atau defensive atau dilakukan bergantian sesuai dengan kondisi di lapangan. Dalam strategi ini, termasuk di dalamnya berbagai manuver taktik jangka pendek untuk mengelabui lawan, menjegal untuk menahan laju serangan lawan yang semuanya ditujukan untuk memenangkan pertempuran maupun peperangan.

Strategi bersaing lebih sempit daripada strategi bisnis. Strategi bisnis tidak hanya semata berkaitan dengan bagaimana bersaing dengan lawan bisnis ataupun kekuatan-kekuatan dalam pasar, melainkan juga mencakup strategi dalam fungsi-fungsi yang dijalankan perusahaan, dan bagaimana respon manajemen terhadap perubahan-perubahan kondisi industri yang menyangkut banyak hal (tidak semata persaingan saja). Sementara itu, strategi bersaing hanya focus pada rencana tindakan manajemen untuk bersaing dengan sukses dan memberikan nilai yang sangat bagus pada konsumen. Namun demikian, secara umum, kalau dikaitkan dengan target pasar serta bentuk keunggulan bersaing yang ingin dicapai perusahaan, strategi bersaing dapat dikelompokkan menjadi seperti berikut.

1. *A low-cost leadership strategy* adalah suatu strategi dalam penyediaan produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen secara luas, dengan harga yang serendah mungkin.
2. *A broad differentiation strategy* adalah suatu strategi dalam penyediaan produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen secara luas, dengan cara dan spesifikasi produk yang ditampilkan beda dibandingkan pesaing.
3. *A best-cost provider strategy* adalah suatu strategi dalam penyediaan produk dan jasa yang nilainya lebih besar daripada uang yang dikeluarkan konsumen. Strategi tersebut merupakan kombinasi antara tampilan produk yang beda dan lebih baik dibanding pesaing dan dengan harga yang rendah.
4. *A focus or market niche strategy based on lower cost* adalah strategi yang memfokuskan pada penyediaan produk dan jasa untuk memenuhi pasar yang sempit dengan harga yang lebih rendah daripada pesaing.
5. *A focused or market niche strategy based on differentiation* adalah strategi untuk melayani pasar yang sempit dan spesifik dengan cara yang betul-betul beda.

Strategi bersaing merupakan cara untuk menarik perhatian konsumen dan dalam pelaksanaannya, perusahaan dihadapkan pada situasi dan lingkungan pasar spesifik yang memerlukan berbagai variasi. Oleh karena itu, tentu akan banyak sekali strategi persaingan sesuai dengan banyaknya pesaing yang dihadapi perusahaan.

Ada dua faktor yang diperhitungkan perusahaan dalam menciptakan strategi bersaing yang tepat, pertama didasarkan pada keunggulan kompetitif

perusahaan (biaya rendah dan differensiasi) dan kedua didasarkan pada cakupan persaingan perusahaan dalam pasar yang luas maupun sempit. (Kuncoro, 2006:90)

Menurut (Hariadi. 2003:37) ada tiga tahap yang diperlukan dalam menyusun strategi bisnis, yaitu:

1. Memutuskan dimana perusahaan punya peluang terbaik untuk memenangkan persaingan,
2. Mengembangkan atribut produk yang punya daya tarik kuat terhadap pembeli, dan
3. Menetralisasi gerakan persaingan lawan.

Kotler dan Keller (2007:421) mengemukakan bahwa *classification of strategic competitive advantage based on companys role or market targeting is leader strategy, challenger strategy, follower strategy, and nicher strategy.*

Artinya keunggulan kompetitif diklasifikasikan berdasarkan peran perusahaan dalam pasar sasaran yaitu strategi pemimpin, startegi penantang, strategi pengikut dan strategi penceruk.

### **2.2.3 Strategi Bersaing Generik Porter**

Pertanyaan sentral kedua dalam strategi bersaing adalah posisi relatif perusahaan di dalam industrinya. Penempatan apakah profitabilitas suatu perusahaan berada di atas atau di bawah rata-rata industr. Sebuah perusahaan yang dapat menempatkan diri dengan baik dapat memperoleh tingkat keuntungan yang tinggi walaupun struktur industrinya tidak menunjang dan profitabilitas rata-rata industry bersangkutan biasa saja.

Basis fundamental dari kinerja di atas rata-rata pada jangka panjang merupakan keunggulan bersaing yang tahan lama. Walaupun suatu perusahaan dapat memiliki banyak sekali kekuatan dan kelemahan dalam berhadapan dengan para pesaingnya, ada dua jenis dasar keunggulan bersaing yang dapat dimiliki oleh sebuah perusahaan: biaya rendah dan diferensiasi.

Kedua jenis dasar keunggulan bersaing yang digabungkan dengan cakupan aktivitas yang berusaha dicapai oleh sebuah perusahaan menghasilkan tiga strategi generik untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dalam suatu industri: keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Strategi fokus mempunyai dua varian, fokus biaya dan fokus diferensiasi. Strategi generik diperlihatkan dalam gambar 1-1.

Masing-masing strategi generik melibatkan rute yang berbeda secara mendasar terhadap keunggulan bersaing, yang menggabungkan suatu pilihan mengenai jenis keunggulan bersaing yang dicari dengan cakupan target strategis dimana keunggulan bersaing diharapkan tercapai. Strategi keunggulan biaya dan diferensiasi mengusahakan keunggulan bersaing dalam jajaran luas segmen industri, sementara strategi fokus ditujukan pada keunggulan biaya (fokus biaya) atau diferensiasi (fokus diferensiasi) dalam segmen yang sempit.

**Gambar 2.1 STRATEGI GENERIK PORTER  
KEUNGGULAN BERSAING**

Biaya Rendah

Diferensiasi

Sasaran Luas CAKUPAN PERSAINGAN	Keunggulan Biaya	Diferensiasi
Sasaran Sempit	Fokus Biaya	Fokus Diferensiasi

Sumber: Michael E. Porter, Competitive Advantage  
(keunggulan Bersaing)

Ide yang mendasari konsep strategi generik adalah keunggulan bersaing yang merupakan inti dari tiap strategi. Pencapaian keunggulan bersaing mengharuskan perusahaan membuat pilihan, seandainya sebuah perusahaan diharapkan mencapai keunggulan bersaing yang ingin dicapai dan cakupan di dalam mana perusahaan itu akan mencapainya. (Porter. 2008:25-27)

a. Keunggulan Biaya

Menurut Porter (2008:25) Keunggulan biaya merupakan strategi yang diterapkan oleh perusahaan yang memiliki cakupan yang luas dan melayani banyak segmen industri, dan bahkan mungkin beroperasi di dalam industry-industri terkait luas perusahaan sering kali penting bagi keunggulan biayanya. Sumber keunggulan biaya bervariasi dan bergantung pada struktur industri.

Kepemimpinan biaya merupakan salah satu tipe strategi kompetitif dimana organisasi secara agresif berupaya menjadi lebih efisien (melakukan reduksi biaya) dari pesaing-pesaingnya dengan memotong biaya produksi dan pengawasan biaya yang sangat ketat.

Keunggulan biaya menuntut biaya umum yang sangat rendah, banyak sumber tenaga kerja berbiaya rendah, dan produser pelatihan yang efisien karena

tingkat keluar masuk karyawan yang tinggi. Status produsen berbiaya rendah melibatkan lebih daripada sekedar menuruni kurva belajar. Produsen berbiaya rendah harus menemukan dan mengeksploitasi semua sumber keunggulan biaya. Menurut (Mc Graw, dkk, 2005: ) keunggulan biaya menjadi produsen produk dan jasa yang berbiaya rendah dalam industri. Selain itu, perusahaan dapat menemukan berbagai cara untuk membantu para pemasok atau pelanggan mengurangi biaya mereka atau meningkatkan biaya pesaingnya.

Pemimpin biaya harus mencapai *paritas* (keseimbangan) atau *proksimitas* (kedekatan) sebagai dasar diferensiasi dibandingkan dengan para pesaingnya untuk menjadi perusahaan berkinerja di atas rata-rata, walaupun perusahaan tadi mengandalkan keunggulan biaya untuk keunggulan bersaingnya. Paritas sebagai dasar diferensiasi memungkinkan pemimpin biaya mewujudkan keunggulan biayanya secara langsung ke dalam laba yang lebih tinggi dibandingkan laba pesaing. Proksimitas dalam diferensiasi berarti bahwa potongan harga yang diperlukan untuk mencapai bagian pasar yang dapat diterima tidak mengimbangi keunggulan biaya pemimpin biaya sehingga pemimpin biaya tersebut memperoleh keuntungan di atas rata-rata.

#### b. Diferensiasi

Menurut Porter (2008:29) Dalam strategi diferensiasi, perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya di beberapa dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli. Cara melakukan diferensiasi berbeda untuk tiap industri. Diferensiasi dapat didasarkan pada produk itu sendiri, sistem penyerahan produk

yang digunakan untuk menjualnya, pendekatan pemasaran, dan jajaran luas faktor lain. Perusahaan yang dapat mencapai dan mempertahankan diferensiasi akan menjadi perusahaan berkinerja di atas rata-rata dalam industrinya seandainya premi harganya melebihi biaya ekstra, yang diperlukan untuk menjadi unik. Menurut (Mc Graw, dkk, 2005: ) strategi diferensiasi adalah mengembangkan berbagai cara untuk melakukan diferensiasi produk dan jasa perusahaan dari para pesaingnya atau mengurangi keunggulan diferensiasi para pesaingnya. Hal ini dapat memungkinkan sebuah perusahaan untuk berfokus pada produk atau jasa agar mendapatkan keunggulan dalam segmen atau ceruk (*niche*) tertentu suatu pasar.

c. Fokus

Menurut Porter (2008:30) Strategi ini sangat berbeda dengan strategi-strategi lain karena menekankan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Penganut strategi fokus memilih suatu segmen atau kelompok segmen dalam industry bersangkutan dan menyesuaikan strateginya untuk melayani mereka dengan mengesampingkan yang lain. Dengan mengoptimalkan strateginya terhadap segmen target/sasaran, penganut strategi fokus berusaha mencapai keunggulan bersaing di dalam segmen target walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan.

Strategi fokus memiliki dua varian. Dalam fokus biayaperusahaan mengupayakan keunggulan biaya dalam segmen sarannya, sementara dalam *fokus diferensiasi* perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen

sasarannya. Kedua varian strategi fokus terletak pada perbedaan antara segmen sasaran penganut strategi fokus dan segmen-segmen lain dalam industrinya. Fokus biaya memanfaatkan perbedaan dalam perilaku biaya dalam beberapa, segmen, sementara fokus diferensiasi menggali kebutuhan khusus pembeli dalam segmen tertentu. Perbedaan seperti ini menyiratkan bahwa segmen tersebut dilayani dengan buruk oleh pesaing yang dijadikan sasaran secara luas yang melayani mereka pada saat yang sama mereka melayani yang lain. Dengan demikian, penganut strategi fokus dapat mencapai keunggulan bersaing dengan mendedikasikan diri pada segmen tersebut secara eksklusif, luasnya sasaran jelas merupakan masalah kadar, tetapi inti dari fokus adalah penggarapan perbedaan target yang sempit dari keseimbangan industry bersangkutan. Fokus sempit secara tersendiri tidaklah memadai untuk mencapai kinerja diatas rata-rata.

Strategi fokus memanfaatkan standar dibawah optimal tersebut ke dua arah dengan pesaing ke sasaran luas. Pesaing mungkin berkinerja rendah dalam memenuhi kebutuhan segmen tertentu, yang membuka kemungkinan fokus diferensiasi. Pesaing bersasaran luas mungkin berkinerja berlebihan dalam memenuhi kebutuhan suatu segmen, yang berarti mereka menanggung biaya yang lebih tinggi daripada yang ditemukan dalam melayani segmen ini.

Dalam banyak industri, ketiga strategi generik dapat hadir bersama-sama secara menguntungkan selama perusahaan perusahaan dalam industri tersebut menggunakan strategi yang berbeda-beda atau memilih basis yang berbeda terhadap diferensiasi atau fokus. Walaupun tidak semua akan berhasil, strategi generik akan menyediakan rute alternatif untuk menyediakan kinerja yang unggul.

Dari pemaparan diatas, dibawah ini akan disebutkan mengenai beberapa resiko dari strategi generik versi Porter.

**Tabel 2.2 Resiko Strategi Generik**

<b>Resiko Keunggulan Biaya</b>	<b>Resiko Diferensiasi</b>	<b>Resiko Fokus</b>
Keunggulan biaya tidakbertahan lama: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesaing meniru</li> <li>• Teknologi berubah</li> <li>• Basis lain untuk kepentingan biaya melapuk</li> </ul> Kedekatan dalam diferensiasi menghilang	Diferensiasi tidak bertahan lama: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesaing meniru</li> <li>• Basis bagi diferensiasi menjadi tidak penting bagi pembeli</li> </ul> Kedekatan biaya menghilang	Strategi fokus ditiru <ul style="list-style-type: none"> <li>• segmen sasaran sehingga tidak menarik secara struktural</li> <li>• struktur melapuk/terkikis</li> <li>• permintaan menghilang pesaing sasaran menghebohkan segmen:</li> <li>• perbedaan segmen dengan segmen lain terbilang sempit</li> <li>• keunggulan lini yang luas meningkat</li> </ul> Para pem-fokus baru memecah segmen industri
Para pem-fokus biaya mencapai biaya lebih murah lagi dalam segmen	Para pem-fokus diferensiasi mencapai diferensiasi yang lebih besar lagi dalam segmen	

**Sumber: Porter 2008:39**

#### **2.2.4 Karakteristik Pasar Bersaing**

Pasar bersaing mempunyai karakteristik sebagai berikut (Tedy Herlambang, 2002:214)

1. Jumlah perusahaan yang memasok barang atau jasa ke pasar sangat besar berhadapan dengan konsumen barang atau jasa yang jumlahnya juga sangat besar.

2. Produk yang dihasilkan dan dijual oleh tiap-tiap perusahaan identik dan standard, sehingga produk-produk itu dapat bersubstitusi secara sempurna.
3. Setiap perusahaan dan konsumen mempunyai informasi yang sempurna dan tidak ada biaya transaksi.
4. Tidak ada batasan bagi perusahaan yang akan masuk kedalam industri

### **2.2.5 Prinsip Membangun Strategi Keunggulan Bersaing**

Menurut Porter (2008:51-259) ada lima prinsip dasar strategi untuk membangun keunggulan bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan yaitu rantai nilai, keunggulan biaya, diferensiasi, teknologi dan keunggulan bersaing dan pemilihan pesaing.

Glueck dan Jauh (1994:154-166), memformulasikan prinsip-prinsip keunggulan strategis dengan cara menganalisis dan mengdiagnosis manajemen untuk menentukan kekuatan dan kelemahan menghadapi ancaman dari dalam dan luar lingkungan dengan memfokuskan pada pemasaran dan distribusi, R&D dan rekayasa, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta keunggulan keuangan dan akuntansi.

Sedangkan Dirgantoro (2007:77-81) mengulas mengenai prinsip-prinsip keunggulan bersaing melalui proses bisnis melalui sumber daya manusia, proses, teknologi informasi, strategi, dan pengetahuan manajemen. Dari prinsip-prinsip membangun keunggulan bersaing tersebut terdapat banyak kesamaan sehingga dapat saling melengkapi satu sama lain untuk membentuk sebuah *key succes factor*.

Selain itu, ada juga tahapan-tahapan yang harus dilakukan untuk membangun keunggulan melalui proses bisnis akan meliputi aktivitas-aktivitas utama yang disebut 5-M untuk mencapai keunggulan. Adapun aktivitas 5-M yang dimaksud, meliputi beberapa aktivitas berikut ini. *Pertama*, memetakan proses bisnis yang ada di perusahaan dengan mendokumentasikan secara lengkap tentang proses bisnisnya, maka dengan mudah kita akan segera mendapatkan atau mengetahui proses-proses bisnis yang ada dalam perusahaan. *Kedua*, perusahaan mampu mengidentifikasi proses bisnis kritikal bagi perusahaan yaitu proses-proses yang secara langsung memberikan pengaruh terhadap pencapaian strategis dan tujuan perusahaan. Proses kritikal dapat berupa kombinasi antara proses utama, proses pendukung dan manajemen proses. Proses ini memerlukan ukuran-ukuran kinerja untuk mencapai tujuan dari sisi biaya, waktu dan kualitas dalam kacamata pelanggan. *Ketiga*, perusahaan dapat mengukur kinerja proses bisnis yang telah dilaksanakan mengenai kelebihan dan kekurangan proses bisnis yang telah dilakukan. *Keempat*, perusahaan dapat melakukan benchmarking/ perbaikan secara tepat pada kekurangan-kekurangan yang terjadi. *Kelima*, perusahaan menetapkan program pencapaian keunggulan. Setiap perusahaan yang ingin mencapai keunggulan melalui proses bisnis, hendaknya menetapkan suatu program untuk mencapai keunggulan. Program tersebut ditetapkan atau disusun agar perusahaan dapat lebih terfokus dalam mengalokasikan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai keunggulan yang ingin dicapai.

### **2.3 Strategi Bersaing Persepektif Islam**

Dalam ajaran Islam, setiap muslim yang ingin berbisnis maka dianjurkan untuk selalu melakukan persaingan yang sehat. Hal ini seperti pada firman Allah dalam Q.S. Al-Baqarah:188

وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْءُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ

أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿١٨٨﴾

Artinya: Dan janganlah sebahagian kamu memakan harta sebahagian yang lain di antara kamu dengan jalan yang bathil dan (janganlah) kamu membawa (urusan) harta itu kepada hakim, supaya kamu dapat memakan sebahagian daripada harta benda orang lain itu dengan (jalan berbuat) dosa, Padahal kamu mengetahui.

Menurut Hafidhuddin dan Hendri (2003:195) Persaingan positif dalam Islam yang disebut *fastabiqul khairat*. Hal ini diterangkan pada surah al-Baqarah :148

وَلِكُلِّ وِجْهَةٍ هُوَ مُوَلِّئُهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا

إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١٤٨﴾

Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.

Inti *fastabiqul khairat* adalah berlomba-lomba dalam kebaikan. Persaingan yang sehat itu dimulai dengan aturan yang jelas. Untuk membangun strategi keunggulan bersaing, harus menjunjung tinggi kejujuran dan asas keadilan, menjauhi kecurangan, tidak menghalalkan segala cara didalam menetapkan strategi persaingan dengan menjelekkkan kompetitor, melakukan fitnah terhadap

pesaing dan melakukan kerjasama yang negative untuk mencapai keuntungan salah satu pihak.

Sama halnya juga disampaikan Abdullah Gymnastiar dalam Kartajaya dan Sula (2006:16) dalam Arfiyanto (2011:29) beliau mengatakan:

“Didalam melakukan aktivitas bisnis hendaknya kita dapat memberikan kebahagiaan kepada setiap orang terlibat dalam berbisnis, baik diri kita sendiri, pelanggan, pemasok, distributor, pemilik modal dan bahkan para pesaing kita. Kita juga harus mencintai pelanggan dan menghargai pesaing juga”.

Selaras dengan firman Allah dalam surah Luqman ayat 18-19, yaitu:

وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا ۚ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ ﴿١٨﴾ وَأَقْصِدْ فِي مَشْيِكَ وَاغْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ ۚ إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ ﴿١٩﴾

*“Dan janganlah kamu memalingkan mukamu dari manusia (karena sombong) dan janganlah kamu berjalan di muka bumi dengan angkuh. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang sombong lagi membanggakan diri. Dan sederhanalah kamu dalam berjalan dan lunakkanlah suaramu. Sesungguhnya seburuk-buruk suara ialah suara keledai”.*

Ayat tersebut memerintahkan manusia untuk rendah hati, berwajah manis, bertutur kata baik, berperilaku sopan yang dapat disebutkan sebagai keunggulan dalam melakukan aktivitas, termasuk dalam aktivitas bisnis.

Pada hakekatnya pikiran agama dibangun atas dasar perencanaan masa depan. Di dalam agama, seseorang harus memanfaatkan masa kini demi masa depan, dari hidup untuk matinya, dari dunia untuk akhiratnya. Dengan demikian seseorang harus membuat perencanaan hidupnya dan membuat metode yang dapat

mengantarkan dirinya kepada tujuan, yaitu ridha Allah dan mendapat balasan daripadanya (Qardhawi, 1998:46).

Merencanakan suatu strategi merupakan tindakan awal sebagai pengakuan bahwa suatu pekerjaan tidak semata-mata ditentukan sendiri keberhasilannya, namun banyak faktor lain yang harus dipersiapkan untuk mendukung keberhasilannya. Allah SWT berfirman dalam surat Al-Hasyr ayat 18 yang berbunyi:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ  
 اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

*“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.*

Dalam persaingan untuk memenangkan sebuah kompetisi tidak serta merta menghalalkan segala macam cara. Akan tetapi ada kode etik didalamnya yang biasa disebut etika bisnis. Prinsip etika dapat dikembangkan dalam persaingan antara lain dijabarkan pada beberapa landasan, yaitu: (Muslich, 2004:108)

1. Memberikan yang terbaik bagi konsumen
2. Tidak berlaku curang
3. Kerja sama positif

Menurut Suhendra dan Bashori (2006:70) etika dalam bisnis berarti mempelajari tentang mana yang baik/buruk, benar/salah dalam dunia bisnis berdasarkan kepada prinsip-prinsip moralitas. (*learning what is right or wrong, and then doing the right thing. "Right thing" based on moral principle, and others believe the right thing to do depends on the situation*). Kajian etika bisnis terkadang merujuk kepada management ethics atau organizational ethics. Etika bisnis dapat berarti pemikiran atau refleksi tentang moralitas dalam ekonomi dan bisnis.

Ismail (1991) dalam Arfianto (2011:39-41) mengatakan bahwa etika berkaitan dengan nilai-nilai, tata cara hidup yang baik, aturan hidup yang baik, dan segala kebiasaan yang baik. Etika merupakan refleksi kritis terhadap moralitas, maka etika tidak bermaksud membuat perusahaan bertindak sesuai dengan moralitas begitu saja. Etika memang pada akhirnya mengharapkan agar perusahaan bertindak sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku, tetapi penyesuaian tersebut itu bukan hanya tindakan yang baik itu diperintahkan oleh moralitas (ketentuan hukum, norma dan Tuhan), melainkan karena perusahaan sendiri tahu dan sadar bahwa hal itu memang baik bagi perusahaan dan konsumen.

Etika tersebut meliputi, etika dalam bisnis, etika dalam pengembangan modal, etika kerja, etika dalam periklanan, etika dan perlakuan terhadap konsumen, dan etika terhadap lingkungan. Ciri berikutnya adalah penguasaan terhadap teknologi, dimana teknologi sangat penting untuk mencapai keunggulan di segala bidang kehidupan karena dapat membantu umat Islam mencapai

kemakmuran dan kejayaan. Teknologi yang dirancang dan yang dipakai harus mempunyai kemanfaatan dan terhindar dari kemudharatan. Fungsi ketepatan waktu yang harus dievaluasi perusahaan.

Dalam Islam sebenarnya waktu bukan emas, tetapi nyawa kehidupan, karena waktu yang terbuang ataupun hilang seperti nyawa kehidupan, yang tidak dapat tergantikan. Perusahaan yang tidak dapat memanfaatkan waktu sebagai kekuatan akan mengakibatkan terjadinya penurunan produktivitas perusahaan, keterlambatan produk untuk sampai ditangan pelanggan serta lamanya pesanan yang akan ditanggung oleh konsumen. Dari penjelasan-penjelasan yang telah dikemukakan, maka kontrol terhadap kegiatan merupakan evaluasi terakhir yang akan dilakukan oleh manajemen perusahaan dengan saling menghubungkan fungsi-fungsi keunggulan secara sistematis.

Sedangkan menurut (Rivai dan Buchari. 2009:234) Etika memiliki dua pengertian. *Pertama*, etika sebagaimana moralitas, berisikan nilai dan norma-norma konkret yang menjadi pedoman dan pegangan hidup manusia dalam seluruh kehidupan. *Kedua*, etika sebagai refleksi kritis dan rasional. Etika membantu manusia bertindak secara bebas, tetapi dapat dipertanggungjawabkan. Sedangkan bisnis mengutip Straub, Alimin (2004) dalam Rivai dan Buchari.2009:234), sebagai suatu organisasi yang menjalankan aktivitas produksi dan penjualan barang dan jasa yang diinginkan oleh konsumen untuk memperoleh profit.

Dalam surah An-Nisa ayat 29 dijelaskan:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ

تِجْرَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا ﴿٢٨٧﴾

*Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang Berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu. dan janganlah kamu membunuh dirimu[287]; Sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu.*

Yang dimaksud ayat diatas Larangan membunuh diri sendiri mencakup juga larangan membunuh orang lain, sebab membunuh orang lain berarti membunuh diri sendiri, karena umat merupakan suatu kesatuan.

Etika bisnis Islam sebenarnya telah diajarkan Nabi saat menjalankan perdagangan. Karakteristik Nabi, sebagai pedagang adalah selain dedikasi dan keuletannya juga memiliki sifat *shiddiq, amanah, fathanah, dan tabligh*.

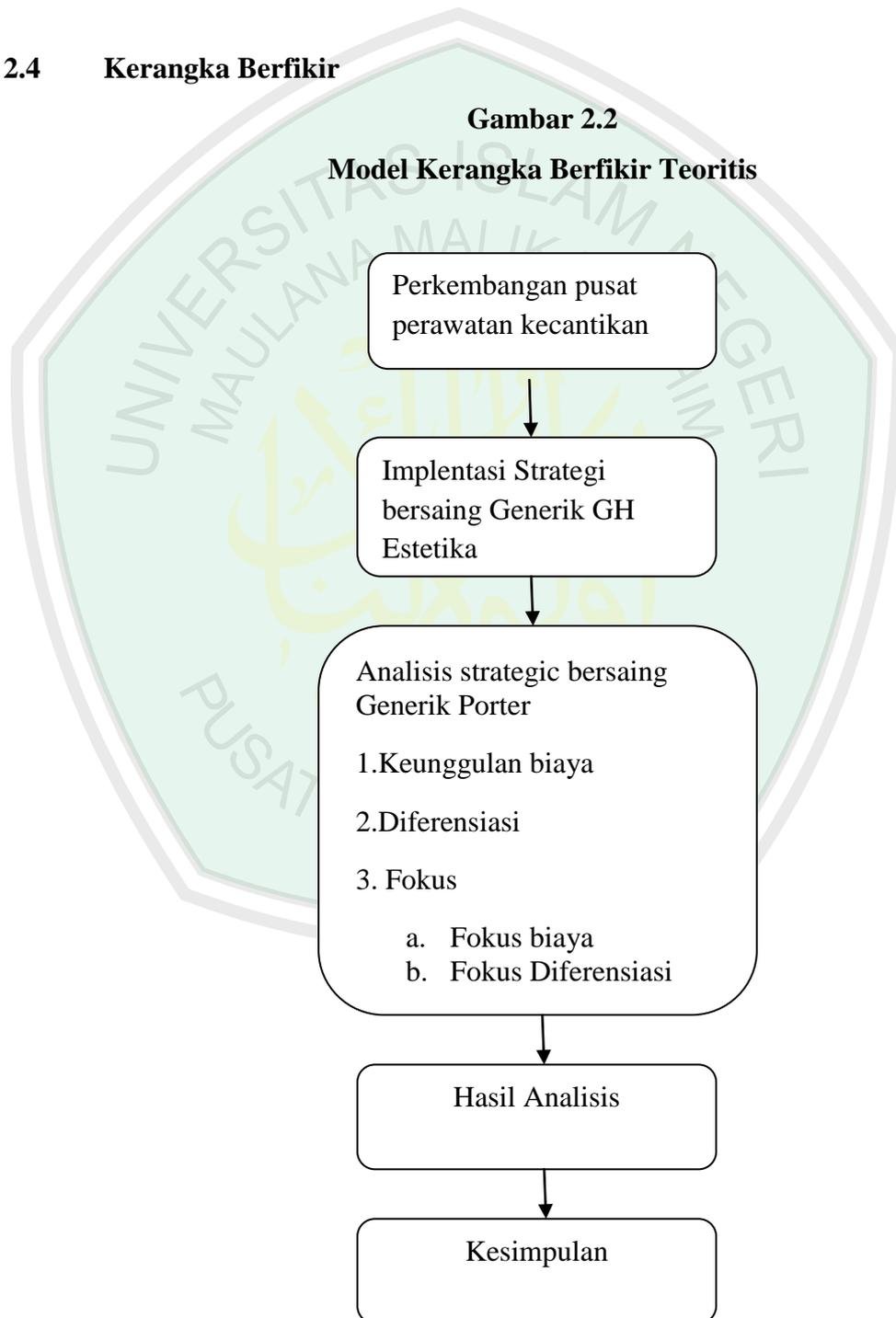
Setiap perusahaan ingin hidup dan dapat bertahan di pasar yang semakin kompetitif dalam lingkungan yang terus berubah, oleh karena itu strategi pemasaran yang baik akan mampu menciptakan keunggulan bersaing yang berkesinambungan, bukan hanya sementara. Memang tidak mudah untuk menciptakan keunggulan bersaing yang tidak asing dan sulit ditiru oleh pesaing, tetapi jika sekali berhasil, maka kesuksesan perusahaan dapat bertahan lebih lama, karena didukung oleh formulasi berikut ini:

1. Kemampuan menciptakan kompetensi khusus
2. Kemampuan menciptakan persaingan yang tidak sempurna
3. Kemampuan melakukan penyesuaian dengan lingkungan eksternal

4. Kemampuan menciptakan laba diatas rata-rata laba industry
5. Kemampuan menciptakan keseimbangan pesaing dan pelanggan
6. Memiliki kreativitas dan fleksibilitas (Hasan, 2010:134)

## 2.4 Kerangka Berfikir

**Gambar 2.2**  
**Model Kerangka Berfikir Teoritis**



Dalam kerangka berfikir diatas, dapat dijelaskan tentang penelitian yang akan dilaksanakan. Objek penelitan ini adalah GH Estetikadi Kota Malang. Dalam menghadapi kerasnya persaingan maka GH Estetika dituntut untuk mampu bertahan dengan cara menentukan strategi yang tepat dengan melihat implementasi strategi yang diterapkan.kemudian dianalisis dengan menggunakan strategi keunggulan bersaing yaitu strategi keunggulan biaya, diferensiasi, dan strategi fokus, yang akhirnya akan menghasilkan kesimpulan.

