

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi

2.1.1 Pengertian Strategi

Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai (David, 2016:18-19). Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau *joint venture*. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya.

Strategi perusahaan merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan perusahaan dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat. (Lynch dalam Wibisono, : 50-51)

Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti didalam bisnis yang dilakukan. (Stephanie K Marrus: 2016)

Berdasarkan pengertian diatas, maka strategi dapat didefinisikan sebagai sebuah proses penentuan langkah-langkah atau rencana-rencana yang akan dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Strategi yang digunakan akan menentukan keberhasilan dari organisasi atau perusahaan tersebut.

2.1.2 Jenis-Jenis Strategi

Menurut Umar (2015:29), tabel dibawah menunjukkan strategi utama dari strategi generik yaitu :

Tabel 2. 1 Tipe Strategi Bisnis

No.	Strategi Generik	Strategi Utama
1.	Strategi Integrasi Vertikal (<i>Vertical Integration Strategy</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi Integrasi ke depan (<i>Forward Integration Strategy</i>) • Strategi Integrasi ke Belakang (<i>Backward Integration Strategy</i>) • Strategi Integrasi Horizontal (<i>Horizontal Integration Strategy</i>)
2.	Strategi Intensif (<i>Intensive Strategy</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi Pengembangan Pasar (<i>Market Development Strategy</i>) • Strategi Pengembangan Produk (<i>Product Development Strategy</i>) • Strategi Penetrasi Pasar (<i>Market Penetration Strategy</i>)
3.	Strategi Diversifikasi (<i>Diversification Strategy</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi Diversifikasi Konsentrik (<i>Concentric Diversification Strategy</i>) • Strategi Diversifikasi Konglomerat (<i>Conglomerate Diversification Strategy</i>) • Strategi Diversifikasi Horizontal (<i>Horizontal Diverfication Strategy</i>)
4.	Strategi Bertahan (<i>Defence Strategy</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi Usaha Patungan (<i>Joint Venture Strategy</i>) • Strategi Penciutan Biaya (<i>Retrenchment Strategy</i>) • Strategi Penciutan Usaha (<i>Divestiture Strategy</i>) • Strategi Likuidasi (<i>Liquidation Strategy</i>)

1. Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Integration Strategy*)

Strategi Integrasi Vertikal dibagi atas dua strategi yaitu strategi integrasi ke depan dan strategi integrasi ke belakang.

a. Strategi Integrasi Ke Depan (*Forward Integration Strategy*)

Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau pengecer mereka, bila perlu memilikinya. Hal ini dapat dilakukan apabila perusahaan mendapatkan banyak masalah dengan pendistribusian barang atau jasa mereka, sehingga mengganggu stabilitas produksi. Padahal, perusahaan mampu untuk mengelola pendistribusian yang dimaksud dengan sumber daya yang dimiliki tanpa harus bergantung pada distributor.

b. Strategi Integrasi Ke Belakang (*Backward Integration Strategy*)

Strategi ini merupakan strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai tidak lagi menguntungkan bagi perusahaan sehingga perusahaan bisa menggantinya dengan yang lebih menguntungkan.

c. Strategi Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration Strategy*)

Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing perusahaan walaupun dengan memilikinya. Strategi ini merupakan suatu strategi pertumbuhan. Tujuan dari strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan atau untuk meningkatkan pengendalian para pesaing sehingga perusahaan tetap bisa bertahan melawan pesaing dengan meningkatkan pengawasan terhadap strategi ini.

2. Strategi Intensif (*Intensive Strategy*)

Strategi intensif terbagi atas tiga strategi yaitu :

a. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*)

Strategi ini untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru. Tujuan dari strategi ini adalah untuk memperbesar pangsa pasar. Hal ini dapat dilakukan jika memiliki jaringan distribusi, terjadi kelebihan kapasitas produksi, pendapatan

laba yang sesuai dengan harapan, serta adanya pasar yang baru atau pasar yang jenuh.

b. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*)

Strategi ini bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk memperbaiki ataupun mengembangkan produk yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan apabila produk atau jasa yang dihasilkan berada pada tahap jenuh. Pesaing menawarkan produk sejenis lebih baik, lebih murah, memiliki kemampuan untuk mengembangkan produk, dan berada pada industri yang sedang tumbuh.

c. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*)

Strategi ini berusaha untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini dapat diimplementasikan baik secara sendiri-sendiri atau bersama dengan strategi lain untuk dapat menambah jumlah tenaga penjual, biaya iklan, *items* untuk promosi penjualan atau usaha-usaha promosi lainnya. Tujuannya adalah untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang terkenal.

3. Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*)

Strategi diversifikasi terbagi atas tiga kelompok yaitu :

a. Strategi Diversifikasi Konsentrik (*Concentric Diversification Strategy*)

Strategi ini ditujukan untuk menambah produk atau jasa baru, tetapi tetap berkaitan. Dalam arti untuk penambahan jasa pengembangan perusahaan.

b. Strategi Diversifikasi Konglomerat (*Conglomerate Diversification Strategy*)

Strategi ini ditujukan kepada perusahaan untuk menambah produk atau jasa baru, tetapi tidak ada kaitannya sama sekali dengan bisnis inti.

c. Strategi Diversifikasi Horizontal (*Horizontal Diversification Strategy*)

Strategi ini untuk menambah produk atau jasa baru yang tidak berkaitan untuk pelanggan yang sudah ada.

4. Strategi Bertahan (Defensive Strategy)

Strategi bertahan dibagi menjadi 4 kelompok yaitu :

a. Strategi Usaha Patungan (*Joint Venture Strategy*)

Strategi ini dapat dipertimbangkan dalam perusahaan bertahan untuk tidak mau memikul beban-beban usahanya sendirian. Seringkali dua atau lebih perusahaan sponsor membentuk sebuah organisasi yang terpisah dan telah membagi kepemilikan ekuitas pada entitas yang baru ini. Implementasinya dalam kenyataan dapat berjalan dengan baik. Jadi tujuan dari strategi ini adalah untuk menggabungkan beberapa perusahaan menjadi sebuah perusahaan baru yang terpisah dari induk-induknya.

b. Strategi Penciutan Biaya (*Retrenchment Strategy*)

Strategi ini dapat dilaksanakan melalui reduksi biaya dan aset perusahaan. Hal ini dilakukan karena terjadi penurunan penjualan dan laba perusahaan. Strategi ini dirancang agar perusahaan dapat dan mampu bertahan dalam menghadapi para pesaing. Dalam pelaksanaannya, strategi ini adalah untuk menghemat biaya agar penjualan maupun keuntungan yang didapatkan oleh perusahaan dapat dipertahankan dengan cara menjual sebagian aset perusahaan. Hal ini dapat dilakukan apabila perusahaan sering mengalami kegagalan dalam berusaha padahal sumber daya cukup tersedia, kurang efisien dalam berusaha, atau mungkin diperlukan reorganisasi internal karena perusahaan dianggap terlalu cepat tumbuh.

c. Strategi Penciutan Usaha (*Divestiture Strategy*)

Strategi menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan tersebut. Strategi ini sering digunakan dalam rangka penambahan modal dari suatu rencana investasi atau untuk menindaklanjuti strategi akuisisi yang telah diputuskan untuk proses selanjutnya. Jadi, implementasi dari strategi ini adalah menjual sebuah unit bisnis. Hal ini dapat dilakukan jika suatu unit bisnis tidak dapat dipertahankan lagi keberadaannya karena terus merugi dan berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

d. Strategi Likuidasi (*Liquidation Strategy*)

Strategi ini merupakan strategi pengakuan dari suatu kegagalan. Strategi ini bertujuan untuk menutup perusahaan karena apabila terus dipertahankan akan mengalami kerugian terus menerus. Hal ini dilakukan apabila perusahaan sudah

tidak dapat dipertahankan lagi keberadaannya. Dengan menjadi aset perusahaan, maka pemegang saham dapat meminimalisir kerugiannya.

2.2 Persaingan

2.2.1 Pengertian Persaingan

Persaingan berasal dari kata dasar “saing” yang berarti berlomba atau (mengatasi, dahulu mendahului), dengan kata lain yakni usaha untuk memperhatikan keunggulan masing-masing yang dilakukan perseorangan atau badan hukum dalam bidang perdagangan, produksi dan pertahanan. Persaingan adalah proses sosial yang melibatkan individu atau kelompok yang saling berlomba dan berbuat sesuatu untuk mencapai kemenangan tertentu. Sedangkan dalam kamus manajemen, persaingan adalah usaha-usaha dari dua pihak atau lebih perusahaan yang masing-masing bergiat “memperoleh pesanan” dengan menawarkan harga/syarat yang paling menguntungkan.

Persaingan adalah keadaan ketika organisasi berlomba untuk mencapai tujuan atau hasil yang diinginkan, seperti konsumen, pangsa pasar, peringkat survey, atau sumber daya yang dibutuhkan (Kuncoro 2016:90-97). Pengertian pesaing sendiri dalam perspektif bisnis merupakan organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen yang sama. Pengertian pesaing sendiri dalam perspektif bisnis merupakan organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen. Perspektif industri mengidentifikasikan pesaing sebagai organisasi yang menghasilkan produk/jasa yang sama ataupun sejenis. Tingkat kompetisi yang paling tinggi akan terjadi dalam situasi persaingan murni (*pure competition*) dimana terdapat banyak penjual dan derajat diferensial produk antara penjual tidak ada.

2.2.2 Jenis-Jenis Persaingan

Menurut Kotler (2016:293), jenis-jenis persaingan berdasarkan tingkat substitusi produk dapat dibagi menjadi empat, yaitu :

1. Persaingan Merek

Perusahaan dapat melihat persaingan sebagai perusahaan lain yang menawarkan produk dan jasa yang sama atau sejenis kepada pelanggan yang sama dengan kisaran harga yang sama juga.

2. Persaingan Industri

Perusahaan dapat melihat pesaingannya lebih luas lagi, yaitu perusahaan menganggap pesaing utamanya sebagai perusahaan yang membuat produk atau jenis produk yang sama.

3. Persaingan Bentuk

Perusahaan dapat melihat pesaingnya lebih luas lagi, yaitu perusahaan menganggap pesaing utamanya sebagai perusahaan yang membuat produk atau jenis produk yang sama.

4. Persaingan Umum

Perusahaan dapat memandang pesaing utamanya dalam arti yang lebih luas lagi yaitu semua perusahaan yang bersaing untuk konsumsi rupiah yang sama.

2.3 Strategi Bersaing

2.3.1 Pengertian Strategi Bersaing

Untuk dapat bertahan dalam persaingan di dunia bisnis, setiap perusahaan harus mampu merumuskan strategi yang tepat dalam menjalankan kegiatan usahanya. Menurut Robbins dan Coutler (2016:221), strategi bersaing atau kompetitif adalah tentang bagaimana organisasi akan bersaing dalam bisnisnya. Bagi organisasi kecil yang hanya berkecimpung dalam satu lini bisnis atau organisasi besar yang belum terdiversifikasi dalam berbagai produk atau pasar, strategi kompetitif menggambarkan bagaimana organisasi tersebut akan bersaing di pasar primer atau utamanya, namun bagi organisasi yang berkecimpung dalam berbagai bisnis, setiap bisnis mempunyai strategi kompetitifnya sendiri yang mendefinisikan keunggulan kompetitifnya, produk atau jasa yang ditawarkan, pelanggan yang ingin dijangkaunya, dan kesukaannya. Inti dari strategi bersaing yaitu bagaimana sebuah organisasi melakukan upaya-upaya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Alternatif strategi bersaing yang tepat dan dapat diterapkan pada sebuah organisasi didasarkan pada keunggulan kompetitif yang dapat dikembangkan oleh organisasi tersebut.

Strategi bersaing adalah langkah-langkah strategis yang terencana maupun tidak terencana untuk memiliki keunggulan bersaing, sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi dalam pasar, serta bertahan terhadap tekanan pesaingnya

(Hariadi 2016:99-100). Sedangkan menurut porter (2016:13) strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri arena fundamental tempat persaingan terjadi. Hal utama dalam perumusan strategi bersaing adalah tentang bagaimana menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya yang sangat luas, dimana strategi ini juga merupakan kombinasi antara tujuan yang ingin dicapai dengan kebijakan yang ada. Tujuan dari strategi bersaing suatu unit usaha dalam sebuah unit industri adalah menemukan posisi dalam suatu industri dimana perusahaan dapat melindungi diri untuk bertahan dari kekuatan-kekuatan tekanan persaingan atau justru dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Menurut Porter, strategi jangka panjang dapat dimanfaatkan untuk memperoleh keunggulan bersaing yang didasarkan dari 3 strategi generik, antara lain :

1. Strategi Kepemimpinan Biaya

Strategi kepemimpinan biaya merupakan strategi yang digunakan untuk mencapai keunggulan biaya menyeluruh dalam industri melalui kebijakan-kebijakan fungsional yang ditujukan pada sasaran utama. Kepemimpinan harga memerlukan konstruksi agrtesif dari fasilitas skala yang efisien dan usaha terus menerus dalam mencapai penurunan biaya. Biaya yang rendah akan membantu perusahaan bertahan dalam persaingan. Biaya yang lebih rendah memungkinkan perusahaan untuk tetap mendapatkan laba disaat para pesaing mengorbankan laba mereka. Faktor-faktor yang membawa perusahaan pada posisi biaya rendah biasanya juga menimbulkan hambatan masuk yang cukup berarti dalam bentuk skala ekonomis.

2. Strategi Diferensial

Strategi ini dilakukan dengan menciptakan sesuatu yang baru, yang dapat dirasakan oleh industri secara menyeluruh sebagai suatu hal yang unik. Keunikan produk atau jasa yang ditawarkan ini dapat dilihat dari ciri produk tersebut berbeda dari pesaingnya. Strategi ini mungkin dapat menghambat perusahaan mencapai tujuannya dalam hal memperoleh pangsa pasar tertinggi, karena strategi ini menjadikan produk yang dihasilkan terlihat eksklusif dan mungkin tidak semua konsumen mampu atau mau membayar dengan harga yang lebih tinggi, ditambah lagi ketika konsumen lebih sensitif terhadap harga sehingga keunikan bukanlah suatu hal yang penting lagi dalam produk.

3. Strategi Fokus

Strategi fokus didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan didesain sedemikian rupa agar mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan pesaing yang bersaing lebih luas. Berbeda dengan strategi kepemimpinan harga dan strategi diferensial yang ditujukan untuk mencapai sasaran mereka di keseluruhan industri, strategi fokus digunakan untuk melayani target tertentu dengan lebih maksimal. Strategi fokus dilakukan dengan dasar bahwa perusahaan akan mampu melayani target strategisnya dengan lebih efektif dan efisien dibanding dengan pesaingnya. Perusahaan yang menerapkan strategi fokus akan memiliki posisi biaya rendah dengan target strategisnya, diferensial atau bahan keduanya. Strategi fokus menjadikan perusahaan dapat memfilter target yang paling tidak rentan terhadap produk pengganti. Perusahaan dengan strategi fokus biasanya akan lebih paham dan mengenal pasarnya dengan lebih baik, selain itu juga dengan strategi ini perusahaan bisa mendapat sedikit pesaing dan penjual yang memiliki kekuatan tawar menawar yang lemah bila perusahaan menargetkan produknya pada segmen pasar yang kurang sensitif terhadap harga.

2.3.2 Tujuan Strategi Bersaing

Menurut Kotler dan Amstrong (2016:230)terdapat lima tujuan dari pelaksanaan strategi bersaing :

1. Membentuk suatu *positioning* yang tepat

Perusahaan berusaha untuk menunjukkan suatu *image* atau citra tersendiri mengenai perusahaan kepada pelanggan atau pasar sasaran sehingga perusahaan mempunyai ciri khas sendiri yang mudah diingat oleh pelanggan sehingga perusahaan bisa terus maju dan berkembang.

2. Mempertahankan pelanggan yang setia

Pelanggan yang setia bagaikan kekayaan untuk masa depan, yang jika dikelola dengan baik akan memberikan aliran pemasukan seumur hidup yang baik kepada perusahaan sehingga perusahaan harus bisa mempertahankan pelanggan yang setia dan menambahnya lagi.

3. Mendapatkan pangsa pasar yang baru
Perusahaan berusaha untuk mendapatkan dan memperluas pangsa pasar dengan menggunakan strategi bersaing mereka masing-masing untuk meraih pasar seluas-luasnya.
4. Memaksimalkan penjualan
Proses untuk memaksimalkan laba atau keuntungan tergantung dari efektivitas strategi bersaingnya, selain itu juga tergantung pada seluruh sistem yang ada dalam perusahaan serta unit-unit fungsionalnya.
5. Menciptakan kinerja bisnis yang efektif
Perusahaan harus menciptakan kinerja bisnis yang efektif, agar bisnis mereka dapat dikelola secara strategis, yaitu dengan mendefinisikan kelompok pelanggan yang dilayani, kebutuhan pelanggan yang dipenuhi, serta teknologi yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

2.4 Citra

Citra bagi sebuah organisasi merupakan tujuan utama. Citra adalah kesan yang timbul karena pemahaman akan suatu kenyataan. Pemahaman itu sendiri muncul karena adanya informasi. Dalam usaha mewujudkan tujuan tersebut, tiap organisasi berlomba-lomba membentuk, memelihara, dan mempertahankan citra positif yang ada demi tujuan keseluruhan organisasi tercapai. Citra yang baik akan menghasilkan pengaruh positif yang berkesinambungan bagi seluruh produk atau pelayanan jasa yang dihasilkan. Citra diartikan sebagai kesan yang diperoleh seseorang berdasarkan pengetahuan dan pengertiannya tentang fakta-fakta dan kenyataan.

Menurut Normann dalam Kandampully, citra perusahaan dapat bersumber dari iklan, *public relations*, kesan, dan pengalaman nyata konsumen dalam menggunakan barang atau jasa. Diantara hal tersebut, yang dianggap paling penting adalah pengalaman nyata konsumen dalam menggunakan barang atau jasa. Karena itu, setiap perusahaan dapat memiliki lebih dari satu citra tergantung dari kondisi interaksi yang dilakukan perusahaan dengan kelompok yang berbeda, seperti konsumen, karyawan, pemegang saham, dimana setiap kelompok tersebut mempunyai pengalaman dan hubungan yang berbeda dengan perusahaan. Dari penjabaran diatas dapat disimpulkan bahwa citra

sebagai persepsi masyarakat dari adanya pengalaman, kepercayaan, perasaan, dan pengetahuan masyarakat itu sendiri terhadap perusahaan sebagai aspek fasilitas yang dimiliki perusahaan dan layanan yang disampaikan karyawan kepada konsumen.

James R Gregory dalam Siswanto (2004:14) menyatakan identitas perusahaan terdiri dari dua elemen pokok, yaitu nama dan logo perusahaan. Suatu identitas perusahaan dapat diharapkan efektif apabila perusahaan dan *design consultant* yang membantu merencanakan desain identitas memperhatikan hal-hal berikut :

1. Identitas singkat tapi jelas, tidak membingungkan, tidak asal, orsinil, dan tidak mudah dilupakan
2. Membawa arti tertentu
3. Logo dapat digunakan secara fleksibel
4. Tidak cepat membosankan

2.5 Produk

Produk adalah sesuatu untuk dipakai, diperhatikan, dikonsumsi atau dimiliki dengan tujuan untuk memuaskan kebutuhan maupun keinginan konsumen (Firmansyah A : 2019). Dapat disimpulkan bahwa semua hasil produksi yang berwujud atau nyata dapat dilihat, dirasakan, dan diraba.

Dalam bisnis, produk adalah barang atau jasa yang dapat diperjualbelikan. Dalam marketing, produk adalah apapun yang bisa ditawarkan ke sebuah pasar dan bisa memuaskan sebuah keinginan atau kebutuhan. Dalam tingkat pengecer, produk sering disebut sebagai *merchandise*. Dalam manufaktur, produk dibeli dalam bentuk barang mentah dan dijual sebagai barang jadi. Produk yang berupa barang mentah seperti metal atau hasil pertanian sering pula disebut sebagai komoditas.

Menurut Kotler dan Keller (2012:325), produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk memenuhi keinginan atau kebutuhan, termasuk barang fisik, jasa, pengalaman, peristiwa, orang, tempat, properti, organisasi, informasi, dan ide-ide.

2.6 Analisis Lingkungan Industri

2.6.1 Analisis Lingkungan Internal

Menurut Buchory (2016:48) Proses analisis lingkungan internal penting dilakukan oleh perencanaan strategi dengan urutan sebagai berikut :

1. Menganalisis hubungan antara strategi perusahaan dan tanggapan terhadap lingkungan yang dapat dipakai sebagai landasan untuk membandingkan strategi yang sedang berjalan dengan strategi yang potensial yang akan datang.
2. Menganalisis kecenderungan faktor dan masalah utama yang diperkirakan mempunyai dampak penting terhadap perusahaan strategi.
3. Mencoba meramalkan kemungkinan yang akan terjadi pada masa yang akan datang terhadap lingkungan.

2.6.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut Herry.AB dan Djaslim.S (2016: 48-49) mengemukakan bahwa komponen analisis lingkungan eksternal terdiri dari:

1. *Scanning* mengidentifikasi petunjuk awal dari perubahan dan kecenderungan lingkungan. Jadi *scanning* adalah usaha untuk mempelajari segmen dalam lingkungan umum yang terjadi pada lingkungan eksternal.
2. *Monitoring* mendeteksi arti melalui observasi terus menerus atas perubahan dan kecenderungan lingkungan.
3. *Forecasting* mengembangkan proyeksi atas hasil yang diantisipasi berdasarkan perubahan dan kecenderungan yang di monitoring.
4. *Assessing* menentukan waktu dan pentingnya perubahan dan kecenderungan lingkungan untuk strategi perusahaan dan manajemennya.

2.7 Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) adalah identifikasi sebagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strenght*), dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan

pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Analisis SWOT digunakan untuk mendorong diri dan diskusi tentang bagaimana mengembangkan perusahaan dan posisinya untuk mencapai sukses. Analisis SWOT dilakukan dengan matriks SWOT yang akan mempermudah dalam merumuskan berbagai strategi yang perlu dijalankan nantinya. Matriks SWOT tersebut dibuat dengan cara mengelompokkan masing-masing *problem* unsur SWOT ke dalam bentuk model matriks SWOT, sebagai berikut:

Tabel 2. 2 Model Matriks SWOT

Internal	STRENGTH (S) Daftar semua kekuatan yang dimiliki	WEAKNESS (W) Daftar semua kelemahan yang dimiliki
Eksternal		
OPPORTUNITIES (O) Daftar semua peluang yang ada	Strategi SO Menggunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada	Strategi WO Mengatasi semua kelemahan yang dimiliki dengan peluang yang ada
THREATS (T) Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi	Strategi ST Menggunakan semua kekuatan untuk menghindari dari semua ancaman	Strategi WT Menekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman

Sumber : david (2016:328)

1. Peluang

Peluang merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Identifikasi atas segmen pasar sebelum terlewatkan, perubahan dalam kondisi persaingan atau regulasi, perubahan teknologi dan membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat menjadi peluang bagi perusahaan.

2. Ancaman

Ancaman merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan lingkungan suatu perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi yang diinginkan. Pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lamban, meningkatnya kekuatan tawar menawar pembeli atau pemasok utama, dan perubahan teknologi dapat menjadi penghalang bagi keberhasilan suatu perusahaan.

3. Kekuatan

Kekuatan merupakan sumber daya dan kapabilitas yang dikendalikan atau tersedia bagi perusahaan yang membuat perusahaan lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya dalam mematuhi pelanggan yang dilayaninya.

4. Kelemahan

Kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya suatu perusahaan relatif terhadap pesaingnya. Kelemahan merupakan berbagai hal yang dapat menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif.

Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi dimana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai tren dan kejadian eksternal. Organisasi akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT untuk mencapai situasi dimana mereka dapat melaksanakan strategi SO. Jika perusahaan memiliki kekuatan besar, maka perusahaan akan berjuang untuk mengatasi dan mengubahnya menjadi kekuatan. Namun ketika sebuah organisasi dihadapkan pada ancaman yang besar, maka perusahaan akan berusaha menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Peluang-peluang besar terkadang muncul tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya untuk memanfaatkan peluang tersebut.

Strategi ST menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Proses ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.

Strategi WT merupakan strategi *defensive* yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi membahayakan.

Analisis SWOT hanyalah alat bantu untuk suatu perusahaan dalam membaca lingkungan internal dan eksternal yang kemudian dapat menjadi salah satu dasar untuk merumuskan strategi. Analisis SWOT pada prakteknya juga memiliki beberapa kelemahan, antara lain :

1. Analisis SWOT terlalu menekan kekuatan dan menganggap remeh ancaman eksternal.
2. Analisis SWOT hanya bersifat statis dan beresiko mengabaikan kondisi yang dinamis atau berubah-ubah.
3. Analisis SWOT terlalu menekankan pada satu kekuatan atau elemen strategi.

2.8 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini digunakan beberapa penelitian terdahulu yang mendukung. Adapun penelitian yang digunakan diuraikan dalam table di bawah ini.

Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Penulis	Metode	Hasil
1	Analisis Strategi Differensiasi Citra Perusahaan dalam Pemasaran Sebagai Upaya Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing (Studi Pada PT. Ar Tour & Travel) (Hakim & Faizah, 2018)	Deskriptif Kualitatif	Hasil penelitian menemukan bahwa citra perusahaan ditentukan oleh beberapa factor a) harga pada PT. AR Tour dan Travel yang cenderung mahal b) PT. AR Tour & Travel memberikan fasilitas yang sepadan dengan harga yang ditawarkan c)Perusahaan memberikan pelayanan yang sangat nyaman kepada penumpang sehingga citra perusahaan menjadi berkelas
2	Membangun Keunggulan Bersaing Melalui Strategi Umbrella Brand (Prit & Mulyana, 2019)	Deskriptif Kualitatif	Berdasarkan hasil analisis matriksSWOT didapatkan sepuluh alternatif strategi untuk Umbrella brandpada indofood, yaitu : a) Mempertahankan Pasar yang telah ada dan mengembangkan pangsa pasar b) Meningkatkan Strategi Brand dengan berbagai cara termasuk promosi. c) Mengembangkan citra merek agar merek dapat selalu diingat oleh konsumen

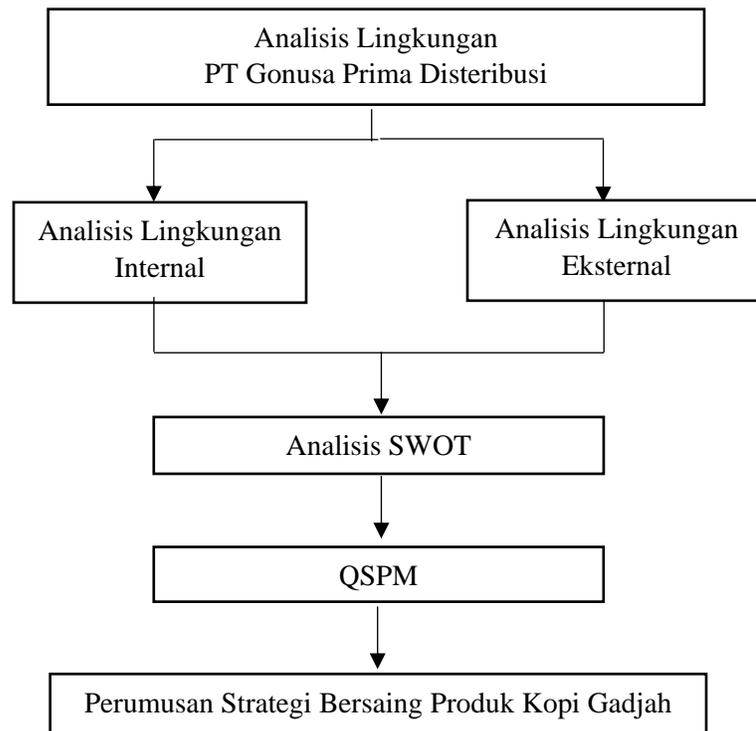
			d) Dengan adanya daya beli masyarakat, maka lebih mempermudah pendistribusian produk
3	Analisis Strategi Bersaing pada PT. Curya Cipta Pasifik (Yunindah, 2016)	Deskriptif Kualitatif	Berdasarkan analisis lingkungan eksternal, menunjukkan bahwa perusahaan memiliki peluang karena pertumbuhan industri garmen saat ini sangat bagus, dilihat dari minat masyarakat akan fashion yang selalu ada dan selalu berubah-ubah mengikuti perkembangan jaman, membuat permintaan akan produk terus meningkat dan membuat jumlah penjualan juga meningkat, didukung dengan banyaknya ritel dan toko grosir yang ada di dalam industri garmen ini serta banyaknya penjahit yang dapat digunakan dalam mendukung produksi barang. Hambatan yang dapat ditemui perusahaan yaitu dimana banyak perusahaan-perusahaan yang menghasilkan produk sejenis didukung dengan inovasi yang dimiliki serta dengan adanya MEA, membuat regulasi barang impor lebih mudah diterima oleh pemerintah
4	Strategi Bersaing Industri Madu (Studi Kasus: CV Madu Apiari Mutiara) (Sarah et al., 2019)	Deskriptif Kualitatif	Terdapat enam alternatif strategi yang dapat direkomendasikan kepada CV Madu Apiari Mutiara. Enam alternatif strategi tersebut digunakan untuk menentukan prioritas strategi. Tiga prioritas strategi tertinggi, yaitu (1) perluasan wilayah pemasaran, (2) optimalisasi penetrasi pasar untuk semua produk turunan madu, (3) peningkatan kualitas produk dan kredibilitas perusahaan. Rancangan arsitektur strategi di tahun pertama yaitu melakukan peningkatan pemasaran, tahun kedua membuat pemetaan saluran distribusi pemasaran dan pada tahun ketiga membuat inovasi produk turunan madu.
5	Analisis strategi bersaing pada Perusahaan Luxior di Bandung (Koswara, 2019)	Kualitatif Deskriptif	Berdasarkan hasil dari penelitian, perusahaan Luxior sebaiknya menggunakan best-cost provider strategy. Strategi ini mempunyai prinsip more value for the money yang berarti konsumen mau membayar lebih mahal karena menginginkan nilai dan manfaat yang lebih

Sumber: Olahan Penulis

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang digunakan, terdapat perbedaan dan persamaan dalam penelitian ini. Pertama, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini terletak pada subjek penelitian, di mana penelitian ini terfokus pada produk Kopi Gajah pada PT. Gonusa Prima Distribusi di Bogor. Selain itu, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah penelitian ini terfokus pada strategi bersaing yang digunakan terhadap citra produk Kopi Gajah di Bogor. Sementara kesamaan dari penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama membahas tentang strategi bersaing perusahaan.

2.9 Konsep Berpikir

Dalam penelitian ini penulis menggunakan analisis SWOT, guna mengetahui kelemahan serta keunggulan strategi yang harus digunakan dalam bersaing dengan cara menganalisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal.



Gambar 2.1 Konsep Berpikir

Sumber : Penelitian 2021