

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Strategi Bersaing

1. Pengertian Strategi

Strategi berasal dari kata Yunani *strategos* yang berarti Jenderal. Oleh karena itu kata strategi secara harfiah berarti “Seni dan Jenderal”. Kata ini mengacu pada apa yang merupakan perhatian utama manajemen puncak organisasi. Secara khusus, strategi adalah penempatan misi perusahaan, penetapan sasaran organisasi dengan mengikat kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijakan dan strategi tertentu mencapai sasaran dan memastikan implementasinya secara tepat sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi akan tercapai.

Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan gagasan, perencanaan, dan eksekusi, sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Di dalam strategi yang baik terdapat kordinasi tim kerja, memiliki tema mengidentifikasi faktor pendukungnya sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efesiensi dalam pendanaan dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif.¹³ Strategi menunjukkan arahan umum yang hendak ditempuh oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Strategi ini

¹³ Fandi Tjiptono, *Strategi Pemasaran* (Yogyakarta, 2000), hlm 17

merupakan rencana besar dan rencana penting. Setiap organisasi yang dikelola secara baik memiliki strategi, walaupun tidak dinyatakan secara eksplisit. Mengenai definisi strategi berikut ini definisi para ahli:

Menurut Learned, Cristensen dan Guth, strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada. Menurut Andrews (1980), strategi merupakan kekuatan motivasi untuk *stakeholders*, seperti *stakeholders*, *debtholders*, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.

Hamel dan Prahalad (1995) strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalau dimulai dari apa yang dapat terjadi bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*).¹⁴

¹⁴ Freddy Rangkuti, *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), hlm 3

2. Fungsi Strategi

Fungsi dari strategi adalah agar rencana yang telah disusun dengan baik dapat diimplementasikan secara efektif. Griffin (2004) menyatakan suatu strategi yang efektif adalah strategi yang dapat mendorong terciptanya keselarasan antara perusahaan atau organisasi dengan lingkungan dan pencapaian tujuan strateginya. Sedangkan, Hutabarat dan huseini (2006) menyatakan proses yang ada di dalam perusahaan sangat memengaruhi bagaimana strategi dapat diimplementasikan. Berbagai keputusan yang dihasilkan akan baik, jika proses pembuatannya baik dan proses yang baik akan menghasilkan strategi yang baik. Ada tiga ciri-ciri strategi yang baik, yaitu:

- a. Fokus, yaitu setiap strategi yang baik memiliki fokus dan profil perusahaan harus menunjukkan ke arah fokus tersebut.
- b. Divergensi/gerak menjauh, yaitu perusahaan harus dapat mengikuti irama kompetisi dengan menerapkan empat langkah, yaitu menghilangkan, mengurangi, meningkatkan, dan menciptakan.
- c. Motto yang memikat, yaitu strategi yang baik harus membuat motto yang memikat konsumen.

Terdapat enam fungsi strategi yang harus dilakukan secara simultan, yaitu:

- a. Mengomunikasikan visi yang ingin dicapai kepada orang lain.
- b. Menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.
- c. Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru.
- d. Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang.
- e. Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke depan.
- f. Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu.
- g. Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu.¹⁵

3. Manfaat Strategi

Beberapa manfaat strategi yang disusun oleh suatu perusahaan dapat dijelaskan sebagai berikut:

¹⁵ Ronal Watianthos dkk, *Kewirausahaan dan Strategi Bisnis* (Yayasan Kita Menulis, 2020), 126

- a. Strategi merupakan cara untuk mengantisipasi masalah-masalah dan kesempatan-kesempatan masa depan pada kondisi lingkungan yang berubah dengan cepat.
- b. Strategi dapat memberikan tujuan dan arah perusahaan di masa depan dengan jelas kepada semua karyawan. Tujuan dan arah masa depan yang jelas, bermanfaat pada semua karyawan perusahaan untuk:
 - 1) Mengetahui apa yang diharapkan dari para karyawan dan kemana arah tujuan perusahaan.
 - 2) Dapat mengurangi konflik yang timbul karena strategi yang efektif mengarahkan pada karyawan untuk mengikutinya.
 - 3) Memberikan semangat atau dorongan pada para karyawan dan manajemen dalam mencapai tujuan.
 - 4) Menjamin adanya dasar pengendalian manajemen dan evaluasi.
 - 5) Menjamin para eksekutif puncak mempunyai kesatuan opini atas masalah yang strategis.
- c. Pada saat ini strategi banyak dipraktekkan dalam industri karena para eksekutif puncak menjadi lebih mudah dan kurang risikonya.
- d. Strategi adalah kacamata yang bermanfaat untuk memonitor apa yang dikerjakan dan apa yang terjadi dalam perusahaan, serta

dapat memberikan sumbangan terhadap kesuksesan perusahaan atau mengarah pada kegagalan.

- e. Memberikan informasi kepada manajemen puncak dalam merumuskan tujuan akhir dari perusahaan dengan memperhatikan etika masyarakat dan lingkungannya.¹⁶

4. Jenis-jenis Strategi

Jenis-jenis strategi adalah sebagai berikut:

a. Strategi Integrasi

Strategi integrasi merupakan strategi yang dilakukan perusahaan agar dapat mendapatkan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan para pesaing baik melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri. Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal kadang semuanya disebut sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok, dan pesaing.

b. Strategi Intensif

Merupakan strategi yang dilakukan dengan mengerahkan berbagai usaha yang intensif dan untuk meningkatkan volume penjualan. Penetrasi pasar dan pengembangan produk kadang disebut sebagai strategi intensif karena semuanya memerlukan

¹⁶ Astiko, *Manajemen Strategi* (Malang: Bayumedia Publishing, 2014), 13

usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang hendak ditingkatkan.

c. Strategi Diversifikasi

Suatu metode untuk menaikkan satu atau lebih bisnis terkini kedalam usaha perusahaan ialah yang disebut strategi diversifikasi. Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik, horizontal, dan konglomerat. Menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait biasanya disebut diversifikasi konsentrik. Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal. Menambah produk atau jasa baru yang tidak disebut diversifikasi konglomerat.

d. Strategi Defensif

Strategi defensif merupakan strategi yang bermaksud agar perusahaan melakukan tindakan penyelamatan dari kerugian. Di samping strategi integratif, intensif, dan diversifikasi, organisasi juga dapat menjalankan strategi rasionalisasi biaya, divestasi, atau likuidasi. Rasionalisasi biaya, terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan asset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Kadang disebut sebagai strategi berbalik (*turn around*) atau reorganisasi, rasionalisasi biaya dirancang untuk

memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi. Selama proses rasionalisasi biaya, perencana strategi bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari para pemegang saham, karyawan dan media.¹⁷

B. Strategi Bersaing Generik

1. Pengertian Bersaing

Suatu perusahaan dapat memiliki banyak sekali kekuatan dan kelemahan dalam berhadapan dengan para pesaingnya, ada dua jenis dasar keunggulan bersaing dapat dimiliki oleh sebuah perusahaan yaitu 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 diatas rata-rata dalam suatu industri yaitu:¹⁸

- a. Keunggulan Biaya Rendah, disini bisnis berusaha keras mencapai biaya produksi dan distribusi terendah, sehingga harganya lebih rendah daripada pesaingnya dan mendapatkan pangsa pasar yang besar. Perusahaan yang menerapkan strategi ini harus terampil dalam rekayasa, pembelian, pemanufakturan,

¹⁷ Zaenal Aripin, *Marketing Management* (Yogyakarta: Budi Utama, 2021), 17-18

¹⁸ Thamrin Abdullah dan Francis Tantri, *Manajemen Pemasaran* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), 53.

maupun distribusi fisik, dan tidak perlu terampil dalam pemasaran. Texas instruments adalah salah satu pengguna strategi ini yang terkemuka. Masalah berkaitan dengan strategi ini adalah bahwa perusahaan lain biasanya akan muncul dengan biaya lebih murah (dari timur jauh misalnya), dan membahayakan perusahaan yang menyandarkan masa depan pada biaya rendah. Kuncinya adalah perusahaan harus mencapai biaya terendah diantara para pesaing yang menerapkan strategi fokus dan diferensiasi serupa.

- b. Diferensiasi, disini bisnis berkonsentrasi pada upaya mencapai kinerja superior dalam bidang manfaat pelanggan yang diinginkan sebagian besar pasar. Perusahaan dapat berjuang untuk menjadi pemimpin pelayanan (service leader), pemimpin kualitas (quality leader), pemimpin gaya (style leader), pemimpin teknologi (technology leader), dan lain-lain, namun sulit untuk menjadi semuanya. Perusahaan akan membina kekuatannya yang memberikan keunggulan kompetitif dalam satu atau lebih manfaat. Jadi, perusahaan yang ingin meraih keunggulan kualitas harus membuat atau membeli komponen terbaik, memadukannya dengan baik, memeriksanya dengan teliti, dan seterusnya. Strategi ini dianut Canon dalam mesin fotokopi.

- c. Fokus, disini bisnis memfokuskan diri pada satu atau lebih segmen pasar yang sempit, dan tidak mengejar pasar yang luas. Perusahaan mengidentifikasi kebutuhan segmen ini dan mengejar keunggulan biaya atau diferensiasi dalam segmen sasaran tersebut.¹⁹

2. Cakupan Bersaing

Cakupan bersaing dapat memiliki efek yang kuat pada keunggulan bersaing membentuk konfigurasi dan keekonomisan rantai nilai. Ada empat dimensi yang mempengaruhi rantai nilai, yaitu:

a. Cakupan Segmen

Perbedaan dalam kebutuhan atau rantai nilai yang diperlukan untuk melayani produk yang berbeda atau segmen pembeli yang berbeda dapat menghasilkan keunggulan bersaing pemfokusan. Sebagai contoh, rantai nilai yang dibutuhkan untuk melayani pembeli komputer mini yang canggih dengan kemampuan servis di dalam perusahaan berbeda dengan yang diperlukan untuk melayani pemakai dari bisnis kecil.

b. Cakupan Vertikal

Integrasi vertikal mendefinisikan pembagian aktivitas diantara perusahaan dan pemasok, penyalur dan pembeli. Perusahaan mungkin lebih suka membeli komponen daripada membuatnya

¹⁹ Thamrin Abdullah dan Francis Tantri, *Manajemen Pemasaran* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), 53

sendiri, misalnya, atau mengontrak untuk servis daripada membentuk organisasi servis sendiri. Begitu pula, penyalur mungkin melaksanakan banyak fungsi distribusi, pelayanan dan pemasaran daripada membentuk perusahaan

c. Cakupan Geografis

Cakupan geografis memungkinkan perusahaan memanfaatkan bersama atau mengkoordinasi aktivitas nilai yang digunakan untuk melayani wilayah geografis yang berbeda. Antar hubungan geografis dapat meningkatkan keunggulan bersaing seandainya pemanfaatan bersama atau pengkoordinasian aktivitas nilai menurunkan biaya atau meningkatkan diferensiasi

d. Cakupan Industri

Antar hubungan potensial di antara rantai-rantai nilai yang diperlukan untuk bersaing dalam industri terkait sangatlah luas. Antar hubungan ini dapat mencakup aktivitas nilai apapun, termasuk aktivitas primer (misalnya, organisasi servis bersama dan aktivitas pendukung (misalnya, pengembangan teknologi bersama atau pembelian bersama masukan yang sama).²⁰

²⁰ Michael E. Porter, *Keunggulan bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, 54-56

3. Strategi Menghadapi Pesaing

Setiap pesaing sudah pasti memiliki strategi tersendiri untuk mematikan lawannya, semakin ketat persaingan, maka semakin canggih strategi yang dijalankan. Bukan tidak mungkin setiap strategi yang dijalankan memiliki kemiripan. Oleh karena itu, perusahaan harus pandai memulai dan kapan harus berhenti.

Berbagai strategi dapat dijalankan mulai dari strategi menyerang pesaing yang lemah terlebih dahulu atau langsung menyerang lawan yang lebih kuat. Strategi lain adalah penyerangan secara gerilya terhadap kelemahan yang dimiliki pesaing, strategi gerilya ini dilakukan menunggu pesaing lengah. Kemudian strategi juga dapat dilakukan dengan cara bertahan terhadap setiap serangan yang dilakukan pesaing atau dapat dilakukan dengan cara mengimbangi serangan yang dilakukan pesaing.²¹

Sering disebut strategi menghadapi lawan adalah dengan memasang strategi yang kompetitif. Strategi kompetitif dengan melihat di posisi mana kita berada sebelum kita melakukan penyerangan. Posisi ini juga akan menentukan model serangan yang akan kita lakukan. Posisi kita dibandingkan dengan pesaing dapat diukur dari kemampuan keuangan, teknologi, dan kemampuan sumber daya manusia yang kita miliki. Dalam praktiknya, strategi kompetitif dapat dilakukan untuk posisi-posisi sebagai berikut:

²¹ Kasmir, Manajemen Perbankan (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), 269

a. Strategi Pimpinan Dasar

Merupakan pemimpin pasar dalam berbagai hal seperti menciptakan produk baru, memberikan promosi, meningkatkan kualitas produk yang sudah ada dan hal-hal lain yang sebelum dilakukan oleh pesaing. Kegiatan pemimpin pasar ini selalu diikuti oleh pesaing terutama pesaing terdekat, misalnya menciptakan produk pembiayaan baru akan sering diikuti oleh bank lain. Begitu pula pemberian hadiah melalui promosi akan diikuti oleh pesaing

b. Strategi Penantang Pasar

Merupakan penantang pasar, artinya merupakan penantang pemimpin pasar. Bukan tidak mungkin posisi pasar yang dipegang oleh pemimpin pasar akan segera diambil alih oleh penantang pasar. Dalam melakukan strateginya penantang pasar juga sering mendahului pemimpin pasar, misalnya dalam meluncurkan produk baru, penurunan harga, atau pemberian promosi besar-besaran

c. Strategi Pengikut Pasar

Merupakan pesaing yang hanya mengikuti kegiatan pemimpin dan penantang pasar. Artinya, setiap setiap gerakan yang dilakukan pemimpin dan penantang pasar selalu diikuti pengikut pasar, seandainya mau melakukan penyerangan, maka paling-paling yang diserang adalah relung pasar.

d. **Strategi Relung Pasar**

Merupakan pemain yang bermain adalah lingkungan tersendiri tanpa dipengaruhi oleh pesaing lainnya. Posisi ini memiliki celah tersendiri dalam pasar. Terkadang posisi ini tidak pernah dipedulikan oleh pemimpin pasar atau penantang pasar.²²

C. Peningkatan Jumlah Nasabah

Nasabah adalah konsumen yang membeli atau menggunakan produk yang dijual atau ditawarkan oleh Bank maupun Non Bank. Arti nasabah pada lembaga perbankan sangat penting. Nasabah itu ibarat nafas yang sangat berpengaruh terhadap kelanjutan suatu bank. Oleh karena itu bank harus dapat menarik nasabah sebanyak-banyaknya agar dana yang terkumpul dari nasabah tersebut dapat diputar oleh bank yang nantinya disalurkan kembali kepada masyarakat yang membutuhkan bantuan bank.²³ Peningkatan jumlah nasabah adalah suatu hasil dari penerapan strategi bersaing yang dijalankan oleh perusahaan agar dapat menghadapi persaingan.

²² Kasmir, Manajemen Perbankan (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), 270

²³ M. Nur Rianto, *Dasar-Dasar Pemasaran Bank Syariah* (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm 112