

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Strategi Bersaing

1. Pengertian Strategi

Menurut Swamidass & Newell strategi dapat dipahami sebagai suatu proses merumuskan misi, tujuan, sasaran dasar organisasi, disertai dengan kebijakan dan program strategis untuk mencapainya. Dalam mencapai tujuan tersebut juga diperlukan metode yang tepat agar pelaksanaan strategi dapat berjalan dengan efektif.³¹ Sementara itu Glueck & Jauch strategi didefinisikan sebagai suatu rencana yang bersifat menyeluruh, dan saling terhubung, sehingga dapat menjembatani antara keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan yang muncul akibat perubahan lingkungan.³² Ketika perusahaan ingin memperoleh daya saing yang strategis perusahaan perlu menentukan pilihan dari berbagai alternatif strategi yang tersedia. Dalam hal ini strategi yang dipilih akan merefleksikan berbagai tindakan yang akan dilakukan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan.³³

Pengertian dari beberapa ahli mengenai strategi dapat disimpulkan bahwa strategi pada dasarnya merupakan suatu proses perencanaan terpadu yang memiliki tujuan untuk mencapai misi dan sasaran. Kedua ahli tersebut menekankan pentingnya keselarasan antara tujuan, kebijakan serta langkah-langkah strategis dalam menghadapi perubahan lingkungan. Strategi tidak

³¹ IN Suardhika, *Model Strategi Bersaing Berbasis Sumberdaya Bagi Usaha Kecil Dan Menengah.*, (Sumatera Barat: Cv. Azka Pustaka, 2021): 49.

³² Dr. Darwin Lie, *STRATEGIC MANAGEMENT, Sustainability (Switzerland)* (Bandung: Media Sains Indonesia, 2022): 59.

³³ Abdul Rasyid, *Manajemen Strategik* (Bandung: CV Media Sains Indonesia, 2020), 98.

hanya mencakup perumusan arah dan tujuan perusahaan, tetapi juga mencakup metode dan program strategis yang menjamin implementasi yang efektif mempertahankan keunggulan bersaing di tengah tantangan pasar.

2. Pengertian Strategi Bersaing

Strategi bersaing merupakan suatu pendekatan yang dapat menghubungkan sasaran utama perusahaan dengan kebijakan yang dirancang untuk memperkuat posisi produk dan layanan perusahaan dalam persaingan dunia bisnis.³⁴ Selain itu Porter juga mengemukakan bahwa strategi bersaing merupakan proses untuk menemukan posisi yang menguntungkan dalam suatu industri, serta mengidentifikasi aspek-aspek utama yang memberikan keunggulan saat berlangsungnya persaingan.³⁵ Tujuan strategi bersaing yaitu membantu perusahaan mengidentifikasi pengaruh strategi dalam mempertahankan serta memperkuat posisi dan kinerja di dalam suatu usaha,³⁶

Dalam penerapannya setiap perusahaan pasti memiliki strategi bersaing baik yang direncanakan secara sistematis maupun yang terbentuk secara tidak langsung. Strategi bersaing didasarkan pada bagaimana cara suatu perusahaan dapat menghadapi persaingan di pasar, terkait dengan penentuan tujuan yang ingin dicapai serta kebijakan yang digunakan untuk

³⁴ Abdul Kadir, "Peranan Brainware Dalam Sistem Informasi Manajemen Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Sistem Informasi," *Sistem Informasi* 1, no. September (2018): 476, <https://doi.org/10.31933/JEMSI>.

³⁵ Anis Khoirunnisa, "Analisis Penerapan Strategi Generik Porter Dalam Meningkatkan Daya Saing Perusahaan (Studi Kasus Bisnis Kuliner Sehat 'Naturicha Healthy Food And Drink')," *JMPIS* 1, no. 1 (2020): 281.

³⁶ Septian Hintoro and Agustinus Fritz Wijaya, "Analisis Strategi Bersaing Pada Biznet Branch Salatiga Menggunakan Porter'S Five Forces," *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 2, no. 6 (2021): 730–731, <https://doi.org/10.31933/jemsi.v2i6.613>.

mencapai tujuan tersebut. Dengan demikian strategi bersaing dapat dipahami sebagai kombinasi antara tujuan perusahaan dan berbagai kebijakan atau langkah yang diterapkan perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut dalam menghadapi persaingan bisnis.³⁷

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi bersaing memiliki peran penting dalam menentukan suatu posisi perusahaan di tengah persaingan usaha. Melalui penerapan strategi yang tepat perusahaan dapat memanfaatkan berbagai peluang untuk menciptakan keunggulan bersaing. Menurut Porter strategi bersaing dapat membantu perusahaan dalam menemukan posisi yang menguntungkan. Dengan demikian setiap perusahaan perlu menyusun dan menerapkan strategi bersaing secara terencana agar dapat bertahan di tengah persaingan. Hal ini menunjukkan bahwa strategi bersaing memiliki peran penting dalam mencapai keberhasilan dan keberlanjutan suatu usaha.

3. Tujuan Strategi Bersaing

Menurut Kotler dan Amstrong terdapat lima tujuan pelaksanaan strategi bersaing yaitu:

- a. Membentuk suatu *positioning* yang tepat

Perusahaan berupaya menciptakan citra atau kesan baik di mata pelanggan, sehingga memiliki identitas yang jelas dibanding pesaing.

³⁷ Annisa Mardatillah, Rosmayani, and Rendi Prayuda, *Manajemen Strategi: Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Berbasis Indigenous Product Creativity* (Pekanbaru: Marpoyan Tujuh Publishing, 2022), 91.

b. Mempertahankan pelanggan yang setia

Pelanggan yang loyal merupakan aset jangka panjang bagi perusahaan, jika dikelola dengan baik pelanggan setia dapat memberikan pendapatan yang berkelanjutan.

c. Memperluas pangsa pasar

Perusahaan berusaha menarik pelanggan baru dan memperluas jangkauan pasar melalui penerapan strategi bersaing yang tepat.

d. Meningkatkan penjualan

Peningkatan penjualan dan keuntungan dipengaruhi oleh efektivitas strategi bersaing serta dukungan dari seluruh sistem dan fungsi dalam perusahaan.

e. Menciptakan kinerja bisnis yang efektif

Menciptakan bisnis secara efektif dengan menentukan kelompok pelanggan yang dituju, dengan memahami kebutuhan mereka serta memilih teknologi yang tepat dalam memenuhinya.³⁸

B. Persaingan Usaha Dalam Etika Bisnis Islam

1. Pengertian Persaingan Usaha dalam Etika Bisnis Islam

Secara umum persaingan bisnis adalah kondisi ketika para pelaku usaha saling bersaing untuk menarik dan mempertahankan konsumen dengan menawarkan harga yang bersaing serta produk atau jasa yang berkualitas.³⁹ Dalam paradigma *spiritual marketing*, persaingan dipandang

³⁸ Bashori, "Strategi Kompetitif Dalam Lembaga Pendidikan," *Tadris* 12 (2017): 173.

³⁹ Hikma Niar, *Etika Bisnis (Dinamika Persaingan Usaha)* (Bandung: CV. MEDIA SAINS INDONESIA, 2020), 63.

sebagai sesuatu yang positif karena dapat mendorong pertumbuhan pasar. Keberhasilan suatu usaha akan meningkatkan permintaan terhadap produk atau jasa yang ditawarkan. Namun, setiap pelaku usaha memiliki keterbatasan sehingga tidak mampu memenuhi seluruh permintaan pasar. Oleh karena itu, kebutuhan yang belum dapat dipenuhi tersebut akan menjadi peluang bagi para pesaing untuk ikut melayani permintaan konsumen.⁴⁰

Menurut Yusuf Qardhawi, terdapat beberapa norma atau nilai-nilai syariah yang harus dijadikan pedoman oleh para pedagang muslim dalam menjalankan perdagangan. Nilai-nilai tersebut menjadi landasan agar setiap aktivitas bisnis dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah:

- a. Tidak memperjualbelikan barang atau produk yang dilarang dalam syariat Islam.
- b. Menjalankan kegiatan perdagangan dengan sikap jujur, dapat dipercaya (amanah), dan benar dalam setiap transaksi.
- c. Menerapkan prinsip keadilan dalam berbisnis serta menghindari praktik riba.
- d. Mengedepankan sikap kasih sayang dalam berusaha dan tidak melakukan praktik monopoli.
- e. Menjaga sikap toleransi serta membangun hubungan persaudaraan dalam aktivitas perdagangan.

⁴⁰ Dr. Junaidi Abdillah, *Ilmu Fiqih Pemasaran; Sisi Lain Nabi Muhammad Saw Sebagai Pemasar, Angewandte Chemie International Edition*, vol. 3 (Semarang: eLSA Press, 2019), <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>.

- f. Menjadikan kegiatan perdagangan sebagai bagian dari ikhtiar untuk memperoleh keberkahan dan bekal menuju kehidupan akhirat.⁴¹

2. Unsur-Unsur Persaingan dalam Etika Bisnis Islam

Islam sebagai pedoman hidup telah menetapkan aturan yang jelas untuk mencegah terjadinya masalah yang timbul akibat praktik persaingan usaha yang tidak sehat. Dalam membahas persaingan bisnis menurut perspektif Islam, terdapat tiga unsur utama yang perlu diperhatikan yaitu:

- a. Pihak-pihak yang terlibat dalam persaingan

Manusia merupakan pihak yang mengendalikan persaingan bisnis karena cara seseorang menjalankan usaha dipengaruhi oleh pandangannya terhadap bisnis dan persaingan. Bagi seorang muslim, bisnis dilakukan untuk memperoleh dan mengembangkan harta yang merupakan rezeki dari Allah SWT. Oleh karena itu, manusia diperintahkan untuk berusaha mencari rezeki dengan cara yang baik tanpa takut kehilangan rezeki karena adanya pesaing.⁴² Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam firman Allah SWT QS. Al-Mulk ayat 15:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ ﴿١٥﴾

Terjemahnya: "Dialah yang menjadikan bumi untuk kamu dalam keadaan mudah dimanfaatkan. Maka, jelajahilah segala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezeki-

⁴¹ Yusuf Qardhawi, *Norma dan Etika Ekonomi Islam*, (Jakarta: Gema Insani, 1997), 173.

⁴² Cahyani Evy Utari, "Strategi Bersaing Dalam Berbisnis Secara Islami," *At-Tijarah* 2, no. 1 (2016): 64.

*Nya. Hanya kepada-Nya kamu (kembali setelah) dibangkitkan”.*⁴³

Keyakinan bahwa rezeki berasal dari Allah SWT menumbuhkan sikap tawakal dalam berbisnis. Seorang muslim akan bersyukur ketika berhasil dan bersabar ketika menghadapi kesulitan. Dalam Islam, persaingan dipahami sebagai upaya untuk menjadi yang terbaik melalui produk berkualitas, harga yang wajar, dan pelayanan yang baik. Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT QS. An-Naba ayat 10-11:

وَجَعَلْنَا اللَّيْلَ لِبَاسًا ۚ وَجَعَلْنَا النَّهَارَ مَعَاشًا ۚ

Terjemahan: “Dan Kami menjadikan malam sebagai pakaian, dan Kami menjadikan siang untuk mencari penghidupan”.⁴⁴

Ayat tersebut menjelaskan bahwa islam mendorong setiap muslim untuk memiliki etos kerja yang tinggi serta berlomba-lomba dalam kebaikan. Oleh karena itu, persaingan dalam bisnis tidak dimaknai sebagai upaya untuk menjatuhkan pesaing, melainkan sebagai usaha untuk memberikan yang terbaik dalam menjalankan kegiatan usaha.⁴⁵

b. Cara atau proses persaingan yang dilakukan

Berbisnis merupakan bagian dari kegiatan muamalah sehingga harus mengikuti aturan yang berlaku dalam muamalah Islam. Oleh karena itu, praktik persaingan bebas yang menghalalkan segala cara tidak dibenarkan karena bertentangan dengan prinsip-prinsip Islam. Dalam

⁴³ QS. Al-Mulk (67): 15.

⁴⁴ QS. An-Naba (78): 10-11.

⁴⁵ Cahyani Evy Utari, “Strategi Bersaing Dalam Berbisnis Secara Islami,” *At-Tijarah* 2, no. 1 (2016): 64.

menjalankan bisnis, seseorang akan berhubungan dengan berbagai pihak seperti mitra dan pesaing usaha.

Seorang pebisnis muslim harus memberikan pelayanan yang baik kepada rekan bisnisnya tanpa menggunakan cara yang dilarang oleh syariat. Rasulullah SAW juga mencontohkan persaingan yang sehat dalam berdagang, yaitu dengan memberikan pelayanan terbaik serta menjelaskan kondisi barang secara jujur tanpa menjatuhkan pesaing. Sikap ini dapat menumbuhkan kepercayaan pembeli dan memperkuat usaha.⁴⁶

c. Produk atau barang yang menjadi objek persaingan

Beberapa keunggulan produk yang dapat meningkatkan daya saing antara lain sebagai berikut:

- 1) Produk, produk barang atau jasa yang ditawarkan harus halal serta memiliki kriteria yang sesuai dengan harapan pelanggan.
- 2) Harga, harga yang ditetapkan harus kompetitif. Namun, penetapan harga tidak boleh dilakukan dengan cara membanting harga yang bertujuan menjatuhkan pesaing.
- 3) Tempat, lokasi usaha berada di tempat yang strategis, bersih, sehat, dan nyaman agar dapat menarik minat pelanggan.

⁴⁶ Cahyai Evy Utari, "Strategi Bersaing Dalam Berbisnis Secara Islami," *At-Tijarah* 2, no. 1 (2016): 64-65.

- 4) Pelayanan, pelayanan harus dilakukan dengan sikap ramah dan sopan, namun tetap menjaga batasan agar tidak melanggar aturan syariat.
- 5) Layanan purna jual, pelayanan yang diberikan kepada konsumen setelah transaksi dilakukan, sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat sebelumnya.⁴⁷

3. Prinsip-Prinsip Etika Bisnis Islam

Dalam Islam telah ditetapkan berbagai prinsip yang menjadi pedoman dalam menjalankan kegiatan bisnis. Etika bisnis Islam merupakan aturan atau pedoman dalam mengelola usaha yang berlandaskan pada Al-Qur'an, hadis, serta ketentuan hukum yang dirumuskan oleh para ulama fikih. Oleh karena itu, penerapan etika bisnis Islam harus didasarkan pada beberapa prinsip dasar sebagai berikut:⁴⁸

a. Prinsip Ketauhidan (*Unity*)

Prinsip ketauhidan merupakan dasar utama dalam menjalankan kegiatan bisnis menurut Islam. Seorang muslim harus meyakini bahwa setiap aktivitas usaha dilakukan untuk memperoleh rida Allah Swt. Oleh karena itu, seluruh kegiatan bisnis harus sesuai dengan ketentuan syariat serta berorientasi pada nilai-nilai islam.

⁴⁷ Cahyai Evy Utari, "Strategi Bersaing Dalam Berbisnis Secara Islami," At-Tijarah 2, no. 1 (2016): 66.

⁴⁸ Hikma Niar, *Etika Bisnis (Dinamika Persaingan Usaha)* (Bandung: CV. MEDIA SAINS INDONESIA, 2020), 4.

b. Prinsip Keadilan (*Equilibrium*)

Prinsip keadilan mengajarkan bahwa setiap orang harus diperlakukan secara adil sesuai dengan hak dan kewajibannya. Dalam kegiatan bisnis, tidak boleh ada pihak yang dirugikan atau diperlakukan secara tidak adil. Islam juga menekankan pentingnya bersikap adil kepada siapa pun, termasuk kepada pihak yang tidak disukai.

c. Prinsip Kehendak Bebas (*Free Will*)

Islam memberikan kebebasan kepada setiap individu untuk menjalankan kegiatan bisnis selama tidak bertentangan dengan syariat. Dalam bidang muamalah, pada dasarnya semua bentuk transaksi diperbolehkan, kecuali yang dilarang, seperti riba dan segala bentuk ketidakadilan. Oleh karena itu, mekanisme pasar seharusnya berjalan secara wajar berdasarkan keseimbangan antara permintaan dan penawaran tanpa adanya manipulasi.

d. Prinsip Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Setiap pelaku usaha memiliki tanggung jawab, baik kepada Allah Swt. maupun kepada konsumen dan masyarakat. Tanggung jawab tersebut diwujudkan melalui sikap jujur, terbuka, memberikan pelayanan yang baik, serta menjalankan usaha dengan penuh integritas. Kebebasan dalam berusaha disertai dengan kesediaan untuk mempertanggungjawabkan setiap tindakan yang dilakukan.

e. Prinsip Kebenaran dan Kebajikan (*Ihsan*)

Prinsip kebenaran dan kebajikan menekankan bahwa setiap kegiatan bisnis harus dilandasi niat, sikap, dan perilaku yang baik. Hal ini mencakup proses memperoleh barang, mengelola usaha, hingga memperoleh keuntungan dengan cara yang jujur, benar, dan sesuai dengan ajaran Islam.

C. Strategi Generik Porter

1. Pengertian Strategi Generik Porter

Strategi generik merupakan salah satu strategi yang digunakan oleh perusahaan sebagai upaya dalam menghadapi persaingan. Tujuan utama dari strategi ini untuk membangun posisi yang kuat dan menguntungkan dalam menghadapi kompetisi di dalam usaha.⁴⁹ Menurut Porter strategi bersaing berkaitan dengan bagaimana sebuah perusahaan dapat membedakan dirinya dengan para pesaing, oleh karena itu perusahaan harus memiliki ciri khas dibanding pesaingnya. Apabila hanya mengandalkan efektivitas operasionalnya tidak dapat dianggap sebagai strategi, karena efisiensi internal semata tidak langsung dirasakan atau terlihat oleh konsumen.⁵⁰ Gambaran strategi generik menurut Porter terdapat tiga jenis yaitu strategi keunggulan biaya (*cost leadership*), strategi diferensiasi (*differentiation*), dan strategi fokus (*focus*).⁵¹

⁴⁹ Rudy Vernando Silalahi and Silvia Juliasari, "Analisis Strategi Bersaing Pada Perusahaan Manufaktur Pull Handle Menggunakan Porter ' s Five Forces Model (Studi Kasus : PD XYZ)" 08, no. 02 (2022): 216.

⁵⁰ Werner R. Murhadi, *Manajemen Strategi* (Makassar: Intelektual Karya Nusantara, 2024): 114.

⁵¹ Micheal and Fajri, "Analisis Strategi Keunggulan Biaya, Diferensiasi, Dan Fokus Pada Industri Kuliner Morning Glory & Co Eatery Bandung."

Strategi biaya rendah (*cost leadership*) merupakan upaya perusahaan menjadi pemimpin dalam efisiensi biaya, sehingga mampu menawarkan harga jual yang lebih kompetitif dibanding pesaing. Sedangkan strategi diferensiasi (*differentiation*) menekankan keunikan produk atau layanan yang membedakan dengan para pesaing. Selain itu strategi fokus (*focus*) dapat diartikan sebagai upaya perusahaan dalam menyediakan produk atau layanan yang ditujukan pada segmen pasar tertentu. Strategi ini berbeda dengan strategi sebelumnya yang menekankan pada kompetensi inti, strategi ini lebih menekankan pada penentuan target konsumen untuk dibidik.⁵²

Dengan demikian strategi generik Porter memberikan kerangka bagi perusahaan dalam menentukan posisi bersaing yang tepat sesuai dengan kondisi dan sumber daya yang dimiliki. Perusahaan berskala besar yang memiliki akses sumber daya yang luas cenderung menggunakan strategi keunggulan biaya atau diferensiasi. Hal ini karena perusahaan mampu menekan biaya atau menciptakan produk dan layanan yang unik dalam skala besar. Sedangkan perusahaan kecil lebih memilih strategi fokus dalam persaingan, karena lebih efektif jika perusahaan dapat memusatkan diri pada segmen tertentu agar dapat melayani kebutuhan konsumen secara lebih spesifik dan bersaing secara optimal.

⁵² Sriyono Sigit Hermawan, *Manajemen Strategi & Resiko* (Sidoarjo: UMSIDA Press, 2020), 58.

2. Teori Strategi Generik Porter

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, setiap perusahaan perlu memiliki strategi yang tepat agar mampu bertahan dan memenangkan pasar. Strategi tersebut digunakan sebagai pedoman dalam menentukan langkah perusahaan untuk menciptakan nilai lebih dibandingkan pesaing. Salah satu teori strategi bersaing yang banyak digunakan dalam dunia bisnis dikemukakan oleh tokoh manajemen strategi yaitu Michael Porter.

Michael Porter mengemukakan bahwa terdapat tiga dasar utama strategi bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk meraih keunggulan yang kompetitif yaitu strategi biaya rendah (*cost leadership*), strategi diferensiasi, dan strategi fokus. Ketiga strategi ini disebut oleh Porter sebagai strategi Generik.⁵³ Berikut tiga strategi Generik Porter yang dapat mempengaruhi persaingan bisnis:

Tabel 2. 1

Tiga Strategi Generik Porter

Biaya yang lebih rendah	Diferensiasi	
Biaya Rendah	Diferensiasi	Sasaran Luas
Fokus Biaya Rendah	Fokus Diferensiasi	Sasaran Sempit

Sumber: Michael E. Porter (1980)

⁵³ Pahlevi. dkk, *Manajemen Strategi* (Makassar: Intelektual Karya Nusantara, 2023): 115.

Berdasarkan Tabel 2.1 strategi generik porter dibagi menjadi dua dimensi utama yaitu keunggulan kompetitif dan cakupan pasar. Keunggulan kompetitif terdapat biaya rendah dan diferensiasi, sedangkan cakupan pasar terdapat cakupan luas dan cakupan sempit. Pada cakupan pasar luas, perusahaan menerapkan strategi biaya rendah atau diferensiasi untuk menjangkau seluruh pasar. Sementara itu pada cakupan sempit perusahaan menggunakan strategi fokus, baik dalam fokus biaya rendah maupun fokus diferensiasi.

a. Strategi Biaya Rendah (*Cost Leadership*)

Strategi biaya rendah menjelaskan bagaimana suatu perusahaan dapat mempertahankan daya saing terhadap para kompetitor melalui pengendalian biaya yang lebih rendah. Strategi biaya rendah dapat membuat perusahaan dapat menghadapi tekanan dari pembeli karena pembeli hanya mampu menekan harga hingga batas setara dengan pesaing.⁵⁴ Strategi biaya rendah dilakukan melalui efisiensi biaya dengan mempekerjakan tenaga kerja yang lebih berpengalaman, mengontrol pengeluaran overhead, serta menekan biaya pada berbagai aspek seperti riset dan pengembangan, layanan, tenaga penjual, iklan, dan elemen biaya lainnya.⁵⁵

⁵⁴ Michael E Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1st ed. (New York: Free Press, 1980): 35.

⁵⁵ Efandi Agustian dan Indah Mutiara, "Penerapan Strategi Generik Porter Untuk Peningkatan Persaingan Bisnis Rich Fried Chicken Di Kota Jambi," *Prima* 4, no. 2 (2023): 28.

Dalam menerapkan strategi ini, perusahaan perlu berhati-hati agar tidak menurunkan harga secara berlebihan karena dapat mengurangi dan menghilangkan keuntungan. Ketika perusahaan terlalu mengandalkan keunggulan biaya dan menurunkan harga untuk mengalahkan pesaing, strategi ini dapat menjadi bumerang. Akibatnya terjadi perang harga yang dapat menurunkan keuntungan semua pihak.⁵⁶

Dalam mencapai keunggulan biaya rendah perusahaan dapat melakukan dua cara:

- 1) Menjalankan setiap proses kerja dengan efisien agar biaya menjadi lebih hemat.
- 2) Mengubah dan memperbaiki keseluruhan proses kerja perusahaan agar biaya dapat dikurangi dan menjadi efisien.⁵⁷

Menurut Harvey dan Porter (1998) terdapat beberapa faktor umum dimiliki perusahaan yang berhasil menerapkan strategi biaya rendah:

- 1) Memiliki kemampuan keuangan yang memadai untuk melakukan investasi besar.
- 2) Memiliki kemampuan dalam mengelola produk dan persediaan secara efisien.
- 3) Memiliki keahlian dalam mengelola operasional perusahaan secara efektif.

⁵⁶ Abdul Rasyid, *Manajemen Strategik* (Bandung: CV Media Sains Indonesia, 2020): 101.

⁵⁷ Abdul Rasyid, *Manajemen Strategik* (Bandung: CV Media Sains Indonesia, 2020): 102.

- 4) Memiliki sistem distribusi dan hubungan dengan pemasok yang efisien sehingga dapat menjamin ketersediaan dengan biaya yang lebih hemat.⁵⁸

Dengan penerapan yang tepat, strategi biaya rendah (*cost leadership*) dapat memberikan berbagai keuntungan bagi perusahaan antara lain:

- 1) Mendapatkan keuntungan di atas rata-rata bahkan saat menghadapi persaingan yang kuat
- 2) Melindungi perusahaan dari tekanan pembeli, karena dengan biaya rendah perusahaan tidak mudah untuk menurunkan harga lagi.
- 3) Penghalang bagi pesaing baru untuk masuk, karena mereka sulit menandingi biaya rendah.
- 4) Membuat perusahaan lebih leluasa dalam bekerja sama dengan pemasok.⁵⁹

b. Strategi Diferensiasi

Porter mengemukakan bahwa strategi diferensiasi merupakan salah satu bentuk strategi bersaing di mana perusahaan berusaha menciptakan perbedaan pada produk atau layanan yang ditawarkan.⁶⁰ Keberhasilan strategi ini bergantung pada persepsi pelanggan terhadap perbedaan produk. Oleh karena itu jika pelanggan sulit membedakan

⁵⁸ N M Nikmatul Masruroh, *Dialog Ekonomi Islam Dan Pemikiran Michael E Porter: Studi Komparasi Model Pengembangan Produk* (Jember: UIN KHAS Press, 2022), 46-47.

⁵⁹ Dr. Darwin Lie, *Strategic Management, Sustainability (Switzerland)* (Bandung: Media Sains Indonesia, 2022): 114.

⁶⁰ Muhadjir Anwar, *Manajemen Strategik Daya Saing Dan Globalisasi, Purwokerto : SASANTI INSTITUTE*, 2020: 70.

produk perusahaan dengan produk pesaing, maka strategi diferensiasi tidak akan efektif.⁶¹

Penerapan strategi diferensiasi dapat membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan karena mampu meningkatkan *loyalitas* pelanggan dan mengurangi sensitivitas terhadap harga. Dalam hal ini perusahaan bisa mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi tanpa harus bersaing melalui biaya rendah serta dapat menjadi hambatan pesaing untuk masuk ke pasar.⁶² Secara spesifik strategi diferensiasi dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu:

- 1) Menyediakan produk dengan kualitas yang lebih baik.
- 2) Membangun citra dan identitas yang baik.
- 3) Memperkuat nama merek (*brand*).
- 4) Memberikan kemudahan layanan (*Convenience*).
- 5) Mengelola distribusi barang secara efektif agar selalu tersedia.⁶³

Strategi diferensiasi perlu diterapkan setelah melalui proses analisis yang baik terhadap kebutuhan dan preferensi konsumen, guna memastikan apakah penggunaan satu atau lebih fitur pembeda dalam produk layak dilakukan untuk mencerminkan karakteristik yang diinginkan oleh pasar.⁶⁴

⁶¹ Dr Syamsul Hadi, *Mendapatkan & Mempertahankan Keunggulan Kompetitif* (Yogyakarta: UST PRESS, 2022), 19.

⁶² Michael E Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980): 38.

⁶³ Dr. Darwin Lie, *STRATEGIC MANAGEMENT, Sustainability (Switzerland)* (Bandung: Media Sains Indonesia, 2022): 117.

⁶⁴ Widya Rahmawati et al., “Analisis Strategi Generic Michael E Porter” *VASTUWIDYA* 7, no. 2 (2024): 9.

Dalam upaya memperkuat diferensiasi perusahaan perlu melakukan beberapa cara yaitu:

- 1) Menciptakan variasi produk yang menarik sesuai kebutuhan konsumen.
- 2) Meningkatkan kualitas pelayanan.
- 3) Mengembangkan inovasi dan memanfaatkan teknologi.
- 4) Menjaga dan meningkatkan kualitas.
- 5) Memperkuat aktivitas pemasaran dan reputasi merek.
- 6) Meningkatkan kualitas SDM melalui pelatihan.⁶⁵

Dengan demikian penerapan strategi diferensiasi juga memiliki keterbatasan karena dapat menghambat pencapaian pangsa pasar yang luas karena citra eksklusif. Selain itu strategi ini umumnya membutuhkan biaya yang lebih tinggi, sehingga perusahaan perlu mempertimbangkan keseimbangan antara keunikan yang diberikan dan biaya yang dikeluarkan agar mampu bersaing di pasar.⁶⁶

c. Strategi Fokus

Strategi fokus merupakan strategi yang menargetkan segmen pasar tertentu berdasarkan kelompok pembeli, produk, maupun wilayah. Strategi ini menekankan kemampuan perusahaan dalam melayani segmen tersebut secara lebih efisien dan efektif.⁶⁷ Pendekatan ini dilakukan melalui penerapan strategi biaya rendah atau strategi

⁶⁵ Abdul Rasyid, *Manajemen Strategik* (Bandung: CV Media Sains Indonesia, 2020), 104.

⁶⁶ Michael E Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980): 38.

⁶⁷ Ibid.

diferensiasi dalam lingkup pasar yang terbatas.⁶⁸ Perusahaan dapat memberikan nilai kepada pelanggan pada segmen pasar yang spesifik dan unik dengan memilih salah satu dari dua strategi fokus yaitu:

1) Fokus Biaya Rendah

Strategi ini menekankan pada efisiensi dan pengurangan biaya operasional sehingga perusahaan dapat menawarkan harga yang lebih terjangkau tanpa mengabaikan kualitas produk.⁶⁹ Strategi ini bertujuan menjaga keunggulan kompetitif dengan fokus melayani konsumen melalui biaya rendah dibanding pesaing.⁷⁰

2) Fokus Diferensiasi

Strategi ini menekankan pada penciptaan keunikan produk atau layanan untuk memberikan nilai tambah bagi pelanggan, sehingga perusahaan dapat meraih keuntungan di atas rata-rata dan memiliki posisi yang lebih kuat dalam persaingan.⁷¹ Strategi ini dapat berhasil jika terdapat segmen konsumen yang benar-benar membutuhkan karakteristik tertentu dari produk atau layanan, serta kemampuan perusahaan dalam menciptakan penawaran produk atau layanan yang berbeda dibanding pesaing di pasar yang sama.⁷²

⁶⁸ Dr. Dadang Suhairi, *Manajemen Strategik* (Bandung: Widina Media Utama, 2024): 83.

⁶⁹ Dr. Darwin Lie, *STRATEGIC MANAGEMENT, Sustainability (Switzerland)* (Bandung: Media Sains Indonesia, 2022): 118.

⁷⁰ Abdul Rasyid, *Manajemen Strategik* (Bandung: CV Media Sains Indonesia, 2020), 106.

⁷¹ Dr. Darwin Lie, *STRATEGIC MANAGEMENT, Sustainability (Switzerland)* (Bandung: Media Sains Indonesia, 2022): 119.

⁷² Abdul Rasyid, *Manajemen Strategik* (Bandung: CV Media Sains Indonesia, 2020), 107.

3. Risiko Strategi Generik Porter

Sebagai bagian dari penerapan strategi bisnis, perusahaan harus dapat memahami bahwa setiap strategi generik memiliki risiko yang dapat memengaruhi keberhasilan dalam mencapai keunggulan bersaing. Oleh karena itu perusahaan harus mengidentifikasi berbagai risiko yang mungkin timbul dalam penerapan strategi generik agar dapat mengantisipasi, meminimalkan, serta membuat langkah yang lebih tepat.

Dalam penerapannya strategi biaya rendah (*cost leadership*) tidak terlepas dari berbagai potensi risiko yang harus diperhatikan oleh perusahaan yaitu:

- a. Peralatan atau teknologi yang digunakan dapat tertinggal karena adanya inovasi dari pihak lain yang mampu menghasilkan biaya rendah.
- b. Fokus perusahaan yang terlalu besar pada efisiensi biaya berpotensi membuat perusahaan kurang memperhatikan kebutuhan pelanggan atau aspek persaingan lainnya.
- c. Strategi ini mudah ditiru sehingga perusahaan perlu melakukan upaya yang berkelanjutan untuk meningkatkan nilai produk atau layanan agar tetap unggul.⁷³

⁷³ Dr. Darwin Lie, *STRATEGIC MANAGEMENT, Sustainability (Switzerland)* (Bandung: Media Sains Indonesia, 2022): 113.

Dalam upaya memperoleh keunggulan bersaing di mata konsumen, strategi diferensiasi sering digunakan sebagai salah satu pendekatan perusahaan. Namun strategi juga memiliki potensi risiko sehingga perusahaan perlu memahami dan mengantisipasinya. Berikut risiko strategi diferensiasi:

- 1) Apabila harga produk yang memiliki diferensiasi terlalu mahal dibanding pesaing yang lebih murah, maka konsumen cenderung memilih produk yang lebih murah meskipun fitur atau kualitasnya lebih rendah.
- 2) Kebutuhan konsumen terhadap diferensiasi dapat berubah, terutama ketika konsumen semakin selektif dalam menilai produk.
- 3) Peniruan oleh pesaing dapat mengurangi kesan keunikan produk seiring berkembangnya usaha.⁷⁴

Strategi fokus merupakan strategi yang menargetkan segmentasi pasar tertentu, sehingga perusahaan dapat melayani konsumen secara lebih mendalam dan menciptakan keunggulan bersaing. Namun dalam penerapannya strategi ini memiliki risiko yang serupa dengan strategi lainnya yaitu:

- 1) Munculnya pesaing yang memiliki target lebih sempit, hal ini dapat membuat fokus menjadi kurang efektif.

⁷⁴ Dr. Darwin Lie, *STRATEGIC MANAGEMENT, Sustainability (Switzerland)* (Bandung: Media Sains Indonesia, 2022): 113.

- 2) Pelaku usaha dengan jangkauan pasar yang lebih luas dapat tertarik untuk memasuki segmen yang sama.
- 3) Kebutuhan konsumen pada segmen tertentu dapat menjadi serupa dengan pasar umum, sehingga keunggulan dari strategi fokus dapat berkurang atau hilang.⁷⁵

Selain risiko yang terdapat pada masing-masing strategi generik, terdapat pula risiko yang muncul akibat ketidaktegasan perusahaan dalam menentukan dan menjalankan strategi bersaing. Apabila perusahaan tidak mampu menetapkan posisi strategis secara tegas, misalnya dengan mencoba menggabungkan strategi biaya rendah dan diferensiasi secara bersamaan tanpa arah yang jelas, maka perusahaan berpotensi berada dalam kondisi yang disebut sebagai *stuck in the middle* atau terjebak di tengah.

Menurut Porter perusahaan yang mengalami kondisi *stuck in the middle* merupakan perusahaan yang gagal dalam mengembangkan strategi ke salah satu dari tiga arah utama, yaitu kepemimpinan biaya, diferensiasi, atau fokus, sehingga berada dalam posisi strategis yang lemah. Kondisi ini menyebabkan perusahaan tidak memiliki keunggulan biaya maupun diferensiasi yang jelas serta tidak mampu bersaing secara efektif di pasar. Akibatnya, perusahaan cenderung memiliki tingkat profitabilitas yang rendah karena kehilangan pelanggan baik dari segmen yang sensitif terhadap harga maupun segmen yang mengutamakan keunikan produk.

⁷⁵ Dr. Darwin Lie, *STRATEGIC MANAGEMENT, Sustainability (Switzerland)* (Bandung: Media Sains Indonesia, 2022): 119.

Selain itu, perusahaan juga berpotensi mengalami konflik internal organisasi akibat ketidaksesuaian antara sistem, struktur, dan arah strategi yang dijalankan.⁷⁶

D. Keunggulan Bersaing

1. Pengertian Keunggulan Bersaing

Menurut Kotler keunggulan bersaing merupakan kelebihan perusahaan dalam menciptakan nilai yang lebih tinggi bagi pelanggan, baik melalui penawaran harga yang lebih rendah atau memberikan manfaat yang lebih besar sebanding dengan harga yang ditetapkan. Perusahaan yang beroperasi dalam pangsa pasar yang sama memiliki perbedaan dalam tujuan dan sumber daya yang dimiliki.⁷⁷ Perbedaan tersebut terlihat dari skala usaha, ketersediaan sumber daya, serta perusahaan yang telah lama berdiri maupun masih baru. Dalam kondisi ini dapat membuat perusahaan menempati posisi persaingan yang berbeda di pasar. Oleh karena itu menjalankan bisnis tidak cukup dengan menciptakan keunggulan bersaing saja. Dalam jangka panjang hal ini dicapai melalui pengembangan kompetensi inti, sehingga mampu melayani pelanggan lebih baik dibandingkan pesaing.⁷⁸

⁷⁶ Michael E Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980): 42.

⁷⁷ Imam Hanafi Eva Sundari, *Strategi Pemasaran* (Riau: UIR Press, 2022): 11.

⁷⁸ Pony Safitri and Zakia Fajrin, "Strategi Bisnis Dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran Usaha Kecil Menengah Kopiah Resam Mentari Kota Pangkalpinang," *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis* 20, no. 1 (2019): 64, <https://doi.org/10.29103/e-mabis.v20i1.390>.

Keunggulan bersaing juga berkaitan erat dengan kinerja perusahaan. Terdapat hubungan positif yang kuat antara kinerja bisnis dan keunggulan bersaing. Semakin baik kinerja perusahaan, semakin kuat juga keunggulan bersaing yang dimilikinya dan sebaliknya. Hal ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing menunjukkan faktor penting bagi perusahaan dalam memenangkan persaingan, yang dapat dilihat melalui beberapa elemen utama keunggulan bersaing yaitu:⁷⁹

a. Potensi Keunggulan Bersaing

Setiap perusahaan memiliki sumber daya yang berbeda-beda. Sumber daya tersebut meliputi keahlian manajer dan karyawan, kemampuan dalam mengelola perusahaan, serta fasilitas yang dimiliki. Semakin baik kualitas sumber daya, semakin mudah perusahaan dalam menentukan dan menjalankan strategi. Selain itu, perusahaan juga perlu memiliki kemampuan pengendalian yang baik, seperti melakukan pengawasan dan mengevaluasi jalannya bisnis secara menyeluruh.

b. Posisi Keunggulan Bersaing

Posisi keunggulan bersaing dapat diperoleh melalui strategi biaya rendah atau diferensiasi. Dengan posisi ini, pelanggan merasa bahwa harga yang dibayar sesuai dengan manfaat yang diperoleh. Biaya operasional yang lebih rendah memungkinkan perusahaan menawarkan harga yang lebih terjangkau dibandingkan pesaing.

⁷⁹ Haris Santoso, "Keunggulan Bersaing 4," *I-ECONOMICS: A Research Journal on Islamic Economics* 8, no. 2 (2023): 156.

c. Kinerja yang Dihasilkan

Potensi dan posisi keunggulan bersaing jika dimanfaatkan dengan baik, pelanggan akan mendapatkan produk dengan harga yang terjangkau dan kualitas yang sesuai harapan. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan dan *loyalitas* pelanggan, memperluas pangsa pasar, serta meningkatkan penjualan perusahaan. Pada akhirnya, perusahaan dapat memberikan nilai yang lebih besar kepada pelanggan.

2. Sumber Keunggulan Bersaing

Setiap perusahaan perlu mengidentifikasi dan mengembangkan sumber keunggulan bersaing yang dimilikinya agar mampu bertahan dalam persaingan bisnis yang semakin ketat. Berikut beberapa sumber keunggulan bersaing antara lain:⁸⁰

a. Keunggulan teknologi

Keunggulan teknologi diperoleh melalui inovasi serta penelitian dan pengembangan (R&D). Pemanfaatan teknologi yang baik membantu perusahaan menghasilkan produk yang lebih berkualitas, meningkatkan efisiensi operasional, serta mempertahankan daya saing dalam persaingan bisnis.

b. Keunggulan merek

Merek yang kuat dapat meningkatkan kepercayaan dan *loyalitas* pelanggan. Selain itu, citra merek yang positif juga dapat membantu

⁸⁰ Imam Hanafi Eva Sundari, *Strategi Pemasaran* (Riau: UIR Press, 2022): 110-112.

perusahaan mempertahankan posisi di pasar serta memberikan nilai lebih pada produk atau layanan yang ditawarkan.

c. Jaringan distribusi

Jaringan distribusi yang efektif memungkinkan produk tersedia di berbagai lokasi yang mudah dijangkau konsumen. Hal ini mempermudah konsumen memperoleh produk serta meningkatkan kepuasan pelanggan.

d. Skala ekonomi

Skala ekonomi terjadi ketika perusahaan dapat meningkatkan volume produksi sehingga mampu menurunkan biaya produksi per unit. Kondisi ini memungkinkan perusahaan menetapkan harga yang lebih kompetitif dan memperoleh keuntungan yang lebih optimal.

e. Lokasi

Lokasi yang strategis membantu perusahaan mengakses pasar, bahan baku, dan sarana transportasi dengan lebih mudah sehingga kegiatan operasional dan distribusi produk dapat berjalan lebih efisien.

3. Indikator Keunggulan Bersaing

Indikator keunggulan bersaing dalam penelitian ini terdapat empat aspek utama sebagai berikut:

a. Keunikan produk atau layanan yang ditandai dengan kemampuan perusahaan menghadirkan perbedaan dibanding pesaing, baik dari segi jenis, desain, fitur, kemasan, maupun kualitas layanan. Keunikan ini dilihat berdasarkan jenis dan kemasan produk yang ditawarkan serta

layanan yang diberikan, sehingga mampu memberikan nilai khas yang sulit ditiru.

- b. Variasi produk atau layanan, yang ditandai dengan banyaknya jenis produk, pilihan ukuran atau kemasan, serta variasi pelayanan. Variasi ini dilihat berdasarkan ragam produk, ukuran kemasan, dan variasi pelayanan, sehingga memberikan fleksibilitas bagi konsumen dalam memilih.
- c. Reputasi perusahaan, ditandai dengan citra merek yang baik, konsistensi kualitas, serta hubungan baik dengan berbagai pihak. Reputasi ini dilihat dari kemampuan perusahaan dalam membangun merek yang terpercaya serta menjalin hubungan dengan masyarakat, pemerintah, dan pelanggan.
- d. Pengalaman Pelanggan, ditandai dengan kenyamanan saat pembelian, kemudahan akses, suasana tempat usaha, serta rasa puas dalam menggunakan produk. Dapat dilihat dari rasa bangga, kenyamanan dalam proses pembelian, dan kenyamanan lokasi usaha.⁸¹

⁸¹ Onita Sari Sinaga et al., *Manajemen Keunggulan Kompetitif UMKM* (Purwokerto: PT. Pena Persada Kerta Utama, 2022), 49.