

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Strategi Bersaing**

##### 1. Pengertian Strategi

Definisi strategi ialah sarana bersama yang mempunyai tujuan berjangka panjang yang akan dicapai. Meminimalkan keterbatasan bersaing serta meningkatkan keunggulan yang kompetitif adalah bentuk dari strategi. Porter (1993) berkata, “suatu inti dari keberhasilan ialah persaingan”. Setiap bisnis wajib mempunyai strategi bersaing, supaya dapat berhasil di setiap persaingan yang ada dalam menjalankan suatu bisnis.<sup>13</sup> Menurut Steiner dan Milner, definisi strategi ialah penetapan misi suatu perusahaan, mengunggulkan kekuatan internal dan eksternal perusahaan dengan menetapkan sasaran organisasi, mewujudkan tujuan dan sasaran utama suatu organisasi dengan merumuskan implementasi dan kebijakan secara tepat.<sup>14</sup>

##### 2. Pengertian Strategi Bersaing

Pengertian dari strategi bersaing ialah meningkatkan rencana terkait bagaimana bisnis yang akan bersaing, kebijakan apakah yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan dan apa yang seharusnya menjadi tujuannya. Analisis pesaing serta sasaran ditujukan pada kesuksesan dan sifat suatu perusahaan strategis yang bisa dilaksanakan oleh setiap pesaing. Selanjutnya analisis pesaing diharapkan memiliki banyak data, yang susah

---

<sup>13</sup> Michael E. Porter, “*Strategi Bersaing*”, (Jakarta: Erlangga, 1998), h. 15

<sup>14</sup> Geroge Stainer dan John Milner, “*Management Strategic*”, (Jakarta: Erlangga,), h. 70.

didapatkan apabila tidak bekerja keras.<sup>15</sup> Tujuan dari strategi bersaing yaitu untuk mempertahankan posisi yang menguntungkan serta dapat di pertahankan, mengatasi kekuatan yang menentukan persaingan industri dan untuk merubah hukum guna memberikan keuntungan terhadap perusahaan.

<sup>16</sup>Porter mempercayai bahwa apabila perusahaan di suatu negara dapat kompetitif dalam bersaing, maka perusahaan tersebut juga akan mendapatkan keunggulan yang kompetitif.<sup>17</sup>

## **B. Daya Saing**

Sebutan sebagai perbandingan kekuatan dan keterampilan suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya ialah daya saing. Prosedur dalam mewujudkan *value added creation* (nilai tambah) adalah suatu kewajiban perusahaan.<sup>18</sup>

### 1. Teori Daya Saing

Suatu kreativitas yang dapat di artikan sebagai produksi tenaga kerja merupakan daya saing yang berpengaruh pada sumber daya relatif suatu perusahaan atau keunggulan dalam bersaing dan sangat bergantung pada keunggulan bersaing suatu perusahaan. Michael E. Porter menjelaskan pentingnya suatu persaingan yang berkaitan dengan 3 aspek, sebagai berikut :

---

<sup>15</sup>Michael E. Porter, *Strategi Bersaing (Competitive Strategy)*, (Jakarta: Erlangga, 2000), h. 85.

<sup>16</sup>Eka Handriani, "Analisis Faktor Daya Saing di Kabupaten Semarang", *Jurnal Dinamika Manajemen*, vol. 2, no. 1, Maret 2011, h. 17-25.

<sup>17</sup>Melissa Carmia Elias, "Analisis Strategi Bersaing Pada Perusahaan Biro Perjalanan Di Malang", *AGORA*, vol. 6, no. 2, 20018, hlm. 1-6.

<sup>18</sup>Mudrajad Kuncoro, "Ekonomika Industri Indonesia : Menuju Negara Industri Baru 2030?", (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2007), h. 82.

- a. Ditinjau dari jumlah pelaku ekonomi serta dari perekonomian daerah.
- b. Memajukan daya tampung ekonomi untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi.
- c. Mempercayai bahwa prosedur pasar dapat menghasilkan efisiensi yang lebih maksimal.

## 2. Daya Saing Dalam Islam

Aktivitas ekonomi dalam Islam mempunyai tujuan untuk menyukseskan ekonomi dalam Islam. Suatu bisnis dalam Islam mempunyai tujuan untuk mencapai 4 hal yaitu pertumbuhan. Keberkahan, keberlangsungan dan lainnya.<sup>19</sup> Para pembisnis diajarkan oleh Islam untuk selalu mengindahkan kualitas dan keberadaan suatu produk atau jasa. Terdapat larangan dalam Islam untuk membeli dan menjual suatu produk yang sama sekali tidak jelas atau tergolong dalam penipuan (gharar), kebohongan, riba dan lain sebagainya. Pembisnis juga dianjurkan untuk memperhatikan kualitas dari produk harus jelas agar mudah dinilai oleh konsumen.<sup>20</sup> Ajaran Islam mengajarkan seluruh aktivitas termasuk aktivitas perekonomian (bermuamalah) wajib memberikan kualitas pelayanan yang baik.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup>Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjayakusuma, *“Menggagas Bisnis Islami”*, (Jakarta: Gema Press, 2000), h. 18.

<sup>20</sup>Muhammad Firdaus, *“Dasar dan Strategi Pemasaran Syariah”*, (Jakarta: Reinaisan, 2005), h. 35.

<sup>21</sup>Pusat Pengkajian dan Pengembangan Ekonomi Islam, *“Ekonomi Islam”*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), h. 231-234.

### C. Porter Five Forces

Michael E. Porter seorang akademisi yang dikenal karena teorinya tentang ekonomi, strategi bisnis dan tujuan sosial yang mengembangkan *Porter Five Forces* kerangka analisis industri dengan pengembangan strategi bisnis. Konsep *Porter Five Forces* ini dapat menjadikan suatu perusahaan industri ekonomi dapat menentukan daya tarik pasar dan kekuatan dalam persaingan.<sup>22</sup> Menurut metode Michael E. Porter, memperhatikan 5 kemampuan bersaing adalah cara agar perusahaan dapat bertahan dan sukses bersaing dengan perusahaan lainnya.<sup>23</sup> Berikut ialah 5 kekuatan yang dapat mempengaruhi persaingan industri :

#### 1. Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*)

Dapat menjadikan ancaman bagi para pelaku bisnis munculnya pendatang baru dalam industri, hal tersebut menciptakan rasa semangat dan membawa kapasitas lebih baik dan baru serta berkeinginan untuk mendapatkan pangsa pasar. Hal tersebut akan mengarah pada harga yang bernilai minimum dan biaya yang maksimum, dampaknya akan mengurangi profitabilitas perusahaan yang ada. Hal ini menjadi tantangan bagi para pendatang baru pada saat memasuki pasar.<sup>24</sup> Ada beberapa sumber rintangan yang akan menjadi penghambat pendatang baru untuk memasuki

---

<sup>22</sup> Annisa Novceria Rahma and Ari Pradhanawati, “Menggunakan Analisis Five Forces Porter Dan SWOT (Kasus Pada UKM Lunpia Kings Semarang) Pendahuluan”, *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, Vol. 7, No. 2, (2018), h. 1-4.

<sup>23</sup> Damar Purba Pamungkas, “Analisis Competitive Force dan Competitive Strategy Sistem Informasi Kuliner di Indonesia”, *Jurnal Elektronik, Informatic and Vocational Information (ELINVO)*, vol. 1, no. 2, Mei 2016, h. 199-120.

<sup>24</sup> Salma Durroh Salsabilati, “Analisis Strategi Bersaing Namira Hotel Syari’ah dengan Porter Five Forces”, (Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia, 2018), h. 4-5.

dunia perbisnisan, antara lain skala ekonomi, diferensi produk, biaya investasi, biaya beralih pemasok, akses kesaluran distribusi dan kebijakan pemerintah.<sup>25</sup>

## 2. Ancaman Produk Pengganti (*Threath of Subtitutes*)

Produk atau jasa pengganti sesungguhnya selalu dipergunakan dalam persaingan industri pada seluruh perusahaan, namun memiliki perbedaan pada karakteristiknya. Dilihat dari manfaat dan fungsinya, setiap produk atau jasa pengganti memiliki manfaat dan fungsi yang sama. Apabila kualitas dari produk tidak adanya peningkatan atau tidak dilakukannya diferensiasi, maka akan terjadi penurunan keuntungan dari suatu produk tersebut yang juga mengakibatkan harga yang dipasarkan oleh produk pengganti akan semakin menarik konsumen. Pada saat normal tidak hanya membatasi keuntungan, namun produk atau jasa pengganti juga dapat mempengaruhi keuntungan dengan mengurangi potensi suatu keuntungan dengan nilai tidak sedikit yang didapatkan pada saat pasar menghadapi lonjakan.<sup>26</sup>

## 3. Kekuatan Tawar-menawar Pembeli (*Bargaining power of Customers*)

Menekan harga agar turun sangat penting untuk kekuatan tawar-menawar pembeli terhadap penjual, selain itu juga dapat memberikan tawaran untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang baik serta membuat pesaing melakukan persaingan dengan yang lainnya. Terkadang proses

---

<sup>25</sup>Fredn R. David, “*Manajemen Strategi Konsep*”, Buku 1, Edisi 12, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), h. 151.

<sup>26</sup>Salma Durroh Salsabilati, “*Analisis Strategi Bersaing Namira Hotel Syari’ah dengan Porter Five Forces*”, (Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia, 2018), h. 6.

penawaran memiliki tingkatan yang paling rendah. Tawar-menawar sebaiknya menghindari perkiraan biaya produksi yang sejajar dengan harga yang akan ditawarkan, perusahaan akan rugi apabila hal tersebut terjadi dan akibatnya dimasa yang akan datang perusahaan tersebut akan melakukan penurunan kualitas dari produk yang dihasilkannya. Jika terjadi penurunan kualitas pada produk yang diproduksi, maka tingkatan kompetisi perusahaan tersebut juga ikut akan menurun dan berpengaruh pada kemampuan konsumen agar dapat mempengaruhi harga jual yang akan semakin rendah.

4. Kekuatan Tawar-menawar Pemasok (*Bargaining power of Suppliers*)

Proses tawar-menawar juga dilakukan oleh pemasok produk juga dan wajib melakukan penawaran pada konsumen. Proses tawar-menawar pemasok dapat melakukannya dengan cara memberikan kenaikan harga atau dengan memberi penurunan kualitas pada barang atau jasanya. Perusahaan akan memperoleh kompetisi yang baik dibandingkan perusahaan yang baik, apabila perusahaan berjuang memperoleh harga yang paling rendah serta memperoleh kualitas yang paling tinggi.

5. Persaingan antar Kompetitor dalam Industri yang sama (*Rivalry of Competitors*)

Michael E. Porter menyatakan bahwa persaingan yang dilakukan antar pesaing yang mempunyai bisnis yang sama dalam industri akan menjadi kekuatan utama dalam persaingan.<sup>27</sup> Pemain atau pelaku yang memainkan bisnis serta menghasilkan dan menjual produk atau jasa yang serupa ialah

---

<sup>27</sup> Michael E. Porter, "*Strategi Bersaing (Competitive Strategy)*", (Jakarta: Erlangga, 2000), h. 31

kompetitor yang dimaksud disini untuk merebutkan pasar.<sup>28</sup> Persaingan yang terjadi diantara para pesaing yang ada mengangkat suatu strategi misalnya persaingan harga, identifikasi produk, iklan periklanan dan meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan. Suatu persaingan antar bisnis terjadi diakibatkan oleh adanya rasa tertekan atau melihat peluang guna memaksimalkan posisinya.<sup>29</sup>

Sehingga dengan lima kekuatan porter tersebut bisa menghasilkan suatu strategi yang dapat memunculkan kompetitif keunggulan dalam bersaing, *Porter's Competitive Strategies*, inilah yang lazim diikuti oleh para manajer dalam menentukan strategi bersaing. Strategi bersaing menurut Porter ini dikembangkan atas dua pertanyaan, sebagai berikut :

1) Apakah kita akan bersaing dengan basis biaya rendah atau kita mencoba membuat diferensiasi pada produk/layanan?

Pada yang kedua ini, diferensiasinya tidak dengan dasar biaya, tapi dengan hal seperti mutu atau layanan.

2) Apakah kita akan bersaing secara langsung (*head to head*) dengan pesaing utama atas pangsa pasar yang paling diminati dari pasar atau kita fokus pada ceruk pasar (*niche market*) yang relatif kurang diminati tapi merupakan segmen pasar yang menguntungkan?<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup>Damar Purba Pamungkas, "Analisis Competitive force dan Competitive Strategy Sistem Informasi Kuliner di Indonesia", ", Jurnal Elektronik, Informatic and Vocational Information (ELINVO), vol. 1, no. 2, Mei 2016, h. 120.

<sup>29</sup>Michael E. Porter, "Strategi Bersaing (Competitive Strategy)", (Jakarta: Erlangga, 2000), h. 50.

<sup>30</sup> Linda Maryani and Harmon Chaniago, "Peran Strategi Bisnis Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Di Industri Fashion." Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi, Vol. 5, No. 1, 2019, h. 47.

Sehingga muncullah tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu :

a. Strategi Diferensiasi

Strategi ini memacu perusahaan agar menemukan perbedaannya tersendiri di pasar sasaran. Hal tersebut memungkinkan perusahaan akan menarik pelanggan atau konsumen yang memiliki potensi terbesar. Produk yang sulit diikuti kompetitor dan yang memiliki ketahanan yang lama ialah contoh dari penerapan yang benar dalam strategi ini. Strategi ini juga mempunyai resiko lain yaitu konsumen tidak memperhatikan keunikan dari sebuah produk atau jasa. Jika hal tersebut terjadi, maka pesaing yang memasok produk atau jasa standar akan mempunyai kesempatan yang baik untuk merebut pasar.<sup>31</sup>

b. Strategi Diversifikasi

Strategi ini dilakukan untuk memperluas produk atau jasa, dalam rangka meningkatkan pertumbuhan, penjualan dan keuntungan suatu perusahaan. Strategi diversifikasi adalah strategi operasional bisnis yang sering kali digunakan, agar profit yang diterima oleh perusahaan semakin besar.

c. Strategi Fokus

Fungsi dari strategi ini ialah pada segmen pasar yang sempit dapat menciptakan keistimewaan dalam persaingan. Perusahaan yang akan menerapkan strategi ini juga harus memiliki ukuran pasar (*market size*)

---

<sup>31</sup>Fred R. David, “*Manajemen Strategis*”, Buku 1. Edisi 12, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), hlm. 146.



yang layak (sesuai), mempunyai proses perkembangan yang bagus dan pesaing guna kesuksesan. Pelanggan atau konsumen yang memerlukan perbedaan atau keunikan dari perusahaan pesaing akan menjadikan strategi ini lebih sukses. Dalam menggunakan strategi ini perusahaan akan lebih fokus pada wilayah geografis tertentu.

#### **D. Hotel Syari'ah**

Dilihat dari definisinya, tidak jauh berbeda dengan hotel konvensional, bisnis hotel yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa penginapan, pelayanan makanan dan minuman, serta jasa umum lainnya yang memenuhi ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, industri, dan syari'ah Islam merupakan definisi dari hotel yang berbasis syari'ah. Perbedaan hotel syari'ah dengan hotel konvensional terletak pada tujuan, fungsinya dan pada operasionalnya. Keduanya sama-sama merupakan bisnis yang bergerak dalam bidang melayani tamu.<sup>32</sup>

Pada berbagai aktivitas pelayanan dan penyajian yang di berikan kepada tamu hotel secara garis besar letak perbedaan antara hotel syari'ah dengan hotel konvensional. Langkah yang dilaksanakan oleh hotel syari'ah agar terjaminnya prinsip syari'ah berjalan dengan baik pada hotel ialah dengan adanya makanan serta minuman yang halal dari MUI dengan ditambah bukti sertifikat yang dikeluarkan oleh MUI. Hotel syari'ah akan memberikan fasilitas seperti kelengkapan atribut untuk ibadah serta kumandan adzan setiap shalat lima waktu.

---

<sup>32</sup>Anton Priyo Nugroho, "Implimentasi bauran pemasaran pada hotel syariah dalam perspektif ekonomi islam studi sofyann inn hotel unisi yogyakarta." (Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia, 2015), h. 2.

Hotel yang berbasis syari'ah memiliki aturan yang harus dipatuhi oleh para tamu yaitu pada saat melakukan *check-in* hotel, pihak hotel akan memeriksa kelengkapan data diri tamu seperti KTP, buku nikah, atau foto kartu keluarga. Jika sesuai dengan aturan, maka dipersilahkan untuk menginap. Fasilitas penunjang hotel syari'ah lainnya seperti fasilitas kebugaran akan dipisahkan dan diatur jadwalnya mengikuti antara pria atau wanita. Fasilitas standar pada umumnya sama antara hotel syari'ah dengan hotel konvensional yaitu kamar, restoran maupun fasilitas olah raga. Perbedaannya antara keduanya adalah tidak menyediakan minuman beralkohol, adanya pemisahan antara laki-laki dengan perempuan, tidak ada bar, diskotik dan *night club* maupun panti pijat dan terdapat adzan pada waktu sholat berjamaah tiba.<sup>33</sup>

Menurut Majelis Ulama Indonesia (MUI) yang tertuang dalam Fatwa DSN MUI Nomor 108/DSN-MUI/X/2016, hotel syari'ah mempunyai syarat sebagai berikut :

1. Fatwa DSN MUI Nomor 108/DSN-MUI/X/Hotel tersebut tidak boleh menyediakan fasilitas akses pornografi dan tindakan asusila,
2. Tidak boleh menyediakan fasilitas hiburan yang mengarah pada kemusyrikan, maksiat, pornografi dan tindak asusila,
3. Makanan dan minuman yang disediakan hotel syari'ah wajib telah mendapat sertifikat halal dari MUI,
4. Menyediakan fasilitas, peralatan dan sarana yang memadai untuk pelaksanaan ibadah, termasuk fasilitas bersuci,

---

<sup>33</sup>Muhammad Riski Hidayat, "*Strategi Pemasaran Hotel Syariah Perspektif Marketing Syariah*", (Jogjakarta: Universitas Islam Indonesia, 2021), hlm. 34.

5. Pengelola dan karyawan/karyawati hotel wajib mengenakan pakaian yang sesuai dengan syari'ah,
6. Hotel syari'ah wajib memiliki pedoman atau panduan mengenai prosedur pelayanan hotel guna menjamin terselenggaranya pelayanan hotel yang sesuai dengan prinsip syari'ah.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup>Ibid., hlm. 35.