

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian, Tahun	Fokus Penelitian	Metode	Hasil
1	Analisis Strategi Bersaing Peternakan Sapi (Studi pada Peternakan Sapi UD. Brahman Kabupaten Nganjuk), 2020	Strategi Bersaing	Deskriptif	Analisis data internal dan data eksternal perusahaan dengan langkah-langkah strategi yang disarankan untuk dilakukan guna untuk membantu meningkatkan kemampuan bersaing UD. Brahman. Dengan memanfaatkan alternatif pakan ternak yang berasal dari limbah pertanian dan perkebunan, limbah agroindustri untuk menekan biaya operasional, memanfaatkan program-program yang sudah dilakukan pemerintah, dan mengutamakan menjual sapi ternak ke pemilik padat modal (Pabrik atau Badan Usaha Ternak) dengan melewati KUD maupun secara langsung.
2	Strategi Pengembangan Ternak Sapi Potong Melalui Model Rantai Pasok Dalam Pencapaian Keunggulan Bersaing Sapi Potong Lokal Berbasis Peternakan Rakyat	Strategi Pengembangan , Keunggulan Bersaing	Deskriptif	Kegiatan rantai pasok yang dijalankan oleh peternak saat ini di Kabupaten Bone termasuk kategori menguntungkan meskipun keuntungan tersebut tidak besar. Terdapat beberapa kelemahan dari rantai pasok yang dilakukan oleh peternak diantaranya jumlah sapi yang dimiliki oleh peternak terbatas.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Jurnal Penelitian	Fokus Penelitian	Metode	Hasil
3	Upaya Pencapaian Daya Saing Usaha Sapi Perah Melalui Kebijakan Pemerintah dan Peningkatan Pendapatan Peternak	Daya Saing, Pendapatan Peternakan	Deskriptif	Persaingan usaha ternak sapi perah dapat diupayakan melalui pengembangan industri peternakan yang mengarah pada usaha komersial. Usaha ternak sapi perah induk laktasi, dapat diarahkan pada peningkatan ekonomi dan kesejahteraan peternak.

Sumber : Artikel Terdahulu

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Konsep Strategi

Setiap organisasi memiliki tujuan yang harus dicapai baik tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek . dengan perkembangan konsep manajemen strategi, strategi tidak didefinisikan hanya semata-mata sebagai cara untuk mencapai tujuan. Strategi merupakan suatu konsep yang berkaitan dengan keputusan besar dan memiliki sifat jangka panjang yang dapat menentukan sukses atau tidaknya suatu organisasi. Strategi harus ditetapkan secara konsisten yang artinya organisasi telah menentukan strateginya tidak dapat menarik atau mengubah strateginya secara tiba-tiba. Menurut Coulter (dalam Kuncoro,2006) strategi merupakan sejumlah keputusan dan aksi yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan dan menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya.

Konsep strategi sangat menentukan sukses serta mencapai strategi yang disusun oleh organisasi. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi sangat diperlukan dalam penyusunan strategi. Adapun konsep-konsep strategi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Competitive Advantage

Suatu kegiatan yang spesifik dari perusahaan atau organisasi agar lebih baik dari pesaingnya.

Menurut Umar (2002:24) strategi mempunyai dasar untuk mencapai skema sasaran yang dituju, pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai suatu tujuan. Menurut David (2010:5) manajemen strategi merupakan seni untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai objektifnya.

Strategi yang terstruktur dengan baik pada umumnya akan menghasilkan keuntungan yang baik untuk organisasi, bukan hanya organisasi tetapi konsumen sendiri akan merasakan keuntungan dari strategi organisasi tersebut. Strategi yang telah dikembangkan akan memberikan berbagai manfaat dan keuntungan bagi konsumen, seperti kemudahan dalam hal mengkonsumsi barang maupun jasa yang ada pada suatu usaha.

Dalam persaingan bisnis yang semakin kompleks banya pihak organisasi atau usaha yang tidak berpikir panjang dan cenderung melakukan kecurangan dalam persaingan guna mendapatkan banyak konsumen, pada dasarnya kecurangan yang akan merugikan konsumennya sendiri. Menurut Sinulingga (2007:112) pendekatan tradisional dalam menghadapi persaingan menjelaskan empat strategi pokok yang perlu dikembangkan oleh wirausaha, yaitu strategi pengembangan produk, harga, distribusi, dan promosi strategi ini dinamakan bauran pemasaran.

Menurut Rangkuti (2013:12) pada prinsipnya strategi dapat dikategorikan berdasarkan tiga kategori, yaitu :

1. Strategi Manajemen

Manajemen dengan orientasi strategi secara makro, misalnya strategi pengembangan produk, strategi penetapan harga, Strategi Akuisisi, strategi pengembangan pasara, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.

2. Strategi Investasi

Suatu kegiatan yang berorientasi pada investasi, misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru dan sebagainya.

3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operational, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi yang berhubungan dengan keuangan.

Menurut Porter dalam Sinulingga (2007:46) lingkungan persaingan yang dihadapi oleh setiap organisasi bisnis dibentuk oleh lima kekuatan besar yang terdiri dari :

1. Persaingan antara sesama perusahaan dalam merebut pasar
2. Ancaman dari perusahaan pendatang baru
3. Ancaman dari perusahaan produk substitusi
4. Kekuatan tawar menawar para pembeli

5. Kekuatan tawar menawar para pemasok

Suatu hubungan interaksi antara konsumen dan produsen saat ini sangat mempengaruhi dunia usaha, adanya perkembangan informasi antara produsen dan konsumen akan memicu berbagai fenomena, salah satunya adalah fenomena sosial baik secara terpisah maupun secara bersamaan seperti latar belakang keluarga, pendidikan, kesehatan, kependudukan, pemerintahan, isu gender, dan tren. Pengaruh yang diberikan oleh fenomena ini memiliki tingkat yang signifikan berbeda-beda. Interaksi dunia usaha dengan masyarakat pada umumnya berada dalam konteks budaya (Sinulingga, 2007:78). Oleh sebab itu persaingan dalam dunia usaha banyak yang menyentuh budaya dari suatu kelompok agar produk dan jasa yang diberikan dapat diterima dengan baik oleh konsumen serta memiliki keunikan dan manfaat yang baik.

Analisis situasi berperan penting dan dibutuhkan untuk menetapkan strategi persaingan yang bertujuan untuk mempertimbangkan keadaan baik situasi internal perusahaan maupun lingkungan eksternal perusahaan yang langsung mempengaruhi peluang strategi. Menurut Situmorang (2011:324) ada tiga peran utama dalam menganalisis lingkungan yaitu :

1. *Policy-oriented role*

Merupakan suatu peran analisis yang berorientasi pada kebijakan manajemen tingkatan yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan memberikan informasi bagi manajemen tingkat atas kecenderungan yang muncul dalam lingkungan.

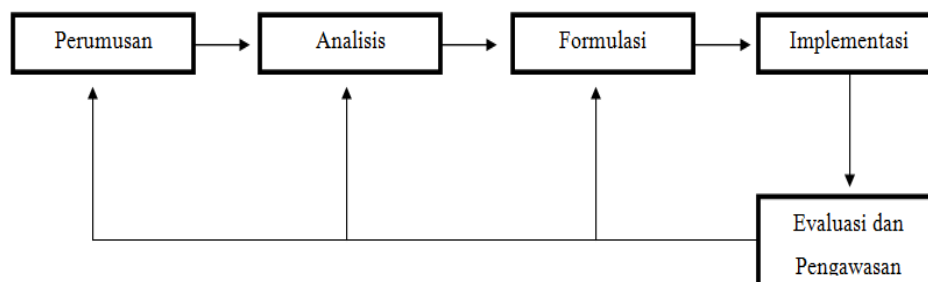
2. *Integrate strategic planing role*

Bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan membuat manajemen tingkat atas dan manajer divisi menyadari segala isu yang terjadi di lingkungan perusahaan yang memiliki implikasi langsung dengan proses perencanaan.

3. *Function-oriented role*

Bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan menyediakan informasi lingkungan yang memberi perhatian pada efektifitas kinerja fungsi organisasi.

Manajemen strategi dapat dilihat sebagai proses yang meliputi tahapan saling berkaitan satu sama lain. Suatu proses manajemen strategi yang dimulai dari perumusan visi dan misi perusahaan dan akhirnya strategi tersebut di implementasikan oleh perusahaan atau organisasi.



Sumber: Sitomorang (2011)

Gambar 2.1 Bagan Proses Manajemen Strategi

Berdasarkan gambar 2.1 dapat dijelaskan perumusan visi dan misi merupakan penetapan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan. Analisis lingkungan merupakan tahap untuk menemukan masalah dan mengevaluasi

lingkungan eksternal maupun internal perusahaan. Formulasi strategi merupakan tahap dalam cakupan desain dan pilihan strategi yang sesuai untuk mencaai suatu tujuan. Implementasi strategi merupakan proses dalam melakukan strategi yang telah diformulasikan dengan tindakan nyata. Evaluasi strategi merupakan proses mengevaluasi strategi yang ditetapkan dan diimplementasikan dapat berpengaruh terhadap kinerja pencapaian hasil.

Perencanaan strategi memberikan kerangka kerja bagi kegiatan perusahaan yang dapat meningkatkan ketanggapan dan berfungsinya perusahaan. Perencanaan strategis membantu manajer dalam mengembangkan konsep yang jelas mengenai perusahaan dan juga membantu perusahaan untuk menghadapi kondisi lingkungan kegiatan yang selalu dinamis serta membantu manajer dalam menganalisis resiko dan memilih langka yang aman dalam mengambil peluang. Tujuannya adalah untuk menyusun strategi sehingga sesuai dengan misi, sasaran, serta kebijakan perusahaan. Menurut Rangkuti (2013:23) ada beberapa tahapan proses analisis strategi pada tingkat unit bisnis, yaitu :

1. Analisis hubungan antara posisi strategis bisnis saat ini, dengan kemungkinan strategis berikut ancumannya sesuai dengan periode waktu perencanaan.
2. Menguji kemungkinan hasilnya.
3. Bandingkan hasilnya dengan alternatif tujuan untuk mengetahui kesenjangan yang ada.
4. Identifikasi alternatif strategi sehingga kesenjangan dapat dikurangi
5. Evaluasi berbagai alternatif dan pilihan strategi.

2.2.2 Jenis-Jenis Strategi

Menurut Situmorang (2011:331) ada beberapa jenis strategi yang bisa digunakan perusahaan, yaitu :

1. Strategi Integrasi

a. Integrasi ke depan

Integrasi depan melibatkan akuisi kepemilikan atau peningkatan kontrol distributor atau pengecer. Saat ini semakin banyak produsen yang menjalankan strategi integrasi ke depan dengan membuat situs web untuk menjual produk secara langsung kepada konsumen.

b. Integrasi ke belakang

Strategi ini untuk mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan. Strategi ini sangat cocok ketika pemasok perusahaan saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan.

c. Integrasi Horizontal

Strategi yang mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing perusahaan. Salah satu tren yang paling signifikan dalam manajemen strategi ini adalah meningkatnya penggunaan integrasi horizontal sebagai strategi pertumbuhan.

2. Strategi Intensif

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

Strategi yang dijalankan untuk meningkatkan *market share* dan produk yang ada saat ini melalui usaha pemasaran yang lebih gencar. Strategi

penetrasi pasar paling sering digunakan dan dikombinasikan dengan strategi lain. Cara melaksanakan strategi penetrasi pasar dengan mengkombinasikan pemasaran promosi dan harga, yaitu dengan menaikkan jumlah tenaga penjualan, menaikkan anggaran iklan, menawarkan item promosi secara gencar berbagai item promosi penjualan atau bahkan meningkatkan aktivitas publisitas.

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

Memperkenalkan produk yang ada saat ini pada pasar baru (*new market*). Strategi pengembangan pasar ke *new market* ini dijalankan dengan memperluas area geografis baru, mengubah segmen baru, mengubah dari bukan pemakai menjadi pemakai, menarik pelanggan para pesaing.

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

Merupakan strategi yang dijalankan untuk menaikkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk yang ada saat ini. Menjalankan strategi ini berarti melibatkan pengeluaran biaya penelitian dan pengembangan (*Research and Development*) yang besar.

d. Strategi Diversifikasi

perluasan produk baik barang atau jasa, dalam rangka meningkatkan pertumbuhan, penjualan, dan keuntungan perusahaan. Diversifikasi adalah strategi operasional bisnis yang kerap kali digunakan, agar profit yang diterima oleh perusahaan semakin besar.

3. Strategi Defensif

a. *Retrechment* (penghemat)

Merupakan tindakan suatu organisasi dalam mengelompokkan ulang melalui pengurangan kas dan biaya untuk mengembalikan penjualan dan laba yang menurun. *Retrechment* berguna untuk memperkuat kompetensi dasar organisasi yang unik. Suatu penyusunan strategi bekerja dengan sumber daya yang terbatas dan menghadapi tekanan dari pemegang saham, karyawan, dan media.

b. Divestasi

Divestasi dapat menjadi bagian dari keseluruhan strategi retrenchment untuk menyingkirkan bisnis perusahaan yang tidak menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal atau yang tidak cocok dengan aktivitas perusahaan lainnya.

c. Likuidasi

Menjual seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah atau sepotong-sepotong untuk nilai riil disebut likuidasi. Likuidasi adalah pengakuan atas kekalahan, konsekuensinya dapat menjadi strategi yang sulit secara emosional.

2.2.3 Pengertian Pemasaran

pemasaran salah satu kegiatan kunci didalam suatu bisnis yang dilakukan para pelaku bisnis dalam rangka untuk memperkenalkan produk atau jasa didalam suatu bisnis agar dikenal oleh para konsumen. Pemasaran bertujuan untuk memenuhi pencapaian kegiatan bisnis yaitu mempertahankan kelangsungan hidup untuk berkembang, dan mendapatkan laba. Pemasaran juga merupakan faktor penting dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Untuk itu kegiatan pemasaran harus dapat memberikan kepuasan konsumen jika perusahaan tersebut menginginkan usahanya tetap berjalan terus atau menginginkan konsumen mempunyai pandangan yang baik terhadap perusahaan. Sedangkan pengertian menurut Kotler (2000:19) pemasaran adalah suatu proses sosial manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang bernilai satu sama lain. Menurut Kotler (2009:5) inti dari pemasaran adalah mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan sosial. Salah satu definisi yang dikutip dari pemasaran adalah “memenuhi kebutuhan dengan cara yang menguntungkan”.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pemasaran mempunyai arti yang lebih luas daripada penjualan, pemasaran mencakup usaha perusahaan yang ditandai dengan mengidentifikasi kebutuhan konsumen yang perlu dipuaskan, menentukan harga produk yang sesuai, menentukan cara promosi dan penjualan produk tersebut. Jadi, pemasaran juga merupakan kegiatan saling berhubungan sebagai suatu sistem untuk menghasilkan laba. Pemasaran

merupakan hal yang sangat penting bagi keberhasilan suatu bisnis. Terdapat falsafah dalam pemasaran yang disebut sebagai konsep pemasaran.

2.2.4 Strategi pemasaran Produk dan Jasa

Strategi merupakan suatu konsep yang berkaitan dengan keputusan besar dan jangka panjang yang menentukan sukses atau gagalnya suatu organisasi atau usaha. Sebuah strategi harus ditentukan dan ditetapkan secara konsisten, artinya organisasi atau perusahaan yang telah menentukan strateginya tidak dapat menarik konsumen lagi. Demikian halnya dalam pemasaran, strategi pemasaran dibuat untuk menjalankan kegiatan operasional yang bersifat jangka panjang di dalam suatu bisnis/perusahaan.

Strategi pemasaran merupakan strategi untuk melayani pasar atau segmen pasar yang di jadikan target oleh perusahaan. Menurut Kotler (2001:76), definisi strategi pemasaran adalah logika pemasaran yang digunakan oleh perusahaan dengan harapan agar unit bisnis dapat mencapai tujuan perusahaan. Merancang strategi pemasaran yang kompetitif dimulai dengan melakukan analisis terhadap pesaing. Perusahaan membandingkan nilai dan kepuasan pelanggan dengan nilai yang diberikan oleh produk, harga, promosi dan distribusi (marketing mix) terhadap pesaing dekatnya.

Menurut Rangkuti (2004) unsur unsur utama dari pemasaran dapat dikelompokkan menjadi 5 konsep strategi, yaitu:

1. *Market segmentation*, Tiap pasar terdiri dari bermacam-macam pembeli yang mempunyai kebutuhan, kebiasaan membeli dan reaksi

yang berbeda-beda. Perusahaan tak mungkin dapat memenuhi kebutuhan semua pembeli. Karena itu perusahaan harus mengelompokkan pasar yang bersifat heterogen ke dalam satuan-satuan pasar yang bersifat homogen.

Agar segmen pasar dapat bermanfaat maka harus memenuhi beberapa karakteristik, diantaranya:

- a. *Measurable*, yaitu ukuran, daya beli, dan profil segmen harus dapat diukur meskipun ada beberapa variabel yang sulit diukur.
 - b. *Accessible*, yaitu segmen pasar harus dapat dijangkau dan dilayani secara efektif.
 - c. *Substantial*, yaitu segmen pasar harus cukup besar dan menguntungkan untuk dilayani
 - d. *Differentiable*, yaitu segmen-segmen dapat dipisahkan secara konseptual dan memberikan tanggapan yang berbeda terhadap elemen-elemen dan bauran pemasaran yang berbeda.
 - e. *Actionable*, yaitu program yang efektif dapat dibuat untuk menarik dan melayani segmen-segmen yang bersangkutan.
2. *Market positioning*, perusahaan akan dapat menguasai suatu pasar tertentu, jika perusahaan memiliki sebuah pemusatan terhadap pasar. Prinsip strategi pemasaran kedua adalah memilih pola spesifik pemusatan pasar yang akan memberikan kesempatan maksimum

kepada perusahaan untuk mendapatkan kedudukan yang kuat. Dengan kata lain perusahaan harus memilih segmen pasar yang dapat menghasilkan penjualan lama yang paling besar.

Trout dan Rivkin (2010), persaingan dapat dikuasai dengan mengadopsi “3C” yaitu:

1. *Competition*: Tahap awal yang perlu dilakukan adalah memenangkan kompetisi dengan memberikan diferensiasi pada produk dan meningkatkan nilai dalam persaingan.
 2. *Change*: Perubahan dapat diartikan sebagai sebuah perusahaan yang menginginkan perkembangan dan pertumbuhan dalam usahanya, harus mengikuti perkembangan dan inovasi di berbagai macam bidang.
 3. *Crisis*: Krisis yang dihadapi harus dikelola, dan mengatasi semua kendala, mulai dari menurunnya tingkat laba dan naiknya biaya.
3. *Targeting*, strategi memasuki segmen pasar yang dijadikan sasaran penjualan. *Targeting* juga didefinisikan sebagai strategi mengalokasikan sumber daya perusahaan secara efektif (Kotler dan Kartajaya, 2004: 149).
4. *Marketing mix strategy*, Kumpulan variabel-variabel yang dapat digunakan perusahaan untuk mempengaruhi tanggapan konsumen. Variabel-variabel yang dapat mempengaruhi pembeli adalah variabel-

variabel yang berhubungan dengan *product*, *place*, *promotion* dan *price* (4P).

5. *Timing strategy*, Penentuan saat yang tepat dalam memasarkan produk merupakan hal yang perlu diperhatikan. Meskipun perusahaan melihat adanya kesempatan baik. Terlebih dulu harus dilakukan persiapan produksi.

2.2.5 Bauran Pemasaran Produk dan Jasa

Kegiatan pemasaran ditentukan oleh konsep bauran pemasaran. Elemen-elemen bauran pemasaran terdiri dari semua variabel yang dapat dikontrol perusahaan untuk memuaskan para pelanggannya.

Menurut Kotler dan Armstrong (2012:51), bahwa “bauran pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mendapatkan respon dalam target pasar”. Bauran pemasaran terdiri dari 7 kelompok yang terdiri dari:

1. Produk (*product*) merupakan ragam, kualitas, desain, fitur, nama merek, kemasan, layanan, yang akan ditawarkan kepada konsumen melalui pasar sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan
2. Harga (*Price*) merupakan daftar harga, diskon, potongan harga, yang diberikan perusahaan kepada konsumen di dalam pasar sasaran, dimana konsumen akan menilai apakah harga yang ditawarkan sesuai dengan barang yang ada di pasaran, karena konsumen akan menilai

bagaimana harga akan membuat konsumen menjadi selektif lagi dalam melakukan pembelian terhadap barang yang dibutuhkannya.

3. Tempat (*Place*) merupakan saluran cakupan pemilihan lokasi yang menentukan dimana sebuah usaha yang akan didirikan memiliki tempat yang strategis dan mudah untuk di jangkau oleh konsumen ataupun dekat dengan pasar karena, salah satu usaha yang baik adalah menempatkan lokasi yang dekat dengan pasar sasaran, karena akan membantu konsumen dan akan membuat perusahaan mendapatkan keuntungan dari pemilihan tempat yang benar.
4. Promosi (*Promotion*) merupakan aktiitas yang menyampaikan manfaat produk dan melakuakn pembujukan kepada pelanggan agar pelanggan dapat mengenal sehingga akan membeli produk yang di tawarkan oleh pemasar.
5. Orang (*People*) merupakan penyedia jasa yang mempengaruhi kualitas jasa yang diberikan, untuk mencapai kualitas diperlukan pelatihan staf sehingga karyawan mampu memberikan kepuasan yang baik kepada konsumen. Orang dalam pemasaran jasa berkaitan erat dengan pemasaran internal, merupakan interaksi setiap karyawan dan departemen dalam suatu perusahaan sebagai konsumen internal dan pemasok internal (Lupiyoadi dan Hamdani 2006:80).
6. Bukti Fisik (*Physical Evidence*) merupakan lingkungan fisik tempat jasa yang diciptakan serta langsung berinteraksi dengan konsumen. Ada dua jenis bukti fisik, yaitu:

- a. Bukti penting (*Essential Evidence*) merupakan keputusan-keputusan yang dibuat oleh pemberi jasa mengenai desain dan tata letak dari sebuah gedung-gedung, ruangan, dan lain-lain.
 - b. Bukti pendukung (*Peripheral Evidence*) merupakan nilai tambah yang bila berdiri sendiri tidak akan berarti apa-apa. Jadi, hanya berfungsi sebagai pelengkap saja, sekalipun demikian peranannya sangat penting dalam proses produksi jasa (Lupiyoadi dan Hamdani 2006:71)
7. Proses (*Process*) merupakan pemasaran jasa yang terkait dengan kualitas yang diberikan, terutama dalam hal sistem penyampaian jasa. Terdapat pilihan-pilihan dalam unsur proses untuk menghasilkan kualitas jasa, yaitu:
- a. Kemampuan membangun proses yang menghasilkan pengurangan biaya, peningkatan produktifitas, dan kemudahan distribusi. Hal ini terkait pada unsur mengurangi keragaman yang ada.
 - b. Kecenderungan memperbanyak kustomisasi dan fleksibilitas dalam produksi yang mampu manimbulkan naiknya harga. Aktifitas ini terkait dengan unsur menambah keragaman.
 - c. Kecenderungan menciptakan spesialisasi yang terkait dengan unsur mengurangi kompleksitas.

Kemampuan melakukan penetrasi pasar dengan cara menambah pelayanan yang diberikan. Hal ini juga terkait dengan menambah kompleksitas (Lupiyoadi dan Hamdani 2006:82).

2.2.6 Analisis SWOT

Lingkungan yang dihadapi setiap perusahaan dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan dalam perusahaan (internal) dan lingkungan luar perusahaan (eksternal), (Pardede, 2010:215). Lingkungan dalam mencakup setiap kecenderungan, kekuatan, dan kejadian yang timbul di dalam perusahaan dan mempengaruhi kegiatan dan keberhasilan perusahaan, lingkungan luar mencakup setiap kecenderungan, kekuatan, dan kejadian yang timbul di luar perusahaan dan mempengaruhi kegiatan keberhasilan perusahaan. Kecenderungan, kekuatan, dan kejadian dapat mempengaruhi kegiatan dan keberhasilan perusahaan dengan cara yang berbeda-beda. Sebagian kecenderungan, kekuatan, dan kejadian yang berasal dari lingkungan dalam perusahaan merupakan kemampuan atau kekuatan yang akan mendukung pencapaian sarannya dalam industri yang bersaing. Sebagian lagi merupakan kelemahan yang mengakibatkan pencapaian sasaran menjadi lebih sulit atau lebih lambat dibandingkan dengan para pesaingnya dalam industri. Kekuatan dan kelemahan ini adalah unsur-unsur dalam (internal) perusahaan karena dibawah pengendalian, dapat mempengaruhi para pemimpin perusahaan tersebut.

SWOT merupakan SWOT merupakan singkatan dari *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (Peluang), *Threat* (tantangan).

Analisis SWOT berisi evaluasi faktor internal perusahaan berupa kekuatan dan kelemahan, dan faktor eksternal perusahaan berupa peluang dan tantangan. Strategi yang dipilih harus sesuai dengan kondisi dan kemampuan perusahaan. Menurut Rangkuti (2014:19), Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Sedangkan menurut Situmorang (2011:342), Analisis SWOT hanya bermanfaat dilakukan apabila telah secara jelas ditentukan dalam bisnis apa perusahaan beroperasi, dan kearah mana perusahaan menuju masa depannya serta ukuran apa saja yang digunakan untuk menilai keberhasilan manajemen perusahaan dalam mewujudkan visinya. Analisis ini didasarkan pada logika yang memaksimalkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Berikut Tabel 2.2 akan menjelaskan posisi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada matriks SWOT:

Tabel 2.2 Matrik SWOT

E I	KEKUATAN- KEKUATAN (S)	KELEMAHAN- KELEMAHAN (W)
PELUANG-PELUANG (O)	A SIASATSO	B SIASATWO
ANCAMAN-ANCAMAN (T)	C SIASATST	D SIASATWT

Sumber: Perdade (2010:243)

1. Siasat kekuatan-Peluang

Siasat ini dimaksudkan untuk memanfaatkan peluang yang ada dengan menggunakan kekuatan-kekuatan yang dimiliki. Kekuatan-kekuatan akan bermanfaat hanya apabila ada peluang yang

mensyaratkannya. Contoh sebuah perusahaan yang mempunyai kekuatan dalam mutu barang akan dapat memanfaatkan kekuatan tersebut hanya apabila pasar yang dilayaninya adalah pasar yang mengutamakan mutu sebagai pertimbangan utama dalam pembelian barang.

2. Siasat kekuatan-ancaman

Siasat ini dimaksudkan untuk memperkecil ancaman dengan mengandalkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki. Ancaman dapat diperangi atau diperkecil hanya apabila perusahaan memiliki kekuatan-kekuatan tertentu. Contoh perusahaan yang melayani pasar selalu berubah-ubah dapat bertahan hanya apabila perusahaan tersebut memiliki kekuatan dalam hal kelenturan pengolahan (*production flexibility*).

3. Siasat kelemahan-peluang

Siasat ini dimaksudkan untuk memperkecil kelemahan agar dapat memanfaatkan peluang. Perusahaan dapat memanfaatkan peluang hanya jika memiliki kekuatan yang disyaratkan oleh peluang itu. Apabila perusahaan justru memiliki kelemahan dalam bidang yang berkaitan itu, perusahaan harus menambah sumber daya agar memiliki kekuatan pada bidang tersebut. Contoh apabila peluang di pasar adalah membuat barang yang beraneka ragam dan apabila perusahaan mempunyai kelenturan yang rendah dalam pengolahan,

perusahaan harus mengubah sarana pengolahannya agar menjadi lentur.

4. Siasat kelemahan-ancaman

Siasat ini dimaksudkan untuk menghilangkan atau memperkecil kelemahan agar dapat mengurangi ancaman. Perusahaan dapat menghindari dari ancaman hanya apabila mempunyai cukup kekuatan atau apabila tidak memiliki kelemahan yang berkaitan dengan ancaman itu. Sebagai contoh, apabila pemerintah menaikkan pajak (ancaman) dan perusahaan mempunyai sistem pengolahan yang tidak hemat (kelemahan) maka siasat yang terbaik adalah meningkatkan kehematan dalam pembuatan barang.

Menurut David (2010), matrik kekuatan-kelemahan dan matrik peluang-ancaman adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi yaitu strategi SO (Kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman). Matrik SWOT merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu mengembangkan keempat strategi tersebut.

2.2.7 Porter's Five Force Model

1. Ancaman Pendetang Baru

Setiap pendatang baru yang masuk dalam suatu industri pastinya akan menyebabkan persaingan antar industri itu semakin ketat (David, 2011). Pendatang baru yang masuk ke industri tertentu akan membawa kapasitas

baru, keinginan untuk mendapatkan bagian pasar, dan sering juga sumber daya utama. Kompetitor yang ingin masuk ke dalam suatu industri pastinya ada hambatan-hambatan tertentu. Ada enam hambatan utama untuk masuk ke sebuah industri (Pearce & Robinson, 2011, p.93-94):

- a. Skala ekonomi menghalangi pendatang baru masuk dengan memaksa pendatang baru untuk membuat usaha berskala besar atau menerima kekalahan biaya.
 - b. Diferensiasi produk membuat penghalang dengan memaksa pendatang baru untuk membuang biaya yang banyak agar dapat mengatasi loyalitas pembeli.
 - c. Kebutuhan modal yang sangat besar untuk bersaing menjadi hambatan bagi pendatang baru terutama modal untuk iklan dan penelitian dan pengembangan.
 - d. Kerugian biaya tidak berhubungan dengan ukuran perusahaan. Perusahaan awal mungkin memiliki keuntungan yang tidak dimiliki pendatang baru, tidak peduli usaha ukuran perusahaan dan skala ekonomi perusahaan.
 - e. Akses saluran distribusi Sudah seharusnya pendatang baru menjamin distribusi produk dan jasanya aman.
 - f. Kebijakan pemerintah Pemerintah
2. Ancaman Produk atau Jasa Pengganti (Threat of Substitutes)

Semakin banyak barang atau jasa yang bisa menggantikan produk suatu perusahaan, maka posisi perusahaan tersebut akan semakin lemah.

Sehingga dengan semakin banyaknya produk dan jasa pengganti dalam bisnis menandakan bahwa ancaman ini memiliki posisi yang sangat kuat dalam bisnis sebuah perusahaan.

3. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawarnya kepada peserta industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas pembelian barang dan jasa. Pemasok yang kuat dapat menekan profitabilitas dari industri yang tidak dapat mengimbangi kenaikan harganya. Pemasok disebut kuat jika (Pearce and Robinson, 2013, p. 97):
 - a. Didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terfokus daripada industri dimana mereka menjual.
 - b. Produknya unik atau setidaknya berbeda dengan yang lainnya.
 - c. Produk pemasok merupakan input terpenting bagi bisnis.
 - d. Industri itu bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok
4. Kekuatan Tawar Menawar Konsumen Pembeli yang terpusat atau membeli dengan jumlah yang banyak, kekuatan tawar-menawar pembeli tersebut dapat mempresentasikan kekuatan besar yang mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri. Kekuatan tawar-menawar pembeli juga besar jika produk yang dijual itu standar atau tidak berbeda dengan produk pesaingnya. (David, 2011):
 - a. Konsumen membeli dalam jumlah yang banyak yang membuat pembeli tersebut penting bagi perusahaan
 - b. Produknya tidak terdiferensiasi atau tidak berbeda dengan pesaing
 - c. Adanya informasi mengenai produk (harga, kualitas, produk dan biaya)

- d. Mudahnya pelanggan untuk berpindah ke pesaing lain
 - e. Perusahaan mengalami penurunan permintaan
5. Persaingan dengan Kompetitor dalam Industri yang Sama (Rivalry of Competitors)

Persaingan antar pesaing dalam industri yang sama ini menjadi pusat kekuatan persaingan. Kompetitor dalam hal ini adalah industri yang menghasilkan serta menjual produk sejenis, yang bersaing memperebutkan pasar yang sama. Kompetisi yang terjadi dalam industry sejenis biasanya terjadi dari segi harga, kualitas produk, pelayanan purna jual, yang semua hal tersebut membentuk nilai tersendiri di benak konsumen. Semakin banyak kompetitor, perusahaan akan semakin bekerja keras memenangkan persaingan

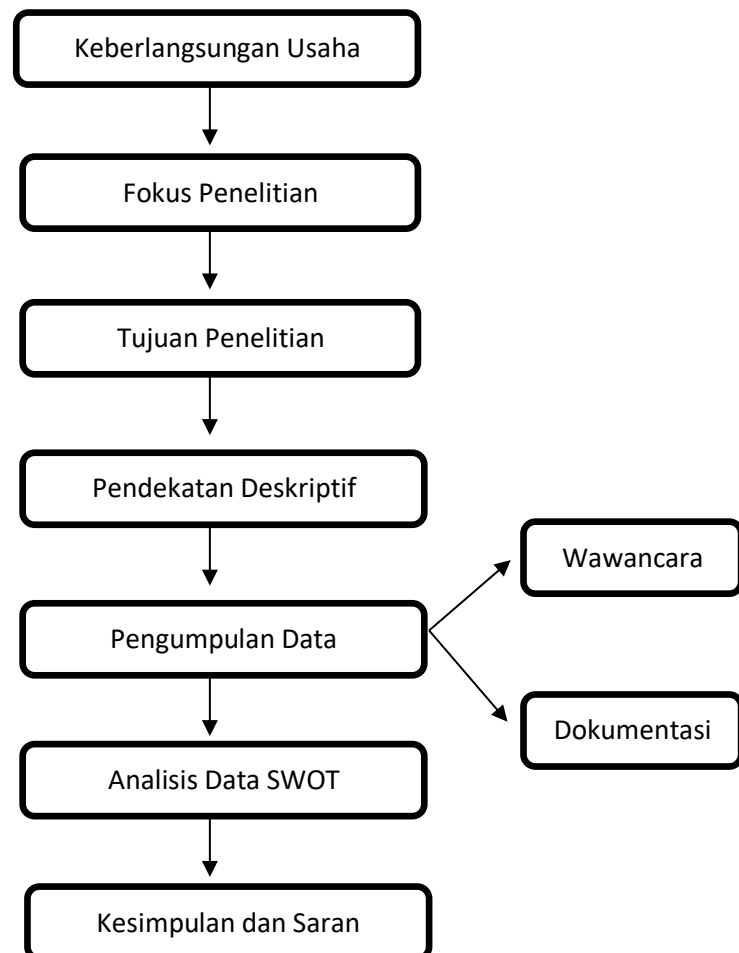
2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir berawal dari keberlangsungan usaha yang dijalankan. Kemudian dalam penelitian ini ditemukan fokus penelitiannya yaitu strategi keunggulan bersaing susu sapi perah dengan tujuan untuk menganalisis strategi yang diterapkan. Setelah itu mencari informan penelitian dengan mengumpulkan informasi melalui wawancara dan dokumentasi. Kemudian mengumpulkan data yang sudah ada dan menganalisis data tersebut.

Menetapkan tujuan penelitian dan peneliti menggunakan pendekatan deskriptif dengan metode pengumpulan data berupa wawancara terhadap informan dan menggunakan dokumen berupa buku, jurnal, dan situs *online* yang relevan dengan penelitian ini. Dalam proses pengumpulan data, peneliti sekaligus

mengecek keabsahan data yang diperoleh. Teknik analisis yang digunakan menggunakan matrik SWOT sebagai alat ukur untuk mengetahui analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal suatu perusahaan/organisasi sehingga dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Tahap terakhir dari peneliti ini adalah memberi kesimpulan dan saran.

Berikut adalah kerangka berfikir pada penelitian ini :



Sumber: Penulis (2022)

Gambar 2.2 Kerangka Penelitian