

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Strategi**

##### **2.1.1 Pengertian Strategi**

Pencapaian sebuah misi dalam perusahaan merupakan hal penting dalam perusahaan untuk kelangsungan hidupnya ialah penjelasan mengenai strategi. Strategi didunia bisnis sangatlah dibutuhkan untuk pencapaian visi dan misi perusahaan. Strategi yang disampaikan oleh David dalam Ritonga (2020:46) merupakan “keputusan manajemen teratas dan ERP (Enterprise Resource Planning) atau yang disebut dengan sumber daya perusahaan dalam kuantitas besar yang dibutuhkan dalam aksi potensial. Secara umum strategi didefinisikan sebagai teknik untuk memperoleh suatu pencapaian atau kemenangan”.

Penjelasan strategi menurut Ismail (2012:24) merupakan “cakupan berbagai macam tujuan tersendiri (melalui berbagai ketentuan strategis [*strategis decisions*] yang dibuat oleh manajemen perusahaan yang diharapkan bisa menjamin terpeliharanya keunggulan kompetitif perusahaan). Semua pelaksana eksekutif, direktur, pejabat senior maupun junior, kepala/ketua, pejabat rendah menengah maupun tinggi itu sangat penting untuk memahami sebuah Strategi. Mengenai hal itu perlu didalami sebab strategi ini diterapkan bagi semua orang bagi setiap tingkatannya”. Strategi yang disampaikan Barney dalam Zuriani (2020:3) merupakan “pertahanan kinerja dari sebuah organisasi organisasi yang telah diproses melalui pola alokasi sumber daya”. Berdasarkan penjelasan Grant

dalam Ritonga (2020:3) bahwa “semua rencana terkait pemakaian sumber daya untuk mewujudkan suatu letak yang menguntungkan. Belandaskan pandangan para ahli dapat diambil kesimpulan, maka strategi merupakan susunan taksiran jangka panjang yang dilaksanakan pada semua proses organisasi bisnis dalam mencapai misi perusahaan untuk menghadapi persaingan. Untuk menentukan keberhasilan dari organisasi atau perusahaan maka digunakanlah suatu strategi, itulah yang diartikan sebagai strategi”.

### **2.1.2 Indikator Strategi Bersaing**

Sebagaimana yang dijelaskan Musa dan Muhammad (2014:75), menyatakan beberapa indikator strategi bersaing yang dapat digunakan bagi perusahaan untuk mempertahankan kompetensi bersaing, yang diuraikan sebagai berikut :

#### **1. Strategi Integrasi (*Integration Strategy*)**

Menurut Musa dan Muhammad (2014:75) “strategi yang dilaksanakan sebuah perusahaan untuk mendapatkan pengawasan yang lebih baik dari merger ataupun untuk membuat perusahaan sendiri maka hal ini disebut dengan strategi integrasi. Dalam strategi integrasi, strategi ini dibagi menjadi tiga macam yaitu strategi integrasi ke depan, strategi integrasi ke belakang, dan strategi integrasi horizontal”.

##### **a. Integrasi Ke Depan (*Forward Integration*)**

Strategi integrasi ke depan adalah strategi perusahaan dalam mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali atas

distributor atau pengecer. Strategi ini dilakukan ketika jalur distribusi yang ada sangat mahal, mutunya terbatas, dan tidak mendistribusikan produk dengan cepat. Bila dikelola sendiri pada suatu laba, maka perlu diketahui apa benar eceran atau bisnis distribusi memiliki margin keuntungan yang besar.

b. Integrasi ke Belakang (*Backward Integration*)

Meningkatkan kontrol atau pemasok perusahaan dari suatu strategi perusahaan yang menginginkan kepemilikan maka disebut strategi integrasi ke belakang. Misi dari strategi ini ialah untuk meyakinkan bahwa cadangan produk yang diperlukan bisa memenuhi sesuai dengan yang dibutuhkan serta yang diberitahukan sesuai waktu yang ditentukan agar proses produksi atau operasi perusahaan tidak terganggu. Pada saat pesaing sangat banyak sedangkan jumlah pemasok sedikit maka bisa dilaksanakannya strategi integrasi ke belakang.

c. Strategi Integrasi Horizontal

Meningkatkan kontrol atau mencari kepemilikan atas pesaing merupakan strategi perusahaan. Ketika perusahaan bersaing di industri yang sedang berkembang maka strategi inilah yang dapat digunakan. Oleh sebab itu untuk mendukung keunggulan bersaing, jadi Integrasi Horizontal yang dapat meningkatkan skala ekonominya. Strategi ini perlu diperhatikan apa perusahaan bisa membuat ketahanan monopoli yang tidak

Perlu melanggar peraturan pemerintah melainkan itu perusahaan juga memerhatikan apa perusahaan mempunyai sumber daya yang lumayan cukup untuk bisa dilakukannya ekspansi.

## 2. Strategi Intensif (*Intensive Strategy*)

Strategi intensif menurut Solihin (2012:27) “merupakan strategi yang dilakukan dengan mengerahkan berbagai usaha yang intensif dan untuk meningkatkan volume penjualan”. Dalam kategori ini tipe strategi dibagi menjadi tiga macam, yaitu:

### a. Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Penetrasi pasar ialah meningkatkan usaha-usaha pemasaran secara intensif dari peningkatan pangsa pasar atas produk / jasa yang telah ditujukan oleh strategi perusahaan. Ketika industri sedang tumbuh sementara pesaing mengalami penurunan maka strategi perlu diterapkan. Dalam siklus hidup produknya, produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan juga masih dalam fase pertumbuhan dan belum mengalami fase kejenuhan. Konsumen yang ingin meningkatkan frekuensi pembeliannya atas produk / jasa yang semasa ini telah ditawarkan oleh perusahaan merupakan pusat dari strategi ini.

### b. Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Sebuah strategi perusahaan dengan memberitahukan produk atau jasa saat ini ke pasar-pasar yang masih hangat atau baru merupakan sebuah strategi pengembangan pasar. Ketika

Distribusi tersedia, jaringan tersedia, tidak mahal, dan bermutu maka strategi tersebut bisa dilaksanakan. Melainkan itu, strategi ini dapat diterapkan untuk penyelesaian alternatif disaat produk di pasar sudah mulai jemu sedangkan dilain daerah malah sedang menjalani perubahan.

c. Pengembangan Produk (*Product Development*)

Pengembangan produk adalah strategi perusahaan dengan meningkatkan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau mengembangkan produk atau jasa baru. Perusahaan perlu menggunakan strategi ini ketika produk atau jasa yang telah mengalami fase kejenuhan yang dapat diakibatkan oleh banyaknya produk atau jasa baru yang muncul di pasar. Untuk dapat menerapkan strategi ini, perusahaan tentu perlu mengembangkan kemampuan litbang-nya.

3. Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*)

Seperti yang disampaikan Solihin (2012:191) “bahwa suatu metode untuk menaikkan satu atau lebih bisnis terkini kedalam usaha perusahaan ialah yang disebut strategi diversifikasi”. Strategi diversifikasi ini terdiri dari tiga bagian yang antara lain :

a. Diversifikasi Konsentrik (*Consentic Diversification*)

Strategi yang dilaksanakan perusahaan dengan cara meningkatkan produk atau jasa baru yang sedang berhubungan dengan produk atau jasa lama itulah yang disebut dengan strategi

Diversifikasi konsentrik. Perusahaan bisa memakai strategi itu dikala saat bersaing di industri yang tak berkembang atau pertumbuhannya lama sedangkan produk yang tersedia sedang menghadapi tahap penurunan. Inti strategi ini adalah bagaimana mengelola pelanggan yang selama ini ada dengan menawarkan produk-produk baru yang masih berhubungan.

b. Diversifikasi Konglomerat (*Conglomerate Diversification*)

Penjelasan tentang Diversifikasi konglomerat merupakan taktik perusahaan yang meningkatkan produk atau jasa terkini yang tidak berhubungan dengan produk atau jasa yang lamabn. Strategi ini bisa dipakai perusahaan disaat produk atau jasa yang tersedia malah cenderung menghadapi stagnasi atau bahkan penyusutan karena sudah mengalami titik jenuh. Secara umum industri yang selama ini dilayani juga mengalami penurunan sementara industri lain sedang mengalami pertumbuhan sehingga menyediakan peluang-peluang baru bagi perusahaan. Pemakaian strategi ini pasti saja mengharuskan kepiawaian manajemen yang bagus untuk bisa bersaing di industri terkini karena bisa saja dahulu perusahaan tidak berkompeten.

c. Diversifikasi Horizontal (*Horizontal Diversification*)

Diversifikasi horizontal adalah strategi perusahaan yang menambahkan produk atau jasa baru yang tidak berkaitan untuk memuaskan pelanggan yang sama. Strategi ini dilakukan ketika

penawaran produk baru diperkirakan akan meningkatkan penerimaan produk yang sudah ada dan jaringan distribusi yang dapat digunakan untuk memasarkan produk baru kepada pelanggan yang sudah ada.

#### 4. Strategi Defensif (*Defensive Strategy*)

Strategi defensif menurut Musa dan Muhammad (2014:81) “merupakan strategi yang bermaksud agar perusahaan melakukan tindakan penyelamatan dari kerugian”. Strategi defensif dibagi menjadi empat kelompok yaitu :

##### a. Usaha Patungan (*Joint Venture*)

Strategi populer yang berlangsung disaat dua perusahaan atau lebih, membangun kerja sama sementara atau konsorsium guna menggunakan beberapa peluang itulah yang dinamakan usaha patungan atau *joint venture* selanjutnya. Pada *joint venture* selanjutnya perusahaan akan mengorganisasikan perusahaan baru yang berjarak dari kedua perusahaan induknya. Disaat dua atau lebih perusahaan tidak berupaya bersaing dengan market leader yang tersedia. Strategi ini dilaksanakan saat perusahaan akan melalui pasar internasional dan berkolaborasi dengan *joint venture* dipertimbangkan akan bisa memberikan keringanan dari pemerintah sekitar.

b. Pengurangan (*Retrenchment*)

Perusahaan melakukan strategi defensif menggabungkan ulang bisnis melewati pengurangan biaya dan aktiva perusahaan untuk mengatasi penyusutan penjualan dan profit. Sebuah strategi ini bisa dipakai ketika perusahaan memiliki kemampuan tertentu, tetapi selalu gagal memenuhi tujuan dan sasaran. Perusahaan perlu melakukan strategi ini karena mereka mengalami ketidak efisienan, moral karyawannya buruk, dan keuntungannya rendah sehingga posisinya menjadi paling lemah dalam industri.

c. Divestasi (*Divestiture*)

Penjualan sebuah unit bisnis atau separuh perusahaan terhadap pihak yang lainnya merupakan pengertian dari Divesti. Strategi ini bisa dilaksanakan jika perusahaan telah memastikan strategi pengurangan tetapi tidak meyakinkan hasil yang maksimal selagi sebuah unit bisnis atau bagian yang memerlukan sumber daya yang lebih banyak supaya tetap bersaing. Ketika perusahaan membutuhkan beberapa uang secara mendadak sedangkan dana tidak sanggup mengorganisasikan bisnis tersebut secara menguntungkan. Tetapi karena pemilik perusahaan ingin beralih ke bisnis lain yang diduga lebih menarik

d. Likuidasi (*Liquidation*)

Menjual semua aktiva perusahaan atau menutup perusahaan tersebut itulah yang disebut dengan Likuidasi. Stelah strategi



Pengurangan dan divestasi tidak berhasil dilaksanakan maka strategi ini bisa dilakukan disebuah perusahaan. Likuidasi dilakukan untuk membayar utang-utang perusahaan, yang misalnya terjadi pada Bank Suma, Bank Pembangunan Indonesia, dan sebagainya.

## **2.2 Strategi Bersaing**

### **2.2.1 Pengertian Strategi Bersaing**

Untuk menjalankan sebuah usaha, setiap perusahaan harus bisa merumuskan strategi yang jitu untuk menjalankannya, supaya bisa terus bersiteguh dalam persaingan dunia bisnis. Seperti yang dijelaskan Dhavid dalam Thomas (2019:245) “strategi (Bersaing) bisnis sering dikenal dengan strategi bersaing, strategi ini berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk atau jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan. Apabila strategi perusahaan mengatasi masalah bisnis dan industri apa yang harus dilayani perusahaan, strategi bersaing mengatasi masalah bagaimana perusahaan dan unit-unitnya dapat bersaing dalam bisnis dan industri”.

Strategi yang dipakai pada fase produk atau unit bisnis dan ialah strategi yang mengutamakan pada perbankan posisi bersaing produk atau jasa pada segmen pasar tertentu atau spesifikasi itulah yang disebut strategi bersaing (Zuriani, 2020: 47). Menurut Porter dalam Dhavid dan Thomas (2019:245) “menyampaikan bahwa strategi bersaing merupakan penelusuran sebuah letak posisi dalam bersaing yang bermanfaat pada suatu industri, dilokasi fundamental dimana terjadinya persaingan tersebut”.

Sementara menurut Musa dan Muhammad (2014:84) “pengertian strategi bersaing adalah sekumpulan komitmen dan tindakan perusahaan yang terpadu dan terkoordinasi yang digunakan untuk mendapatkan keunggulan bersaing dengan mengeksploitasi kompetensi inti dalam pasar produk yang spesifik. Terutama untuk strategi bersaing untuk perumusannya yaitu bagaimana untuk mengkaitkan lingkungan yang luas dengan perusahaan, yang bagaimana suatu strategi ini adalah kombinasi baik misi yang ingin dicapai dengan suatu kebijakan”. Selain itu strategi bersaing dapat dikatakan sebagai strategi kompetitif yang memiliki visi dan strategi, dan berkompetisi dengan kompetitor yang telah ditemukan dengan jelas. Porter mengutarakan bahwa biarpun suatu perusahaan mempunyai banyak sekali kelemahan dan kekuatan yang berhadapan dengan para pesaing, sebenarnya terdapat dua versi dasar kelebihan kompetitif yang bisa dipunyai perusahaan, yaitu diferensiasi dan biaya rendah.

Diferensiasi dan keunggulan biaya ini sangat ditetapkan oleh struktur industri dan diwujudkan dari kapabilitas perusahaan dalam mengatasi lima kekuatan dengan lebih sempurna dari pada para pesaingnya. Strategi yang bisa dipakai ditingkatan bisnis maupun usaha terdiri dari tiga macam yaitu :

#### 1. Strategi Kepemimpinan Biaya

Strategi yang menjauhkan diri dari biaya promosi dan pengeluaran yang besar pada R & D merupakan pengertian dari Strategi Kepemimpinan Biaya. Terkadang mereka lebih meniru gaya produk

atau jasa yang sudah dimajukan perusahaan lain dengan misi mengurangi anggaran penelitiannya. Dalam mencapai penurunan biaya suatu kepemimpinan harga membutuhkan konstruksi agresif dari usaha yang terus menerus serta fasilitas yang efisien. Seandainya dapat mencapai dan mempertahankan keseluruhan keunggulan biaya, perusahaan akan menjadi perusahaan berkinerja tinggi dalam industrinya apabila dapat menguasai harga pada perusahaan industri. Dengan harga yang sama atau lebih rendah dibandingkan pesaing-pesaingnya, posisi berbiaya rendah dari pemimpin biaya diwujudkan dalam keuntungan yang lebih tinggi. Biaya yang lebih rendah memungkinkan perusahaan untuk tetap mendapatkan laba diatas rata-rata dan membantu perusahaan bertahan dalam persaingan.

## 2. Strategi Diferensiasi

Diferensiasi ialah menjadikan pelanggan sebagai fokus perhatian utama. Sebuah keunggulan yang dibangun dengan mementingkan persepsi pelanggan ialah strategi diferensiasi. Menurut Musa dan Mukhammad (2014:86) “perusahaan memilih satu atau lebih perlengkapan yang diduga penting dari banyak pelanggan dalam suatu industri dan secara khasnya untuk meletakkan diri untuk memenuhi kebutuhan tersebut, contohnya inovasi produk atau jasa, kualitas produk atau jasa, brand image yang lebih unggul serta pelayanan yang lebih sempurna”. Perusahaan memastikan atribut berbeda untuk memproses diri secara berbeda dengan atribut kompetitor dan bisa

mempertahkannya agar menjadi perusahaan berkinerja tinggi dalam industrinya.

### 3. Strategi Fokus

Strategi ini mengutamakan pilihan atau cakupan bersaing yang kecil dalam suatu industri karena strategi ini berbeda dari strategi lainnya. Strategi ini digunakan bagi bisnis yang mau menjauhkan diri dari berhadapan langsung dengan pesaingnya ialah dengan sistem mengonsentrasikan diri pada pangsa pasar yang lebih sedikit. Penganut strategi fokus memilih suatu segmen dalam industri bersangkutan dan menyesuaikan strateginya untuk melayani dengan cara mengesampingkan yang lain. Penggunaan strategi kepemimpinan biaya merupakan sebuah Prinsip dasar. Prinsip dasarnya adalah menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh (*Low cost*) atau diferensiasi (*Differentiation*) untuk melayani pasar tertentu dengan lebih baik dari pada pesaing.

Perusahaan mengihktiarkan kualitas bersaing dalam bagian sasarannya. Sedangkan untuk fokus diferensiasi, perusahaan memperjuangkan diferensiasi dalam bagian sasaran. Semisal perusahaan bisa memenuhi keunggulan biaya yang bisa dipertaruhkan (fokus biaya) atau diferensiasi dalam segmennya, dan segmen tersebut mengagumkan secara sistematis, pengikut strategi fokus akan menjadi perusahaan yang bersikeras tinggi pada industrinya.

## **2.3 Persaingan**

### **2.3.1 Pengertian Persaingan**

Arti dari persaingan itu sendiri bermula karena kata pokok “saing” yang maknanya berkompetisi, lampau terlampaui, dengan arti lain yaitu upaya mengamati kelebihan masing masing yang dilaksanakan badan hukum atau perseorangan dalam aspek produksi, perniagaan, dan proteksi / pertahanan. Dengan kata lain persaingan merupakan metode sosial yang menyertakan kelompok atau individu untuk sama-sama berkompetisi dan melakukan sesuatu untuk memperoleh keberhasilan. Sementara itu pada kamus manajemen, kompetisi atau sebuah persaingan ialah upaya dari beberapa pihak, yang dari setiap perusahaan berniat untuk “mendapatkan pesanan” dengan menawarkan harga dan syarat yang produktif / menguntungkan.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Kotler dan Poeter dalam Ritonga (2020:80) “mengatakan bahwa persaingan pada kerangka pemasaran ialah kejadian dimana perusahaan pada pasar produk atau jasa yang spesifik akan menunjukkan kualitas masing-masing, dalam rangka meraih pelanggan dan tanpa terhubung oleh kebijakan tertentu dalam rangka menggapai pelanggan”.

Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa persaingan adalah suatu bentuk usaha yang dilaksanakan supaya mendapatkan kemenangan atau mendapatkan posisi yang lebih baik tanpa harus terjadi benturan fisik atau konflik. Dalam dunia persaingan menurut Ritonga (2020:95) “menarik

pelanggan sebanyak-banyaknya, baik pelanggan junior maupun pelanggan senior merupakan tugas utama pengusaha, serta bagaimana metode untuk menghentikan laju perkembangan pesaing”. Dengan demikian, dalam menjalankan strategi perusahaan yang kompetitif, seorang pengusaha dihadapkan untuk terus menerus mengetahui dan memantau setiap gerak-gerik pesaing. Karena pada dasarnya intensitas persaingan menurut Wahyudi (2012:74) “dalam suatu industri tidak tergantung dari sifat kebetulan ataupun nasib, tetapi persaingan berakar dari struktur ekonomi dari industri tersebut”.

### **2.3.2. Jenis-Jenis Persaingan**

Menurut Ritonga (2020:80), berbagai macam persaingan terbagi menjadi dua, yaitu :

#### **1. Pasar Persaingan Sempurna**

Pembeli yang mempengaruhi harga atau pasar dengan penjual serta produser dan pelanggan maka diartikan sebagai pasar persaingan sempurna. Jumlah perusahaan sangat banyak di dalam pasar persaingan sempurna sedangkan keunggulan setiap perusahaan diduga semakin sedikit sehingga tidak bisa mempengaruhi pasar. Menurut Mulyani (2014:57) “pasar persaingan sempurna merupakan bentuk pasar dimana jumlah pembeli dan total penjualnya berlimpah serta barang atau jasa yang ditawarkan berupa homogen atau sama menurut anggapan para konsumen”.

## 2. Persaingan Tidak Sempurna

Persaingan tidak sempurna, adalah suatu pasar dimana seorang penjual mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi harga pasar, karena jumlah barang yang ditawarkan cukup besar yang memungkinkan penjualan tersebut dapat mempengaruhi harga pasar.

Sedangkan bentuk persaingan menurut Ritonga (2020:97) terdiri dari empat tingkatan yaitu sebagai berikut :

### 1) Persaingan Merek

Perusahaan dapat melihat pesaingnya sebagai perusahaan lain yang menawarkan produk atau jasa yang bersaing secara langsung serta menawarkan hal yang sama.

### 2) Persaingan Industri

Pesaing bisa dilihat lebih luas lagi oleh perusahaan, karena merupakan kompetisi pada satu perusahaan, bukan hanya satu produk atau satu jasa saja. Yang berarti perusahaan beranggapan bahwa pesaing utama ialah seluruh perusahaan yang memiliki produksi atau usaha jasa yang serupa.

### 3) Persaingan Bentuk

Berdasarkan pandangan perusahaan pesaing di lihat lebih luas, yaitu persaingan perusahaan dalam bentuk yang serupa.

### 4) Persaingan Generik

Perusahaan bisa memperhatikan pesaing utamanya dalam makna yang luas, adalah persaingan umum oleh seluruh perusahaan industri.

## 2.4 Industri Jasa

### 2.4.1 Pengertian Industri Jasa

Kata industri berawal dari bahasa latin, yang berarti industri artinya tenaga kerja atau buruh, kata industri secara umum paling kerap dipakai. Seluruh aktivitas manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari untuk mencapai kesejahteraan itulah yang disebut dengan Industri. Penjelasan industri seperti yang disampaikan David dan Thomas (2019:12) “bahwa golongan perusahaan yang menciptakan produk barang atau jasa yang sama, bagaikan jasa keuangan atau minuman ringan, penyelidikan tentang pentingnya golongan pemegang saham dalam area kerja perusahaan kerap disebut analisis industri”.

Sebagaimana yang dijelaskan UU No.3 Tahun 2014 tentang perindustrian merupakan wujud dari semua aktivitas perdagangan yang memproses bahan pokok dan mengeksploitasi sumber daya industri sehingga memperoleh produk yang memiliki nilai *plus* atau besar manfaatnya, termasuk macam-macam industri. Pemimpin yang melangsungkan aktivitas pada bidang industri di kawasan Indonesia (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia tentang kawasan industri 2014) merupakan pengertian dari perusahaan industri. Disaat industri sudah menuju dewasa, persoalan fragmentasi terkendali dan industri tersebut berkeinginan menjadi penggabungan industri, dikuasai oleh gabungan kecil sebuah perusahaan besar. Disaat dibangkitkan standar produk untuk keunggulan, ketika bergesernya suatu persaingan terhadap biaya dan



layanan dengan tekanan yang lebih besar pertumbuhan lambat ditambah dengan kapasitas yang berlebihan dan pembeli yang pintar, membuat perusahaan mempunyai kemampuan lebih untuk mencapai kepemimpinan biaya atau diferensiasi.

## **2.4.2 Jasa**

### **2.4.2.1 Definisi Jasa**

Penjelasan Kotler dan Keller dalam Ririn dan Mastuti (2016:3), “Jasa merupakan setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produksi jasa bisa berkaitan dengan produksi fisik atau tidak”.

### **2.4.2.2 Karakteristik Jasa**

Karakteristik jasa sebagaimana yang dijelaskan oleh Griffin dalam Ririn dan Mastuti (2016:3) ialah diantaranya:

1. *Intangibility* (tidak berwujud). Jasa tidak bisa dirasa, dilihat, didengar, dicium dan diraba sebelum jasa itu dibayar.
2. *Unstorability*. Jasa tidak mengenal penyimpanan dari barang yang sudah dibuat atau persediaan. Jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersama dan Karakteristik ini juga disebut *inseparability* (tidak dapat dipisahkan).
3. *Customization/Variability*. Jasa dikreasi eksklusif yang mempunyai bermacam jenis, sebagaimana pada jasa asuransi dan kesehatan, sesuai dengan tipe kebutuhan pelanggan.

## 2.5 Hotel

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), hotel didefinisikan sebagai bangunan berkamar banyak yang disewakan sebagai tempat untuk menginap dan tempat makan orang yang sedang dalam perjalanan: bentuk akomodasi yang dikelola secara komersial, disediakan bagi setiap orang untuk memperoleh pelayanan, penginapan, makan dan minum. Dengan mengacu pada pengertian

Pengertian Hotel menurut Hotel Proprietors Act dalam Agus (2016:5) “Hotel adalah suatu perusahaan yang dikelola oleh pemiliknya dengan menyediakan pelayanan makanan, minuman, dan fasilitas kamar untuk tidur kepada orang-orang yang sedang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan jumlah yang wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian khusus”. Sementara itu penjelasan hotel yang disampaikan oleh Grolier electronic Publishing Inc dalam Agus (2016:5) menyatakan bahwa, “Sebuah Hotel merupakan usaha menguntungkan yang mempersiapkan area menginap, makanan, serta untuk umum yaitu pelayanan - pelayanan lainnya”. Berikut yang disampaikan oleh United State Lodging Industry maka yang pertama hotel dibagi menjadi beberapa jenis yaitu 4 macam seperti berikut :

1. Untuk urusan bisnis dan turis itu merupakan jenis sebagian besar tamu yang menginap di hotel yang terletak di tengah kota itulah yang disebut dengan *Transient Hotel* .

2. Hotel yang seperti rumah tetapi berbentuk apartemen dengan perkamar, dan disewakan perbulan atau pertahun, maka disebut dengan *Resident Hotel*. Fasilitas yang disediakan oleh *Resident Hotel* ini sudah seperti layaknya hotel pada umumnya, mulai dari restoran, pelayanan kebersihan kamar, maupun pelayanan yang diantar ke kamar.
3. Hotel yang menyediakan tempat tempat rekreasi atau wisata dan juga tersedianya ruang konferensi para tamu, maka ini lah yang disebut dengan *Resort hotel*

## **2.6 Analisis lingkungan Industri**

### **2.6.1 Analisis lingkungan Internal**

Analisis lingkungan Internal adalah lingkungan organisasi yang berada dalam organisasi dan secara normal memiliki implikasi langsung dan khusus pada perusahaan. Analisis terhadap lingkungan Internal bisa membentuk basis bagi perusahaan untuk mengetahui kelemahan dan kekuatannya, hal itu yang dijelaskan oleh (Hunger dan Wheelen dalam Ritonga, 2020:43). Tentu saja hal itu sangat berdampak tentang strategi yang diselenggarakan perusahaan. Seperti halnya yang disampaikan dari Pearce dan Robinson dalam Ritonga (2020: 44) “bahwa gagasan yang memadankan antara kelemahan dan kekuatan internal perusahaan beserta ancaman dan peluang yang berada di daerah perusahaan itulah yang disebut dengan analisis internal. Sementara itu keadaan internal positif yang meninggalkan profit yang relatif dari kompetitor bagi perusahaan, karena sesungguhnya setiap perusahaan itu unik, keunikan ini berimplikasi pada keragaman layanan”. Dengan itu perusahaan bisa memberikan

produk yang berbeda dari pesaing lainnya beserta pelayanannya, sehingga perusahaan dapat menjadi lebih diminati dan dapat menjadi penentu daya saing agar mengalami keberhasilan dalam persaingan industri. Menurut Pearce dan Robinson dalam Musa dan Mukhammad (2014:46) “sistem informasi/ aset perusahaan terbagi membentuk tiga kategori, yaitu” :

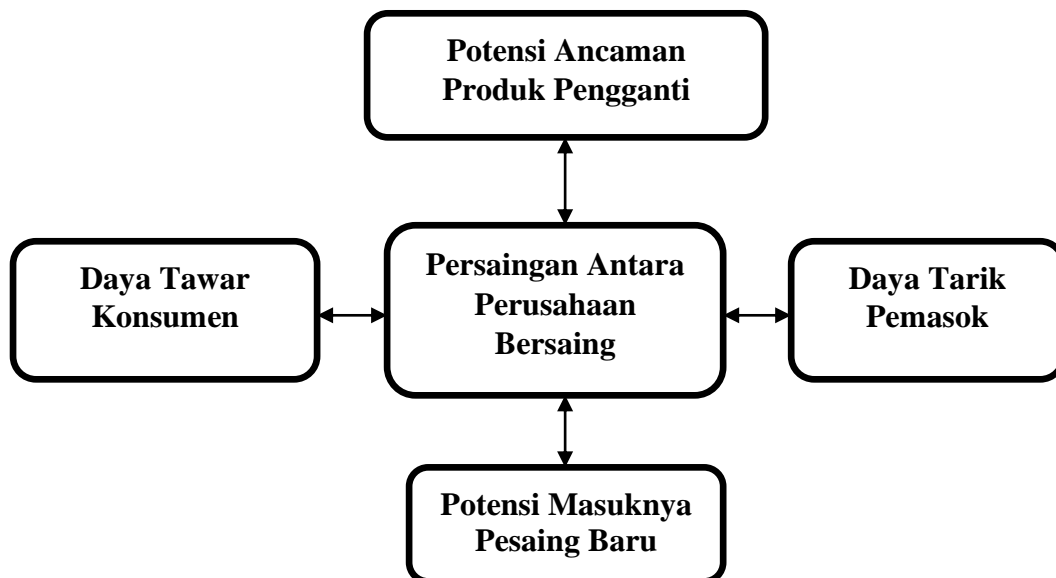
1. sumber daya yang anggarannya tampak dalam bukti akuntansi dan gampang sekali di introduksi serta dievaluasi maka disebut dengan *Tangible Resource* .
2. sumber daya yang anggarannya nampak pada laporan keuangan, dan organisasi. Itulah yang disebut dengan *Intangible Resouce*.
3. Kelompok sumber daya yang mempertunjukkan aktivitas tertentu secara integratif maka disebut *Capability*.

### **2.6.2 Analisis Lingkungan Eksternal**

Menurut David dalam Ritonga (2020:43) “Analisis lingkungan Eksternal merupakan suatu proses yang berguna untuk merumuskan strategi memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan ancaman potensial yang akan dihadapi suatu perusahaan. Data eksternal diakumulasi dalam menguraikan hal-hal yang berkaitan dimana perusahaan itu berada seperti ekonomi dan persaingan dipasar industri. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang mungkin membawa dampak nyata terhadap perusahaan”. Peluang adalah kondisi sekarang atau masa depan lingkungan yang menguntungkan

organisasi pada saat ini atau pada saat luaran potensial. Sedangkan ancaman adalah kekuatan eksternal negatif yang merintang kemampuan perusahaan untuk mencapai misi, sasaran dan tujuan perusahaan, (Musa dan Mukhammad, 2014:24). Sehingga interaksi antara kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman menjadi penyusun dalam penggunaan analisis SWOT sebagai bagian dari rencana strategik. supaya bisa berkembang dalam industri yang padat dengan persaingan, perusahaan butuh memahami konstruksi yang ada pada persaingan. Menurut David dalam Ritonga (2020:119) “model lima kekuatan Porter merupakan sebuah strategi diseluruh industri yang telah dikembangkan dari suatu pendekatan yang digunakan secara luas. Kesungguhan persaingan antara perusahaan yang bermacam macam dari satu industri ke industri lainnya”. Pendapat Porter dasar persaingan dalam industri tertentu bisa dilihat sebagai kombinasi dari lima kekuatan ialah persaingan antar perusahaan bersaing, potensi peningkatan produk-produk pengalihan, potensi masuknya pesaing, daya tawar konsumen dan daya tawar pemasok.

**Gambar 1**  
**Model Lima Kekuatan Porter**



**Sumber :** David (2013:106)

Menurut Porter dalam Ritonga (2020:120), perpaduan dari lima kekuatan dipandang dari hakikat persaingan disuatu industri, yang sabagai berikut:

1. Persaingan Antara Perusahaan Bersaing

Lima kekuatan kompetitif ialah yang palingkuat dari persaingan antara perusahaan yang bersaing. Strategi yang dijalani bagi salah satu perusahaan bisa menggapai keberhasilan Cuma sebatas hingga mereka mewariskan keunggulan kompetitif atas perusahaan pesaing yang telah menempuh strategi tersebut. Pergantian strategi satu perusahaan bisa berjumpa dengan aksi pembayaran, seperti mempertaruhkan harga, menambah fitur, memperluas jaminan meningkatkan kualitas dan meningkatkan iklan serta menyediakan layanan.

## 2. Potensi Masuknya Pesaing Baru

Dengan intensitas daya saing antar perusahaan yang meningkat, maka setiap kali perusahaan yang baru bisa saja dengan mudah masuk ke industri tersebut. Untuk mendapatkan skala ekonomi dengan cepat pasti hambatan masuk dapat mencakup kebutuhan. Kebutuhan untuk memperoleh pengetahuan khusus dan teknologi, preferensi merek yang kuat, loyalitas pelanggan yang kuat, kurangnya pengalaman, kurangnya saluran distribusi yang memadai, kebijakan peraturan pemerintah, kebutuhan modal yang besar, serangan balik oleh perusahaan yang berakar, saturasi potensi pasar, kepemilikan paten, dan kurangnya akses pada bahan baku.

## 3. Potensi Pengembangan Produk Pengganti

Dalam banyak industri, perusahaan yang berada dalam persaingan dekat dengan produsen produk pengganti di industri lain. Besarnya tekanan kompetitif yang berasal dari pengembangan produk pengganti umumnya dibuktikan dengan rencana saingan untuk memperluas kapasitas produksi, serta oleh penjualan dan nomor pertumbuhan laba. Dihasilkan oleh industri yang berskala besar dan sangat menguntungkan.

## 4. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, terutama ketika hanya ada beberapa pengganti material-material mentah yang baik, atau ketika biaya beralih bahan baku sangat tinggi. Hal ini sering terjadi demi kepentingan dari kedua pemasok dan produsen untuk membantu satu sama lain dengan harga yang wajar, peningkatan kualitas,

pengembangan layanan baru, dan mengurangi biaya persediaan, sehingga peningkatan untuk semua sumber daya keuntungan jangka panjang yang bersangkutan.

#### 5. Kekuatan Tawar Menawar Konsumen

Ketika pelanggan terkonsentrasi terhadap besarnya jumlah *volume* yang mereka beli, daya tawar mereka merupakan kekuatan utama yang memengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Perusahaan saingan mungkin menawarkan jaminan diperpanjang atau layanan khusus untuk mendapatkan loyalitas pelanggan setiap kali kekuatan tawar menawar konsumen substansial daya tawar konsumen juga lebih tinggi ketika produk yang dibeli adalah standar atau dibedakan. Ketika hal ini terjadi, para konsumen sering dapat menegosiasikan harga jual, garansi, dan paket aksesori untuk tingkat yang lebih besar dari sebelumnya.

## 2.7 Analisis SWOT

### 2.7.1 Pengertian analisis SWOT

Seperti yang dijelaskan Nur'aini (2016:7) “pada dasarnya, *strengths*, *weakness*, *opportunities*, dan *thears* merupakan 4 singkatan dari Analisis SWOT. Analisis SWOT ialah salah satu teknik yang dipakai dalam memperkirakan kelemahan (*weakness*), kekuatan (*strengths*), ancaman (*thears*), dan peluang (*opportunities*) dalam suatu dugaan untung besar pada bisnis”. Menimbang solusi terbaik dalam memastikan sebuah strategi, maka instrumen perencanaan strategi klasik yang mewariskan aturan sederhana. Tools ini menyediakan kerangka kerja analisis suatu organisasi



yang dapat mengembangkan dan mengubah strateginya. SWOT ini memberikan dasar terorganisir untuk diskusi dan berbagi informasi untuk meningkatkan pengambilan keputusan strategi manajerial, (Nanang, 2016:78)

Analisis (SWOT) merupakan awal proses perumusan strategi. Selain itu analisis SWOT juga mewajibkan para manajer strategis untuk mendapatkan keselarasan strategis antara kekuatan-kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal, disamping mengawasi kelemahan kelemahan eksternal dan ancaman-ancaman eksternal, (David dan Thomas, 2019:193).

**Tabel 1**  
**Model Matriks SWOT**

<b>Faktor Internal</b>	<b><u>Kekuatan (<i>Strength</i>)</u></b> Masukkan faktor kekuatan berdasarkan faktor internl perusahaan	<b><u>Kelemahan (<i>weakness</i>)</u></b> Masukkan faktor kelemahan berdasarkan faktor internal perusahaan
<b>Faktor Eksternal</b>		
<b><u>Peluang (<i>Opportunity</i>)</u></b> Masukkan faktor peluang berdasarkan faktor eksternal perusahaan	<b><u>Strategi (SO)</u></b> Menggunakan kekuatan untuk mendapatkan peluang	<b><u>Strategi (WO)</u></b> Menggunakan atau memperbaiki kelemahan untuk mendapatkan peluang
<b><u>Ancaman (<i>Threat</i>)</u></b> Masukkan faktor ancaman berdasarkan faktor eksternal perusahaan	<b><u>Strategi ST</u></b> Menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	<b><u>Strategi (WT)</u></b> Mengurangi atau memperbaiki kelemahan untuk menghindari ancaman

Sumber : David (2013:307)

Matriks ini bisa mewakili dengan jelas seperti apa ancaman dan peluang eksternal yang dialami perusahaan bisa diselaraskan dengan kelemahan dan kekuatan yang dipunyainya. Empat set kemungkinan alternatif strategis diagram telah dihasilkan oleh Matriks SWOT ini, (Rangkuti dalam Ritonga, 2020:41). Berikut penjelasan empat macam dari strategi WO, SO, WT, dan ST (Musa dan Muhammad, 2014:97) :

- a. Strategi SO (*Strenght-Opportunities* atau Kekuatan-peluang) adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai peluang yang ada.
- b. Strategi WO (*weakness-Opportunities* atau kelemahan-peluang) adalah strategi yang digunakan perusahaan yang seoptimal mungkin meminimalisir kelemahan yang ada untuk memanfaatkan berbagai peluang.
- c. Strategi ST (*Strenght-threats* atau Kekuatan-Ancaman) adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan untuk mengurangi berbagai ancaman yang mungkin melingkupi perusahaan.
- d. Strategi WT (*Weakness-Threats* atau Kelemahan-Ancaman) adalah strategi untuk mengurangi kelemahan guna meminimalisir ancaman yang ada.

Sedangkan menurut Ritonga (2020:42) pengertian dari Kelemahan, kekuatan, ancaman dan peluang yaitu :

Sumber daya yang dimiliki organisasi, kapabilitas, atau kompetensi yang merupakan bagian dari situasi internal organisasi yang bisa dipakai sebagai opsi untuk mengatasi peluang dan ancaman itulah yang disebut dengan kekuatan (*Strengths*). Sedangkan kelemahan (*weakness*) merupakan keadaan internal organisasi sebagaimana kapabilitas/kompetensi/ sumber daya organisasi tidak mudah dipakai untuk mengatasi ancaman dan kesempatan. Situasi eksternal organisasi yang berpotensi menghasilkan profit.

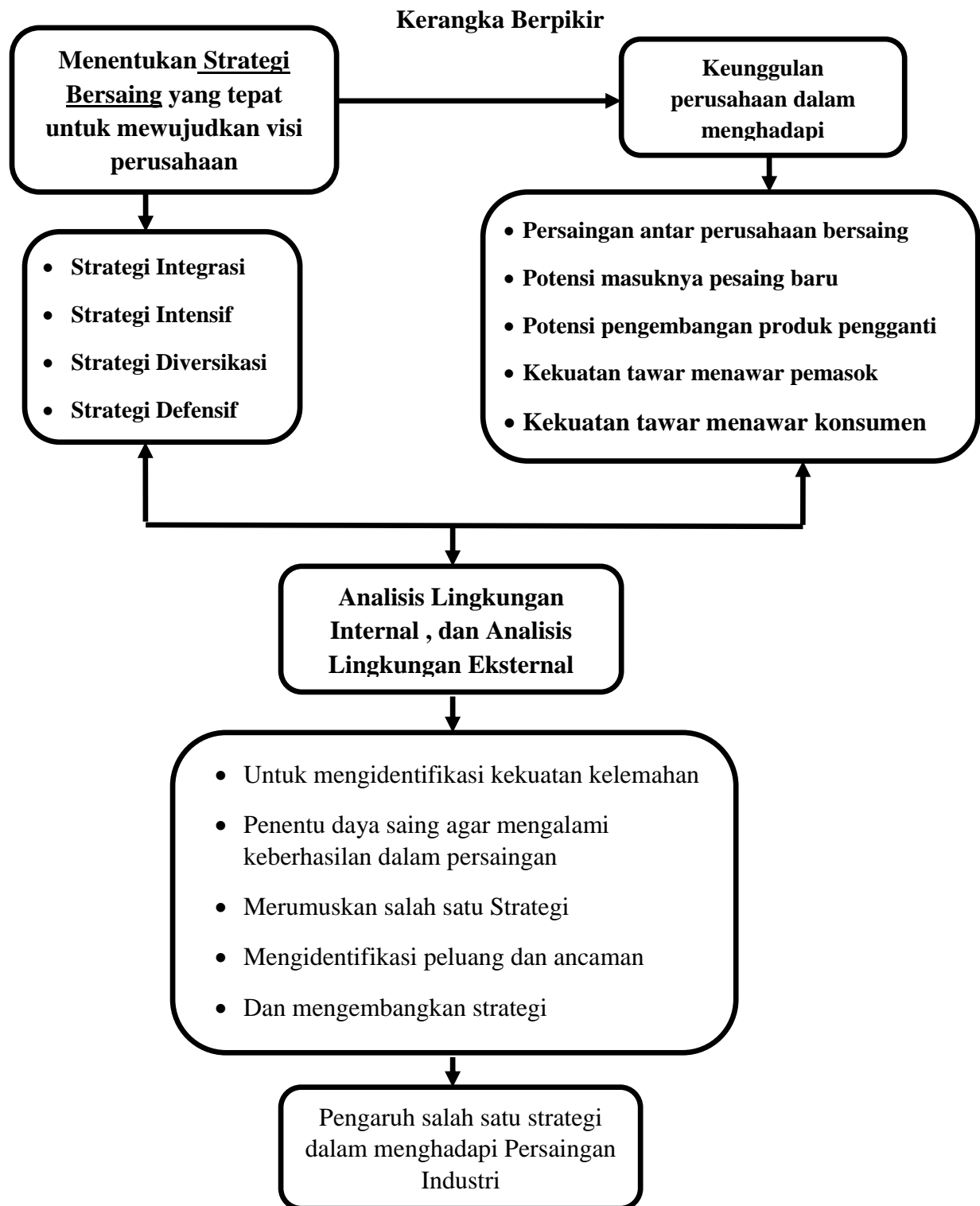
Keadaan eksternal organisasi yang sanggup menumbuhkan kerumitan maka disebut dengan ancaman (*threats*). Penelitian membuktikan bahwa kinerja perusahaan bisa ditetapkan oleh gabungan faktor eksternal dan internal. Analisis SWOT harus mempertimbangkan kedua faktor tersebut. Faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor kekuatan dan kelemahan merupakan faktor yang telah dibandingkan oleh analisis SWOT (Rangkuti dalam Zuriani, 2020: 43)

## **2.8 Kerangka Berpikir**

Dalam melakukan penelitian penulis memiliki maksud yang ingin dicapai, selain untuk memahami kelemahan, kekuatan, ancaman dan peluang dengan memakai analisis SWOT. Peneliti juga memiliki tujuan untuk memiliki strategi dalam berbisnis maupun pada suatu perusahaan besar atau kecil yang akan dimulai. Oleh karena itu perlunya suatu perusahaan atau organisasi memiliki strategi yang tepat dalam menjalankan usahanya agar dapat memiliki keunggulan yang kompetitif.

Sebagaimana yang disampaikan Sekaran dalam Sugiyono (2015:63) mengemukakan bahwa “kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Penjelasan sementara bagi gejala-gejala yang membentuk obyek permasalahan hal itulah yang disebut dengan kerangka pemikiran”. Penjelasan dari Suriasumantri dalam Sugiyono (2015:60) “Alur pikiran yang logis dalam membangun suatu kerangka berfikir yang membuahkan kesimpulan yang berupa Hipotesis, merupakan kriteria utama agar suatu pemikiran dapat memastikan sesama ilmuwan. Maka kerangka berfikir ialah panduan tentang keterkaitan antara variabel yang tersusun dari beragam aturan yang telah dipaparkan”. Sehingga peneliti membuat sebuah konsep kerangka seperti dibawah ini :

Gambar 2



Sumber : Diolah Oleh Peneliti (2021)