

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 LATAR BELAKANG**

Intensitas persaingan menuntut suatu perusahaan untuk merancang strategi bersaing dalam dunia bisnis. Tujuan dasar suatu bisnis tidak lagi berupa laba, melainkan penciptaan dan penambahan nilai bagi pelanggan. Dengan strategi yang dilakukan dalam bisnis, maka perusahaan dapat bersaing secara lebih efektif untuk mengungguli cangkupan pasarnya.

Masalah persaingan antar suatu usaha dengan usaha lainnya tentu membutuhkan suatu strategi yang tepat. Strategi dirumuskan sebagai suatu rangkaian tindakan atau cara yang dilakukan oleh suatu organisasi, dalam rangka upaya organisasi itu untuk mencapai suatu kinerja superior (Assauri, 2013). Keberhasilan suatu usaha ditentukan oleh kemampuan pimpinan untuk menetapkan strategi yang tepat dalam menjalankan usahanya dengan memanfaatkan lingkungannya yaitu memilih sumber daya internal yang tepat. Ketepatan strategi yang ditetapkan pemimpin didasarkan pada pemikiran strategik yang dimilikinya dengan pengalaman pembelajaran dalam situasi lingkungan yang terus berubah. Para pelaku usaha harus mempunyai tujuan dan sasaran yang jelas rumusannya, sehingga dapat digunakan sebagai arah untuk menjadi pilihan yang telah dipertimbangkan. Dengan melihat situasi persaingan yang selalu berubah, maka program yang jelas merupakan keharusan untuk memungkinkan strategi yang telah ditetapkan tersebut dapat efektif. Strategi menjadi suatu hal yang utama yang perlu dirancang sedemikian rupa dalam menghadapi persaingan saat ini.

Persaingan adalah keadaan ketika organisasi berperang atau berlomba untuk mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan seperti konsumen, pangsa pasar, peringkat survei, atau sumber daya yang dibutuhkan (Kuncoro, 2005). Untuk memenangkan persaingan ini maka dibutuhkan strategi bersaing yang tepat dan bahkan membutuhkan suatu inovasi-inovasi yang baru yang dapat membuat sebuah usaha mampu bertahan di lingkungan persaingan yang semakin ketat. Strategi menekankan bagaimana suatu usaha bertindak dalam menghadapi persaingan bisnis, dengan upaya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penyempurnaan sikap pengoperasian bisnis guna mencapai kinerja yang diharapkan dalam tujuan suatu usaha. Persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan suatu usaha. Persaingan menentukan kegiatan yang perlu bagi tiap usaha/bisnis untuk berprestasi, seperti inovasi, budaya yang kohesif, atau implementasi yang baik. Strategi bersaing bertujuan membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri.

Dalam menjalani persaingan yang ada, pelaku usaha bisnis dituntut untuk menetapkan strategi bersaing agar dapat mempertahankan eksistensi usahanya dalam lingkungan persaingan. Menurut (Hariadi, 2005) Strategi bersaing adalah langkah-langkah strategis yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi dalam pasar, dan bertahan terhadap tekanan persaingan. Dengan demikian dapat dipahami bahwa strategi bersaing akan berjalan dengan baik apabila perusahaan mampu menjelaskan keunggulan bersaing yang merupakan suatu nilai lebih dibandingkan pesaing. Keunggulan bersaing ini akan

memudahkan perusahaan untuk meraih keuntungan/laba lebih besar dibandingkan pesaing dan memberikan kesempatan hidup lebih lama dalam persaingan.

Untuk dapat mempertahankan eksistensi dalam mencapai tujuan suatu unit usaha, maka penetapan strategi sangat perlu dilakukan. Karena pada prinsipnya strategi dalam bisnis memiliki peran dalam membantu keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian untuk mencapai tujuan tersebut, maka perusahaan harus menganalisis lingkungan baik secara internal maupun eksternal yang mempengaruhi tingkat persaingan. Persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan, karena persaingan menentukan kegiatan yang perlu bagi perusahaan untuk berprestasi.

Bisnis *laundry* merupakan salah satu jenis UKM dalam industri rumahan bidang jasa yang sedang berkembang saat ini. *Laundry* menyediakan jasa pencucian pakaian mulai proses pencucian hingga pengeringan dan hingga tahap penyelesaian dimana pakaian diberikan kepada konsumen sesuai dengan yang diharapkan. Permintaan terhadap bisnis *laundry* ini semakin meningkat terutama bagi para pekerja/pegawai hingga mahasiswa yang memiliki kesibukan setiap harinya. Sehingga jasa *laundry* menjadi salah satu alternatif untuk menghemat waktu dalam melakukan pekerjaan. Tingginya tingkat permintaan terhadap jasa pelayanan *laundry* menjadi salah satu pendorong para masyarakat untuk berbisnis *laundry*. Disamping itu bisnis *laundry* merupakan suatu bisnis yang tergolong mudah karena resiko yang dihadapi minim dibandingkan bisnis lainnya. Bisnis *laundry* juga dapat dilakukan di rumah sendiri sehingga tidak perlu mengeluarkan biaya yang banyak untuk menyewa tempat untuk melakukan bisnis ini.

Usaha kecil menengah (UKM) adalah suatu kegiatan ekonomi yang berperan penting untuk suatu negara atau daerah. UKM merupakan kegiatan ekonomi kecil yang berpengaruh besar dalam industri rumahan dan kegiatan ekonomi yang memiliki peran besar dalam menyerap tenaga kerja yang besar. Pertumbuhan Usaha Kecil Menengah (UKM) dewasa ini meningkat karena sifatnya yang cukup fleksibel dan dapat dengan mudah beradaptasi dengan pasang surut permintaan pasar.

**Tabel 1.1**  
**Tabel Perkembangan UKM**  
**Periode 2011 - 2013**

No.	Indikator	Satuan	2011	2012	2013
1	Jumlah UKM	Unit	55 206 444	56 534 592	57 895 721
2	Pertumbuhan Jumlah UKM	Persen	2,57	2,41	2,41
3	Jumlah Tenaga Kerja UKM	Orang	101 722 458	107 657 509	114 144 082
4	Pertumbuhan Jumlah Tenaga Kerja UKM	Persen	2,33	5,83	6,03

Sumber : Data BPS tahun 2011 – 2013, Update Terakhir : 22 Desember 2016

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa UKM memberikan lapangan kerja bagi kurang lebih 114 juta tenaga kerja di Indonesia, dan masih akan menjadi tumpuan utama penyerapan tenaga kerja pada masa mendatang. Dilihat dari sisi pertumbuhan UKM dari tahun 2012 hingga 2013 meningkat sekitar 1.361.129 unit atau sekitar 2,41%, sedangkan dalam jumlah tenaga kerja UKM dari tahun 2012 hingga 2013 meningkat cukup signifikan sebesar 6.486.573 orang atau sekitar 6.03%. Hal ini merupakan bukti bahwa UKM merupakan katup pengaman, dinamisator dan stabilisator perekonomian Indonesia.

Tak hanya bagi Indonesia, untuk lingkup daerah peran UKM juga sangat besar. Seiring dengan pertumbuhan UKM setiap tahunnya yang cukup signifikan, hingga

akhir tahun 2015 terdapat 105 ribu unit UKM dan ada penyerapan sekitar 740 ribu tenaga kerja yang terbagi dibidang perdagangan, produksi, pertanian, dan jasa.

**Tabel 1.2**  
**Data UKM Provinsi Jawa Tengah**  
**Tahun 2013 – Tahun 2015**

NO	DESKRIPSI DATA	SATU-AN	TAHUN		PERKEMBANGAN 2013-2014		TAHUN		PERKEMBANGAN 2014-2015	
			2013	2014	JUMLAH	%	2014	2015	JUMLAH	%
1	JUMLAH UKM - Jasa	Unit	10.459	11.805	1.346	12.86%	11.805	13.600	1.795	15.20%
2	PENYERAPAN TENAGA KERJA	Orang	480.508	608.893	128.385	26.71%	608.893	740.740	131.847	21,65%

Sumber : Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Tengah

**Tabel 1.3**  
**Data UKM Provinsi Jawa Tengah**  
**Triwulan I – Triwulan III Tahun 2016**

NO	DESKRIPSI DATA	SATU-AN	TW I 2016	TW II 2016	TW III 2016	PERKEMBANG-AN 2015-2016	
						JUMLAH	%
1	JUMLAH UKM - Jasa	Unit	13.726	13.855	13.987	-	-
2	PENYERAPAN TENAGA KERJA	Orang	751.452	764.060	772.115	-	-

Sumber : Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Tengah

Dengan tabel 1.2 menunjukkan bahwa pertumbuhan UKM khususnya di wilayah Jawa Tengah pada bidang jasa juga terus meningkat setiap tahunnya. Dimana pada tahun 2013 terdapat 10.459 jasa, ditahun 2014 meningkat sebesar 1.346 jasa menjadi 11.805 jasa, dan ditahun 2015 meningkat sebesar 1.795 jasa menjadi 13.600 jasa. Peningkatan yang terjadi tidak hanya terjadi pada tahun 2013, 2014

dan 2015 bahkan pada tahun 2016 pada tabel 1.3 di setiap triwulannya mengalami peningkatan yang baik hingga triwulan III.

Salah satu usaha *laundry* yang ada di kota Semarang adalah SuperWash *Laundry*. SuperWash *Laundry* salah satu bisnis *laundry* yang telah beroperasi  $\pm$  5 tahun dan berdiri di lingkungan yang mayoritas mendirikan usaha *laundry*, karena kurang lebih dapat ditemukan 50 outlet pesaing di kecamatan Tembalang. Berdasarkan faktor lokasi, maka SuperWash *Laundry* harus mampu bersaing dengan *laundry* lainnya untuk merebut para pelanggan. Hal tersebut seharusnya menjadikan SuperWash *Laundry* sigap dalam merancang strategi supaya dapat tetap bertahan dan tetap diminati oleh konsumen.

Dalam menciptakan strategi bersaing maka SuperWash *Laundry* perlu untuk mengetahui kondisi lingkungan internal yaitu kekuatan dan kelemahan yang dimiliki maupun lingkungan eksternalnya yaitu peluang dan ancaman yang dimiliki dan kualitas pelayanan yang diterapkan. Terutama dalam menghadapi para pesaing-pesaingnya, maka SuperWash *Laundry* harus memanfaatkan keunggulannya untuk menghadapi para pesaing sehingga SuperWash *Laundry* akan memiliki daya saing yang tinggi. Pentingnya daya saing tinggi menjadi tolak ukur sebuah usaha dalam mempertahankan keberlangsungan usahanya. Melihat persaingan yang semakin ketat, maka SuperWash *Laundry* perlu menetapkan perumusan strategi bersaing yang tepat dengan menemukan faktor-faktor internal maupun eksternal dan kualitas pelayanan yang dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan strategi. Kekuatan usaha jasa *laundry* akan menjadi modal utama usaha jasa *laundry* untuk bersaing memanfaatkan peluang yang ada.

Dalam *International Journal Of Scientific & Technological Research Volume 4, Issue 04 "Internal And External Environment Analysis On The Performance Of Small And Medium Industries (Smes) In Indonesia"* The results of the theoretical studies from this study can be used to solve the problem of the SMEs. The performance of small and medium industries (SMEs) can be improved through increases in internal and external analysis.

Seperti yang pernah dilakukan oleh Ratih Dwi Suciani tahun 2010 dalam penelitiannya yang berjudul Strategi Bersaing Bisnis *E-Commerce* dalam Pilihan Alternatif Strategi Generik (Studi Kasus pada Plasa.Com). Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam menghadapi kondisi faktor-faktor lingkungan eksternal bisnis *e-commerce*, PT. Telkom dapat mengantisipasi dan memanfaatkan peluang dengan mengubah hambatan yang ada menjadi solusi untuk dapat bersaing dengan meningkatkan faktor-faktor internal yang dimilikinya.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk menganalisis strategi yang tepat digunakan oleh SuperWash *Laundry* untuk menghadapi para pesaingnya. Sehingga pada penelitian ini, penulis mengambil judul “Analisis Strategi Bersaing Pada UKM Laundry (Studi Kasus Pada SuperWash *Laundry*)”

## **1.2 PERUMUSAN MASALAH**

Kondisi persaingan dalam jasa laundry yang sekarang terjadi, menuntut para pelaku bisnis dalam bidang jasa laundry untuk dapat selalu menggunakan strategi yang relevan dalam perkembangan kondisi lingkungan bisnisnya agar dapat bersaing dengan perusahaan sejenis dan dapat tetap eksis dalam lingkungan

bisnisnya. Dalam peranan strategi mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungan dalam rangka mencari pemecahan atas masalah penentuan pertimbangan pokok.

Analisis Internal dan Eksternal sebagai bentuk perumusan strategi dalam proses manajemen strategi memiliki tujuan akhir berupa daya saing strategis dan laba diatas rata-rata (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2001). Analisis internal dan eksternal diharapkan dapat meningkatkan sinergi perusahaan yang ditunjukkan dengan peningkatan kinerja perusahaan. Zeithaml dan Bitner (1996) dalam (Tjiptono, Chandra, & Adriana, 2008) menyatakan bahwa konsep kualitas pelayanan dikatakan bermutu apabila pelayanan yang diharapkan lebih kecil daripada pelayanan yang dirasakan (bermutu).

Hal tersebut seharusnya menjadikan SuperWash *Laundry* sigap dalam merancang strategi supaya dapat tetap bertahan dan tetap diminati oleh konsumen sehingga penerimaan cucian dalam bentuk kilogram (kg) dapat terus meningkat. Ketatnya kondisi persaingan dalam jasa *house keeping laundry* dengan munculnya perusahaan sejenis mempengaruhi volume penerimaan laundry pada usaha *house keeping laundry*. Namun pada kenyataannya, 2 outlet SuperWash *Laundry* di kota Semarang masih mengalami masalah dalam jumlah *volume* penerimaannya yang fluktuatif. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:



**Tabel 1.4**  
**Data Penerimaan SuperWash Laundry**  
**(dalam kg)**

SuperWash	Tahun 2014		Tahun 2015		Tahun 2016	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
Cabang Meteseh, Tembalang	25.000	26.280	25.000	25.185	25.000	26.450
Cabang Banyumanik	25.000	27.000	25.000	28.390	25.000	29.120
<b>TOTAL</b>		<b>53.280</b>		<b>53.575</b>		<b>55.570</b>

**Tabel 1.5**  
**Data Penerimaan SuperWash Laundry**  
**(dalam rp)**

SuperWash	Tahun 2014		Tahun 2015		Tahun 2016	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
Cabang Meteseh, Tembalang	125.000.000	131.400.000	125.000.000	125.925.000	125.000.000	132.250.000
Cabang Banyumanik	125.000.000	135.000.000	125.000.000	141.950.000	125.000.000	145.600.000
<b>TOTAL</b>		<b>266.400.000</b>		<b>267.875.000</b>		<b>277.850.000</b>

Sumber: SuperWash Laundry, 2016

Usaha SuperWash Laundry adalah jasa *house keeping*, dengan kondisi seperti yang dijelaskan pada Tabel 1.4 dan Tabel 1.5 pemilik harus mengupayakan bagaimana bisnis yang sudah dijalankan tersebut dapat berjalan dengan sukses dalam lingkungan yang kompetitif, sehingga dapat mencapai keuntungan seperti saat ini. Selama beberapa tahun terakhir ini, situasi persaingan dalam jasa *house keeping* semakin marak. Menurut studi pendahuluan ditemukan 2 pesaing laundry (Shimony Laundry dan Orens Laundry) di daerah Meteseh, dan 5 pesaing laundry (Simply Fresh, Bclean, Refresh Laundry, Aqila Laundry, dan Cling-cling Laundry) di daerah Tembalang. Tidak hanya dalam jumlah penerimaan laundry, harga yang ditetapkan /kg, dan kualitas hasil menjadi salah satu alasan dalam memilih tempat laundry. Dengan harga yang ditetapkan diatas laundry lainnya

sebagai pesaing, kualitas hasil pun diuntut lebih baik oleh pelanggan SuperWash Laundry.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan permasalahannya sebagai berikut:

- a. Strategi bersaing apakah yang tepat dan dapat diterapkan pelaku bisnis jasa SuperWash *Laundry* dalam menghadapi persaingan?

### **1.3 TUJUAN PENELITIAN**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui secara internal dan eksternal dengan matriks SWOT untuk menetapkan strategi bersaing yang tepat dan dapat diterapkan usaha SuperWash *Laundry* dalam menghadapi persaingan.
- b. Untuk mengetahui secara kualitas pelayanan untuk menetapkan strategi bersaing yang tepat dan dapat diterapkan usaha SuperWash *Laundry* dalam menghadapi persaingan.

### **1.4 KEGUNAAN PENELITIAN**

- a. Bagi UKM atau Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai informasi evaluasi usaha yang berguna sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan atau penentuan strategi perusahaan, dalam rangka meningkatkan *volume* penerimaan *laundry*.

- b. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan yang telah didapatkan di bangku perkuliahan, sehingga mampu membandingkan teori dan aplikasinya dalam kenyataan yang terjadi di lapangan.

### c. Bagi Konsumen

Bagi semua pihak yang terkait dalam penentuan kebijakan perusahaan dan akademis yang membutuhkan informasi mengenai hasil penelitian tersebut.

Sebagai bahan informasi bagi penelitian sejenis sehingga akan memperkaya dan melengkapi kekurangan-kekurangan yang ada dalam penelitian ini.

## **1.5 KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS**

### **1.5.1 KERANGKA TEORI**

Dalam penyusunan penelitian ini diperlukan suatu kerangka teori yang dapat menjadi pedoman dalam pelaksanaan penyusunan penelitian, yang berpijak pada konsep-konsep yang berhubungan dengan data lapangan yang dapat dijadikan kerangka (*frame of thinking*) dalam mencari pemecahan atau solusi, dasar teori yang digunakan antara lain:

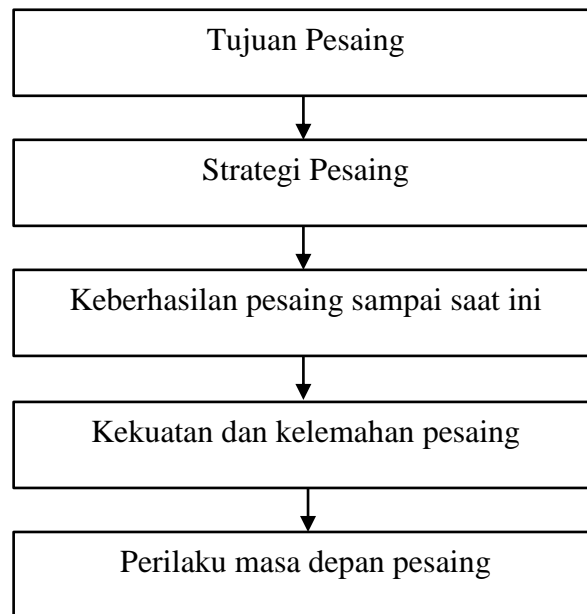
#### **1.5.1.1 PERSAINGAN**

Persaingan adalah keadaan ketika organisasi berperang atau berlomba untuk mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan seperti konsumen, pangsa pasar, peringkat survei, atau sumber daya yang dibutuhkan (Kuncoro, 2005).

Menurut (Boyd & dkk, 2000) setiap analisis lingkungan persaingan harus mempertimbangkan dua daerah penyelidikan utama. Yang pertama adalah struktur industri dan bagaimana sepak terjang berbagai kekuatan persaingan mempengaruhi kemampuan jangka panjang industri. Yang kedua adalah mengetahui posisi, strategi dan kekuatan dan kelemahan kompetitif dari lawan terdekat perusahaan, yang membantu manajemen untuk secara lebih baik

mengantisipasi apa yang akan dilakukan pesaing di masa depan. Tahap-tahap penting dalam analisis pesaing individual digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 1.1**  
**Proses Evaluasi Pesaing**



Sumber : (Boyd & dkk, 2000)

a) Tujuan pesaing

Analisis tujuan pesaing penting karena memberikan pemahaman tentang apakah pesaing puas dengan kemampulabaan dan posisi pasarnya sekarang dan bagaimana pesaing biasanya memperkuat strategi yang sedang diterapkannya terutama ketika lingkungan berubah atau jika pesaing melakukan gerakan strategis tertentu. Tujuan mencakup sasaran keuangan, posisi kompetitif (pangsa pasar), dan tujuan-tujuan kualitatif seperti kepemimpinan dalam harga industri, teknologi produksi, dan tanggung jawab sosial. Para manajer harus mengetahui *trade-off* apakah yang akan

pesaing buat antara tujuan kemampulabaan dan tujuan-tujuan lainnya selama waktu penuh tekanan (*time of stress*).

b) Strategi pesaing

Analisis ini meninjau kembali strategi yang sudah dan sedang diterapkan dari setiap pesaing utama. Strategi masa lalu memberikan wawasan terhadap kegagalan dan menunjukkan bagaimana perusahaan merekayasa perubahan, terutama dalam hubungan produk pasar baru. Informasi historis itu membantu mengantisipasi program-program pemasaran strategis mana yang pesaing gunakan di masa depan.

c) Keberhasilan Pesaing sampai saat ini

Tahap berikutnya adalah mengevaluasi bagaimana pesaing berhasil dalam mencapai tujuannya dan menjalankan strateginya. Ukuran-ukuran kemampulabaan mungkin sulit untuk dicapai apabila pesaing adalah bagian dari korporasi yang sangat besar dan bahkan lebih sulit lagi dimana bagian produk pasar (*product-market entry*) tertentu dititikberatkan. Namun demikian, lebih mungkin memperoleh estimasi penjualan dan pangsa pasar yang bisa diandalkan, bahkan pada tingkat segmen, dari berbagai macam sumber, termasuk laporan tahunan dan perusahaan jasa komersial sindikasi. Faktor penting lain adalah berapa kali pesaing mengalami kegagalan atau keberhasilan dalam tahun-tahun belakangan ini. Ini dapat mempengaruhi keyakinan pesaing untuk menjadi lebih baik atau lebih buruk. Demikian juga, perusahaan seharusnya menelaah bagaimana pesaing selama bertahun-tahun menanggapi perubahan pasar dan industri, termasuk perubahan strategi yang dibuat oleh perusahaan-perusahaan lain.

d) Kekuatan dan kelemahan pesaing

Sebagai bahan pertimbangan, pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan pesaing lahir dari tahap-tahap sebelumnya dalam analisis pesaing. Informasi ini penting, terutama ketika dikaitkan dengan tujuan dan strategi pesaing. Evaluasi kekuatan dan kelemahan harus memperhitungkan kepentingan relatif dari unsur-unsur penting dari program pemasaran strategis yang dibutuhkan untuk menggali situasi. Idealnya, perusahaan akan mengambil keuntungan dari kelemahan pesaing dengan menggunakan kekuatannya sendiri.

e) Perilaku masa depan pesaing

Tujuan dari analisis ini sejauh ini adalah untuk menilai perilaku masa depan pesaing berkaitan dengan tujuan dan strateginya. Untuk mengembangkan profil tanggapan untuk setiap pesaing yang penting, pertanyaan berikut ini perlu diajukan:

1. Sejauh mana pesaing merasa puas dengan posisinya sekarang?
2. Sejauh mana pesaing cenderung mengubah strateginya sekarang?  
Perubahan-perubahan spesifik apakah yang biasanya akan dibuat?
3. Berapa besar bobot yang akan pesaing letakkan di belakang perubahan perubahan itu?
4. Bagaimana pesaing akan menanggapi perubahan-perubahan ini?  
Bagaimana tanggapan itu akan mempengaruhi pesaing yang berniat melakukan perubahan?

5. Peluang-peluang apakah yang pesaing berikan pada lawan terdekatnya?  
Apakah peluang-peluang ini akan bertahan dalam waktu lama atau tertutup dalam sekejap?
6. Bagaimana pesaing akan menjadi efektif dalam menanggapi perubahan lingkungan, termasuk gerakan-gerakan yang dibuat oleh pesaing pesaingnya?  
  
Peristiwa dan perubahan apakah yang pesaing tanggap dengan sukses dan yang ditanggapi dengan buruk?  
  
Untuk setiap peristiwa atau perubahan, tindakan nyata apakah yang paling mungkin dilakukan?

### **1.5.1.2 STRATEGI**

#### **A. Definisi Strategi**

Pada hakikatnya strategi sangat penting dan justru dibutuhkan oleh perusahaan terutama untuk mencapai tujuan perusahaan itu sendiri dan untuk menghadapi tantangan yang ada karena faktor internal maupun eksternal. Berikut pengertian strategi beberapa para ahli :

Menurut Chandler (1962) seperti yang dikutip oleh (Rangkuti, 2006), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber dana. Ada tiga komponen penting dalam definisi Chandler ini, yaitu adanya tujuan dan sasaran, adanya cara bertindak, dan alokasi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan itu.

Menurut Henry Mintzberg (1998), (Rangkuti, 2006), seorang ahli bisnis dan manajemen, bahwa pengertian strategi terbagi atas 5 definisi yaitu strategi sebagai rencana, strategi sebagai pola, strategi sebagai posisi (positions), strategi sebagai taktik (ploy), dan terakhir strategi sebagai perspektif.

Menurut David & Thomas (2003) Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

Definisi strategi mengandung dua komponen yaitu: *Future Intentions* atau tujuan jangka panjang dan *Competitive Advantage* atau keunggulan bersaing. Kedua elemen penting dari strategi adalah:

ELEMEN STRATEGI = TUJUAN JANGKA PANJANG + SUMBER KEUNGGULAN
---

Future Intent atau tujuan jangka panjang diartikan sebagai pengembangan wawasan jangka panjang dan menetapkan komitmen untuk mencapainya. Sumber keunggulan adalah pengembangan pemahaman yang dalam tentang pemilihan pasar dan pelanggan atau customer oleh perusahaan yang juga menunjukkan kepada cara terbaik untuk berkompetisi dengan pesaing di dalam (Dirgantoro, 2001)

Pada dasarnya, perusahaan menetapkan strategi melalui penyelarasan kemampuan perusahaan dengan peluang yang ada dalam industri. Menurut Kenneth R. Andrews, strategi adalah suatu proses pengevaluasian kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan dengan peluang dan ancaman yang ada dalam



lingkungan yang dihadapi dan memutuskan strategi pasar produk yang menyesuaikan kemampuan perusahaan dengan peluang lingkungan.

#### B. Manfaat Strategi Bagi Perusahaan

Strategi merupakan salah satu hal yang harus dimiliki suatu perusahaan, karena dengan adanya strategi dapat menentukan keberlangsungan hidup dari perusahaan itu sendiri dan mencapai tujuannya. Menurut (Glueck & Jauch, 2000) juga memberikan pendapatnya mengenai manfaat dari strategi adalah:

1. Strategi merupakan satu cara mensistematisasi berbagai keputusan bisnis yang paling penting. Bisnis mencakup resiko besar dan strategi berusaha menyediakan data sehingga spekulasi yang beralasan dan berinformasi dapat dilakukan kalo dibutuhkan.
2. Strategi membantu para manajer menjadi pengambil keputusan yang baik.
3. Strategi membantu meningkatkan komunikasi perusahaan, koordinasi, proyek perorangan, alokasi sumber daya, dan perancangan jangka pendek seperti penyusunan anggaran.

Dengan manfaat-manfaat strategi yang telah disebutkan diatas, perusahaan mengharapkan akan adanya kelangsungan hidup dalam menjalankan aktivitasnya.

#### **1.5.1.3 MANAJEMEN STRATEGIS**

Menurut (David, 2011), manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi,

penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional.

(Hunger & Wheelen, 2003) mengatakan bahwa manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian.

Menurut (Assauri, 2013), manajemen strategis merupakan proses penetapan misi, visi dan tujuan organisasi, serta pengembangan kebijakan dan program pelaksanaan untuk mencapainya. Oleh karena itu, untuk menjalankan manajemen strategis suatu organisasi perlu mengetahui dimana posisi organisasi perusahaan itu sekarang berada, kemana tujuan perusahaan yang direncanakan akan dituju, serta bagaimana upaya yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

#### **1.5.1.4 STRATEGI BERSAING**

Menurut (Porter, 2007) strategi bersaing adalah upaya untuk mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri dan area fundamental dimana persaingan berlangsung. Adapun tujuan dari strategi bersaing adalah untuk membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri.

Menurut (Robbins & Coulter, 2010) strategi bersaing/kompetitif adalah strategi tentang bagaimana organisasi akan bersaing dalam bisnisnya. Bagi organisasi kecil yang hanya berkecimpung dalam satu lini bisnis atau organisasi besar yang belum terdiversifikasi dalam berbagai produk atau pasar, strategi kompetitif

menggambarkan bagaimana organisasi tersebut akan bersaing di pasar primer atau utamanya. Namun bagi organisasi yang berkecimpung dalam berbagai bisnis, setiap bisnis mempunyai strategi kompetitifnya sendiri yang mendefinisikan keunggulan kompetitifnya, produk atau jasa yang ditawarkan, pelanggan yang ingin dijangkaunya, dan kesukaannya. Bagaimana cara organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan merupakan inti dari strategi bersaing. Pilihan strategi bersaing didasarkan pada keunggulan kompetitif yang dapat dikembangkan oleh organisasi. Bagaimana cara unit bisnis atau organisasi akan bersaing dalam suatu industri adalah pilihan dari strategi bersaing.

Menurut (Kotler & Amstrong, 2012) Strategi bersaing adalah strategi yang secara kuat menempatkan perusahaan terhadap pesaing dan yang memberi perusahaan keunggulan bersaing yang sekuat mungkin.

Jadi pengertian strategi bersaing adalah bagaimana upaya yang dilaksanakan oleh sebuah perusahaan dalam memenangkan sebuah pasar yang menjadi pasar sasarannya dengan cara memberikan keunggulan-keunggulan dalam bersaing, menganalisis pesaing serta melaksanakan strategi pemasaran bersaing yang efektif.

#### **1.5.1.5 ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL**

Menurut (David, 2011) terdapat 6 kekuatan internal utama yang mempengaruhi suatu lingkungan internal perusahaan yaitu:

## **1. Manajemen**

Fungsi manajemen (*functions of management*) terdiri dari lima aktivitas pokok yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf, dan pengontrolan.

## **2. Pemasaran**

Pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Cakupan kegiatan pemasaran ditentukan oleh konsep pemasaran yang disebut bauran pemasaran. Menurut Zeithalm and Bitner dalam (Hurriyati, 2010) dalam pemasaran jasa terdapat 7 elemen pemasaran yaitu:

### *a. Product*

Produk merupakan keseluruhan konsep objek atau proses yang memberikan sejumlah nilai manfaat kepada konsumen. Yang perlu diperhatikan dalam produk adalah konsumen tidak hanya membeli fisik dari produk itu saja tetapi membeli benefit dan value dari produk tersebut yang disebut the offer.

### *b. Price*

Strategi penentuan harga sangat signifikan dalam pemberian value kepada konsumen dan mempengaruhi image produk, serta kepuasan konsumen untuk membeli.

### *c. Place*

Place dalam service merupakan gabungan antara lokasi dan keputusan atas saluran distribusi, dalam hal ini berhubungan dengan bagaimana cara penyampaian jasa kepada konsumen dan dimana lokasi yang strategis.

#### d. *Promotion*

Yang perlu diperhatikan dalam promosi adalah pemilihan bauran promosi. *Promotion mix* terdiri dari *advertising*, *personal selling*, *sales promotion*, *public relation*, *word of mouth*, dan *direct mail*.

#### e. People

Dalam hubungannya dengan pemasaran jasa, maka people yang berfungsi sebagai service provider sangat mempengaruhi kualitas jasa yang diberikan. Keputusan dalam people ini berarti sehubungan dengan seleksi, training, motivasi, dan manajemen sumber daya manusia.

#### f. Bukti Fisik (Physical Evidence)

Bukti fisik jasa mencakup semua hal yang tangible berkenaan dengan mutu jasa seperti brosur, kartu bisnis, format laporan, dan peralatan.

#### g. Process

Proses merupakan gabungan semua aktivitas, umumnya terdiri dari prosedur, jadwal pekerjaan, mekanisme, aktivitas, dan hal hal rutin, dimana jasa dihasilkan dan disampaikan kepada konsumen.

### **3. Keuangan/Akuntansi**

Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Faktor keuangan sering mengubah strategi yang ada dan menggeser rencana penerapan.

### **4. Produksi/Operasi**

Fungsi produksi/operasi suatu bisnis mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Manajemen produksi/operasi menangani input,

transformasi, dan output yang beragam dari satu industri dan pasar ke industri dan pasar yang lain.

## **5. Penelitian dan Pengembangan**

Area operasi internal kelima yang harus dicermati kekuatan dan kelemahannya adalah penelitian dan pengembangan - litbang (research and development). Manajemen fungsi litbang yang efektif membutuhkan kemitraan yang strategis dan operasional antara fungsi litbang dengan fungsi-fungsi bisnis penting lainnya. Misi litbang secara keseluruhan menjadi luas, termasuk mendukung bisnis yang sudah ada, membantu peluncuran bisnis baru, mengembangkan produk baru, memperbaiki kualitas produk, meningkatkan efisiensi produksi, serta memperdalam atau memperluas kapabilitas teknologis perusahaan.

## **6. Sistem Informasi Manajemen**

Informasi menghubungkan semua fungsi bisnis dan menyediakan landasan bagi semua keputusan manajerial. Tujuan sistem informasi manajemen adalah meningkatkan kinerja sebuah bisnis dengan cara meningkatkan kualitas keputusan manajerial. Sistem informasi manajemen mengumpulkan data mengenai pemasaran, keuangan, produksi, dan hal-hal yang terkait dengan personalia secara internal, juga faktor-faktor sosial, budaya, demografis, lingkungan, ekonomi, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan kompetitif secara eksternal.

### **1.5.1.6 ANALISIS STRATEGI EKSTERNAL**

Analisis lingkungan eksternal adalah suatu proses yang digunakan oleh perencana strategi utama untuk mengevaluasi sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan. (David, 2011)

Menurut (David, 2011) terdapat 4 kekuatan eksternal utama yang mempengaruhi suatu perusahaan yaitu sebagai berikut:

### **1. Kekuatan Ekonomi**

Faktor ekonomi memiliki dampak langsung terhadap daya tarik potensial dari beragam strategi. Sebagai contoh, ketika tingkat suku bunga naik, dana yang diperlukan untuk ekspansi modal menjadi lebih mahal. Selain itu, ketika pasar bertumbuh, kekayaan konsumen dan bisnis meluas.

### **2. Kekuatan Sosial, Budaya, Demografis dan Lingkungan**

Perubahan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan memiliki dampak yang besar atas hampir semua produk, jasa, pasar dan konsumen. Organisasi-organisasi kecil, besar, laba, dan nirlaba di semua industri dikejutkan dan ditantang oleh peluang dan ancaman yang muncul dari perubahan dalam variabel sosial, budaya, demografis, dan lingkungan.

### **3. Kekuatan Teknologi**

Kekuatan teknologi mempresentasikan peluang dan ancaman besar yang harus dipertimbangkan dalam perumusan strategi. Kemajuan teknologi bisa secara dramatis mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, konsumen, proses produksi, praktik pemasaran, dan posisi kompetitif organisasi. Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, menghasilkan pengembangan produk yang baru dan lebih baik, mengubah posisi biaya kompetitif relatif dalam suatu industri, serta mengakibatkan produk dan jasa yang ada saat ini usang. Kemajuan teknologi bisa menciptakan keunggulan kompetitif baru yang lebih baik daripada keunggulan kompetitif yang ada.

#### **4. Kekuatan Kompetitif**

Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing penting bagi perumusan strategi yang berhasil. Mengidentifikasi pesaing tidak selalu mudah karena banyak perusahaan memiliki divisi-divisi yang bersaing di industri yang berbeda. Banyak perusahaan multidivisional umumnya tidak menyediakan informasi penjualan dan laba menurut divisi karena alasan kompetitif.

##### **1.5.1.7 KUALITAS PELAYANAN**

Zeithaml dan Bitner (1996) dalam (Tjiptono, Chandra, & Adriana, 2008) menyatakan bahwa konsep kualitas pelayanan adalah suatu pengertian yang kompleks tentang mutu, tentang memuaskan atau tidak memuaskan. Konsep kualitas pelayanan dikatakan bermutu apabila pelayanan yang diharapkan lebih kecil daripada pelayanan yang dirasakan (bermutu).

Pengertian kualitas adalah perpaduan antara sifat dan karakteristik yang menentukan sejauh mana keluaran dapat memenuhi persyaratan kebutuhan pelanggan (Tjiptono, Chandra, & Adriana, 2008).

Dalam salah satu studi mengenai kualitas pelayanan oleh Zeithaml dan Bitner (1996) disimpulkan bahwa terdapat lima dimensi kualitas pelayanan (Tjiptono, Chandra, & Adriana, 2008), sebagai berikut:

##### **1. Bukti Fisik (*Tangible*)**

Bukti fisik (*tangible*) merupakan kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan yang dapat diandalkan keadaan lingkungan sekitarnya merupakan bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh para



pemberi jasa. Hal ini meliputi fasilitas fisik (contoh : gedung, perlengkapan yang digunakan (teknologi) serta penampilan pegawainya).

## **2. Keandalan (*Reliability*)**

Keandalan (*reliability*) adalah kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai dengan dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap yang simpatik dan dengan akurasi yang tinggi.

## **3. Ketanggapan (*Responsiveness*)**

Ketanggapan (*responsiveness*) adalah suatu kebijakan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (*responsive*) dan tepat kepada pelanggan dengan penyampaian informasi yang jelas. Membiarkan konsumen menunggu persepsi yang negative dalam kualitas pelayanan.

## **4. Jaminan dan Kepastian (*Assurance*)**

Jaminan dan Kepastian (*assurance*) adalah pengetahuan, kesopansantunan dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan. Hal ini meliputi beberapa komponen antara lain komunikasi (*communication*), kredibilitas (*credibility*), keamanan (*security*), kompetensi (*competence*) dan sopan santun (*courtesy*).

## **5. Empati (*Empathy*)**

Empati (*empathy*) memiliki makna memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen. Dimana suatu perusahaan diharapkan memiliki

pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu pengoperasian yang nyaman bagi pelanggan.

### **1.5.1.8 UKM**

#### **A. Pengertian Usaha Kecil dan Menengah**

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) adalah jenis usaha yang paling banyak jumlahnya di Indonesia, tetapi saat ini batasan mengenai kriteria usaha kecil di Indonesia masih beragam. Pengertian kecil dalam usaha kecil, bersifat relatif, sehingga perlu ada batasan yang dapat menimbulkan definisi-definisi usaha kecil dari berbagai segi.

Dalam Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 13 Tahun 2013 Tentang Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah dalam Harimurti Subana mendefinisikan pengertian Usaha Kecil dan Menengah adalah usaha ekonomi produktif berdasarkan skala usaha menurut peraturan perundang-undangan.

Menurut surat edaran Bank Indonesia No.26/1/UKK tanggal 29 Maret 1993 perihal kredit usaha kecil, usaha kecil adalah usaha yang memiliki total aset maksimum Rp 600.000.000, tidak termasuk tanah dan rumah yang digunakan untuk berusaha ataupun yang ditinggali. Pengertian usaha kecil ini meliputi usaha perseorangan, badan usaha, swasta, dan koperasi, sepanjang *asset* yang dimiliki tidak melebihi nilai Rp 600.000.000;

Dalam konsep Inpres UKM, yang dimaksud dengan UKM adalah kegiatan ekonomi dengan kriteria:

- (i) Asset Rp 50 milyar, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha,
- (ii) Omset Rp 250 milyar

Menurut Menteri Negara Koperasi dan UKM, Usaha Kecil adalah milik Warga Negara Indonesia baik perorangan maupun berbadan hukum yang memiliki kekayaan bersih sebanyak-banyaknya Rp 200.000.000 dan mempunyai omzet atau nilai input penjualan paling banyak Rp 1.000.000.000 dan usaha tersebut berdiri sendiri.

Dalam perkembangan zaman yang semakin maju ini, perkembangan usaha khususnya UKM berkembang sangat pesat, dan diandalkan menjadi salah satu andalan perekonomian nasional. Saat ini sektor UKM menjadi salah satu sektor perekonomian yang mulai diperhatikan pemerintah.

#### B. Keunggulan dan Kelemahan UKM

Dari berbagai kelompok usaha dan bentuk usaha maka pada kenyataannya bahwa usaha kecil mempunyai keunggulan dan daya tarik tersendiri yaitu usaha kecil mampu tetap bertahan dan mengantisipasi kelesuan perekonomian yang diakibatkan inflasi maupun berbagai faktor penyebab lainnya tanpa subsidi, proteksi, usaha kecil (khususnya industri kecil) mampu menambah devisa bagi negara, sedangkan faktor internal mampu berperan sebagai *buffer* (penyangga) dalam perekonomian masyarakat lapisan bawah.

Disamping keunggulan-keunggulan, usaha kecil juga masih memiliki hambatan/kelemahan dalam faktor intern maupun faktor ekstern, antara lain (Sabanar, 2011):

1. Tidak pernah melakukan studi kelayakan, penelitian pasar, analisa perputaran uang kas.
2. Tidak memiliki perencanaan sistem jangka panjang, sistem akuntansi yang memadai, anggaran kebutuhan modal, perencanaan kas.

3. Tingginya PHK & Pembagian kerja kurang proporsional.
4. Kesulitan modal kerja, sumber modal dari pemilik.
5. Terlalu banyak biaya-biaya diluar pengendalian dan utang yang tidak bermanfaat dan juga tidak dipatuhinya ketentuan-ketentuan pembukuan standar.

### **1.5.2 KERANGKA PEMIKIRAN**

Dewasa ini tujuan dan sasaran bagi setiap usaha adalah mempertahankan kontinuitas atau kelangsungan hidup dari suatu usahanya. Oleh karena itulah untuk dapat meningkatkan pencapaian tujuannya maka perlu adanya pemasaran usaha.

Pemasaran suatu usaha harus dikelola secara profesional, sehingga kebutuhan dan keinginan pelanggan akan segera terpenuhi dan dapat memberikan kepuasan bagi pelanggan (Wahjono & Imam, 2010). Sehingga dengan adanya pengelolaan yang secara professional maka mempengaruhi strategi bersaing. Oleh karena itulah guna menunjang setiap usaha dalam menghadapi pesaing maka diperlukan adanya analisis baik secara internal dan eksternal untuk menentukan strategi bersaing.

Pentingnya analisis internal maupun eksternal perusahaan dalam meningkatkan strategi bersaing maka terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pelaksanaan persaingan.

Dalam *International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 4, Issue 04 "Internal And External Environment Analysis On The Performance Of Small And Medium Industries (Smes) In Indonesia"* The theories that already exist about management and organization make more emphasized linkages, that the

*influence internal and external analysis on the performance of small and medium industries (SMEs). The results of the theoretical evidence from this study can be used to solve problems that occur on the performance of small and medium industries (SMEs). The performance of small and medium industries (SMEs) can be improved through increases in internal and external analysis.*

Selain itu dalam *International Journal of Scientific and Research Publications Volume 6, Issue 7 "Service Quality, Competitive Advantage and Business Performance in Service Providing SMEs in Sri Lanka"* The results provides meaningful insight for the owner/managers of service providing SMEs in Colombo district, Sri Lanka highlighting the importance of adhering to service quality. As long as they improve the level of service quality they can achieve greater competitive advantage and higher business performance in the long run, which in turn ensure the survival of the SMEs too.

Penelitian yang dilakukan oleh Ratih Dwi Suciani tahun 2010, yang berjudul Strategi Bersaing Bisnis *E-Commerce* dalam Pilihan Alternatif Strategi Generik (Studi Kasus pada Plasa.Com). Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam menghadapi kondisi faktor-faktor lingkungan eksternal bisnis *e-commerce*, PT. Telkom dapat mengantisipasi dan memanfaatkan peluang dengan mengubah hambatan yang ada menjadi solusi untuk dapat bersaing dengan meningkatkan faktor-faktor internal yang dimilikinya.

Penelitian juga pernah dilakukan oleh Endi Fitri Herlianto pada tahun 2010 yang berjudul Analisis Strategi Bersaing Telkom dalam Industri Internet. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari lingkungan baik internal maupun eksternal

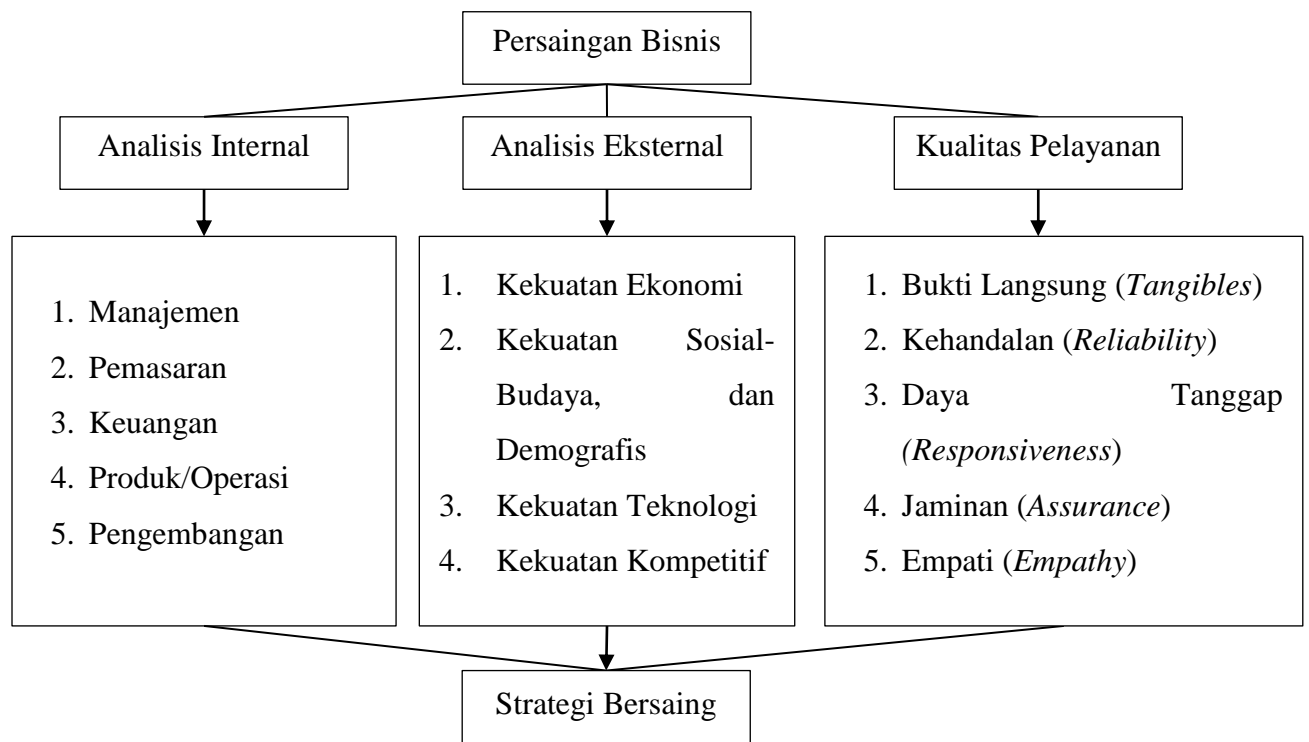
perusahaan mempunyai keunggulan yang lebih baik, salah satunya berupa yang sudah tersebar luas, namun terlihat masih minimnya kualitas pelayanan yang dimiliki.

Selain itu Siti Amelia Sabil melakukan penelitian pada tahun 2011 dengan judul Analisis Strategi Bersaing pada Citra Kendedes *Cake and Bakery* di Malang Raya. Hasil menunjukkan bahwa penerapan strategi umum dalam pelaksanaan persaingan Citra Kendedes *Cake and Bakery* menurut teori itu dapat membantu meningkatkan kualitas strategi bersaing yang dapat dilakukan.

Kerangka pemikiran digunakan sebagai pedoman dalam mengukur atau mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi strategi bersaing khususnya pada jasa *house keeping* berupa *laundry*. Berdasarkan paparan di atas maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 1.2**

**Bagan Kerangka Pikir**



## **1.6 OPERASIONAL KONSEP**

### **1.6.1 DEFINISI KONSEP**

#### **1. Analisis Internal**

Lingkungan internal adalah proses dimana strategi mengkaji faktor internal (kekuatan dan kelemahan) untuk menentukan dimana perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan yang berarti sehingga dapat mengelola peluang secara efektif dan menghadapi ancaman yang terdapat dalam lingkungan. (Glueck & Jauch, 2000)

#### **2. Analisis Eksternal**

Analisis lingkungan eksternal adalah suatu proses yang digunakan oleh perencana strategi utama untuk mengevaluasi sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan. (David, 2011)

#### **3. Kualitas Pelayanan**

Konsep kualitas pelayanan adalah suatu pengertian yang kompleks tentang mutu, tentang memuaskan atau tidak memuaskan. Konsep kualitas pelayanan dikatakan bermutu apabila pelayanan yang diharapkan lebih kecil daripada pelayanan yang dirasakan (bermutu). (Parasuraman, 2001) dalam (Tjiptono, Chandra, & Adriana, 2008).

### **1.6.2 DEFINISI OPERASIONAL**

Definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **1. Analisis Internal**

Analisis internal dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

- a. Manajemen
    - Perencanaan, Pengorganisasian, Pemotivasian, Penempatan Staff, dan Pengontrolan
  - b. Pemasaran
    - Produk
    - Price
    - Place
    - Promotion
  - c. Keuangan
    - Pengelolaan keuangan
  - d. Produk / Operasi
    - Aktivitas dalam menghasilkan output
    - Peralatan yang digunakan dalam menghasilkan output
  - e. Pengembangan
    - Mengembangkan inovasi/program baru
2. Analisis Eksternal
- a. Kekuatan Ekonomi
    - Harga yang ditetapkan dalam perubahan ekonomi secara umum (kenaikan harga BBM, kenaikan harga listrik, kenaikan harga pdam, kenaikan harga bahan baku)
  - b. Kekuatan Sosial Budaya dan Demografis
    - Penggunaan pakaian
    - Budaya mencuci sendiri (tanpa menggunakan jasa *laundry*)



- Penggunaan jasa laundry (dilihat dari jenis kelamin dan jenis pakaian)
  - c. Kekuatan Teknologi
    - Kemajuan teknologi
  - d. Kekuatan Kompetitif
    - Evaluasi pesaing
3. Kualitas Pelayanan
- a. Bukti Langsung (*tangibels*)
    - Kelengkapan atribut
    - Kenyaman dan kebersihan ruang pelayanan
  - b. Keandalan (*reliability*)
    - Keandalan karyawan dalam ketepatan waktu
    - Keandalan karyawan dalam teknis pelayanan
  - c. Ketanggapan (*responsiveness*)
    - Respon karyawan terhadap keluhan konsumen
    - Respon karyawan terhadap saran konsumen
    - Respon karyawan dalam melayani konsumen
  - d. Jaminan (*assurance*)
    - Kemampuan teknis petugas pelayanan
  - e. Empati (*emphaty*)
    - Keramahan karyawan dalam pelayanan
    - Kepedulian karyawan

## **1.7 METODOLOGI PENELITIAN**

Metode penelitian merupakan bagian dari isi laporan yang menjelaskan pendekatan dan metode penelitian yang sedang dilaporkan. Penelitian ini meneliti mengenai strategi bersaing yang diterapkan pada SuperWash *Laundry*, yang meliputi analisis lingkungan internal, analisis lingkungan eksternal, dan kualitas pelayanan

### **1.7.1 DESAIN PENELITIAN**

Desain penelitian merupakan jenis penelitian, penulis menggunakan tipe penelitian deskriptif, penelitian deskriptif merupakan suatu penelitian yang bermaksud memperoleh atau mendapatkan gambaran tentang sifat dari suatu gejala masyarakat. Menurut Singarimbun, 2006 dalam Machfoedz, 2007 Penelitian deskriptif umumnya mengetahui perkembangan dan frekuensi sarana tertentu.

Penulis menggunakan tipe penelitian deskriptif atau lebih tepatnya deskriptif kualitatif karena penulis ingin menggambarkan secara deskriptif bagaimana penerapan strategi bersaing pada UKM SuperWash *Laundry*.

### **1.7.2 SITUS PENELITIAN**

Situs atau lokasi penelitian ini dilakukan di Kota Semarang. Subjek penelitian ini adalah 2 UKM Laundry dengan satu nama dan berada di Kota Semarang. Masing-masing UKM tersebut adalah:

1. SuperWash Laundry

Jl. Bukit Kencana Jaya, Meteseh, Tembalang,

Kota Semarang

Telp (024) 7461778

2. SuperWash Laundry

Jl. Tirta Agung No. 14, Pedalangan, Banyumanik,

Kota Semarang

Telp 0838 36983174

### **1.7.3 SUBJEK PENELITIAN**

Subjek yang dipilih peneliti yaitu secara *purposive* (terpilih), artinya subjek dengan sengaja dipilih tidak secara acak. Kriteria subjek adalah skala usaha mikro, telah beroperasi lebih dari 3 tahun, pemilik bersedia diwawancara, berdomisili di Kota Semarang.

### **1.7.4 JENIS DATA**

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata, dan tindakan selebihnya ialah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. (Lofland dan Lofland dalam Lexy J Moleong, 2000)

1. Kata kata dan tindakan

Kata-kata dan tindakan orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama. Sumber data utama dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman video atau *audio tapes*, pengambilan foto atau film. Pencatatan sumber data utama melalui wawancara atau pengamatan merupakan hasil usaha gabungan dari kegiatan melihat, mendengarkan dan bertanya.

## 2. Sumber data tertulis

Bahan tambahan yang berasal dari sumber tertulis meliputi sumber buku dan majalah ilmiah, sumber dari arsip, dokumen pribadi serta dokumen resmi.

## 3. Foto

Foto menghasilkan data deskriptif yang cukup berharga dan sering digunakan untuk menelaah segi-segi subjektif dan hasilnya sering dianalisis secara induktif. Ada dua kategori foto yang dapat dimanfaatkan dalam penelitian kualitatif yaitu foto yang dihasilkan orang dan foto yang dihasilkan oleh peneliti sendiri.

## 4. Data Statistik

Peneliti kualitatif sering juga menggunakan data statistik yang telah tersedia sebagai sumber data tambahan bagi keperluannya.

### **1.7.5 SUMBER DATA**

Menurut Sarwono (2006) data dalam penelitian kualitatif bersifat deskriptif bukan angka. Data dapat berupa gejala-gejala, kejadian dan peristiwa yang kemudian dianalisis dalam bentuk kategori-kategori.

#### a. Data Primer

Data primer adalah data mentah yang diambil oleh peneliti sendiri (bukan oleh orang lain) dari sumber utama guna kepentingan penelitiannya, dan data tersebut sebelumnya tidak ada. Data ini berupa teks hasil wawancara dan diperoleh melalui wawancara dengan informan yang sedang dijadikan sumber informasi dalam penelitiannya. Data dapat direkam atau dicatat oleh

peneliti. Data primer ini diperoleh secara langsung melalui wawancara pada pemilik, karyawan, pelanggan usaha *Laundry*, maupun pesaing.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang sudah tersedia yang dikutip oleh peneliti guna kepentingan penelitiannya. Data sekunder berupa data-data yang sudah tersedia dan dapat diperoleh oleh peneliti dengan cara membaca, melihat atau mendengarkan. Data ini biasanya berasal dari data primer yang sudah diolah oleh peneliti sebelumnya. Termasuk dalam kategori data tersebut adalah teks, gambar suara dan kombinasi ketiganya.

#### 1.7.6 TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Teknik pengumpulan data perlu dilakukan dengan tujuan agar mendapatkan data-data yang valid dalam penelitian. Peneliti menggunakan metode sebagai berikut:

a. Wawancara

Wawancara adalah pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan format pertanyaan terbuka. Data wawancara terbuka terdiri dari kutipan langsung dari orang tentang pengalaman, opini, perasaan dan pengetahuannya.

b. *Indept Interview*

*Indept interview* adalah metode pengumpulan data dengan cara bertanya langsung melalui tanya jawab dengan responden dengan menggunakan *interview guide*. *Interview guide* adalah pengumpulan data yang berisi daftar pertanyaan.

c. Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap unsur-unsur yang tampak dalam suatu gejala dan gejala-gejala dalam objek penelitian.

d. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya monumental dari seseorang. Dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode wawancara dalam penelitian kualitatif.

e. Studi Pustaka

Untuk memperoleh data sekunder dilakukan melalui studi pustaka. Data dikumpulkan melalui studi kepustakaan melalui buku, jurnal, arsip, laporan atau catatan perusahaan dan referensi yang relevan.

### **1.7.7 ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA**

Setelah data berhasil dikumpulkan, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengolahan data. Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu.

a. Teknik Analisis Deskriptif

Metode penelitian adalah salah satu teknis dan cara mencari, memperoleh, mengumpulkan dan mencatat data, baik berupa primer maupun data sekunder yang digunakan untuk keperluan menyusun suatu karya ilmiah. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif analisis dengan pendekatan kualitatif. Metode deskriptif adalah metode yang

digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Pendekatan deskriptif analisis dengan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini yaitu dengan cara memberikan gambaran mengenai data atau kejadian berdasarkan fakta-fakta yang tampak pada situasi yang diselidiki peneliti dan objek yang diteliti terpisah, proses penelitian yang dilakukan melalui pengukuran dengan alat yang baku yaitu matriks SWOT.

b. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses pemilihan pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang timbul dari beberapa catatan tertulis di lapangan. Reduksi dalam pengumpulan data mencakup kegiatan meringkas data yang ada didalam catatan lapangan, mengkode hasil catatan lapangan dikaitkan dengan pertanyaan penelitian, membuat gugus-gugus pembahasan dalam matriks kasar untuk mempermudah analisis, membuat partisi dan menulis memo di dalam catatan lapangan. Reduksi ditujukan untuk menajamkan, menggolongkan, mengeliminasi yang tidak diperlukan serta mengorganisir data untuk memperoleh kesimpulan akhir.

c. Matriks SWOT

Matriks Kekuatan – Kelemahan – Peluang – Ancaman (Matriks SWOT) merupakan alat yang penting untuk membantu manager mengembangkan empat tipe strategi, yaitu SO (*Strength-Opportunities*), WO (*Weakness-Opportunities*), ST (*Strengths-Threats*) dan WT (*Weakness-Threats*).

Untuk membuat matriks SWOT terdapat delapan langkah yang harus dilakukan, yaitu:

- 1) Tuliskan peluang eksternal kunci perusahaan.
- 2) Tuliskan ancaman eksternal kunci perusahaan.
- 3) Tuliskan kekuatan internal kunci perusahaan.
- 4) Tuliskan kelemahan internal kunci perusahaan.
- 5) Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan catat strategi SO dalam sel yang ditentukan.
- 6) Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan catat strategi WO dalam sel yang ditentukan.
- 7) Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan catat strategi ST dalam sel yang ditentukan.
- 8) Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan catat strategi WT dalam sel yang ditentukan.

**Gambar 1.3**  
**Matriks SWOT**

	KEKUATAN ( <i>STRENGTHS</i> +- S)	KELEMAHAN ( <i>WEAKNESS</i> - W)
PELUANG ( <i>OPPORTUNITIES</i> +- O)	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
ANCAMAN ( <i>THREATS</i> - T)	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : (Rangkuti, 2006)



Matriks ini merupakan *matching tool* yang membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu sebagai berikut : (Purwanto, 2006)

1. Strategi SO (*Strength - Opportunity*)

Strategi ini digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki (*Strengths / S*) untuk memanfaatkan berbagai peluang (*Opportunity / O*).

2. Strategi WO (*Weakness – Opportunity*)

Strategi ini digunakan perusahaan dengan seoptimal mungkin meminimalisir kelemahan (*Weakness*) yang ada untuk memanfaatkan berbagai peluang (*Opportunity*).

3. Strategi ST (*Strengths – Threats*)

Strategi ini digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan (*Strengths*) untuk mengurangi berbagai ancaman (*Threats*) yang mungkin melingkupi perusahaan.

4. Strategi WT (*Weakness - Threats*)

Strategi ini digunakan untuk mengurangi kelemahan (*Weakness*) dalam rangka meminimalisir atau menghindari ancaman (*Threats*).

### 1.7.8 KUALITAS DATA

Untuk menghindari kesalahan data yang akan dianalisis, maka keabsahan data perlu diuji dengan beberapa cara sebagai berikut:

a. Uji Kredibilitas

Menurut (Sugiyono, 2008) uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif dilakukan dengan:

### 1) Meningkatkan Ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Meningkatkan ketekunan ini berarti peneliti melakukan pengecekan kembali apakah data yang telah ditemukan itu salah atau tidak. Demikian juga dengan meningkatkan ketekunan maka peneliti dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang yang diamati.

### 2) Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknis pengumpulan data dan triangulasi waktu.

#### - Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas dan dilakukan dengan mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

#### - Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data yang diperoleh dengan wawancara lalu dicek dengan observasi, dokumen, atau kuesioner.

- Triangulasi Waktu

Waktu sering mempengaruhi kredibilitas data. Dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda.

3) Menggunakan Bahan Referensi

Maksud dari bahan referensi adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Sebagai contoh adanya data hasil wawancara perlu didukung oleh adanya rekaman wawancara. Data interaksi manusia atau gambar-gambar suatu keadaan perlu didukung oleh foto-foto, dalam laporan penelitian, sebaiknya data-data yang dikemukakan perlu dilengkapi dengan foto-foto atau dokumen autentik sehingga lebih terpercaya.

b. Pengujian *Transferability*

Dalam memahami hasil penelitian kualitatif sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis dan dapat dipercaya. Pembaca menjadi jelas atas hasil penelitian tersebut, sehingga dapat memutuskan dapat atau tidaknya untuk mengaplikasikan hasil penelitian tersebut di tempat lain. Bila pembaca laporan penelitian memperoleh gambaran yang sedemikian jelasnya. “semacam apa” suatu hasil penelitian dapat diberlakukannya (*transferability*), maka laporan tersebut memenuhi standart transferabilitas.

c. Pengujian *Dependability*

Suatu penelitian yang reliabel adalah apabila orang lain dapat mengulangi atau mereplikasi proses penelitian. Dalam hal ini *dependability* disebut reliabilitas. Uji *dependability* dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Caranya dilakukan oleh auditor yang independen atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian. Bagaimana peneliti mulai menentukan masalah atau fokus, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan data sampai dengan membuat kesimpulan ditunjukkan oleh peneliti.

d. Pengujian *Konfirmability*

Dalam pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan, menguji *konfirmability* berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standart *konfirmability*.