

**ANALISIS STRATEGI BISNIS PADA PT BENTENG WIJAYA PERKASA
(PERSERO) BANDAR LAMPUNG**

(Skripsi)

Oleh

DELINA DESTANTINA TADSURI



**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
2018**

ABSTRAK

ANALISIS STRATEGI BISNIS PADA PT BENTENG WIJAYA PERKASA (PERSERO) BANDAR LAMPUNG

**Oleh
Delina Destantina Tadsuri**

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis strategi bisnis yang tepat untuk diterapkan pada PT Benteng Wijaya Perkasa (Persero) Bandar Lampung dalam menghadapi persaingan industri kopi. Jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu informan dan data sekunder yaitu dokumen-dokumen atau literature-literatur, internet, jurnal dan sebagainya. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi lapangan, wawancara, dokumentasi, literature, dan kuisioner. Pengolahan dan analisis data menggunakan analisis deskriptif yang dilakukan untuk mengidentifikasi strategi bisnis dengan menggunakan pendekatan *five forces* porter pada PT Benteng Wijaya Perkasa (Persero) Bandar Lampung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari hasil analisis didapatkan posisi PT Benteng Wijaya Perkasa berada pada kuadran I yang berarti pada posisi agresif dan strategi yang tepat pada posisi ini adalah strategi pertumbuhan (*Growth Oriented Strategy*). Maka alternatif strategi yang sesuai untuk pengembangan bisnis PT Benteng Wijaya Perkasa dengan menggunakan matrik SWOT adalah strategi S-O (*Strength – Opportunity*). Dalam kondisi ini PT Benteng Wijaya Perkasa Bandar Lampung menghadapi peluang pasar sangat besar. Strategi yang harus dijalankan adalah meminimalkan masalah-masalah internal sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik lagi.

Kata kunci : Strategi Bisnis, Lima Kekuatan Porter dan Analisis SWOT

ABSTRACT

ANALYSIS BUSINESS STRATEGY OF PT BENTENG WIJAYA PERKASA (PERSERO) BANDAR LAMPUNG

BY

Delina Destantina Tadsuri

Purpose of this research is to know what kind of business strategy that should be used for PT Benteng Wijaya Perkasa (Persero) Bandar Lampung have on facing the coffee industry competition. Type of research descriptive with qualitative approach. Type of data that is used in this research is primary data which is informant and secondary data that are documents, literature, internet, journal and etc. Data collection technique that is used are observation, interview, documentation, literature, and questionnaire. processing and analyzing data using descriptive analysis that's do for identifying business strategy by using five forces porter at PT Benteng Wijaya Perkasa (Persero) Bandar Lampung. Result of this research shows the position of PT Banteng Wijaya Perkasa Bandar Lampung was located at the quadrant I that is an aggressive and strategy that is right for this position is the growth oriented strategy (Growth Oriented Strategy). So the alternative strategy that is suitable for the business development of PT Benteng Wijaya Perkasa is by using SWOT matrix is strategy S-O (Strength - opportunity). In this condition PT Benteng Wijaya Perkasa Bandar Lampung faces a huge market opportunity. Strategy that should be used is minimize all of the internal problems, so it can seize a better marketing opportunities.

Keyword : Business Strategy, Five Forces Porter and SWOT Analysis

**ANALISIS STRATEGI BISNIS PADA PT BENTENG WIJAYA PERKASA
(PERSERO) BANDAR LAMPUNG**

Oleh

DELINA DESTANTINA TADSURI

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
SARJANA ADMINISTRASI BISNIS**

Pada

**Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
2018**

Judul Skripsi

: **ANALISIS STRATEGI BISNIS PADA
PT BENTENG WIJAYA PERKASA
(PERSERO) BANDAR LAMPUNG**

Nama Mahasiswa

: **Defina Destantina Tadsuri**

Nomor Pokok Mahasiswa

: 1416051022

Jurusan

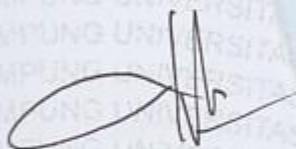
: Ilmu Administrasi Bisnis

Fakultas

: Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

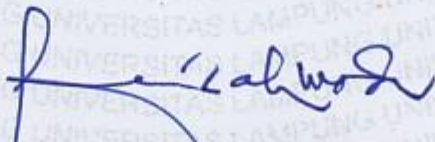


Dr. Nur Efendi, S.Sos., M.Si.
NIP 19691012 199512 1 001



Supriyanto, S.A.B., M.Si.
NIK 231704 890919 101

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis



Ahmad Rifa'i, S.Sos., M.Si.
NIP 19750204 200012 1 001

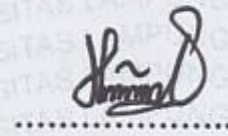
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Nur Efendi, S.Sos., M.Si.**



Sekretaris : **Supriyanto, S.A.B., M.Si.**



Penguji : **Deddy Aprilani, S.A.N., M.A.**



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **24 Mei 2018**

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah di tulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 24 Mei 2018

Yang membuat pernyataan,



Delina Destantina Tadsuri

NPM. 1416051022

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Kota Bandar Lampung pada tanggal 15 Desember 1996, penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara dari pasangan Damanhuri dan Sumini.

Latar Belakang pendidikan yang telah dijalankan yaitu penulis menyelesaikan pendidikan di Nasional Children

Play Group & Kindergarten pada tahun 2000. Taman Kanak-Kanak Aisyah I Bustanul Athfal pada tahun 2001. Taman kanak-kanan Kurnia pada tahun 2002 . Penulis menyelesaikan pendidikan dasar di Sekolah Dasar Negeri 5 Talang pada tahun 2008. Pada tahun 2011 penulis menyelesaikan jenjang pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Negeri 23 Bandar Lampung, setelah itu penulis melanjutkan pendidikan di Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Bandar Lampung dan diselesaikan pada tahun 2014, semasa SMA penulis pernah aktif mengikuti kegiatan organisasi basketball putri Smanda. Atas takdir Allah dan segala ikhtiar akhirnya penulis dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Tahun 2014 penulis diterima di universitas melalui jalur SNMPTN undangan pada Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung. Penulis pernah mengikuti UKM Basket Unila dan HMI Bisnis pada bidang danus, semasa kuliah dan selain itu penulis pernah mengabdikan diri selama 40 hari di desa Payung Batu, Kecamatan Pubian,

Kabupaten Lampung Tengah dalam rangka kuliah kerja nyata (KKN) dan penulis mendapatkan pengalaman yang luar biasa dari masyarakat setempat.

Untuk mendapatkan gelar sarjana atau S.A.B pada Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung, maka penulis melakukan penelitian Skripsi dengan judul: **Analisis Strategi Bisnis pada PT Benteng Wijaya Perkasa (Persero) Bandar Lampung.**

PERSEMBAHAN

Ya Allah,

Terima kasih atas segala nikmat dan karuniaMu yang selalu kau berikan dalam segala hal dan hingga detik ini hamba bisa menyelesaikan tugas hamba dalam menyelesaikan pendidikan. Karena atas izin dan karuniaMulah maka skripsi ini dapat dibuat dan selesai tepat pada waktunya.

Terucap syukur kehadiran Allah SWT, ku persembahkan karya ini sebagai tanda cinta, kasih sayang dan bakti ku pada:

***Ibunda Sumini dan Ayahanda Damanhuri yang aku Sayangi,
Cintai dan aku Hormati***

Yang telah menjadi sosok orang tua yang terbaik, pekerja keras, selalu sabar dan ikhlas dalam menghadapi segala hal. Terima kasih telah mengajarkan banyak hal di kehidupanku. Selalu memberikan motivasi yang terbaik dan akan selalu menjadi sosok panutanku.

Nenekku Tercinta Almarhumah Hj. Warti

Seorang nenek yang selama 17 tahun menemani penulis sejak masih bayi hingga dewasa sampai memasuki dunia perkuliahan. Terima kasih sudah menemani hari-hari saya di rumah ketika ayah dan ibu sedang bekerja, sudah 3 tahun kita tidak bisa berjumpa, semoga nenek bahagia selalu disurga ALLAH SWT. Amin amin yarabal alamin.

Bapak dan Ibu Guru/Dosen ku

Yang selama ini telah tulus dan ikhlas meluangkan waktunya untuk menuntun dan mengarahkan saya, memberikan bimbingan dan pelajaran yang tiada ternilai harganya, agar saya menjadi lebih baik. Terimakasih banyak Bapak dan Ibu dosen, jasa kalian akan selalu teringat dalam hidup saya.

Sahabat-sahabatku

Yang telah menemaniku selama ini dalam keadaan senang ataupun sedih, sahabatku selalu ada untuk menjadi penyemangat dan selalu memberikan motivasi untuk lebih baik dan selalu menjadi yang lebih baik lagi.

Keluarga Besarku

Serta untuk Almamater Tercinta

MOTTO

Waktu itu bagaikan pedang, jika kamu tidak memanfaatkannya menggunakan untuk memotong, ia akan memotongmu (menggilasmu)

(H.R. Muslim)

Tragedi terbesar dalam kehidupan bukanlah sebuah kematian, tapi hidup tanpa tujuan. Karena itu, teruslah bermimpi untuk menggapai tujuan dan harapan, supaya hidup bisa lebih bermakna.

(Anonymous)

Keputusan itu ada di diri kita sendiri, berani mengambil resiko untuk mencapai kesuksesan atau membiarkan kegagalan selalu menghantui hidup kita.

(Delina Destantina Tadsuri)

SANWACANA

Alhamdulillah segala puji bagi Allah atas segala limpahan rahmat dan karuniaNya yang telah diberikan dan shalawat serta salam kepada Rasulullah SAW yang selalu dinantikan syafa'atnya di Yaumul akhir sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

Skripsi dengan judul **“Analisis Strategi Bisnis pada PT Benteng Wijaya Perkasa (Persero) Bandar Lampung**, adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis (S.A.B) di Universitas Lampung. Selama proses penyusunan skripsi penulis menyadari keterbatasan kemampuan yang dimiliki maka, selama penulisan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bimbingan, bantuan, dukungan, serta arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT karena berkat limpahan rahmat, karunia serta nikmatNya saya dapat menyelesaikan Skripsi ini.
2. Bapak Dr. Syarief Makhya, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
3. Bapak Drs. Susetyo, M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kerjasama Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
4. Bapak Drs. Denden Kurnia D., M.Si, selaku Wakil Dekan Umum dan Keuangan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

5. Bapak Drs. Dadang Karya Bakti,. M.M., selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung dan Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan arahan dan bantuannya dalam masa perkuliahan sehingga penulis dapat menyelesaikan perkuliahan dengan baik.
6. Bapak Ahmad Rifa'i, S.Sos., M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis.
7. Bapak Suprihatin Ali, S.Sos., M.Sc., selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis.
8. Bapak Dr. Nur Efendi, S.Sos., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah banyak memberikan bimbingan, kritik dan saran kepada penulis dalam menyusun skripsi, sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini.
9. Bapak Supriyanto, S.A.B., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Pembantu yang telah banyak meluangkan waktu, bimbingan, saran dan kritik.
10. Bapak Deddy Aprilani, S.A.N., M.A., selaku Dosen Penguji, Terima kasih atas segala masukan, kritik dan saran untuk perbaikan penyusunan skripsi ini.
11. Ibu Mertayana selaku Staff Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis yang telah banyak membantu penulis.
12. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan Staff Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung terima kasih atas ilmu, bantuan dan bimbingannya selama penulis menjadi Mahasiswa Ilmu Administrasi Bisnis.

13. Kedua Orang Tuaku tercinta Ayahanda Damanhuri dan Ibunda Sumini yang selalu memberikan semangat dan memberi nasihat, terima kasih atas segala do'a, cinta, kasih sayang serta dukungannya selama ini.
14. Adikku Faris Ahmad Luthfi yang selalu mendukung penulis, semoga impianmu untuk masuk Akmil bisa terwujud. Amin amin yarabalalamin.
15. Danutirta Dewantara yang selalu menemani dan membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini.
16. Bapak Erik Wiliam selaku Direktur Utama PT Benteng Wijaya Perkasa. Terima kasih sudah memberikan izin kepada penulis untuk menyantumkan nama perusahaan dalam Skripsi ini, terima kasih sudah meluangkan waktu untuk penulis dan memberikan saran dalam membuat Skripsi ini.
17. Sahabat-sahabatku sejak smp ACC yang selalu meberikan semangat Feby Adella, Atika Nindya, Irine Felasky, Cahyani Dela, Restu Wijayani, Riski Putri, Destri Putriani, Eunike Chelsa, Azlia Febrina, Sinta Soraya. Selalu semangat untuk mengejar sarjana masing- masing.
18. Keluarga besar Almarhum H. Marsum & Almarhum Damirin yang selalu menyemangati penulis.
19. Teman-teman semasa kuliah dan seperjuangan skripsi Cahya Armellia, Nenden Tresna, Eka Safitri, Diana Titi, Rani Syifa, semoga selalu diperlancarkan skripsinya dan cepat wisuda mendapatkan gelar S.A.B.
20. Teman-teman angkatan ABI 2014 yang tidak bisa kusebutkan satu persatu, terima kasih untuk kebersamaannya selama ini.
21. Keluarga KKN Desa Payung Batu, Kecamatan Pubian, Kabupaten Lampung Tengah dan teman-teman KKN Luvita Willya, Mery Febriani,

Dewi Ayu P, Raqi Arasyid, Annisa Yurida. Terima kasih untuk pengalaman luar biasa selama 40 harinya.

22. Almamater tercinta Universitas Lampung yang penuh kenangan suka maupun duka.

Semoga ALLAH SWT memberikan rahmat kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada peneliti. Akhir kata penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi sedikit harapan semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua. Amiin.

Bandar Lampung, 24 Mei 2018
Penulis

Delina Destantina Tadsuri
NPM. 1416051022

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR.....	iv
DAFTAR LAMPIRAN	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	11
1.3. Tujuan Penelitian	12
1.4. Manfaat Penelitian	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1. Pengertian Strategi Bisnis.....	13
2.2. Tingkatan Strategi.....	15
2.2.1. Strategi Korporasi	15
2.2.2. Strategi Bisnis.....	16
2.2.3 Strategi Fungsional	16
2.3. Strategi Bersaing.....	16
2.4. Keunggulan Bersaing.....	17
2.5. Kekuatan-Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri	19
2.5.1. Persaingan Diantara Perusahaan yang Ada	20
2.5.2. Ancaman Pendetang Baru.....	20
2.5.3. Tekanan Dari Produk Pengganti	22
2.5.4. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli.....	22
2.5.5. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok	23
2.6. Strategi Generik Versi Porter.....	24
2.6.1. Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh.....	25
2.6.2. Strategi Diferensiasi.....	26

2.6.3. Strategi Fokus	27
2.7. Risiko-Risiko Strategi Generik.....	29
2.7.1. Risiko Keunggulan Biaya Menyeluruh	29
2.7.2. Risiko Diferensiasi	29
2.7.3. Risiko Fokus	30
2.8. Strategi Diferensiasi.....	30
2.8.1. Diferensiasi Produk dan Keunggulan Bersaing	33
2.8.2. Diferensiasi Pelayanan dan Keunggulan Bersaing	34
2.9. Analisis SWOT	36
2.10. Kerangka Pemikiran	37
BAB III METODE PENELITIAN	39
3.1. Jenis Penelitian	39
3.2. Lokasi Penelitian	39
3.3. Fokus Penelitian.....	40
3.4. Subjek, Sumber dan Jenis Data	41
3.4.1. Subjek Penelitian	41
3.4.2. Sumber Data	42
3.4.3. Jenis Data.....	42
3.5. Teknik Pengumpulan Data	43
3.6. Teknik Analisis Data	45
3.7. Teknik Keabsahan Data	48
3.8. Analisis Matrik IFAS dan EFAS	50
3.9. Matrik Internal-Eksternal.....	53
3.10. Analisis Diagram SWOT dan Matrik SWOT	54
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	55
4.1. Gambaran Umum Perusahaan	55
4.2. Visi dan Misi Perusahaan	56
4.3. Karakteristik Informan	57
4.4. Denah Lokasi.....	58
4.5. Parameter	59
4.6. Tahap Analisis.....	61
4.6.1. Ancaman Untuk Memasuki Pasar Bagi Pendatang Baru	61
4.6.2. Ancaman Barang Pengganti untuk Memasuki Industri.....	63
4.6.3. Kekuatan Penawaran Pembeli.....	64
4.6.4. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok.....	67
4.6.5. Persaingan antar Pesaing dalam Industri.....	69

4.7.	Analisis <i>Five Forces</i> Porter	71
4.8.	Analisis SWOT.....	74
4.9.	Matrik IFAS,EFAS dan IE	76
4.9.1.	Matrik IFAS	76
4.9.2.	Matrik EFAS	78
4.9.3.	Analisis Matrik Internal- Eksternal (IE).....	79
4.10.	Alternatif Strategi	80
4.10.1.	Diagram Swot.....	80
4.10.2.	Matrik Swot.....	82
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	87
5.1.	Kesimpulan.....	87
5.2.	Saran	88
DAFTAR PUSTAKA		90
LAMPIRAN.....		94

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1.1. Negara-negara terbesar produksi kopi Dunia.....	5
Tabel 1.2. Diagram negara terbesar produksi kopi Dunia	5
Tabel 1.3. Perkembangan luas lahan dan produksi kopi Indonesia	6
Tabel 1.4. Daftar Perusahaan Eksportir Kopi di Bandar Lampung	8
Tabel 1.5. Realisasi Ekspor Kopi Robusta Lampung	8
Tabel 3.1. Contoh Pengisian Bobot	52
Tabel 3.2. Contoh Pengisian Rating.....	52
Tabel 4.1. Karakteristik Informan.....	57
Tabel 4.2. Variabel dan Indikator Ancaman Pendatang Baru.....	60
Tabel 4.3. Variabel dan Indikator Ancaman Produk Pengganti.....	60
Tabel 4.4. Variabel dan Indikator Kekuatan Tawar Menawar Pembeli.....	61
Tabel 4.5. Variabel dan Indikator Tawar Menawar Pemasok.....	61
Tabel 4.6. Variabel dan Indikator Persaingan dan Pesaing dalam Industri	61
Tabel 4.7. Daftar Perusahaan Eksportir Kopi di Bandar Lampung	70
Tabel 4.8. Analisis Matrik IFAS PT Benteng Wijaya Perkasa	78
Tabel 4.9. Analisis Matrik EFAS PT Benteng Wijaya Perkasa.....	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2.1. Kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri	19
Gambar 2.2. Keunggulan Strategis	25
Gambar 2.3. Kerangka Pemikiran.....	38
Gambar 3.1. Analisis Model Interaktif	47
Gambar 3.2. Matrik Internal-Eksternal	53
Gambar 3.3. Matrik SWOT.....	54
Gambar 4.1. Denah Lokasi PT Benteng Wijaya Perkasa.....	58
Gambar 4.2. Matrik Internal Eksternal PT Benteng Wijaya Perkasa	80
Gambar 4.3. Gambaran posisi pemasaran PT Benteng Wijaya Perkasa.....	82
Gambar 4.4. Matrik SWOT PT Benteng Wijaya Perkasa.....	83

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
Lampiran 1 Informan	95
Lampiran 2 Pedoman Wawancara	96
Lampiran 3 Hasil Wawancara	97
Lampiran 4 Identifikasi Faktor Internal	100
Lampiran 5 Kuisisioner Pembobotan	101
Lampiran 6 Hasil Kuisisioner Pemberian Bobot	103
Lampiran 7 Rekapitulasi Penghitungan Bobot	109
Lampiran 8 Kuisisioner Pemberian Nilai Peringkat	110
Lampiran 9 Hasil Kuisisioner Pemberian Nilai Peringkat	112
Lampiran 10 Rekapitulasi Perhitungan Peringkat.....	115
Lampiran 11 Dokumentasi Penelitian.....	116

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Kemajuan teknologi, komunikasi dan informasi mendorong berlangsungnya globalisasi dunia dengan cepat dan dinamis. Globalisasi tersebut membawa perubahan dalam berbagai bidang kehidupan seperti bidang sosial, ekonomi dan budaya. Khususnya fenomena ekonomi yang mempunyai implikasi luar biasa terhadap perubahan tatanan kerjasama dan persaingan bisnis serta peranan pemerintah diberbagai penjuru dunia. Hal ini telah menuntut para pelaku usaha untuk terus berfikir kritis dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif, karena persaingan tidak hanya datang dari persaingan usaha lokal yang telah merambah keusaha global. Hubungan perdagangan tidak hanya terbatas pada suatu wilayah negara tertentu, tetapi semakin berkembangnya arus perdagangan. Hubungan dagang tersebut tidak hanya dilakukan antara pihak pengusaha dalam satu wilayah negara saja, tetapi juga dengan para pedagang dari negara lain, tidak terkecuali Indonesia. Hubungan dagang tersebut semakin beraneka ragam, termasuk cara pembayaran.

Transaksi perdagangan internasional yang lebih dikenal ekspor impor, pada hakikatnya adalah suatu transaksi sederhana yang tidak lebih dari membeli dan menjual barang antara pengusaha–pengusaha yang bertempat tinggal atau

berdomisili di negara-negara yang berbeda. Ekspor skala besar biasanya ada campur tangan bea cukai baik dinegara pengirim maupun penerima. Ekspor merupakan prioritas bagi Indonesia yang sudah digalakkan sejak tahun 1983. Sejak saat itu ekspor menjadi perhatian lebih dalam memacu pertumbuhan ekonomi Indonesia seiring dengan berubahnya strategi industrialisasi dari penekanan pada industri substitusi impor ke industri promosi ekspor. (*books.google.co.id*)

Kegiatan ekspor didasari oleh kondisi bahwa tidak ada suatu negara yang benar-benar mandiri karena satu sama lain saling membutuhkan dan saling mengisi. Setiap negara memiliki karakteristik yang berbeda, baik sumber daya alam, iklim, geografi, demografi, struktur ekonomi dan struktur sosial. Perbedaan tersebut menyebabkan perbedaan komoditas yang dihasilkan, komposisi biaya yang diperlukan, kualitas dan kuantitas produk. Transaksi ekspor adalah perdagangan dengan cara mengeluarkan barang dari dalam keluar wilayah pabean Indonesia dan memenuhi ketentuan yang berlaku. Bagi perkembangan Indonesia, transaksi ekspor merupakan salah satu kegiatan ekonomi yang penting dalam perekonomian dunia. Kendala yang perlu mendapat perhatian dalam transaksi perdagangan internasional adalah sistem pemerintahan yang berbeda, ketentuan hukum yang berlaku, mata uang yang berbeda, jarak yang relatif jauh, adanya restriksi dan proteksi perdagangan dan adanya *conflict of interest* atau perbedaan kepentingan. Semakin mudahnya proses transaksi perdagangan luar negeri membuat persaingan dalam bisnis semakin ketat sehingga setiap perusahaan harus selalu memikirkan kembali strategi perusahaan mereka secara kritis dan kondusif apalagi dengan keadaan perekonomian dunia sekarang yang cepat mengalami perubahan. Hal ini

sangat dipengaruhi konsep kepuasan konsumen, agar perusahaan dapat mengikuti perkembangan ini, maka dibutuhkan suatu usaha supaya perusahaan dapat menjalankan operasinya dengan baik dan sesuai dengan keadaan perusahaan dan pasar modal. Perusahaan wajib untuk melaksanakan promosi dengan strategi yang tepat agar dapat memenuhi sasaran yang efektif.

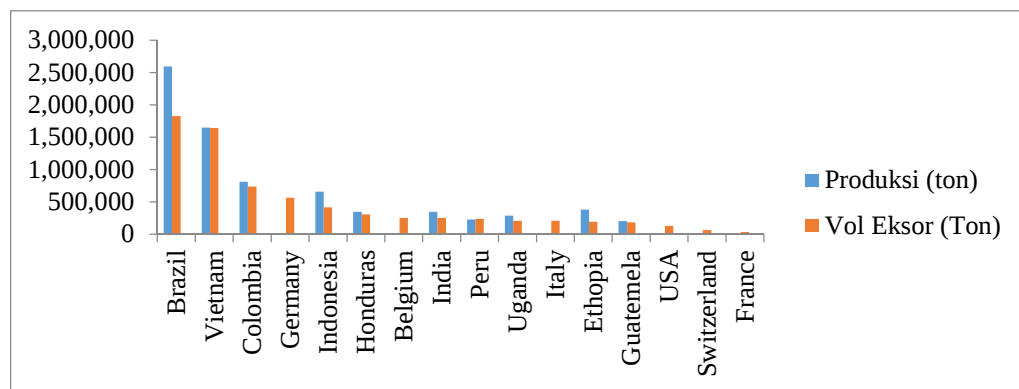
Promosi yang dilakukan harus sesuai dengan keadaan perusahaan, dimana harus diperhitungkan jumlah dana yang tersedia dengan besarnya manfaat yang diperoleh kegiatan promosi yang dijalankan perusahaan. Sebagaimana diketahui bahwa keadaan dunia usaha bersifat dinamis, yang selalu mengalami perubahan yang terjadi setiap saat dan adanya keterkaitan antara satu dengan yang lainnya. Strategi pemasaran mempunyai peranan yang sangat penting untuk keberhasilan perusahaan pada umumnya dan pada bidang pemasaran khususnya. Disamping itu strategi pemasaran yang diterapkan harus ditinjau dan dikembangkan sesuai dengan perkembangan pasar dan lingkungan pasar tersebut. Strategi pemasaran harus dapat memberikan gambaran yang jelas dan terarah tentang apa yang dilakukan perusahaan dalam menggunakan setiap kesempatan atau paduan pada beberapa sasaran pasar. Salah satu agenda yang di laksanakan pemerintah antara lain untuk meningkatkan daya saing produk ekspor kopi pada bidang ekspor dalam menjamin kepastian bisnis dan mendorong investasi di dalam negeri atas industri yang berorientasi ekspor dan pemerintah Indonesia melakukan berbagai cara untuk meningkatkan sumber devisa yang diantaranya adalah meningkatkan transaksi ekspor dan menekan pengeluaran dengan membatasi aktivitas impor.

Kopi adalah jenis minuman yang penting bagi sebagian besar masyarakat di seluruh dunia. Bukan hanya karena kenikmatan konsumen peminum kopi namun juga karena nilai ekonomis bagi negara-negara yang memproduksi dan mengekspor biji kopi (seperti Indonesia). Bagi beberapa orang, produk ini dibuat dari biji tanaman kopi yang dipanggang (tanaman berbunga dari *famili Rubiaceae*), disebut sebagai “komoditi kedua yang paling banyak diperdagangkan secara legal” dalam sejarah manusia. Kopi yang dijual di dunia biasanya adalah kombinasi dari biji yang dipanggang dari dua varietas pohon kopi: arabika dan robusta. Perbedaan di antara kedua varietas ini terutama terletak pada rasa dan tingkat kafeinnya. Biji arabika lebih mahal di pasar dunia, memiliki rasa yang lebih *mild* dan memiliki kandungan kafein 70% lebih rendah dibandingkan dengan biji robusta. Wilayah subtropis dan tropis merupakan lokasi yang baik untuk budidaya kopi. Oleh karena itu, negara-negara yang mendominasi produksi kopi dunia berada di wilayah Amerika Selatan, Afrika, dan Asia Tenggara. Kopi adalah komoditi yang diperdagangkan di bursa-bursa komoditi dan futures, yang paling penting di London dan New York. Terdapat tabel yang mengindikasikan negara-negara produsen kopi utama dunia dan negara-negara eksportir kopi utama dunia.

Tabel 1.1 Negara-negara terbesar produksi kopi Dunia (Tahun Tanam 2017)

No	Negara	Produksi (ton)	Vol Eksor (Ton)	% Ekspor	Nilai Ekspor	Harga Rata2 (usd/ton)
1	Brazil	2.592.000	1.826.054	70%	4.855.884	2.66
2	Vietnam	1.650.000	1.644.635	100%	2.318.830	1.41
3	Colombia	810.000	739.530	91%	2.462.526	3.33
4	Germany		564.692		2.318.830	4.11
5	Indonesia	660.000	414.651	63%	1.008.549	2.43
6	Honduras	348.000	310.059	89%	859.082	2.77
7	Belgium		253.289	72%	988.080	3.90
8	India	348.000	251.424	105%	549.868	2.19
9	Peru	228.000	239.631	73%	757.820	3.16
10	Uganda	288.000	210.741		371.674	1.76
11	Italy		210.192	51%	1.536.025	7.31
12	Ethopia	384.000	195.431	89%	725.390	3.71
13	Guatemala	204.000	182.078		651.044	3.58
14	USA		130.256		931.193	7.15
15	Switzerland		67.548		2.058.562	30.48
16	France		34.862		743.771	21.33

Sumber : CBI Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands (2017)

Tabel 1.2 Negara-negara terbesar produksi kopi Dunia (Tahun Tanam 2017)

Sumber : CBI Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands (2017)

Berdasarkan table 1.1 dan 1.2 diatas dapat dilihat Indonesia adalah salah satu negara produsen dan eksportir kopi terbesar di dunia setelah Brazil, Vietnam, Colombia, dan Germany. Produksi yang dihasilkan sebanyak 660.000 ton, dan Volume yang akan diekspor sebesar 414.651, persentasi ekspor sebesar 63%, Nilai ekspor dalam dollar sebesar 1.008.549 dan harga rata-rata usd/ton sebesar

2.43, kebanyakan hasil produksinya adalah varietas robusta yang berkualitas lebih rendah. Indonesia juga terkenal karena memiliki sejumlah kopi khusus seperti 'kopi luwak' (dikenal sebagai kopi yang paling mahal di dunia) dan 'kopi Mandailing'. Berkaitan dengan komoditi-komoditi agrikultur, kopi adalah penghasil devisa terbesar keempat untuk Indonesia setelah minyak sawit, karet dan kakao.

Kopi diperkenalkan di Nusantara oleh Belanda yang pada awalnya menanam pohon-pohon kopi di sekitar wilayah kekuasaan mereka di Batavia namun kemudian dengan cepat mengekspansi produksi kopi ke wilayah Bogor dan Sukabumi di Jawa Barat di abad ke-17 dan abad ke-18. Indonesia terbukti memiliki iklim yang hampir ideal untuk produksi kopi dan karenanya perkebunan-perkebunan segera didirikan di wilayah-wilayah lain di Jawa, Sumatera dan juga di Sulawesi. Terdapat tabel perkembangan luas lahan dan produksi kopi Indonesia:

Tabel 1.3 Perkembangan luas lahan dan produksi kopi Indonesia

Luas Lahan dan Produksi Kopi	2012	2013	2014	2015	2016
Luas Lahan Indonesia (ha)	1.235.389	1.241.712	1.230.495	1.230.001	1.228.512
Produksi Indonesia (ton)	691.163	675.881	643.857	639.412	639.305
Produksi robusta (ha)				899.627	898.775
Produksi robusta (ton)				466.492	465.614
Produksi arabika (ha)				330.373	330.536
Produksi arabika (ton)				172.919	173.691

Sumber : CBI Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands (2017)

Pada tahun 2016, perkebunan kopi Indonesia mencakup total wilayah kira-kira 1,22 juta hektar, 898 hektar perkebunan robusta dan 330 hektar perkebunan arabika. Lebih dari 90% dari total perkebunan dibudidayakan oleh para petani

skala kecil. Seperti yang telah disebutkan di atas dan mirip dengan raksasa kopi regional Vietnam, sebagian besar hasil produksi biji kopi Indonesia adalah varietas robusta yang berkualitas lebih rendah. Biji arabika yang berkualitas lebih tinggi kebanyakan diproduksi oleh negara-negara Amerika Selatan seperti Brazil, Kolombia, El Salvador dan Kosta Rika. Oleh karena itu, sebagian besar ekspor kopi Indonesia (kira-kira 80%) terdiri dari biji robusta. Ekspor kopi olahan hanyalah bagian kecil dari total ekspor kopi Indonesia (*Indonesia-investments.com*).

Dimulai dari tahun 1960an, Indonesia telah menunjukkan peningkatan yang kecil namun stabil dalam produksi kopi dunia. Kendati begitu, menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS), luas perkebunan-perkebunan kopi di Indonesia menurun karena para petani telah mengubah fokus produksi mereka kepada minyak sawit (seperti minyak sawit mentah dan minyak inti kelapa sawit), karet dan kakao yang semuanya memberikan pendapatan yang lebih tinggi di pasar internasional. Perkebunan-perkebunan kopi atau sebagian dari perkebunan tersebut telah ditransformasi menjadi perkebunan komoditi-komoditi lain.

Pada tahun 2012, kira-kira 70% dari total produksi tahunan biji kopi Indonesia diekspor, terutama kepada para pelanggan di Jepang, Afrika Selatan, Eropa Barat, dan Amerika Serikat. Karena konsumsi domestik kopi Indonesia telah bertumbuh, jumlah ekspor telah menurun. Konsumsi kopi di Indonesia meningkat dengan *compound annual growth rate* (CAGR) 7,7% di tahun 2011-2014. Tetap saja, pada 1,0 kilogram (data 2014), konsumsi per kapita kopi tetap rendah di Indonesia. Untuk jumlah perusahaan yang bergerak di bidang ekspor impor di

Lampung meliputi 166 perusahaan (*sumber: Kementrian keuangan Republik Indonesia, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai*), berikut jumlah daftar perusahaan ekspor kopi masih aktif di Bandar Lampung:

Tabel 1.4. Daftar Perusahaan Eksportir Kopi Bandar Lampung

No	Nama Perusahaan
1	PT Anugerah Bumi Abadi
2	PT Asia Makmur
3	PT Indra Brothers
4	PT Olam Indonesia
5	PT Indo Cafco
6	PT Benteng Wijaya Perkasa
7	PT Indokom Citra Persada
8	PT Nedcoffee Indonesia M Jaya
9	PT Sarimakmur Tunggal Mandiri
10	PT Coffee Indonesia Jaya
11	PT Louis Dreyfus Commodities Indonesia
12	CV Antara Saudara
13	CV Bumi Makmur Internasional
14	CV Bumi Lampung Makmur

Sumber: Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Lampung (2015)

Berdasarkan tabel 1.4. dapat dilihat sebanyak 13 perusahaan ekspor kopi yang masih aktif pada tahun 2015 di Bandar Lampung. Beberapa perusahaan juga ada yang menjual biji kopi mulai dari mentah hingga siap kemasan. Selanjutnya untuk realisasi ekspor kopi di Lampung berdasarkan data yang dihimpun oleh Dinas Perdagangan Provinsi Lampung sampai tahun 2017 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.5. Realisasi Ekspor Kopi Robusta Lampung

NO	TAHUN	BERAT (TON)	VALUE (USD)
1	2012	284.359,1	585.430.150,4
2	2013	346.008,60	640,394.706,64
3	2014	372.726,7	692.768.476,0
4	2015	332.489,4	588.057.517,3
5	2016	246.599,7	442.798.520,2
6	2017	278.181,6	560.053.362,5

Sumber: Dinas Perdagangan Provinsi Lampung (2017)

Bisnis modern ditandai dengan siklus hidup produk yang pendek, pengenalan produk baru yang cepat, pelanggan semakin luas, dan informasi yang baik serta canggih (Thatte, 2007:17). Perkembangan teknologi dan inovasi yang tiada henti menjadi salah satu pemicu pertumbuhan industri di berbagai belahan dunia. Hal ini akan berakibat pada persaingan bisnis yang meningkat. Manajemen setiap perusahaan mendapat tantangan untuk berusaha secara kompetitif menghadapi pesaing. Perusahaan yang ingin sukses bertahan serta memiliki kemampuan bersaing di masa depan, tidak boleh menggantungkan diri pada cara kerja masa lampau yang kurang efisien, kurang ahli dan tidak profesional.

Keunggulan kompetitif dari suatu perusahaan atau negara mencerminkan tindakan *ofensif* atau *defensif* untuk menciptakan posisi yang berkelanjutan dalam suatu industri atau ekonomi global. Ada dua cara dasar untuk menciptakan keunggulan kompetitif yaitu kepemimpinan biaya dan diferensiasi. Kepemimpinan biaya adalah ketika sebuah perusahaan atau negara memutuskan untuk menjadi produsen berbiaya rendah di industri atau pasar. Pemimpin biaya biasanya mencapai keunggulan kompetitif ini dengan skala ekonomi.

Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Pada dasarnya keunggulan bersaing tumbuh dari nilai yang dapat diciptakan perusahaan bagi pembelinya. Nilai yang ditawarkan tentu sesuatu yang berbeda serta tidak dimiliki oleh kompetitor. Nilai atau manfaat inilah yang dibayar oleh pembeli untuk produk atau jasa yang diproduksi oleh suatu perusahaan. Untuk menciptakan dan membentuk nilai tersebut dibutuhkan berbagai perencanaan matang serta strategi yang tepat, salah satunya adalah pengelolaan manajemen

yang baik. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat bertahan di tengah perkembangan zaman serta dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan pesaing. Kelangsungan hidup perusahaan di era kompetisi global menuntut manajemen untuk menyusun perencanaan strategis dalam menghadapi perubahan-perubahan yang akan terjadi. Perubahan-perubahan yang perlu direspon oleh perusahaan bukan hanya berorientasi pada produk perusahaan saja, melainkan pada aspek-aspek penting yang menyangkut kinerja suatu perusahaan serta manfaat perusahaan bagi lingkungan sekitar.

Kinerja suatu perusahaan sangat tergantung pada bagaimana manajemen mengelola dan melaksanakan aktifitas tersebut. Kemampuan suatu perusahaan untuk dapat bersaing sangat ditentukan oleh kinerja perusahaan itu sendiri. Perusahaan yang tidak mampu mengelola manajemen yang baik dan tidak dapat mempertahankan kinerja perusahaan, pasti akan sulit bertahan di bisnis dan bersaing dengan para kompetitor yang akan berakibat pada kebangkrutan. Persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan secara tidak langsung membuat suatu perusahaan semakin kreatif serta berprestasi. Beberapa contoh akibat dari persaingan industri yang ketat adalah inovasi tiada henti, peningkatan *service* atau pelayanan terhadap pembeli, dan harga produk yang beragam dipasaran. Hal ini tentu berdampak positif bagi masyarakat sebagai pembeli, namun membuat perusahaan harus memikirkan lebih banyak strategi yang tepat agar perusahaannya dapat tetap bertahan.

Persaingan sengit dan tak henti-hentinya terjadi dalam bisnis. Dalam rangka untuk tetap bertahan dan memperoleh kesuksesan, perusahaan harus memiliki keuntungan lebih dari pesaing mereka. Keunggulan kompetitif didefinisikan sebagai "suatu kondisi yang memungkinkan perusahaan untuk beroperasi secara berkualitas tinggi lebih efisien atau sebaliknya daripada perusahaan bersaing dengan dan yang menghasilkan manfaat yang diperoleh perusahaan tersebut (Dustin, 2014:43).

Pada tahun 1980 Michael Porter menerbitkan sebuah buku berjudul *Competitive Strategy*. Deskripsi "*Five forces*" atau "Lima Kekuatan" Porter membentuk struktur dari semua industri dan sebagian besar menetapkan aturan kompetisi dan berfungsi meningkatkan profit perusahaan. Lima kekuatan itu adalah ancaman yang ditimbulkan oleh persaingan yang kompetitif, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar. Berdasarkan uraian di atas, maka judul penelitian ini berjudul **"Analisis Strategi Bisnis Pada PT Benteng Wijaya Perkasa (Persero) Bandar Lampung"**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka masalah tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi keunggulan bersaing pada perusahaan PT Benteng Wijaya Perkasa Bandar Lampung ?
2. Apakah kunci kesuksesan pada perusahaan PT Benteng Wijaya Perkasa Bandar Lampung ?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Menganalisa keunggulan bersaing yang efektif dalam memenangkan persaingan bisnis disektor industri kopi di wilayah Lampung.
2. Mengidentifikasi kunci kesuksesan yang dimiliki perusahaan PT Benteng Wijaya Perkasa (Persero) Bandar Lampung dalam menghadapi persaingan dalam industri kopi.

1.4. Manfaat Penelitian

Dengan penelitian ini penulis berharap semoga dapat memberikan manfaat, antara lain:

1. Secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi agar dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi PT Benteng Wijaya Perkasa (Persero) Bandar Lampung khususnya dalam memperkirakan proses strategi keunggulan, strategi *diferensiasi*, strategi terfokus terkait ekspor kopi.

2. Secara Teoritis

Untuk menambah wawasan dalam keilmuan Ilmu Administrasi bisnis khususnya pada proses strategi keunggulan, strategi *diferensiasi*, strategi terfokus dengan harapan dapat dilakukan berbagai studi lebih lanjut di masa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Strategi Bisnis

Menurut Rangkuti (2002:13) strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Sedangkan menurut David (2006: 18) strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang hendak dicapai. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Berbeda dengan pendapat David yang menyebutkan bahwa strategi akan memaksimalkan keunggulan bersaing. Marrus (2002:31) mengungkapkan bahwa strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Menurut Hamel dan Prahalad yang dikutip oleh Rangkuti (2002:4) strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi” dan bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang

dilakukan. Menurut Siagian (2004:57) menyatakan bahwa strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Menurut Hariadi (2005:76), strategi bisnis perusahaan merupakan langkah-langkah strategi yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi dalam pasar, dan bertahan terhadap tekanan persaingan. Keunggulan bersaing dalam pasar akan memudahkan perusahaan untuk meraih keuntungan lebih besar daripada pesaing dan memberikan kesempatan hidup lebih lama dalam persaingan. Strategi perusahaan dapat dijalankan secara *offensif* atau *defensif* atau dilakukan bergantian sesuai dengan kondisi lapangan. Dalam strategi ini, termasuk didalamnya berbagai manuver taktik jangka pendek untuk mengelabui lawan, menjegal untuk menahan laju serangan lawan yang semuanya ditujukan untuk memenangkan pertempuran maupun peperangan.

Hariadi membedakan antara strategi bersaing dan strategi bisnis, strategi bisnis tidak hanya semata berkaitan dengan bagaimana bersaing dengan lawan bisnis ataupun kekuatan-kekuatan dalam pasar, mencakup strategi dalam fungsi-fungsi yang dijalankan perusahaan, dan bagaimana respon manajemen terhadap perubahan kondisi industri yang menyangkut banyak hal (tidak semata-mata persaingan saja). Sementara itu, strategi bersaing hanya fokus pada rencana tindakan manajemen untuk bersaing dengan sukses dan memberikan nilai yang sangat bagus pada konsumen.

Berdasarkan definisi dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi bisnis adalah sebuah kegiatan yang biasa dilakukan oleh para pelaku bisnis untuk memperoleh keunggulan bersaing. Masing-masing pelaku mempunyai beragam metode, struktur dan sistematika yang beragam. Strategi bisnis perusahaan mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetahuan, divestasi, likuidasi dan *joint venture*.

2.2. Tingkatan strategi

Menurut Hunger dan Wheelen (2003:24), perusahaan bisnis multidivisional yang besar, biasanya memiliki tiga level strategi, yaitu korporasi, bisnis dan fungsional.

2.2.1. Strategi Korporasi

Strategi ditingkat korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa. Sebagai tambahan, strategi perusahaan adalah sebagai berikut:

- 1) Pola keputusan yang berkenaan dengan tipe-tipe bisnis yang perusahaan sebaiknya terlibat.
- 2) Arus keuangan dan sumber daya lainnya ke dan dari divisi-divisi perusahaan.
- 3) Hubungan antara perusahaan dengan kelompok-kelompok utama dalam lingkungan perusahaan.

2.2.2. Strategi Bisnis

Strategi bisnis disebut juga strategi bersaing, biasanya dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk berupa barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis divisi mungkin menekankan pada peningkatan laba dalam produksi dan penjualan produk dan jasa yang dihasilkan. Strategi bisnis juga sebaiknya mengintegrasikan berbagai aktivitas fungsional untuk mencapai tujuan divisi. Strategi bisnis (persaingan) merupakan salah satu dari *overall cost leadership*, atau diferensiasi.

2.2.3. Strategi Fungsional

Strategi fungsional menekankan terutama untuk memaksimalkan sumber daya produktif. Departemen fungsional mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka untuk memperbaiki kinerja. Sebagai contoh, strategi khas dari departemen pemasaran adalah mengembangkan cara untuk meningkatkan penjualan pada tahun sekarang agar lebih besar daripada tahun sebelumnya. Dengan menggunakan strategi fungsional pengembangan pasar, departemen pemasaran berusaha menjual produk yang ada sekarang kepada pelanggan yang berbeda pada pasar yang ada atau kepada pelanggan baru di wilayah geografi yang baru.

2.3. Strategi Bersaing

Mengembangkan strategi bersaing sama halnya dengan mengembangkan rumusan umum tentang bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang harus menjadi tujuannya, dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Michael E. Porter mengemukakan bahwa strategi bersaing adalah kombinasi

antara akhir (tujuan) yang ingin dicapai oleh perusahaan dengan alat (kebijakan) dimana perusahaan berusaha sampai kesana. Tujuan strategi bersaing untuk suatu unit usaha dalam sebuah industri adalah menemukan posisi dalam industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap kekuatan tekanan persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Intensitas persaingan dalam suatu industri bukanlah peristiwa kebetulan atau nasib buruk, akan tetapi persaingan dalam suatu industri berakar pada struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalan diluar perilaku pesaing-pesaing yang ada (Porter,1998:9).

2.4. Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing merupakan strategi keuntungan dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam pasar. Strategi yang didesain bertujuan untuk mencapai keunggulan bersaing yang terus menerus agar perusahaan dapat terus menjadi pemimpin pasar (Prakosa, 2005:53). Perusahaan mengalami keunggulan bersaing ketika tindakan-tindakan dalam suatu industri atau pasar menciptakan nilai ekonomi dan ketika beberapa perusahaan yang bersaing terlibat dalam tindakan serupa (Barney, 2010:9).

Keunggulan bersaing dianggap sebagai keuntungan dibanding kompetitor yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih pada konsumen dibanding penawaran kompetitor (Kotler *et al*, 2005:461). Keunggulan bersaing diharapkan mampu untuk mencapai laba sesuai rencana, meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta melanjutkan kelangsungan hidup suatu usaha (Saiman, 2014:128). Keunggulan bersaing meliputi penentuan posisi yaitu suatu usaha

untuk memaksimalkan nilai kemampuan yang membedakannya dari pesaing. Sebuah perusahaan menempati posisi keunggulan bersaing adalah disebabkan keunggulan komparatif dalam sumber daya menghasilkan nilai superior pada biaya yang lebih rendah. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produknya.

Ada dua cara dasar untuk mencapai keunggulan bersaing, yang pertama dengan strategi biaya rendah yang membuat perusahaan untuk menawarkan produk dengan harga yang lebih murah dari pesaingnya. Posisi biaya rendah biasanya menempatkan perusahaan pada posisi yang menguntungkan dalam menghadapi para pesaingnya dalam sebuah industri. Yang kedua adalah dengan strategi diferensiasi produk, sehingga pelanggan merasa bahwa mereka mendapat manfaat yang lain serta lebih dengan harga yang cukup. Tetapi kedua strategi tersebut mempunyai pengaruh yang sama yakni meningkatkan anggapan manfaat yang dinikmati oleh pelanggan. Ada juga tiga faktor yang dibutuhkan untuk menciptakan suatu keunggulan bersaing yang dapat dipertahankan, yaitu sebagai berikut :

1. Dasar Persaingan (*basic of competition*)

Strategi harus didasarkan pada seperangkat aset, *skill* dan kemampuan. Ketiga hal tersebut akan mendukung strategi yang sedang dijalankan sehingga turut mempertahankan keunggulan.

2. Dipasar mana perusahaan bersaing (*where you compete*)

Penting bagi perusahaan untuk memilih pasar sasaran yang sesuai dengan strategi yang dijalankan, sehingga aset, *skill* dan kemampuan dapat mendukung strategi dalam memberikan sesuatu yang bernilai bagi pasar.

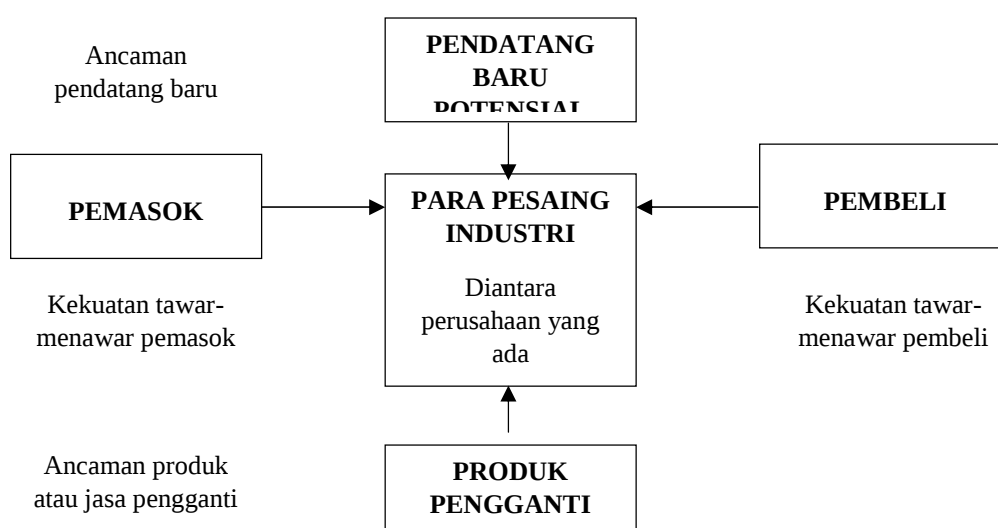
3. Dengan siapa perusahaan bersaing (*who you compete against*)

Perusahaan juga harus mampu mengidentifikasi pesaingnya, apakah pesaing tersebut lemah, sedang, atau kuat. Dengan demikian cara untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing dengan orientasi pada pelanggan bukan pada internal perusahaan dan para pesaing saja.

2.5. Kekuatan-Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri

Persaingan suatu industri di abad ini, (Porter, 1998:9) mengemukakan ada lima kekuatan persaingan untuk menentukan tingkat seberapa jauh arus masuk investasi dan untuk mengendalikan kemampuan perusahaan, sehingga memformulasikan dan mengimplementasikan strategi seperti pada gambar 2.1.

berikut ini:



Sumber: Porter, M.E. (1998)

Gambar 2.1. Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri

2.5.1. Persaingan Diantara Perusahaan Yang Ada

Menurut Porter (1998:10) faktor persaingan antar pesaing dalam industri yang sama inilah yang menjadi sentral kekuatan persaingan. Semakin tinggi tingkat persaingan antar perusahaan mengindikasikan semakin tinggi pula profitabilitas industri, namun profitabilitas perusahaan mungkin menurun.

2.5.2. Ancaman Pendatang Baru

Menurut Porter (1998:10) mengemukakan bahwa pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan bagian pasar, serta sering kali sumberdaya utama. Akibatnya, harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi profitabilitas. Ancaman masuknya pendatang baru kedalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada untuk dapat diperkirakan oleh sipendatang baru. Beberapa sumber utama rintangan masuk, yaitu sebagai berikut:

1. Skala Ekonomi

Menggambarkan turunnya biaya satuan (*unit costs*) suatu produk (oprasional atau fungsi yang dilakukan untuk menghasilkan produk) apabila volume absolut per periode meningkat.

2. Diferensiasi Produk

Perusahaan tertentu yang mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan, yang disebabkan oleh iklan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk, atau hanya sekedar perusahaan pertama yang memasuki industri.

3. Biaya Beralih Pemasok

Biaya satu kali (*on time costs*) yang harus dikeluarkan pembeli ketika harus berpindah dari produk pemasok tertentu keproduk pemasok lainnya.

4. Akses Kesaluran Distribusi

Hambatan ini masuk karena adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya. Makin terbatasnya saluran pedagang besar atau pengecer untuk suatu produk dan semakin banyaknya pesaing yang ikut disaluran ini, jelas akan semakin memperketat banyaknya usaha yang masuk ke dalam industri.

5. Biaya Tak Menguntungkan Bebas dari Skala

Biaya yang menurun seiring dengan bertambahnya pengalaman pada suatu industri, dan jika pengalaman dapat dijaga kerahasiaannya oleh perusahaan yang sudah lebih mapan, maka pengaruh ini akan mengakibatkan munculnya hambatan masuk.

6. Kebijakan Pemerintah

Kebijakan yang dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk kedalam industri dengan peraturan-peraturan seperti persyaratan perizinan dan membatasi akses terhadap bahan mentah seperti tanah atau pegunungan yang mengandung batubara dimana diatasnya dibuat lapangan sepak bola.

2.5.3. Tekanan Dari Produk Pengganti

Mengenali produk-produk pengganti menurut Porter (1998) adalah persoalan mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Terkadang melakukan hal ini dapat merupakan tugas yang rumit, dan merupakan tugas yang membawa analis kepada bisnis-bisnis yang seolah-olah sangat jauh terpisah dari industrinya. Posisi dalam menghadapi produk pengganti mungkin merupakan persoalan tindakan industri secara kolektif. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang (1) mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik daripada produk industri, atau (2) dihasilkan oleh industri yang berlabia tinggi. Argumentasi yang sama juga berlaku untuk tanggapan kolektif dalam bidang-bidang seperti peningkatan mutu produk, usaha pemasaran, meningkatkan kemudahan mendapatkan produk, dan sebagainya.

2.5.4. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar menawar terhadap mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing dengan mengorbankan profitabilitas industri. Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut (Porter, 1998:10).

Kelompok pembeli bisa disebut kuat jika situasi sebagai berikut :

1. Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar relatif terhadap penjualan pihak penjual.

2. Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli.
3. Produk yang dibeli dari industri adalah produk standart atau tidak terdifrensiasi. Kekuatan pedagang besar dan pengecer sebagai pembeli ditentukan dengan aturan yang sama. Pengecer dapat memperoleh kekuatan tawar-menawar yang besar atau produsen pada saat mereka dapat mempengaruhi keputusan pembelian dari konsumen, seperti yang terjadi pada bisnis komponen audio, batu mulia, peralatan rumah tangga, perlengkapan olahraga dan produk-produk lainnya.

2.5.5. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Kondisi-kondisi yang buat pemasok kuat cenderung menyerupai kondisi yang membuat pembeli kuat. Kelompok pemasok dikatakan kuat jika terdapat hal-hal sebagai berikut :

1. Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terpusat dari pada industri dimana mereka menjual. Pemasok yang menjual kepada pembeli yang lebih terfragmentasi biasanya akan dapat memaksakan pengaruh yang besar dalam hal harga, kualitas, serta syarat-syarat penjualan.
2. Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri. Misalnya pemasok yang membuat bahan pemanis alternatif bersaing ketat dalam berbagai penggunaan meskipun perusahaan tertentu relatif lebih besar dari pada pembeli tertentu.

3. Industri merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok. Bila pemasok menjual kepada beberapa industri dan industri tertentu tidak memberikan bagian penjualannya yang cukup berarti lebih besar kecendrungan pemasok untuk memaksakan kekuatan.
4. Produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli. Hal ini berlaku dimana input tidak dapat disimpan, sehingga memungkinkan pembeli untuk menimbun persediaan.
5. Produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan. Diferensiasi atau biaya peralihan yang dihadapi pembeli mengurangi kesempatan mereka untuk membandingkan satu pemasok dengan pemasok yang lain.
6. Kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang kuat untuk melakukan integrasi maju. Hal ini mengurangi kemampuan industri dalam mendapatkan syarat pembelian yang lebih baik.

2.6. Strategi Bersaing Generik Versi Porter

Untuk menghadapi kekuatan persaingan (Porter, 1998) mengemukakan perlunya strategi yang dikenal dengan nama strategi generik yang merupakan cara mendasar bagi perusahaan untuk mencapai profitabilitas diatas rata-rata industri dengan memiliki *sustainable competitive advantage*. Strategi generik terdiri dari tiga macam yang secara potensial akan berhasil menanggulangi perusahaan lain dalam suatu industri, yaitu strategi keunggulan biaya menyeluruh, diferensiasi, dan fokus. Menerapkan secara efektif salah satu dari strategi generik ini biasanya menuntut komitmen menyeluruh dan tata organisasi pendukung yang akan melemah jika terdapat lebih daripada satu target utama. Strategi generik adalah

pendekatan untuk mengungguli pesaing dalam industri, dalam struktur industri tertentu ini berarti bahwa semua perusahaan dapat memperoleh hasil laba yang tinggi, sedangkan di industri yang lain, keberhasilan dengan salah satu strategi generik mungkin diperlukan hanya untuk mendapatkan hasil laba yang layak dalam artian mutlak. Berikut ini model strategi generik Porter:

	Keunikan yang dirasakan pelanggan	Posisi biaya rendah
Seluruh industri	DIFERENSIASI	Keunggulan biaya menyeluruh
Hanya segmen tertentu	Fokus (Diferensiasi)	Fokus (Biaya)

Sumber: Michael E. Porter (1998)

Gambar 2.2. Keunggulan Strategis

2.6.1. Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh

Strategi keunggulan biaya menyeluruh adalah strategi yang digunakan untuk mencapai keunggulan biaya menyeluruh dalam industri melalui seperangkat kebijakan fungsional yang ditunjukkan pada sasaran utama. Keunggulan biaya memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang terus menerus dalam mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya, dan *overhead* (biaya lain-lain) yang ketat, penghindaran pelanggan marginal, serta meminimalkan biaya dalam bidang-bidang seperti litbang, pelayanan, armada penjualan, periklanan, dan lain-lain.

Faktor-faktor yang membawa pada posisi biaya rendah biasanya juga menimbulkan hambatan masuk yang cukup berarti dalam bentuk skala ekonomi atau keunggulan biaya. Strategi keunggulan biaya tampaknya menjadi landasan atas keberhasilan Briggs and Stratton dalam industri motor bensin bertenaga kecil,

dimana mereka menguasai 50% bagian pasar dunia dan keberhasilan Linco In Electric dalam industri peralatan dan bahan pengelasan listrik. Strategi keunggulan biaya kadang dapat mengubah secara revolusi suatu industri dimana basis persaingan historisnya selama ini adalah sebaliknya dari para pesaing tidak siap baik secara persepsi maupun ekonomi untuk mengambil langkah yang diperlukan untuk meminimalkan biaya.

2.6.2. Strategi Diferensiasi

Strategi generik berikutnya yaitu mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh industri secara menyeluruh sebagai hal yang unik. Perusahaan akan menggunakan strategi diferensiasi bila ingin bersaing dengan pesaingnya dalam hal keunikan produk dan jasa yang ditawarkan. Keunikan tersebut dapat dilihat dari ciri produk yang menawarkan nilai-nilai yang dicari konsumen sehingga menjadikan produk tersebut unik dan berbeda dimata konsumen. Dalam strategi diferensiasi semua strategi dan kebijakan perusahaan harus dibuat berbeda daripada pesaingnya, perusahaan yang mengadopsi strategi ini biasanya memiliki banyak lini produk. Membuat produk dengan banyak model, fitur, harga, dan lain-lain yang beragam. Kekurangan dari strategi diferensiasi adalah sebagai berikut:

1. Strategi ini sangat tergantung dengan kemampuan pesaing dalam mengimitasi dan meniru kesuksesan diferensiasi strategi produk. Ketika suatu produk telah mampu ditiru pesaing dan kehilangannya keunikan dimata konsumennya, maka konsumen tidak akan mau lagi membayar mahal untuk mendapatkannya.

2. Apabila konsumen menjadi lebih sensitif terhadap harga, sehingga keunikan bukanlah suatu hal yang penting lagi dalam produk.
3. Diferensiasi menjadi tidak relevan ketika nilai diferensiasi yang diangkat perusahaan dianggap tidak cukup unik bagi konsumen, atau nilai diferensiasi perusahaan dianggap tidak penting oleh konsumen.
4. Perusahaan bisa terjebak dengan memberikan diferensiasi yang terlalu banyak bagi produknya, akibatnya konsumen tidak membutuhkan produk tersebut dan beralih ke produk yang memberikan diferensiasi yang mereka butuhkan dan dengan harga yang lebih murah.
5. Dengan memberikan diferensiasi yang salah perusahaan bisa merusak citra perusahaan itu sendiri.

2.6.3. Strategi Fokus

Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien dibandingkan pesaing yang bersaing lebih luas. Perusahaan yang memilih strategi fokus secara potensial juga dapat menghasilkan laba di atas rata-rata atas industrinya. Strategi fokus dapat berarti bahwa perusahaan mempunyai posisi biaya rendah dengan target strategisnya, diferensiasi, atau keduanya. Strategi fokus juga dapat digunakan untuk memilih target yang paling tidak rentan terhadap produk pengganti atau dimana pesaing adalah yang paling lemah. Strategi fokus mempunyai beberapa keunggulan, yaitu sebagai berikut:

1. Perusahaan dengan strategi fokus paham mengenai pasarnya dan mengenalnya dengan baik. Para perusahaan dengan strategi fokus bisa dekat dengan para konsumennya sehingga bisa memberikan respon lebih

cepat pada perubahan kebutuhan konsumen. Dengan kecepatan merespon perubahan kebutuhan konsumen, perusahaan dengan strategi ini cenderung menciptakan loyalitas konsumen pada merek.

2. Perusahaan bisa mendapat sedikit pesaing dan penjual yang mempunyai kekuatan tawar yang lemah apabila perusahaan menargetkan produknya pada segmen pasar yang kurang sensitif terhadap harga.

Selain mempunyai keunggulan, strategi fokus masih juga memiliki berbagai kekurangan, adapun kekurangan dari strategi fokus antara lain sebagai berikut:

1. Kenyataan bahwa perusahaan pengadopsi strategi masih beroperasi pada skala kecil menyulitkan perusahaan untuk menurunkan biaya produksi secara signifikan.
2. Kemungkinan perubahan rasa atau kebutuhan dari konsumen pada celah pasar. Sulitnya perusahaan dengan strategi fokus untuk berganti celah pasar secara cepat bisa menjadikan masalah diatas menjadi masalah yang serius.
3. Adanya ancaman dari perusahaan berbasis diferensiasi yang mungkin akan mengambil celah pasar dari perusahaan dengan strategi fokus.
4. Erosi keunggulan biaya pada segmen yang sempit. Selalu terdapat kemungkinan bahwa pesaing lain meniru strategi yang digunakan perusahaan.
5. Perusahaan bisa terjebak dengan memilih celah pasar yang ternyata terlalu sempit.

2.7. Risiko –Risiko Strategi Generik

Risiko dalam menerapkan strategi generik ada dua yaitu pertama, gagal dalam menerapkan atau mempertahankan strategi, kedua, nilai keunggulan strategi yang diberikan oleh suatu strategi berkurang dengan evolusi industri.

2.7.1. Risiko Keunggulan Biaya Menyeluruh

Keunggulan biaya mendesak beban yang berat kepada perusahaan untuk mempertahankan posisinya, yang berarti penanaman kembali modal untuk peralatan yang modern. Penurunan biaya dengan meningkatkan volume akumulatif tidak terjadi dengan sendirinya, skala ekonomi juga tidak dapat diraih tanpa perhatian yang signifikan.

2.7.2. Risiko Diferensiasi

Diferensiasi juga melibatkan serangkaian resiko:

1. Perbedaan biaya antara pesaing biaya rendah dengan perusahaan terdiferensiasi menjadi terlalu besar akibat diferensiasi untuk mempertahankan loyalitas merek. Akibatnya, pembeli mengorbankan beberapa karakteristik ,pelayanan atau citra perusahaan yang dimiliki perusahaan terdiferensiasi demi penghematan biaya yang lebih besar.
2. Kebutuhan pembeli akan faktor-faktor diferensiasi hilang. Ini bisa terjadi pada saat pembeli semakin canggih.
3. Imitas memperkecil kesan adanya diferensiasi, suatu kejadian yang biasanya apabila industri telah matang (dewasa).

2.7.3. Risiko Fokus

Fokus pun melibatkan sederetan resiko yaitu sebagai berikut:

1. Perbedaan biaya antara pesaing dengan area luas (*broad-range competitors*) dengan perusahaan yang berfokus melebar sehingga menghilangkan keunggulan biaya dengan melayani target yang sempit atau menghilangkan diferensiasi yang dicapai oleh fokus.
2. Perbedaan dalam hal produk atau jasa yang diinginkan antara target strategis dengan pasar secara keseluruhan menyempit.
3. Pesaing menemukan sub-pasar dalam target strategi dan menyisihkan perusahaan yang menerapkan strategi fokus.

2.8. Strategi Diferensiasi

Perusahaan akan melakukan diferensiasi terhadap para pesaingnya apabila perusahaan tersebut telah berhasil menampilkan keunikan yang dinilai penting oleh pelanggan, selain dengan penawaran harga yang rendah dimana telah banyak dilakukan oleh perusahaan atau pesaing (Delmas, 2000:152). Padahal diferensiasi dapat dilakukan dengan penawaran harga tinggi, sehingga perusahaan yang melakukan diferensiasi harus merancang serangkaian perbedaan yang berarti untuk membedakan tawaran yang diberikan perusahaan dengan tawaran pesaing. Diferensiasi adalah cara merancang perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dari penawaran pesaingnya (Kotler dan Susanto, 2001:113). Strategi diferensiasi adalah suatu strategi yang dapat memelihara loyalitas pelanggan dimana dengan menggunakan strategi diferensiasi, pelanggan mendapat nilai lebih dibandingkan dengan produk lainnya. Aaker yang dikutip oleh Ferdinand (2003:62) menyatakan bahwa strategi diferensiasi yang sukses

haruslah strategi yang mampu (a) menghasilkan nilai pelanggan, (b) memunculkan persepsi yang bernilai khas dan baik serta (c) tampil sebagai wujud berbeda yang sulit untuk ditiru. Hal ini menyimpulkan bahwa kunci untuk strategi diferensiasi yang sukses terletak pada upaya mengembangkan “*point of differentiation*” terutama dari perspektif pandangan pelanggan daripada perspektif pandangan operasi bisnis.

Menurut Porter (1980:22), terdapat tiga strategi generik yaitu strategi keunggulan biaya menyeluruh, strategi diferensiasi, dan strategi fokus. Dari ketiga strategi tersebut, strategi diferensiasi merupakan strategi yang paling menguntungkan. Menurut MacMillan dan McGrath (1997:71) dalam penelitiannya menyatakan bahwa strategi diferensiasi dibuat berdasarkan perbedaan dan menawarkan kepada pelanggan sesuatu yang bernilai yang tidak dimiliki oleh para pesaing. Strategi diferensiasi memberikan kepuasan kepada para pelanggan dan memelihara loyalitas mereka. Menurut penelitian Song dan Parry (1997:94), diferensiasi dapat memberikan pelanggan sesuatu yang unik yang tidak dapat dengan mudah diperoleh dari perusahaan pesaing atau kompetitornya.

Diferensiasi tidak dapat dipahami hanya dengan memandang perusahaan secara keseluruhan, melainkan melalui sejumlah kegiatan spesifik yang dilakukan perusahaan dan pengaruh kegiatan terhadap pelanggan. Potensi “kelincahan (*maneuverability*)” yang dimiliki berbagai perusahaan dalam melakukan diferensiasi ditentukan pada perbedaan penawaran pemasaran yang diberikan perusahaan dari pesaingnya. Perusahaan-perusahaan terus berusaha untuk mendiferensiasikan tawaran pasar mereka dari tawaran pesaing. Perusahaan-perusahaan menjanjikan jasa dan jaminan baru, imbalan khusus untuk pengguna

yang setia, kenyamanan dan kegembiraan baru. Akibatnya, kebanyakan keuntungan bersaing hanya berlangsung dalam waktu singkat. Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan perlu terus-menerus memikirkan ciri dan manfaat nilai tambah baru untuk mendapatkan perhatian dan minat dari pelanggan yang peka harga dan kaya pilihan (Kotler, 2005:108).

Suatu perusahaan harus merencanakan strategi-strategi yang sesuai dengan masing-masing tahap aktivitasnya. Perusahaan berharap dapat memperluas masa hidup dan profitabilitas produk/jasanya, dengan mengingat bahwa produk/jasa tersebut akan dapat abadi, perusahaan dapat mendiferensiasikan dan menentukan posisi tawaran secara efektif untuk mencapai keunggulan bersaing dengan melakukan strategi diferensiasi (Kotler dan Susanto, 2001:115).

Menurut Kotler dan Susanto (2001:116) bahwa perusahaan dapat melakukan diferensiasi dengan cara mengenali sumber keunggulan kompetitif yang mungkin ada, memiliki ciri pembeda utama yang dimiliki perusahaan, memilih penentu posisi yang efektif di pasar dan mengkomunikasikan penentu posisinya di pasar dengan cara-cara tersebut, khususnya perusahaan jasa dapat mendiferensiasikan penawaran yang diberikan kepada pasar dari tiga segi, antara lain dengan strategi diferensiasikan produk, diferensiasi pelayanan, dan diferensiasi citra yang dimiliki perusahaan. Dengan menerapkan strategi diferensiasi, perusahaan akan dapat memperoleh keunggulan diferensiasi perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian (Ferdinand, 2003:68) yang menyatakan bahwa keunggulan diferensiasi bawaan suatu perusahaan dapat digambarkan sebagai posisi unik yang dikembangkan oleh sebuah perusahaan, hal ini juga berlaku bagi para pesaing. Keunggulan diferensiasi dapat dicapai melalui pemanfaatan berbagai sumber daya yang

dimiliki perusahaan dalam memberikan produk dan layanan yang diferensiasi. Berikut ini adalah penjelasan rinci tentang strategi diferensiasi dan pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing:

2.8.1. Diferensiasi Produk dan Keunggulan Bersaing

Dalam diferensiasi produk, produk memiliki arti atau nilai bahwa perusahaan menciptakan suatu produk baru yang dirasakan oleh keseluruhan pelanggan sebagai produk yang unik dan berbeda. Dalam hal ini, produk yang dimaksud adalah mutu produk yang akan mendukung posisi produk dipasaran. Mutu dapat didefinisikan sebagai pembandingan dengan alternatif pesaing dari pandangan pasar. Mutu dapat dikatakan sebagaimana produk itu disesuaikan dengan baik dan sesuai dengan yang digunakan, dan juga dipercaya selama berakhirnya waktu. Suatu penentu terpenting pada kesuksesan produk baru dan keuntungan adalah pada mutu produk Perlusz, Gattiker dan Pedersen (2000) yang dikutip oleh Budiyono (2004:31). Diferensiasi produk dapat dikatakan sebagai produk baru. Dalam penelitian Song dan Parry (1997:91) menemukan hubungan positif yang signifikan antara tingkat keberhasilan produk baru dengan pengukuran diferensiasi produk. Masuknya produk baru ke dalam pasar akan menggeser pilihan pelanggan dari produk lama ke produk baru. Penelitian Nowlis dan Simmonson (1996:163) meneliti adanya pengaruh dari produk baru tersebut pada dampak perilaku memilih. Masuknya suatu produk baru yang mempunyai karakteristik tertentu (*new brand entry*) ternyata mempunyai dampak tertentu. Pelanggan juga menyukai alternatif pilihan produk yang jelas-jelas memiliki atribut yang lebih baik dan tidak ekstrim.

Produk baru baik yang dihasilkan dari pengembangan teknologi atau modifikasi produk lama harus berbeda dan memiliki arti atau nilai lebih bagi pelanggan. Pelanggan akan menentukan seberapa besar manfaat yang dapat diperoleh dari produk baru tersebut berdasarkan atribut-atribut yang dimilikinya. Dalam penelitian yang dipelopori oleh Aaker yang dikutip oleh Wibowo (2000:203) menyatakan bahwa suatu perusahaan akan sangat penting membuat perbedaan dalam faktor manfaat menjadi manfaat rasional dan manfaat psikologis. Manfaat rasional berhubungan erat dengan atribut seperti harga, kualitas, dan pengambilan keputusan. Sedangkan manfaat psikologis biasanya berkaitan dengan perasaan yang ditimbulkan ketika pelanggan membeli atau mempergunakan produk tersebut.

Produk yang memiliki diferensiasi yang unik dan beda dapat dijadikan sebagai ciri khas dari suatu perusahaan. Dalam hal ini, keunggulan yang berupa posisi superioritas dalam sebuah industri atau pasar sehingga perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan karena keunggulan bersaing dapat dicapai dari berbagai kompetensi yang dimiliki dan ditingkatkan melalui aset-aset strategik bawaan khas perusahaan (Ferdinand, 2003:72).

2.8.2. Diferensiasi Pelayanan dan Keunggulan Bersaing

Selain mengidentifikasi produk fisiknya, perusahaan juga dapat mendiferensiasikan pelayanannya. Jika produk fisiknya tidak mudah diferensiasikan, kunci sukses lainnya terletak pada peningkatan kualitas pelayanan (Kotler dan Susanto, 2001:120). Dalam hal ini, pelayanan yang dimaksud meliputi kualitas dari pelayanan. Kualitas merupakan kiat secara konsisten dan efisien

untuk memberi pelanggan apa yang diinginkan dan diharapkan oleh pelanggan (Shelton, 1997:38). Menurut Kotler (2005:162) mengatakan bahwa kualitas pelayanan harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan, persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan merupakan penilaian menyeluruh atau keunggulan suatu pelayanan.

Menurut Nurmianto dkk (2000:52) menambahkan persepsi pelanggan dapat mengarah kepada perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan. Menurut Parasuraman, (Zeithaml dan Berry, 1990:138) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kualitas pelayanan adalah strategi yang mendasar untuk sukses dan bertahan dalam lingkungan persaingan bisnis yang ketat. Diferensiasi pelayanan adalah suatu bentuk peningkatan pelayanan dan mutu dimana di dalamnya terkandung nilai yang berbeda dalam memberikan penawaran pelayanannya kepada pelanggan Kotler yang dikutip oleh Susanto (2001:142). Hal ini dikarenakan kualitas pelayanan dapat memberikan kontribusi besar kepada kepuasan pelanggan, pangsa pasar dan profitabilitas. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dipelopori oleh (Rusdiarti, 2004:64) yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan serta ketepatan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan. Ada dua faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan khususnya jasa yaitu kebutuhan pelanggan (*expected service*) dan persepsi pelanggan (*perceived service*), dimana kualitas pelayanan harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan. Hal ini berarti citra kualitas yang baik bukan berdasarkan sudut pandang atau persepsi penyedia jasa melainkan pelanggan.

2.9. Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2006:18) mengatakan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan Peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Menurut David (2006:8) semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis. Kekuatan dan kelemahan internal digabungkan dengan peluang atau ancaman dari eksternal dan pernyataan misi yang jelas, menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan. Berikut adalah penjelasan dari analisis SWOT (David, 2006:47) yaitu:

1. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan yang diharapkan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya

keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran dapat merupakan sumber dari kelemahan perusahaan.

3. Peluang (*Opportunities*)

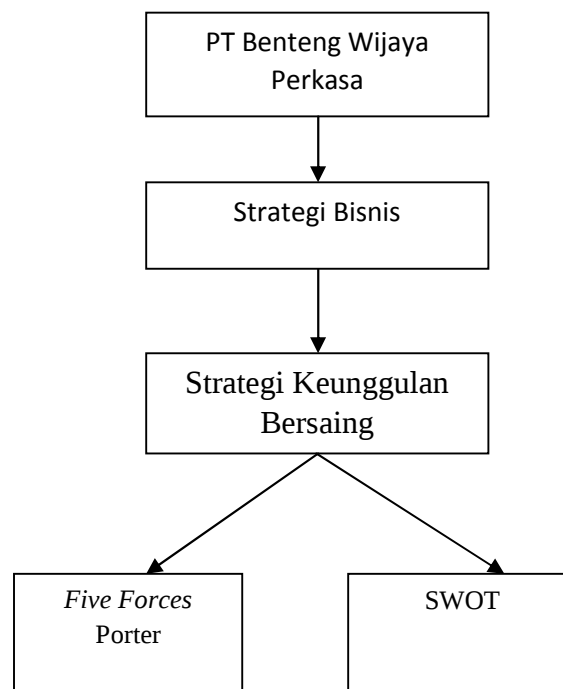
Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan.

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan.

2.10. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting. Berdasarkan uraian teori di atas dan penelitian terdahulu yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran yang dapat dilihat pada gambar 2.3 sebagai berikut:



Gambar 2.3. Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan sebuah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor yang dikutip oleh Moleong (2007:4) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati dari fenomena yang terjadi. Lebih lanjut (Moleong, 2007:11) mengemukakan bahwa penelitian deskriptif menekankan pada data berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka yang disebabkan oleh adanya penerapan metode kualitatif. Selain itu, semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti. Hasil dari penelitian ini hanya mendeskripsikan atau mengkonstruksikan wawancara-wawancara mendalam terhadap subjek penelitian. Penelitian kualitatif berhubungan dengan ide, persepsi, pendapat atau kepercayaan orang yang diteliti dan kesemuanya tidak dapat diukur dengan angka.

3.2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitian terutama dalam menangkap fenomena atau peristiwa yang sebenarnya terjadi dari objek yang diteliti dalam rangka mendapatkan data-data penelitian yang akurat.

Dalam penentuan lokasi penelitian, (Moleong, 2007:132) menentukan cara terbaik untuk ditempuh dengan jalan mempertimbangkan teori substantif dan menjajaki lapangan dan mencari kesesuaian dengan kenyataan yang ada dilapangan. Sementara itu keterbatasan geografi dan praktis seperti waktu, biaya, tenaga perlu juga dijadikan pertimbangan dalam penentuan lokasi penelitian. Penelitian ini akan dilakukan di PT Benteng Wijaya Perkasa berlokasi di Jl. Ir Sutami Km 12, Kelurahan Campang Raya, Kecamatan Sukabumi, Bandar Lampung.

3.3. Fokus Penelitian

Fokus penelitian bermanfaat jadi pembatas mengenai objek penelitian yang diangkat. Manfaat lainnya adalah agar peneliti tidak terjebak pada banyaknya data yang diperoleh dilapangan. Penentuan fokus penelitian lebih diarahkan pada tingkat kebaruan informasi yang akan diperoleh dari situasi suatu perusahaan, ini dimaksudkan untuk membatasi studi kualitatif sekaligus membatasi penelitian guna memilih mana data yang relevan dan data yang tidak relevan (Moleong, 2007:127). Pembahasan dalam penelitian kualitatif lebih didasarkan pada tingkat kepentingan dan urgensi masalah yang akan dipecahkan. Penelitian ini difokuskan pada strategi bisnis dengan menggunakan pendekatan *five forces*, identifikasi faktor internal dan identifikasi faktor eksternal pada PT Benteng Wijaya Perkasa (Persero) Bandar Lampung.

3.4. Subjek, Sumber dan Jenis Data

3.4.1. Subjek Penelitian

Subjek penelitian atau seseorang yang memberikan informasi terkait judul penelitian adalah Strategi Bisnis di Perusahaan PT Benteng Wijaya Perkasa (Persero) Bandar Lampung. Seseorang yang memberikan informasi tersebut disebut pula informan. Informan adalah orang yang diharapkan dapat memberikan informasi tentang situasi dan kondisi (Sugiyono, 2009:208). Tidak menggunakan istilah populasi pada penelitian kualitatif, melainkan *social situation* atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen, yaitu, tempat (*place*), pelaku (*actor*), dan aktifitas (*activity*). Situasi sosial itu dapat dinyatakan sebagai objek penelitian yang ingin diketahui apa yang terjadi didalamnya.

Menurut Iskandar (2005) yang dikutip oleh Yuniarti (2009:46) Informan penelitian merupakan subjek yang memberikan informasi tentang fenomena situasi sosial yang berlaku dilapangan. Informan penelitian merupakan subjek yang memiliki hubungan karakteristik dengan situasi sosial yang diteliti. Adapun penentu informan dalam penelitian dilakukan secara *snowball sampling*. Alasan peneliti menggunakan teknik ini adalah dimana pada situasi tertentu, jumlah subjek penelitian yang terlibat menjadi bertambah karena subjek atau informan.

Adapun informan pada penelitian ini meliputi kriteria dibawah ini:

1. Direktur Utama/ Pimpinan PT Benteng Wijaya Perkasa
2. Manager Analisis PT Benteng Wijaya Perkasa.
3. Manager Ekspor/Impor PT BentengWijaya Perkasa

3.4.2. Sumber Data

Menurut Arikunto (2006:224) menyatakan bahwa, sumber data adalah subjek dari mana data dapat diperoleh dan untuk memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi sumber data, peneliti telah menggunakan rumus 3P, yaitu :

1. *Person* (orang), merupakan informan bagi peneliti bertanya mengenai tema penelitian yang akan diteliti.
2. *Paper* (kertas), adalah tempat peneliti membaca dan mempelajari segala sesuatu yang berhubungan dengan penelitian, seperti arsip, angka, gambar, dokumen-dokumen, simbol-simbol, dan lain sebagainya.
3. *Place* (tempat), yaitu tempat berlangsungnya kegiatan yang berhubungan dengan penelitian

Menurut Lofland yang dikutip oleh Moleong (2007:165), sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan yang didapat dari informan melalui wawancara, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Untuk mendapatkan data dan informasi maka informan dalam penelitian ini ditentukan secara *purposive* atau sengaja dimana informan telah ditetapkan sebelumnya. Informan merupakan orang-orang yang terlibat atau mengalami proses pelaksanaan dan perumusan program dilokasi penelitian.

3.4.3. Jenis Data

Data yang dikumpulkan dari penelitian ini berasal dari dua sumber, yaitu:

1. Data primer, adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan baik melalui observasi maupun melalui wawancara dengan pihak informan. Metode penelitian data primer dilakukan dengan cara observasi dan

wawancara langsung terhadap karyawan PT Benteng Wijaya Perkasa (Persero) Bandar Lampung.

2. Data sekunder, yaitu berupa dokumen-dokumen atau literatur-literatur dari PT Benteng Wijaya Perkasa (Persero) Bandar Lampung, internet, surat kabar, jurnal dan lain sebagainya. Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan mengambil atau menggunakannya sebagian/seluruhnya dari sekumpulan data yang telah dicatat atau dilaporkan.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Menurut Sugiyono (2009:209) bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Namun teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan melalui lima metode, yaitu:

1. Observasi Lapangan

Observasi bertujuan untuk mengamati subjek dan objek penelitian, sehingga peneliti dapat memahami kondisi yang sebenarnya. Observasi dilakukan pada bulan Desember tahun 2017 – Januari 2018.

2. Wawancara (*interview*)

Menurut Esterberg yang dikutip oleh Sugiyono (2009:211), mendefinisikan wawancara sebagai pertemuan dua orang atau lebih untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tersebut. Dengan wawancara, maka peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang

informan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, dimana hal ini tidak bisa ditentukan melalui observasi. Dalam melakukan wawancara, peneliti menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis untuk diajukan, dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan, oleh karena itu jenis-jenis wawancara yang digunakan oleh peneliti termasuk jenis wawancara terstruktur.

3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental seseorang (Sugiyono, 2009:213). Hasil penelitian dari observasi atau wawancara akan lebih kredibel apabila didukung oleh dokumen-dokumen yang bersangkutan. Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa foto, gambar saat wawancara yang berguna untuk meningkatkan tingkat kredibilitas kepercayaan dari proses observasi atau wawancara, serta data-data mengenai PT Benteng Wijaya Perkasa.

4. Literatur

Teknik Pengumpulan data ini dilakukan dengan mempelajari buku-buku referensi, jurnal dan media lainnya yang berkaitan dengan masalah yang dibahas. Dalam penelitian ini literatur yang digunakan baik jurnal, skripsi ataupun buku yang berkaitan dengan penelitian.

5. Koesioner

Teknik koesioner yang digunakan dalam penelitian ini dibagi menjadi dua. Pertama digunakan peneliti untuk memberi nilai bobot dari faktor internal dan eksternal PT Benteng Wijaya Perkasa. Kedua digunakan peneliti

untuk mendapat nilai peringkat (rating) dari faktor internal dan eksternal PT Benteng Wijaya Perkasa.

3.6. Teknik Analisis Data

Pengolahan dan analisis data menggunakan analisis deskriptif yang dilakukan untuk mengidentifikasi strategi bisnis dengan menggunakan *five forces* Porter dan analisis SWOT pada PT Benteng Wijaya Perkasa (Persero) Bandar Lampung. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang didasarkan data deskriptif dari status, keadaan, sikap, hubungan atau sistem pemikiran suatu masalah yang menjadi objek penelitian. Setelah mendapatkan data-data yang diperoleh dalam penelitian ini, maka langkah selanjutnya adalah mengolah data yang terkumpul dengan menganalisis data, mendeskripsikan data, serta mengambil kesimpulan. Untuk menganalisis data ini menggunakan teknik analisis data kualitatif, karena data-data yang diperoleh merupakan kumpulan keterangan-keterangan. Proses analisis data dimulai dengan menyiapkan seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban dari informan. Apabila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai dengan tahap tertentu sehingga data yang didapatkan memuaskan. Aktivitas dalam menganalisis data kualitatif yaitu antara lain:

1. Reduksi data (*Reduction Data*)

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemisahan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar muncul dari catatan-catatan tertulis dilapangan. Laporan atau data yang diperoleh dilapangan akan dituangkan dalam bentuk uraian yang lengkap dan terperinci. Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya akan cukup banyak, sehingga perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, serta dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya apabila diperlukan. Data yang diperoleh dilokasi penelitian (data lapangan) dituangkan dalam uraian laporan yang lengkap dan terperinci. Laporan lapangan direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting kemudian dicari tema atau polanya. Selanjutnya pada saat pengumpulan data berlangsung diadakan tahap reduksi data, kemudian membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, membuat gugus-gugus dan menulis memo.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dengan adanya penyajian data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Dalam penelitian ini, penyajian data diwujudkan dalam bentuk uraian, dan foto atau gambar sejenisnya. Selanjutnya penyajian data

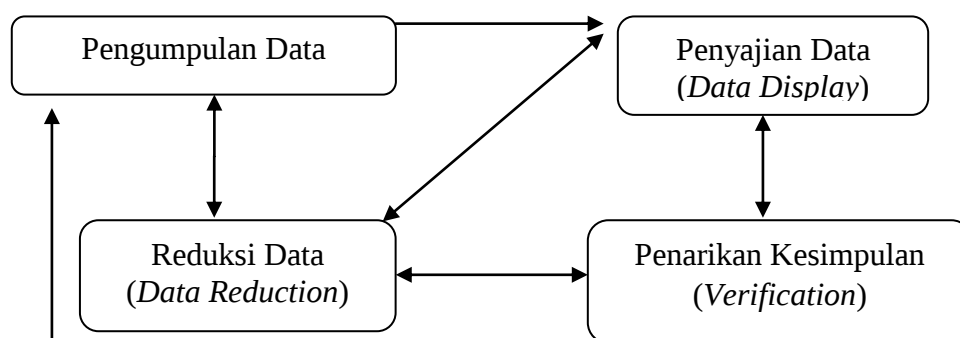
yang digunakan untuk menyajikan data adalah teks naratif yang mendeskripsikan langsung mengenai hasil temuan yang didapat peneliti melalui teknik wawancara untuk diadakannya kesimpulan.

3. Penarikan kesimpulan (*Coclucting Drawing*)

Yaitu melakukan verifikasi secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan mengalami perubahan apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat untuk mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Peneliti menganalisis dan mencari pola, tema, hubungan persamaan, hal-hal yang sering timbul, yang dituangkan dalam kesimpulan. Dalam penelitian ini penarikan kesimpulan dilakukan dengan pengambilan intisari dari rangkaian kategori hasil penelitian berdasarkan observasi, dan wawancara.

Berikut adalah gambar dari analisis data model interaktif menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2009:189).

Gambar 3.1. Analisis Model Interaktif



Gambar mengenai komponen analisis data model Miles dan Huberman diatas menjelaskan bahwa, dalam melakukan analisis data kualitatif dapat dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan

3.7. Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbarui dari konsep keahlian (validitas) atas kehandalan (reabilitas). Derajat kepercayaan atau kebenaran suatu penilaian akan ditentukan oleh standar apa yang digunakan. Menurut Moleong (2007:324), terdapat beberapa kriteria yang digunakan untuk memeriksa keabsahan data anatara lain:

1. Derajat Kepercayaan (*credibility*)

Penerapan derajat kepercayaan pada dasarnya menggantikan konsep validitas internal dan nonkualitatif. Fungsi derajat kepercayaan yaitu, *Pertama*, penemuannya dapat dicapai; *Kedua*, mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan yang sedang diteliti. Kriteria derajat kepercayaan diperiksa dengan beberapa teknik pemeriksaan, yaitu:

1. Triangulasi

Triangulasi berupaya untuk mengecek kebenaran data dan membandingkan dengan data yang diperoleh dengan sumber lain, pada berbagai fase penelitian lapangan, pada waktu yang berlainan dan dengan metode yang berlainan. Adapun triangulasi yang dilakukan dengan tiga macam teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan number data, metode, dan teori. Untuk itu maka peneliti dapat melakukan dengan cara:

- a. Mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan.
- b. Membandingkan data hasil pengamatan (observasi) dengan wawancara.
- c. Mengeceknnya dengan berbagai sumber data.
- d. Memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan kepercayaan data dapat dilakukan.

2. Kecukupan Referensial

Yaitu mengumpulkan berbagai bahan-bahan, catatan-catatan, atau rekaman-rekaman yang dapat digunakan sebagai referensi dan patokan untuk menguji sewaktu diadakan analisis dan penafsiran data.

2. Keteralihan (*Transferability*)

Keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada pengamatan antara konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan pengalihan tersebut seorang peneliti perlu mencari dan mengumpulkan data kejadian dalam konteks yang sama.

3. Kebergantungan (*Dependability*)

Kebergantungan merupakan substitusi reabilitas dalam penelitian non kualitatif. Dalam penelitian kualitatif, uji kebergantungan dilakukan dengan melakukan pemeriksaan terhadap keseluruhan proses penelitian. Sering terjadi peneliti tidak melakukan proses penelitian ke lapangan, tetapi bisa memberikan data. Peneliti seperti ini perlu diuji *dependendability*-nya. Kalau proses penelitiannya tidak dilakukan tetapi datanya ada, maka penelitian tersebut tidak *dependable*. Untuk mengetahui dan memastikan apakah hasil penelitian ini benar atau salah, peneliti selalu mendiskusikannya dengan

pembimbing secara bertahap mengenai data-data yang didapat di lapangan mulai dari proses penelitian sampai pada taraf kebenaran data yang didapat.

4. Kepastian (*Confirmability*)

Dalam penelitian kualitatif uji kepastian mirip dengan uji kebergantungan, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. Menguji kepastian (*confirmability*) berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan dalam penelitian, jangan sampai proses tidak ada tetapi hasilnya ada. Kepastian yang dimaksud berasal dari konsep objektivitas, sehingga dengan disepakati hasil penelitian tidak lagi subjektif tapi sudah objektif.

Peneliti akan melakukan keteralihan dengan mencari dan mengumpulkan data kejadian empiris dalam konteks yang sama mengenai Lima Kekuatan Model Porter dan analisis SWOT. Penelitian yang melakukan keteralihan tersebut, peneliti harus selalu mendiskusikan hasil di lapangan dengan pembimbing mengenai data-data yang didapat di lapangan mulai dari proses penelitian sampai pada taraf kebenaran data yang didapat. Untuk menjamin kepastian bahwa penelitian ini objektif, peneliti dalam hal ini melakukan pemeriksaan secara cermat bersama dengan pembimbing terhadap kepastian asal-usul data, logika penarikan kesimpulan dari data, dan derajat ketelitian serta terhadap kegiatan peneliti tentang keabsahan data.

3.8. Analisis Matrik IFAS dan EFAS

Matrik IFAS digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan menggolongkannya menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan melalui pembobotan. Sedangkan matrik EFAS digunakan untuk mengidentifikasi faktor-

faktor lingkungan eksternal dan menggolongkan menjadi peluang dan ancaman perusahaan dengan melakukan pembobotan. Tahap-tahap mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan dalam matrik IFAS dan EFAS yaitu sebagai berikut:

1. Menyusun daftar faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting (*critical success factors*) untuk aspek internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan, kemudian menempatkannya pada kolom pertama.
2. Menentukan bobot (*weight*) dari *critical success factors*. Penentuan bobot dilakukan dengan jalan mengajukan identifikasi faktor strategi internal dan eksternal kepada pihak manajemen perusahaan dengan menggunakan metode “*Paired Comparison*”. Metode ini digunakan untuk memberikan penelitian terhadap bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal. Untuk menentukan bobot setiap variable digunakan skala 1, 2, dan 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah:

- 1: Jika indikator horisontal kurang penting daripada indikator vertikal
- 2: Jika indikator horisontal sama penting dibandingkan indikator vertikal
- 3: Jika indikator horisontal lebih penting dibanding indikator vertikal

Untuk lebih jelasnya rancangan bentuk penilaian pembobotan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1. Contoh Pengisian Bobot

Faktor Penentu	A	B	C	D	E		Total	Bobot
A								
B								
C								
D								
E								
.....								
Total								

Sumber: Kinnear dalam Mayasari (2010)

3. Menentukan rating setiap *critical success factors* antara 1 sampai 4, dimana untuk matrik IFAS, skala nilai peringkat untuk kekuatan yang digunakan yaitu:

1= sangat lemah	3= kuat
2= lemah	4= sangat kuat

Untuk faktor-faktor kelemahan yaitu skala 1 berarti sangat kuat dan skala 4 berarti sangat lemah. Sedangkan untuk faktor strategis eksternal peluang bagi perusahaan diberi rating dengan skala yang digunakan yaitu:

1= sangat rendah, respon kurang	3= tinggi, respon diatas rata-rata
2= rendah, respon sama dengan rata-rata	4= sangat tinggi, respon superior

Untuk faktor-faktor ancaman yaitu, skala 4 berarti sangat rendah, respon superior terhadap perusahaan. Skala 1 berarti tinggi, respon kurang terhadap perusahaan. Rating didasarkan pada efektifitas strategi perusahaan, serta rating juga berdasarkan pada kondisi perusahaan.

Contoh pengisian rating dapat dilihat dari tabel pengisian berikut:

Tabel 3.2. contoh pengisian rating

Faktor Strategis	Rating 1	Rating 2	Rating 3	Rating 4
1.....	√			
2.....		√		
3.....			√	
4.....				√
.....				

4. Mengalikan nilai bobot dengan nilai rating untuk mendapatkan skor pembobotan dan semua hasil kali tersebut dijumlahkan secara vertikal untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Hasil pembobotan dan peringkat (rating) berdasarkan analisis situasi perusahaan dimasukkan dalam matrik.

Total skor pembobotan berkisar antara 1 sampai 4 dengan rata-rata 2,5. Jika total skor IFAS (3,0-4,0) berarti kondisi internal tinggi/kuat, (2,0-2,99) berarti kondisi internal perusahaan rata-rata atau sedang dan (1,0-1,99) berarti kondisi internal perusahaan rendah/lemah.

3.9. Matrik Internal-Eksternal (IE)

Matrik IE disusun berdasarkan total skor matrik IFAS sebagai sumbu x dan total skor matrik EFAS pada sumbu y. Matrik IE digunakan oleh peneliti untuk mengetahui posisi dari PT Benteng Wijaya Perkasa. Matrik IE disusun berdasar total skor matrik IFAS sebagai sumbu x dan total skor matrik EFAS pada sumbu y.

		THE IFE TOTAL WEIGHTED SCORES		
		STRONG 3.0 to 4.0	AVERAGE 2.0 to 2.99	WEAK 1.0 to 1.99
THE EFE TOTAL WEIGHT ED SCORES	HIGH 3.0 to 4.0 4.0	1	2	3
	MEDIUM 2.00 TO 2.99 2.0	4	5	6
	LOW 1.0 TO 1.99 1.0	7	8	9

Sumber: www.mba-tutorials.com

Gambar 3.2. Matrik Internal-Eksternal (IE)

Matrik IE dibagi menjadi tiga bagian dengan dampak strategi yang berbeda. Tiga bagian tersebut yaitu :

1. Divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal) bisa menjadi yang paling tepat bagi divisi-divisi ini.
2. Divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*).
3. Divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, IX adalah panen atau divestasi (*harvest or divest*). Organisasi yang berhasil mampu mencapai portofolio bisnis masuk atau berada di seputar sel I dalam matriks IE

3.10. Analisis Diagram SWOT dan Matrik SWOT

Matrik SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting untuk membantu para manager mengembangkan empat jenis strategi, yaitu seperti pada gambar berikut:

IFAS EFAS	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
Peluang (<i>Opportunity</i>)	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
Ancaman (<i>Threats</i>)	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 3.3. Matrik SWOT

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada bab sebelumnya, peneliti mencoba merangkum kesimpulan secara garis besar terkait penelitian Strategi Bisnis PT Benteng Wijaya Perkasa Bandar Lampung. Setelah dianalisis pengaruh yang mempengaruhi industri (bisnis industri ekspor kopi) dengan menggunakan pendekatan *Five Force* Porter dan Analisis SWOT. Berdasarkan penilaian dan parameter adalah sebagai berikut:

1. Analisis *Five Force*
 - a. Untuk ancaman pendatang baru, PT Benteng Wijaya Perkasa tidak memiliki strategi khusus.
 - b. Strategi PT Benteng Wijaya Perkasa dalam menghadapi kekuatan tawar-menawar pemasok yakni dengan cara berusaha menjalin hubungan baik dengan para pemasok.
 - c. Strategi dan penerapan PT Benteng Wijaya Perkasa dalam menghadapi kekuatan tawar-menawar pembeli yakni dengan cara memberikan perjanjian kontrak jangka panjang dengan konsumennya terutama konsumen utama PT Benteng Wijaya Perkasa.

- d. Ancaman produk substitusi dari produk yang dihasilkan PT Benteng Wijaya Perkasa tidak ada.
- e. Dalam menghadapi pesaing sejenis, PT. Benteng Wijaya Perkasa selalu mengutamakan strategi utama mereka yakni *service* atau pelayanan.

2. Analisis SWOT

Berdasarkan hasil analisis SWOT sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan PT Benteng Wijaya Perkasa yaitu: Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan matrik internal eksternal PT Benteng Wijaya Perkasa berada pada posisi kuadran V yaitu dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*). Selanjutnya dari hasil analisis dengan menggunakan diagram SWOT di dapatkan posisi PT Benteng Wijaya Perkasa berada pada kuadran I yaitu tahap pertumbuhan (*growth*). Maka alternatif strategi yang sesuai untuk mengembangkan industri PT Benteng Wijaya Perkasa dengan menggunakan matrik SWOT adalah strategi S-O (*Strength Opportunity*) yaitu dengan menggunakan atau memanfaatkan kekuatan yang dimiliki.

5.2. Saran

1. Bagi Perusahaan

Dengan semakin banyaknya pesaing perusahaan dalam bidang industri kopi, diharapkan strategi pemasaran perusahaan dapat dilakukan secara tepat. Hal ini guna mempertahankan persaingan antar industri sejenis.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini dibatasi oleh minimnya informasi yang bisa dihimpun oleh peneliti. Diharapkan bagi peneliti selanjutnya untuk lebih menggali lebih dalam terkait strategi pemasaran perusahaan dan juga bisa menambahkan fokus lainnya seperti strategi diferensiasi atau segmentasi pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, Ferdinand Agusty. 2003. *Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Eksplorasi Model Konseptual*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Amirullah. 2015. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Barney, Jay. B & William S. Hesterly. 2010. *Strategic Management and Competitive Advantage 3rd Edition*. Pearson Printice Hall.
- David, Fredi R. 2006. *Manajemen Strategi Buku 1 Edisi kesepuluh*. Jakarta: Salemba Empat.
- Delmas. 2000. *Nilai-nilai Difrensiasi Pada Perusahaan Kecil dan Menengah*. Jakarta.
- Departemen Perindustrian. 2009. *Peran Industri Kopi Bagi Peningkatan Kontribusi GDP Indonesia. Temu Karya Kopi VI*. 16 November 2009. Jakarta.
- Ferdinand, Agusty. 2003. *Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Eksplorasi Model Konseptual*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gattiker dan Pedersen. 2000. *Talk To Your Internet Customers: What B2B And B2C Client Want To Know*. Denmark: Departement of Production. Aalborg University.
- Gregory, A & A.M. Featherstone. 2008. *Nonparametric efficiency analysis for coffee farms in Puerto Rico, Selected paper prepared for presentation at the Southern Agricultural Economics Association Annual Meeting, Dallas*.
- Hariadi, Bambang. 2005. *Strategi Manajemen*. Jakarta: Bayumedia Publishing.
- HM, Jugianto. 2000. *Analisis dan Desain Sistem Informasi : Pendekatan Terstruktur teori dan praktis aplikasi bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Hunger, David J dan Wheelen Thomas L. 2003. *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- ICO. 2009. *Opportunities and challenges for the world coffee sector, Multi-stakeholder Consultation on Coffee of the Secretary-General of UNCTAD*, Geneva: International Coffee Organisation.
- Idrus, Muhammad. 2009. *Metode Penelitian Ilmu Sosial*. Yogyakarta: Erlangga.
- ITC. 2011. *Trends in the trade of certified coffees Technical Paper*, Geneva: International Trade Center.
- Jaradat, Saleh, Almomami Salam & Bataineh Mansour. 2013 “*The impact of Porter Model’s Five Competence Powers on Selecting Business Strategy (an Empirical Study on Jordanian Food Industrial Companies)*”. Jordan: *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business*.
- Jogiyanto. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Kotler, Philip dan Susanto, A.B. 2001. *Manajemen Pemasaran di Indonesia, Analisis Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian, Edisi Pertama, Jilid II*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Kotler, Philip. 2005. *Manajemen Pemasaran, Jilid I dan II*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- McMillan, Ian C dan McGrath dan Rita Gunther. 1997. “*Discovering New Porter of Differentiation*”. Harvard Business Review.
- Mamang, Sangadji Etta dan Sopiah. 2010. *Metodeologi Penelitian*. Yogyakarta: CV. Andi.
- Marrus, Stephanie, K. 2002. *Desain Penelitian Manajemen Strategik*. Jakarta: Rajawali Press.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Rosdakarya.
- Porter, Michael,E. 1998. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Prakosa, Bagas. 2005. *Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur Di Semarang)*. Jurnal Studi Manajemen & Organisasi Vol 2 No.1 Januari 2015.

Rangkuti, Freddy. 2002. *Measuring Customer Satisfaction*. Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan dan Analisis Kasus PLN-JP. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Rangkuti, Freddy. 2004. *Riset Pemasaran*. Cetakan Kelima. Jakarta:PT. Gramedia Pustaka utama.

Rusdiarti. 2004. *Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Nilai Pelayanan terhadap Loyalitas Nasabah pada Bank BPD Jawa Tengah Cabang Semarang*. Jurnal Bisnis Strategi Volume:13 (juli). Pp.54-65.

Saiman. 2014. *Kewirausahaan* (Teori, Praktik dan Kasus-Kasus, Edisi II). Jakarta: Salemba Empat.

Shelton, Ken. (1997). *In search of quality*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Siagian, Sondang P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Singarimbun, Masri & Sofyan Efendi. 1995. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.

Song, Michal and Parry, Mark E. 1997. *A Croos National Comparative Study of New Product Development Process : Japan and The US*. *Journal of Marketing*.

Stephen M. Nowlis and Itamar Simonson, 1996, *The Effect of New Product Features on Brand Choise*, "Journal of Marketing Research",

Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Wibowo, Amin. 2000. *Kunci Sukses Pelayanan*. Yogyakarta: Liberty.

Zeithaml, V.A., A. Parasuraman, and L.L. Berry (1990), *Delivering Quality Service*. New York: The Free Press.

Website :

Dustin, Gentet: Bahrat, Mishra: Jitendra, Mishra. Januari 2014. *Competitive Advantage and Motivating Innovation*. Retrived March 22,2014. <http://search.proquest.com/docview/1491286193/DCF6EFA0E067450FPQ/18?accountid=45762>, diakses pada 16 juli 2017 pukul 14.35.

Mccann, Jack. 2011. *China's Textile and Apparel Industry and The Global Market: Five Competitive Forces*. Retrieved March 15, 2014.

<http://search.proquest.com/docview/871452806/B8EA222E69E64028pq/41?accountid=45762> diakses pada 16 juli 2017 pukul 18.24.

Thatte, Ashish A. 2007. *Competitive Advantage of a firm through supply chain responsiveness and SCM practices*. Retrieved March 22, 2014. <http://search.proquest.com/docview/304796527/DCF6EFA0E067540FPQ/2?accountid=45762> diakses pada 17 juli 2017 pada pukul 19.01.

Indonesia Investments. *Kopi*. Update pada 13 November 2017
<https://www.indonesia-investments.com> diakses pada 19 Juli 2017 pukul 09.22.

Sutedi, Adrian. 2014. *Hukum Ekspor Impor*. Update pada 2014
<https://books.google.co.id> diakses pada 02 Agustus 2017 pukul 12.05.