

**TESIS**

**STRATEGI PERSAINGAN BISNIS PADA USAHA MINUMAN  
UTTON.IDN DI KOTA MAKASSAR**

**BUSINESS COMPETITION STRATEGY IN UTTON.IDN  
BEVERAGE BUSINESS IN MAKASSAR CITY**



**HERA MUTIARA ARSYAD**

**A012221034**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**MAKASSAR**

**2024**

# **HALAMAN JUDUL**

**STRATEGI PERSAINGAN BISNIS PADA USAHA MINUMAN  
UTTON.IDN DI KOTA MAKASSAR**

**BUSINESS COMPETITION STRATEGY IN UTTON.IDN  
BEVERAGE BUSINESS IN MAKASSAR CITY**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar  
Magister Pada Program Studi Magister Manajemen

**HERA MUTIARA ARSYAD  
A012221034**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

STRATEGI PERSAINGAN BISNIS PADA USAHA MINUMAN UTTON.ID DI KOTA  
MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh:

HERA MUTIARA ARSYAD  
A012221034

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 24 APRIL 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE., M.Si  
NIP 196206161987022001

Pembimbing Pendamping

Prof. Dra. Hj. Dian A.S Parawansa, M.Si., Ph.D  
NIP 196204051987022001

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen

Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si  
NIP 196806291994031002



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Abd.Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.  
NIP 196402051988101001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Hera Mutiara Arsyad  
Nim : A012221034  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Strategi Persaingan Bisnis pada Usaha Minuman Utton.Idn di Kota Makassar**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 24 April 2024

Yang Menyatakan,



Hera Mutiara Arsyad

## PRAKATA

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT., yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Penelitian ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program studi Magister Manajemen di Universitas Hasanuddin dengan judul “Strategi Persaingan Bisnis pada Usaha Minuman Utton.Idn di Kota Makassar”.

Penulis menyadari bahwa selesainya penelitian ini tidak lepas dari bantuan dan kerjasama dari segala pihak yang dengan rela dan ikhlas turut serta dalam penelitian ini. Untuk itu dengan setulus hati, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc. Selaku Rektor Universitas Hasanuddin, beserta jajarannya atas kesempatan yang telah diberikan kepada penulis untuk menjadi bagian dari civitas akademik Universitas Hasanuddin.
2. Bapak Prof. Dr. Abdur Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, atas kesempatan yang telah diberikan kepada penulis untuk mengikuti perkuliahan dan menimba ilmu.
3. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, atas kesempatan yang telah diberikan untuk mengikuti proses perkuliahan dan menimba ilmu di Program Studi Magister Manajemen.
4. Ibu Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE., M.Si., selaku pembimbing utama dan Ibu Prof. Dra. Hj. Dian Anggraece Sigit Parawansa, M.Si., Ph.D., selaku pembimbing pendamping. Terima kasih telah memberikan bimbingan, masukan, arahan, waktu, tenaga dan pikiran yang sangat berharga dalam penyusunan tesis ini.

Tanpa bimbingan dan dorongan dalam penelitian ini tidak akan terselesaikan dengan baik.

5. Bapak Prof. Dr. Maat Pono, SE., M.Si., Bapak Dr. H. Muhammad Toaha, SE., MBA., dan Ibu Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si., selaku tim penguji pada seminar usul, seminar hasil dan ujian akhir. Terima kasih atas segala masukan yang bermanfaat dan waktu yang telah diberikan selama penyelesaian tesis ini.
6. Ibu Lia, SE., M.Si, selaku admin dan pegawai di Prodi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin yang membantu penulis selama pengurusan berkas dan referensi terkait penelitian dalam tesis.
7. Kedua orang tua tercinta dan paling berjasa dalam hidup penulis, Bapak Arsyad dan Ibu Halima yang telah memberikan cinta, do'a, dukungan, motivasi, semangat dan nasihat yang tidak hentinya diberikan kepada penulis.
8. Owner, Manager dan seluruh karyawan dari Utton.Idn yang telah banyak membantu selama proses penelitian sehingga penyusunan tesis ini lebih mudah dan terarah.
9. Kepada seluruh keluarga besar penulis yang telah memberikan doa, dukungan dan semangat selama ini.
10. Kepada seluruh teman-teman Prodi Magister Manajemen, kelas B2 dan B2 SDM Universitas Hasanuddin. Terima kasih atas kenangan dan kebersamaan selama perkuliahan.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan untuk perbaikan di masa mendatang. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi yang positif bagi pengembang ilmu pengetahuan dan masyarakat pada umumnya.

Makassar, 24 Maret 2024

Penulis

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Hera Mutiara Arsyad', with a horizontal line underlining the name.

Hera Mutiara Arsyad

## ABSTRACT

HERA MUTIARA ARSYAD. *Business Competition Strategy. in Utton.Idn Beverage Business in Macassar City*, (supervised by Siti Haerani and Dian A.S Parawansa)

In the current era, many consumers are increasingly selective in choosing to consume and determine the products they want and need. The competition in entrepreneurship is something that cannot be avoided. With this competition, an entrepreneur is faced with various threats, both from within and from outside. Many new businesses offer the same products, which leads to a lot of competitions. The research used the qualitative descriptive analysis method, IFAS matrix. EFAS Matrix, SWOT Matrix. The result of the IFAS matrix from the scores above indicates that the characteristics of Utton.Idn have the strong internal position. The result of the EFAS matrix indicates that Utton.Idn has the greater opportunity to compete with its beverages, so that Utton.Idn as one of the MSMEs in this beverage category is in quadrant 1 position, namely supporting an aggressive strategy. The SWOT matrix produces six alternative strategies with the effective strategy being to optimize sales of Utton.Idn outlets as the competitors to the micro, small and medium enterprises (MSMEs) in Makassar City.

Key words: competitive strategy, IFAS Matrix, EFAS Matrix, SWOT analysis



## ABSTRAK

HERA MUTIARA ARSYAD. *Strategi Persaingan Bisnis pada Usaha Minuman Utton.Idn di Kota Makassar* (dibimbing oleh Siti Haerani dan Dian A.S. Parawansa).

Di era sekarang ini banyak konsumen yang semakin selektif dalam memilih untuk mengonsumsi dan menentukan suatu produk yang diinginkan dan dibutuhkannya. Persaingan dalam berwirausaha adalah suatu hal yang memang tidak dapat dihindari. Dengan persaingan ini, seorang wirausaha dihadapkan pada berbagai ancaman, baik dari dalam maupun dari luar. Banyak bisnis baru menawarkan produk yang sama sehingga menyebabkan banyak persaingan. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif, matriks IFAS, matriks EFAS, dan matriks SWOT. Hasil matriks IFAS dari hasil skor di atas dapat disimpulkan bahwa karakteristik Utton.Idn memiliki posisi internal yang kuat. Hasil matriks EFAS menyimpulkan bahwa peluang Uttono.Idn lebih besar untuk bersaing dengan minumannya sehingga Utton.Idn sebagai salah satu UMKM dengan kategori minuman berada dalam posisi kuadran 1 yakni mendukung strategi agresif. Matriks SWOT menghasilkan enam alternatif strategi dengan strategi efektif ialah mengoptimalkan penjualan *outlet* Utton.Idn sebagai pesaing Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang ada di Kota Makassar.

Kata kunci: strategi persaingan, matriks IFAS, matriks EFAS, analisis SWOT



## DAFTAR ISI

<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Kegunaan Penelitian .....	7
1.5 Sistematika Penulisan .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
2.1 Landasan Teori .....	10
2.1.1 Manajemen Strategi .....	10
2.1.2 Persaingan Bisnis .....	19
2.1.3 Analisis SWOT .....	27
2.2 Penelitian Terdahulu .....	34
2.3 Kerangka Pikir .....	39
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>42</b>
3.1. Rancangan Penelitian .....	42
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian .....	42
3.3. Jenis Sumber Data .....	43
3.4. Teknik Pengumpulan Data .....	43
3.5. Teknik Pengelolaan dan Analisis Data .....	44
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>48</b>
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	48
4.2. Visi dan Misi Perusahaan .....	48
4.3. Struktur Organisasi Perusahaan .....	49
4.4. Analisis Strategi persaingan .....	52
4.5. Analisis SWOT .....	54
4.6. Internal Factor Analysis & Eksternal Factor Analysis Matrix .....	64
4.7. Matriks SWOT .....	65
4.8. Pembahasan .....	69
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>71</b>
5.1. Kesimpulan .....	71
5.2. Saran .....	71
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>73</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>75</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Penjualan Minuman Best Seller .....	5
Tabel 1.2 Data Brand Minuman di Kota Makassar .....	6
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu .....	35
Tabel 4.1 Matriks SWOT Faktor Kekuatan .....	55
Tabel 4.2 Menu Minuman Es Kopi Utton.Idn .....	56
Tabel 4.3 Menu Minuman Series Untukmu Utton.Idn .....	56
Tabel 4.4 Menu Minuman Fresh Mood Utton.Idn .....	56
Tabel 4.5 Menu Minuman Teh Utton.Idn .....	57
Tabel 4.6 Menu Minuman Cookies Blanded Utton.Idn .....	57
Tabel 4.7 Menu Minuman Sweetness Utton.Idn .....	57
Tabel 4.8 Menu Minuman Special Utton.Idn .....	57
Tabel 4.9 Matriks SWOT Faktor Kelemahan .....	59
Tabel 4.10 Matriks SWOT Faktor Peluang .....	61
Tabel 4.11 Matriks SWOT Faktor Ancaman .....	63
Tabel 4.12 Matriks Internal Factor Analysis .....	64
Tabel 4.13 Matriks Eksternal Factor Analysis .....	65
Tabel 4.14 Matriks Analisis SWOT .....	67

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kekuatan yang mempengaruhi industri .....	16
Gambar 2.2 Alur Penelitian .....	41
Gambar 3.1 Matriks SWOT .....	46
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Utton.Idn .....	50
Gambar 4.2 Hasil Matriks Space .....	66

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Industri dibidang minuman sedang berkembang dengan pesat, baik di dalam negeri maupun diluar negeri (Kurniawan et al, 2020). Setiap sektor yang berkembang memiliki peluang yang unik, seperti halnya industri minuman. Salah satu bidang ekonomi yang berkembang di Indonesia adalah UMKM, yang banyak dijalankan oleh pelaku usaha karena mudah diatur dan tidak membutuhkan biaya yang terlalu besar untuk didirikan (Hanim et al., 2022). Sejak Presiden Jokowi mendorong Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), banyak pelaku usaha yang tertarik untuk memulai atau memperluas bisnis mereka yang sudah ada. Industri kuliner, cukup mendapat perhatian. Dapat dilihat dari berbagai merek dan jenis minuman terus bermunculan di tengah masyarakat Indonesia. Salah satu yang menjadi incaran dan daya tarik para pelaku usaha UMKM adalah bidang usaha minuman kekinian; sebagai salah satu minuman kegemaran kaum milenial yang sangat menyukai hal-hal yang bersifat praktis, kreatif, dan inovatif.

Di era sekarang ini banyak konsumen yang semakin selektif dalam memilih untuk mengkonsumsi dan menentukan suatu produk yang diinginkan dan dibutuhkannya. Oleh sebab itu, perusahaan atau pengusaha harus semakin cerdas dan inovatif dalam menciptakan produk yang sesuai dengan selera konsumen dan juga harus pandai memilih untuk menciptakan suatu lokasi usaha dimana lokasi tersebut dapat mempengaruhi keputusan konsumen untuk membeli produk

tersebut. Sebelum membeli, konsumen biasanya melihat dua hal: harga dan lokasi. Setelah itu, mereka melihat bagaimana produk ditawarkan.

Para pengusaha dihadapkan pada tantangan yang lebih erat dalam menjalankan usahanya agar dapat bertahan dan mampu mengembangkan usaha yang telah dikelolanya seoptimal mungkin (Faradannisa & Supriyanto, 2022). Segala macam transaksi, terpantau setiap saat. Akibatnya, para pelaku bisnis selalu menghadapi persaingan. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus lebih inovatif dan kreatif untuk memanfaatkan peluang yang ada. Perusahaan juga harus melakukan inovasi yang menarik dan terus memperbaiki kelemahan yang terdapat pada produk mereka untuk mencapai targetnya.

Persaingan dalam berwirausaha itu suatu hal yang memang tidak dapat dihindari. Dengan persaingan ini, seorang wirausaha dihadapkan pada berbagai ancaman, baik dari dalam maupun dari luar. Banyak bisnis baru menawarkan produk yang sama, itu menyebabkan banyak persaingan. Bisnis harus memaksimalkan strategi penjualan mereka dengan mengetahui apa yang diinginkan pasar dan tingkat kepuasan pelanggan karena ini akan memengaruhi jumlah pembelian yang dilakukan oleh pembeli. Dengan demikian, pelaku bisnis harus bersaing dengan penjual dengan konsep yang sama atau ide yang baru. Serta dalam persaingan ini, perusahaan harus memiliki manajemen yang cerdas untuk mempertahankan pelanggan dan membuat kebijakan strategi persaingan saat mempromosikan barang dan jasa mereka. Visi dan misi strategis perusahaan menjadi sangatlah penting. Oleh karena itu, pelaku bisnis sangat penting untuk menjaga loyalitas pelanggan dan merebut pangsa pasar. Kualitas produk dan pelayanan harus selalu diperhatikan oleh setiap pengusaha.

Semakin ketatnya persaingan bisnis yang ada, terutama persaingan yang berasal dari perusahaan sejenis, membuat perusahaan semakin dituntut agar bergerak lebih cepat dalam hal menarik konsumen. Sehingga perusahaan yang menerapkan konsep pemasaran perlu mencermati perilaku konsumen dalam faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan pembelinya dalam usaha-usaha pemasaran sebuah produk yang dilakukan.

Langkah selanjutnya adalah merumuskan tujuan perusahaan dan budaya organisasi yang menjadi identitas bagi sebuah perusahaan. Perusahaan harus memiliki kemampuan untuk menghasilkan inovasi atau perubahan, untuk dapat memenangkan persaingan di dunia bisnis. Ini adalah salah satu cara untuk mengembangkan perusahaan ke arah yang lebih baik. Perusahaan harus mengalami perubahan agar dapat bertahan dan meningkatkan pendapatan perusahaan. Faktor eksternal juga dapat menjadi kekuatan perusahaan. Hal ini disebabkan fakta bahwa lingkungan yang berada di luar kendali perusahaan dapat berdampak positif pada operasi perusahaan jika dikelola dengan baik. Setiap peluang bisnis membutuhkan pondasi perusahaan yang kuat. Landasan tersebut dibangun dari dalam, dimulai saat perusahaan didirikan.

Ketika UMKM mampu menerapkan orientasi kewirausahaan dan inovasi, maka mereka harus mampu menyusun strategi bisnis agar dapat digunakan sebagai alat untuk menghadapi persaingan. Strategi yang tepat sangat diperlukan bagi pengusaha UMKM karena mengembangkan bisnis, mereka membutuhkan kemampuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada di lingkungan bisnis mereka.

Tren kuliner saat ini sangat bervariasi, seperti halnya minuman Kesehatan yang memiliki ciri khas susu segar kian menjamur. Gerainya pun dapat kita temui dalam

berbagai bentuk. Mulai dari *booth*, gerobak hingga dalam bentuk Cafe yang unik dan mengikuti tren zaman sekarang. Usaha gerai susu segar sangat menguntungkan karena dapat dikonsumsi oleh banyak kalangan. Baik dari anak kecil, kalangan remaja, hingga orang tua sekalipun. Di Makassar sendiri sudah banyak bermunculan café ataupun restoran yang menjual minuman dari bahan dasar susu. Gerai minuman kekinian menghadirkan beragam menu yang diolah dengan susu segar akan membuat para penikmatnya merasakan kesegaran dengan rasa yang bervariasi. Mulai dari varian coklat yang memiliki pecinta khusus, *fresh drink*, varian kopi hingga jenis buah yang mengandung banyak manfaat bagi kesehatan. Selain itu mereka berinovasi lagi dengan menambahkan varian es krim serta cemilan yang dapat dinikmati oleh berbagai kalangan.

Di kota Makassar, perkembangan bisnis minuman semakin meningkat pesat. Hal ini terbukti dengan mudanya ditemukan gerai minuman di kota Makassar. Semakin meningkatnya bisnis minuman kekinian di kota Makassar, memberikan dampak positif termasuk dalam hal ini terbukanya lapangan pekerjaan bagi para Masyarakat, dan juga termasuk mahasiswa yang masih menjalankan perkuliahan memiliki ketertarikan untuk menjadi bagian dari usaha bisnis minuman kekinian tersebut. Selain itu, juga telah memberikan harapan baru bagi pelaku usaha lainnya juga ikut membuka bisnis gerai minuman. Namun lahirnya peluang ini, tidak secara serta merta melahirkan hal yang positif. Persaingan antara pelaku bisnis minumanpun tidak dapat dihindari. Salah satu bentuk persaingan adalah dalam bentuk strateginya.

Sebuah perusahaan tentu harus dikenali terlebih dahulu dengan cara menempatkan brand dalam pikiran konsumen. Itulah sebabnya brand sangat mempengaruhi pilihan konsumen untuk menentukan produk mana yang akan

mereka beli dan mereka gunakan. Apalagi saat ini, banyak konsumen generasi Z atau kaum milenial yang membeli produk dengan alasan tersendiri. Contohnya kualitas kandungan dari sebuah minuman bagi konsumen sangat amat diperhatikan karena jika tidak, akan membahayakan tubuh dan Kesehatan mereka. Dengan adanya brand image tersebut konsumen jadi berani untuk membeli sebuah produk.

Besarnya peluang yang menjanjikan dari pangsa pasar minuman kekinian yang dikombinasikan dengan rasa yang baru tersebut serta di dukung pula oleh banyaknya sumber daya yang ada membuat produsen minuman kekinian ini semakin berkembang dan dikenal. Hal ini tidak menutup kemungkinan dalam industri minuman terjadi persaingan bisnis yang sangat ketat bagi para pemasar maupun para produsen produk tersebut.

Utton.Idn merupakan jajanan *Streed food* yang berpangku di jalan jendral Sudirman Bone berdiri pada tahun 2016. Namun kini cabang Utton telah mencapai 34 Cabang di Sulawesi Selatan, salah satunya di Jalan Perintis Kemerdekaan Makassar. Brand utton ini awal memulai bisnisnya dengan berjualan cemilan pisang di pinggir jalan. Beberapa tahun setelah itu brand ini memproduksi berbagai jenis minuman kekinian. Sehingga sampai saat ini konsumen lebih tertarik dengan produk minuman terlebih lagi para kalangan anak muda.

Awal mula berdirinya brand Utton.Idn di Makassar pada tahun 2022. Evaluasi satu tahun belakang ini, selama tiga bulan berjalan dapat dikatakan brand minuman Utton tidak mencapai target penjualan, bahkan di bawah prediksi penjualan dikarenakan awal terbukanya Brand ini di waktu musim hujan dan utton merupakan brand baru di makassar dengan melihat banyak competitor di sekitar outlet utton. Sehingga brand utton outlet makassar memulai bisnisnya dari nol berbeda dengan outlet Utton yang berada di daerah yang memiliki peminat lebih banyak di banding

dengan outlet yang berada di kota Makassar. Berikut tabel penjualan brand Utton.id outlet Makassar yang best seller terhitung dari bulan Juni hingga Oktober :

**Tabel 1.1 Data penjualan minuman Best Seller**

NO	Jenis Minuman	Bulan					Jumlah Penjualan
		Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	
1	Greentea Original	25	34	44	53	61	217
2	Cold White	23	28	32	35	60	178
3	Es Coffe Utton	45	58	76	88	101	368
4	Chocolate	41	54	59	67	70	291
5	Cookies & Cream	20	28	31	36	59	174
6	Korean MY SOJU	20	26	29	36	40	151
7	Biscoff Lotus	33	41	48	53	59	234

*Sumber : Observasi Peneliti (satuan/pcs)*

Dari tabel di atas, dapat di jelaskan bahwa jenis minuman yang terdapat di utton mengalami peningkatan penjualan terhitung dari bulan Juni sampai Oktober dengan target penjualan setiap bulannya yaitu 300 pcs tetapi belum signifikan bahkan masih di bawah prediksi pemasarannya. Dengan begitu pihak Utton masih mempelajari Teknik pemasaran serta strategi persaingan bisnis yang tepat, sehingga dengan itu dapat menjadi bahan evaluasi bagi pihak Utton dalam meningkatkan penjualannya.

Tingginya persaingan di bidang industri minuman yang sukses membuat pelaku usaha banyak yang terinspirasi dan memulai mengembangkan usaha minuman. Konsep tempat, penjualan, kemasan, menu, serta pelayanan yang menarik akan mempengaruhi Tingkat Keputusan pembelian konsumen. Berbagai macam rasa dan brand minuman dalam bentuk kemasan bermunculan dan terus bersaing sesuai dengan pasarnya dan konsumen akan dihadapkan pada berbagai jenis minuman dengan variasi yang berbeda pula. Berikut tabel brand minuman kekinian yang relative sama dengan brand Utton.id di kota Makassar.

**Tabel 1.2 Data Brand Minuman di Kota Makassar**

No	Nama Brand Minuman	Jumlah Outlet	Alamat
1	Yotta	23	Makassar
2	TasTea	6	Jl. Hertasning Baru
3	D'Caption	2	Perintis, Alauddin
4	Del Mango	4	Makassar
5	Utton.Idn	2	Perintis, Alauddin
6	Ottella drink	1	Makassar
7	Es Teh Koala	8	Makassar
8	Good Daeng	8	Makassar
9	Chaca Drink	2	Jl. Perintis Kemerdekaan
10	Mizuta	2	Abdullah Daeng Sirua, Antang

*Sumber : Dinas kebudayaan dan pariwisata Sul-Sel*

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat beberapa brand minuman yang berada di kota Makassar. Terdapat Brand Yotta yang menempati posisi jumlah outlet terbanyak di kota Makassar yaitu sebanyak 23 outlet. Jumlah outlet minuman yang paling rendah di antara 10 brand minuman di atas yakni Ottella drink yang memiliki 1 outlet di kota Makassar. Ada beberapa brand minuman yang dapat bersaing dengan brand utton.Idn dengan melihat jumlah outlet masing-masing brand yaitu sebanyak 2 outlet yakni D'caption, cha-cha drink dan Mizuta. Berbagai macam rasa dan kemasan yang berbeda serta keunggulan masing-masing produk yang di tawarkan kepada konsumen dalam rangka memenangkan persaingan. Hal ini menunjukkan bahwa persaingan di antara brand-brand minuman kekinian semakin ketat. Hal ini di karenakan konsumen tidak hanya memperhatikan pada kegunaan produk saja, melainkan juga keragaman, kualitas, harga serta kenyamanan dan kepuasan pelanggan.

Berdasarkan fenomena yang telah di paparkan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Strategi Persaingan Bisnis pada Usaha Minuman Utton.Idn di Kota Makassar”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka peneliti ingin mencoba menganalisis permasalahan sebagai telah ditetapkan di atas dengan melihat judul yang peneliti tetapkan. Yang akan menjadi pokok permasalahan disini adalah:

- 1) Apa peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Brand Minuman Utton.idn di Kota Makassar ?
- 2) Apa kekuatan dan kelemahan yang dihadapi oleh Brand Minuman Utton.idn di Kota Makassar ?
- 3) Bagaimana strategi persaingan bisnis yang dilakukan oleh Brand minuman Utton.idn di Kota Makassar?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini pada dasarnya bertujuan untuk mendeskripsikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang dikemukakan pada rumusan masalah. Adapun tujuan dari penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

- 1) Untuk menganalisis apa peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Brand Minuman Utton.idn di Kota Makassar.
- 2) Untuk menganalisis apa kekuatan dan kelemahan yang dihadapi oleh Brand Minuman Utton.idn di Kota Makassar.
- 3) Untuk menganalisis strategi persaingan bisnis yang dilakukan oleh Brand Minuman Utton.idn di Kota Makassar.

## **1.4. Kegunaan Penelitian**

Penulis berharap bahwa hasil penelitian ini akan memberikan manfaat sebagai berikut :

### 1) Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pihak yang menjalankan sebuah bisnis terutama berkenaan dengan strategi persaingan yang diterapkan dalam merintis sebuah bisnis dan dapat bermanfaat juga sebagai informasi serta sebagai bahan literatur atau bahan informasi ilmiah.

### 2) Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan relevansi dalam pengambilan keputusan strategi terhadap persaingan bisnis khususnya pada bidang usaha minuman. Informasi dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai pertimbangan penting dalam mengarahkan suatu bentuk strategi dalam persaingan bisnis.

## **1.5. Sistematika Penulisan**

Penulisan ini akan disusun dalam beberapa bab dengan uraian sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini akan menjelaskan tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah yang akan diselesaikan, tujuan dari penelitian, manfaat dari hasil penelitian dan sistematika penulisan yang akan diikuti dalam dokumen ini.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini akan menguraikan teori-teori yang relevan yang diambil dari buku-buku terkait dengan penelitian ini, serta literatur review yang berkaitan dengan topik penelitian. Selain itu, di bab ini juga akan dijelaskan tentang kerangka berpikir yang digunakan dan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini terdiri dari rencana penelitian yang akan dilakukan, termasuk lokasi dan waktu pelaksanaan penelitian. Penjelasan tentang populasi dan sampel yang akan diteliti, jenis dan sumber data yang digunakan, metode populasi data, objek dan subjek penelitian, serta analisis data yang akan dilakukan dalam penelitian ini.

#### **BAB IV HASIL PEMBAHASAN**

Bab ini akan memuat hasil penelitian yang diperoleh kemudian disusun secara sistematis dan logis. Hasil yang diperoleh dikemukakan secara jelas dan secara khusus diuraikan mengapa hasil penelitian yang diperoleh memberikan jawaban atas pertanyaan yang dikemukakan.

#### **BAB V KESIMPULAN**

Bab ini akan mengemukakan kesimpulan secara singkat dan jelas terkait apa yang diperoleh dari hasil penelitian, jawaban atas hipotesis yang diajukan atau tujuan yang dirumuskan. Serta mengemukakan keterbatasan penelitian maupun saran untuk penelitian lebih lanjut.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Strategi**

Istilah manajemen strategi merupakan gabungan dari kata manajemen dan strategi. Menurut John manajemen adalah seni untuk mencapai hasil yang maksimal dengan usaha yang minimal, demikian pula mencapai kesejahteraan dan kebahagiaan maksimal baik bagi pemimpin maupun para pekerja serta memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada Masyarakat. *Management is the art of securing maximum result with minimum of effort as to secure maximum prosperity and happiness for both employer and employee and give the public the best possible service* (Rukaesih, 2015).

Menurut Terry, manajemen diartikan sebagai proses yang khas yang terdiri dari Tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang masing-masing bidang tersebut digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula.

Istilah strategi bersal dari kata Yunani *strategos* atau *strategus* dengan kata jamak strategi. *Strategos* berarti jenderal tetapi dalam Yunani kuno sering berarti perwira negara (*state officer*) dengan fungsi yang luas. Dalam artian yang sempit, menurut Matloff, strategi berarti *the art of general*/Seni jenderal (Alfianika, 2018)

Menurut David (2011) strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengendalian, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau joint venture. Strategi adalah aksi

potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Jadi strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Tjiptono (2006), istilah strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu "strategia" yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Strategi juga bisa diartikan suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer pada daerah – daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Dan menurut Robinson (2008), strategi adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan Perusahaan.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengertian dari manajemen strategi adalah sebuah keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan implementasi rencana yang didesain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan melakukan hal-hal yang bersifat terus menerus sesuai keputusan Bersama dan berdasarkan sudut pandang kebutuhan pelanggan.

Bahwa dalam manajemen strategi terdapat tujuan jangka pendek maupun jangka Panjang. Tujuan jangka pendek (*short term objectives*) merupakan hasil terukur yang dapat dicapai atau di maksudkan untuk dicapai dalam waktu satu tahun/ kurang. Dengan adanya tujuan jangka pendek diharapkan dapat membantu menerapkan strategi yang biasanya disertai rencana tindakan, paling tidak dalam tiga cara :

- a. Rencana tindakan biasanya mengidentifikasi taktik dan aktivitas fungsional yang akan dilaksanakan dalam mingguan, bulanan, atau kuartal depan sebagai bagian dari usaha untuk membangun keunggulan yang kompetitif.

- b. Tujuan jangka pendek membantu mengangkat masalah dan konflik potensial dalam suatu organisasi yang biasanya memerlukan koordinasi guna menghindari konsekuensi yang bersifat disfungsional. Untuk itu, kerangka waktu penyelesaian yang jelas kapan usaha/kegiatan tersebut akan dimulai dan kapan hasil akan di peroleh.
- c. Tujuan jangka pendek dapat membantu mengimplementasikan strategi dengan mengidentifikasi hasil-hasil terukur dari rencana tindakan atau aktivitas fungsional, yang dapat digunakan untuk membuat umpan balik, koreksi, dan evaluasi menjadi lebih relevan dan dapat diterima.

Sedangkan dilihat dari tujuan jangka Panjang yang memiliki kaitan dengan jangka pendek. Karena dengan adanya jangka pendek dapat menambah cakupan dan kekhususan dalam mengidentifikasi apa yang harus diselesaikan guna mencapai tujuan-tujuan jangka panjang. Kaitan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang harus menyerupai penurunan jangka panjang yang bersifat dasar menjadi tujuan jangka pendek yang spesifik di bidang-bidang operasi kunci. Penurunan tersebut memiliki keunggulan tambahan yaitu menyediakan referensi yang jelas untuk komunikasi dan negoisasi, yang mungkin diperlukan untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan tujuan dan aktivitas pada tingkat operasi (Saebani,2018).

Manajemen strategi memegang peranan penting dan bermanfaat dalam menghasilkan banyak hal, diantaranya yang di kemukakan oleh Suharismi Arikunto (2016) sebagai berikut :

- a. Mengahayati keseluruhan sistem bisnis secara utuh
- b. Mengkomunikasikan kepada pemegang kepentingan Perusahaan tentang tujuan dan arah yang hendak ditempuh serta cara mencapainya.
- c. Mengarahkan dan membentuk kultur Perusahaan.

- d. Meminimalkan implikasi akibat adanya perubahan kondisi dan menunjukkan kinerja finansial yang lebih baik.
- e. Menghubungkan lingkungan tempat Perusahaan melakukan kegiatan dengan sumber daya yang dimiliki yang siap untuk melayani dalam pencapaian harapan dan tujuan demi kelangsungan hidupnya

Dengan melihat beberapa manfaat manajemen strategi di atas jelas sekali bahwa peranan atau manfaat manajemen strategi sudah dimulai dan sudah dirasakan sejak proses penyusunan program, implementasi, dan pengendaliannya. Dengan demikian memahami proses manajemen strategik senantiasa menjadi suatu hal yang harus dikembangkan dalam mengendalikan organisasi.

#### **2.1.1.1 Tipe-Tipe Strategi**

Menurut tipikal bisnis perusahaan biasanya mempertimbangkan tiga (3) tipe strategi: strategi korporat, strategi bisnis, dan strategi fungsional (Hunger, 2012).

##### **a. Strategi Korporat**

Menyatakan bahwa secara keseluruhan direksi perusahaan memiliki sikap secara umum terhadap pertumbuhan bisnis dan manajemen bisnis yang berbeda beda dan memiliki beberapa lini produk. Tipikal strategi korporat dikatakan sehat dengan tiga kategori yaitu stabilitas, pertumbuhan, dan penghematan.

##### **b. Startegi Bisnis**

Biasanya strategi bisnis terjadi pada unit bisnis atau level produk, dan menekankan peningkatan posisi yang kompetitif dari produk atau jasa perusahaan di industri yang spesifik atau segmen pasar yang telah dilakukan unit bisnis. Strategi bisnis dikatakan sehat dengan dua kategori yaitu strategi yang kompetitif dan kooperatif

### c. Strategi Fungsional

Strategi ini menggunakan pendekatan yang melalui area fungsional untuk mencapai tujuan perusahaan dan unit bisnis dan strategi untuk memaksimalkan produktifitas sumber daya.

Menurut Rangkuiti (2014) pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi, yaitu :

#### a. Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro. Misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penetapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan, dan sebagainya.

#### b. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi dan sebagainya.

#### c. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen. Misalnya, strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

### **2.1.1.2 Proses Manajemen Strategi**

Proses untuk merumuskan dan mengarahkan aktivitas manajemen bervariasi antar bisnis. Proses dalam manajemen strategi meliputi sejumlah

tahapan yang saling berkaitan dan berurutan (Ridwan,2015). Tahapan utama proses manajemen strategi umumnya mencakup :

a. Menentukan arah perusahaan

Penentuan arah ini meliputi perumusan visi, misi dan tujuan perusahaan. Visi perusahaan merupakan deskripsi tentang apa yang dicapai oleh perusahaan setelah perusahaan tersebut mengimplementasikan strateginya dan mencapai potensi sepenuhnya. Pernyataan visi merupakan suatu pernyataan yang komprehensif, meliputi apa yang diinginkan oleh pimpinan perusahaan, mengapa perusahaan berdiri, apa yang diyakininya dan akan menjadi apa, apa yang hendak dicapai dan apa yang akan dihasilkan yang menjadi gambaran masa depan perusahaan (Sugiyono, 2005).

Misi perusahaan merupakan pernyataan tentang keunikan perusahaan yang membedakan suatu perusahaan dari perusahaan yang lain yang sejenis yang berada dalam satu kelompok industri tertentu dan mengidentifikasi lingkup operasinya dalam hal produk, pasar, serta teknologi yang digunakan (Alma, 2016).

b. Analisis lingkungan

Salah satu proses dalam manajemen strategi adalah penilaian lingkungan organisasi melalui proses analisis lingkungan organisasi. Yang dimaksudkan di sini meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa dan pengaruh-pengaruh di dalam dan disekeliling organisasi yang berdampak pada kehidupan organisasi berupa kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal dan tantangan eksternal.

1) Lingkungan Internal

Menurut Sugiyono (2005) mengungkapkan bahwa Analisis lingkungan internal terdiri dari fungsi-fungsi manajemen dan fungsi-fungsi bisnis ( pemasaran, keuangan, produksi dan operasional, dan sumber daya manusia)

Fungsi pemasaran diartikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan dan pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan untuk produk dan jasa. Terdapat tujuh fungsi pemasaran yaitu analisis konsumen, menjual produk/jasa, perencanaan produk/jasa, perencanaan produk/jasa, penentuan harga, distribusi, riset pasar dan analisis peluang.

Fungsi keuangan terdiri atas tiga keputusan yaitu keputusan investasi, keputusan pembiayaan dan keputusan deviden.

Fungsi Produksi dan Operasional mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Fungsi tersebut terdiri dari lima area pengelolaan yaitu proses, kualitas, kapasitas, inventory dan angkatan kerja.

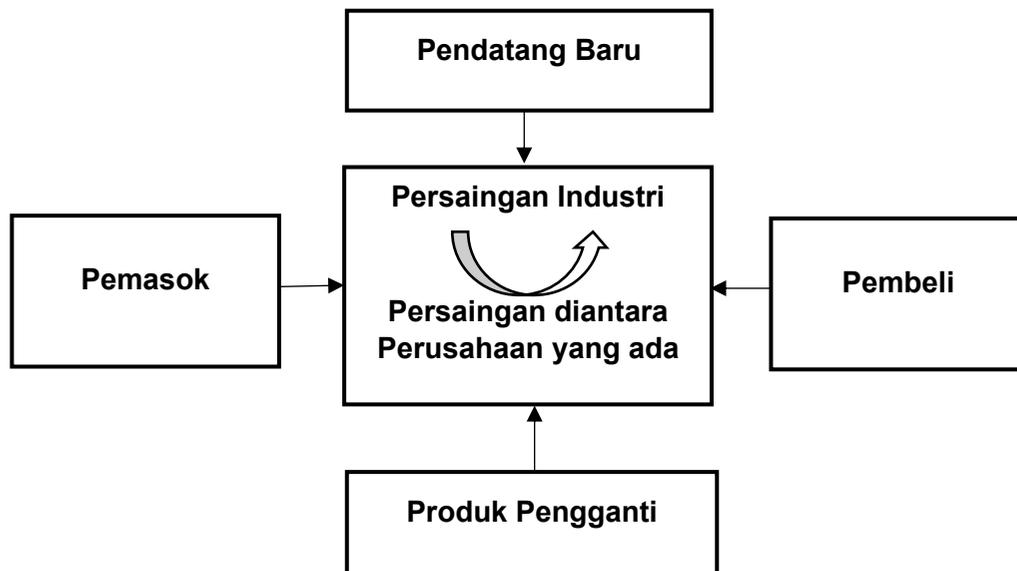
Fungsi Sumber Daya Manusia adalah kebijakan, praktek dan sistem yang mengatur perilaku, sikap dan sumber daya manusia terdiri dari 6 fungsi yaitu seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, struktur pembayaran, insentif dan benefit dan hubungan karyawan.

## 2) Lingkungan Eksternal

Analisis faktor eksternal digunakan untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang mungkin terjadi, analisis lingkungan industri menggunakan model lima kekuatan Porter (Porter's five-forces) yang meliputi persaingan antar perusahaan saingan, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk pengganti, daya tawar pemasok, daya tawar konsumen (Sugiyono, 2005)

Porter menjelaskan lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri. Kerangka acuannya membantu para manajer strategi untuk mengaitkan pengaruh faktor-faktor lingkungan jauh beserta akibatnya atas lingkungan operasional perusahaan (Djam'an Satori dan Aan Qomariah, 2014). Seperti pada gambar berikut :

**Gambar. 2.1**  
**Kekuatan yang mempengaruhi industry**



*Sumber : Michael Porter (2007)*

Masuknya pendatang baru menimbulkan dampak bagi usaha bisnis yang sudah ada, misalnya kapasitas menjadi bertambah, terjadinya perebutan bagian pasar serta perebutan sumber daya produksi yang terbatas. Produk pengganti yaitu produk yang dapat memberikan fungsi produk perusahaan dan dapat mempengaruhi perolehan laba perusahaan. Kekuatan tawar menawar pembeli terjadi apabila pembeli mampu mempengaruhi perusahaan untuk memotong harga. Pemasok mempengaruhi industri melalui kemampuan mereka menaikkan harga atau pengurangan kualitas produk. Persaingan antar industri membuat setiap perusahaan untuk berlomba berkompetisi berebut posisi pasar.

Untuk melakukan suatu analisis situasi lingkungan eksternal dibentuk dari kondisi-kondisi luar perusahaan yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Analisis lingkungan harus mempertimbangkan dampak-dampak lingkungan umum terhadap perusahaan lokal. Setelah itu, harus menganalisis trend-trend lingkungan pesaing dan industri. Lingkungan internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan

internal perusahaan yang mempengaruhi daya saing strategisnya. Tujuan melakukan analisis terhadap lingkungan internal perusahaan adalah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya (Michael, 2002)

Pentingnya lingkungan internal dan eksternal serta pengaruhnya terhadap pengembangan dan implementasi perencanaan strategi sangat penting dan harus sangat dipertimbangkan oleh setiap organisasi yang ingin mendapatkan keuntungan dalam arena yang semakin kompetitif. Hal ini penting karena kecocokan strategis perusahaan dengan lingkungannya merupakan inti dari strateginya. Strategi yang efektif tidak dapat dikembangkan tanpa terlebih dahulu menganalisis lingkungan tempat perusahaan beroperasi. Disarankan bahwa pemindaian lingkungan baik lingkungan internal organisasi maupun eksternal industri merupakan tahap persyaratan yang diperlukan untuk perumusan strategi (Demetris Vrontis, 2006).

#### c. Formulasi strategi

Formulasi strategi adalah hal yang paling penting, dimana tahap ini akan menentukan keberhasilan strategi Perusahaan. Sugiyono, 2005 mengemukakan Tujuan utama dalam formulasi strategi adalah agar Perusahaan mampu melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal Perusahaan. Penggunaan dimensi analisa SWOT (*Strenght, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dalam pengambilan keputusan, yang didasari dengan analisa lingkungan internal dan eksternal akan meningkatkan strategi perusahaan termasuk dalam perusahaan, namun juga melihat peluang yang selama ini belum dimanfaatkan oleh perusahaan.

d. Evaluasi strategi

Pada tahap ini merupakan bagian yang terakhir berisi evaluasi dan penegndalian strategi. Evaluasi ini merupakan proses mengevaluasi bagaimana strategi diimplementasikan dan sejauh mana keberhasilan strategi mempengaruhi kinerja.

### **2.1.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Strategi**

Manajemen strategi mempunyai peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi, yang berkaitan dengan sumber-sumber yang terbatas dalam lingkungan dinamika organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Menurut Purnomo, formalitas manajemen strategi banyak dipengaruhi berbagai faktor, diantaranya :

- a. Besarnya organisasi
  - b. Gaya manajemen
  - c. Kompleksitas lingkungan bisnis
  - d. Proses produksi
  - e. Karakteristik personal yang dihadapi dan tujuan penyusunan perencanaan
- (Nawwi, 2010)

### **2.1.1.4 Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menjalankan strategi-strategi yang di putuskan perusahaan, perusahaan membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang sesuai. Sesuai disini artinya handal dan sekaligus cocok untuk tuntutan pekerjaan yang ada. Banyak perusahaan yang memiliki SDM yang handal, tapi tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang ada. Banyak perusahaan yang memiliki SDM handal, tapi tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang ada. Bukan seperti ini strategi yang baik.

Jadi, strategi MSDM bertujuan untuk meningkatkan kinerja operasional melalui penggunaan substrategi seperti strategi perencanaan rekrutmen, penyeleksian, pemberian remunerasi dan perencanaan jalur karier karyawan, Pendidikan, pengembangan keterampilan, peningkatan partisipasi, dan sebagainya (Amir, 2011).

Menurut Mohamad dan Niode (2020) dalam konteks manajemen strategi umumnya terdapat tiga tingkatan strategi yang diterapkan oleh perusahaan yakni :

- 1) Strategi korporat, Strategi ini bertujuan untuk mengoptimalkan kompetensi unik yang dimiliki perusahaan. Pendekatan ini melibatkan pengelolaan portofolio bisnis perusahaan dan merencanakan langkah panjang, biasanya dalam periode tiga hingga lima tahun.
- 2) Strategi unit bisnis, Tingkatan ini diterapkan ditingkat divisi dan fokus pada meningkatkan posisi kompetitif produk atau jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi unit bisnis sering kali berorientasi pada pengembangan strategi keseluruhan seperti kepemimpinan biaya total atau diferensiasi produk.
- 3) Strategi fungsional, strategi ini lebih menitik beratkan pada optimalisasi produktivitas sumber daya. Dalam Batasan yang ditentukan oleh perusahaan dan strategi bisnis yang berlaku, departemen fungsional seperti pemasaran, sdm, keuangan dan operasi produk mengembangkan strategi untuk menggabungkan aktifitas dan kompetensi mereka guna meningkatkan kinerja perusahaan.

## **2.1.2 Persaingan Bisnis**

### **2.1.2.1 Pengertian persaingan bisnis**

Persaingan adalah ketika organisasi berperang atau berlomba untuk mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan seperti konsumen, pangsa pasar,

peringkat survei atau sumber daya yang dibutuhkan. Tingkat persaingan bervariasi tergantung pada beberapa faktor (Kuncoro, 2005).

Persaingan usaha (bisnis) adalah istilah yang sering muncul dalam berbagai literatur yang menuliskan perihal aspek hukum persaingan bisnis. Persaingan berasal dari bahasa Inggris yaitu *competition* yang artinya persaingan itu sendiri atau kegiatan bersaing, pertandingan, dan kompetisi. Persaingan adalah ketika organisasi atau perorangan berlomba untuk mencapai tujuan yang diinginkan seperti konsumen, pangsa pasar, peringkat survei, atau sumber daya yang dibutuhkan. Secara umum persaingan adalah perseteruan atau rivalitas antara pelaku bisnis yang secara independen berusaha mendapatkan konsumen dengan menawarkan harga yang baik dengan kualitas barang atau jasa yang baik pula.

Persaingan bisnis adalah kondisi saat dua bisnis atau lebih berusaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan menawarkan harga murah atau spesifikasi yang lebih menguntungkan. Ada pula pebisnis yang menghadapi persaingan bisnis dengan cara mempromosikan keunggulan produk atau bisnisnya dibandingkan kompetitor mereka.

Dalam kamus manajemen persaingan bisnis terdiri dari :

Persaingan sehat (*healthy competition*) adalah persaingan antara Perusahaan-perusahaan atau pelaku bisnis yang diyakini tidak akan menuruti atau melakukan Tindakan yang tidak layak dan cenderung mengedepankan etika-etika bisnis,

Persaingan gorok leher (*cut throat competition*). Persaingan ini merupakan bentuk persaingan yang tidak sehat, dimana terjadi perebutan pasar antara beberapa pihak yang melakukan usaha yang mengarah pada menghalalkan segala cara untuk menjatuhkan lawan, sehingga salah satu tersingkir dari pasar dan salah satunya menjual barang di bawah harga yang berlaku di pasar.

### 2.1.2.2 Strategi persaingan

Dalam analisisnya tentang strategi bersaing suatu perusahaan, Michael A. Porter (2011:151) membagi 3 jenis strategi generik yaitu, keunggulan biaya (*Cost Leadership*), pembedaan produk (*Differentiation*), dan focus.

#### a. Strategi Biaya Rendah (*Cost Leadership*)

Strategi biaya rendah, menekankan pada Upaya memproduksi produk standar (sama dalam segala aspek) dengan biaya per unit sangat rendah. Produk ini (barang maupun jasa) biasanya ditunjukkan kepada konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga (*price sensitive*) atau menggunakan harga sebagai factor penentu keputusan. Dari sisi pelaku pelanggan yang termasuk dalam kategori perilaku *low-Involment*, Ketika konsumen tidak terlalu peduli terhadap perbedaan merek, relative tidak membutuhkan perbedaan produk, atau jika terdapat sejumlah besar konsumen memiliki kekuatan tawar-menawar yang signifikan.

Terutama dalam pasar komoditi, strategi ini tidak hanya membuat perusahaan mampu bertahan terhadap persaingan harga yang terjadi tetapi juga dapat menjadi pemimpin pasar (market leader) dalam menentukan harga dan memastikan tingkat keuntungan pasar yang tinggi (di atas rata-rata) dan stabil melalui cara-cara yang agresif dalam efisiensi dan keefektifan biaya. Sumber dari keefektifan biaya (cost effectiveness) ini bervariasi.

Untuk mendapatkan strategi biaya rendah, sebuah perusahaan harus mampu memenuhi persyaratan di dua bidang yaitu, sumber daya (resources) dan organisasi. Strategi ini hanya mungkin dijalankan jika dimiliki beberapa keunggulan di bidang sumber daya perusahaan yaitu, pemasaran produk, kreativitas dan bakat SDM, pengawasan yang ketat, riset pasar, distribusi yang kuat, keterampilan kerja,

serta biaya distribusi dan promosi rendah. Sedangkan dari bidang organisasi, perusahaan harus kuat dan mampu untuk melakukan koordinasi antar fungsi manajemen yang terkait, merekrut tenaga yang berkemampuan tinggi, insentif berdasarkan target (alokasi insentif berbasis hasil).

b. Strategi Pembedaan Produk (*Differentiation*)

Strategi pembedaan produk, mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Keunikan produk (barang atau jasa) yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya. Cara pembedaan produk bervariasi dari pasar ke pasar, tetapi berkaitan dengan sifat dan atribut fisik suatu produk atau pengalaman kepuasan (secara nyata maupun psikologis) yang didapat oleh konsumen dari produk tersebut. Berbagai kemudahan pemeliharaan, features tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru lawan merupakan sedikit contoh dari diferensiasi. Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya

Perlu diperhatikan bahwa terdapat berbagai tingkat diferensiasi. Diferensiasi tidak memberikan jaminan terhadap keunggulan kompetitif, terutama jika produk-produk standar yang beredar telah (relatif) memenuhi kebutuhan konsumen atau jika kompetitor/pesaing dapat melakukan peniruan dengan cepat. Contoh penggunaan strategi ini secara tepat adalah pada produk barang yang bersifat tahan lama (durable) dan sulit ditiru oleh pesaing (Muljono, 2012).

Resiko lainnya dari strategi ini adalah jika perbedaan atau keunikan yang ditawarkan produk tersebut ternyata tidak di hargai (dianggap biasa) oleh konsumen. Jika hal ini terjadi, maka pesaing yang menawarkan produk standar

dengan strategi biaya rendah akan sangat mudah merebut pasar. Oleh karenanya, dalam strategi jenis ini, kekuatan departemen Penelitian dan Pengembangan sangatlah berperan.

c. Strategi Fokus (*Focus*)

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Dalam pelaksanaannya terutama dalam perusahaan skala menengah dan besar, strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya, strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk.

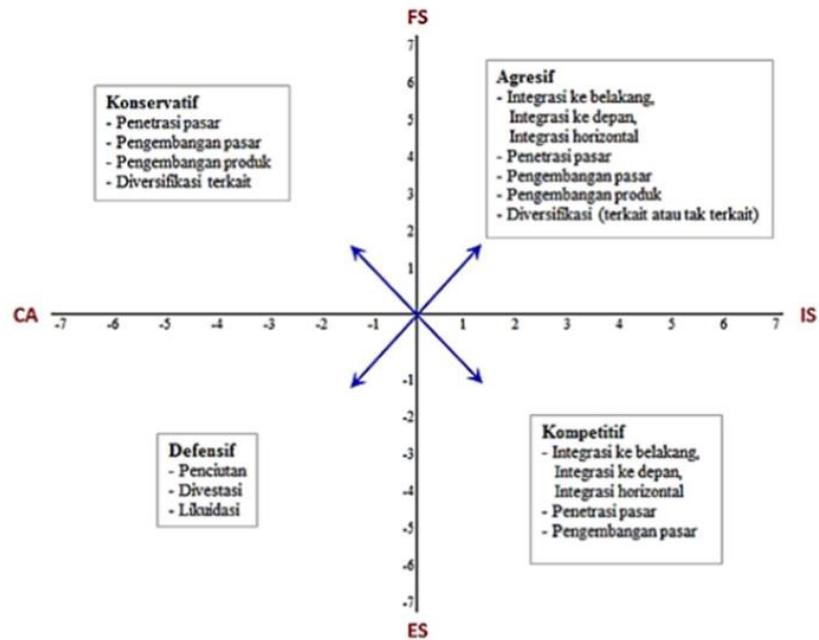
Syarat bagi penerapan strategi ini adalah adanya besaran pasar yang cukup (market size), terdapat potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak terlalu diperhatikan oleh pesaing dalam rangka mencapai keberhasilannya. Strategi ini akan menjadi lebih efektif jika konsumen membutuhkan suatu kekhasan tertentu yang tidak diminati oleh perusahaan pesaing. Biasanya perusahaan yang bergerak dengan strategi ini lebih berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu, wilayah geografis tertentu, atau produk barang atau jasa tertentu dengan kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen secara baik (Djoko Muljono. 2012).

Perusahaan yang memilih strategi fokus secara potensial juga dapat menghasilkan laba di atas rata-rata untuk industrinya. Strategi fokus juga dapat digunakan untuk memilih target yang paling tidak rawan terhadap produk pengganti atau di mana pesaing adalah yang paling lemah. Perbedaan di antara ketiga strategi generik ini dapat dilihat pada Gambar 2.2



Gambar 2.2 Tiga Strategi Generik

Selain ketiga strategi di atas, juga terdapat beberapa strategi menurut Fred R. David (2011:107). Matriks SPACE atau dapat juga disebut Matriks posisi Strategi dan Evaluasi Tindakan, menunjukkan apakah strategi yang paling sesuai untuk organisasi adalah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif. Sumbu Matriks SPACE menunjukkan dua dimensi internal kekuatan (*financial strength-FS*) dan keunggulan kompetitif (*competitive-advantage-CA*) dan dua dimensi eksternal stabilitas lingkungan (*environmental stability-ES*) dan kekuatan industri (*industry strength-IS*).



Gambar 2.3 Diagram Matriks SPACE

Berikut penjelasan jenis strategi alternatif beserta defenisinya sebagai berikut :

1. Integrasi ke depan; memiliki atau meningkatkan kendali atas pihak distributor atau pengecer
2. Integrasi ke belakang; mencoba memiliki atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok
3. Integrasi horizontal; mencoba memiliki atau meningkatkan kendali atas perusahaan pesaing.
4. Penetrasi pasar; mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa yang sudah ada sekarang melalui kegiatan pemasaran yang lebih gencar dan tertata
5. Pengembangan pasar; memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah geografi baru.

6. Pengembangan produk; mencoba meningkatkan penjualan dengan memperbaiki produk atau jasa yang sudah ada, atau mengembangkan yang baru
7. Diversifikasi konsentrik; menambah produk atau jasa baru, tetapi masih terkait.
8. Diversifikasi konglomerat; menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait, untuk para pelanggan baru.
9. Diversifikasi horizontal; menambah produk atau jasa baru, tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada
10. Rasionalisasi biaya; merestrukturisasi dengan cara mengurangi biaya dan aset agar bisa meningkatkan penjualan dan keuntungan.
11. Divestasi; menjual suatu divisi atau bagian dari suatu perusahaan.
12. Likuidasi; menjual seluruh aset perusahaan secara bertahap sesuai dengan nilainya yang terlihat.

Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mengembangkan matriks SPACE menurut David (2009:332) adalah sebagai berikut:

1. Pilihlah Serangkaian Variabel untuk menentukan kekuatan *financial* (FS), keunggulan kompetitif (CA), stabilitas lingkungan (ES), dan kekuatan industri (IS).
2. Nilai variabel-variabel tersebut menggunakan skala 1 (paling buruk) sampai skala 6 (paling baik) untuk FS dan IS. Nilai-nilai variabel tersebut menggunakan skala -6 (paling buruk) sampai -1 (paling baik) untuk ES dan CA. Pada sumbu FS dan CA, buatlah perbandingan dengan industri lain.
3. Hitunglah rata-rata dari FS, CA, IS, dan ES dengan menjumlahkan nilai yang diberikan pada variabel dari setiap dimensi dan kemudian membaginya dengan jumlah variabel dalam dimensi yang bersangkutan.

4. Petakan nilai rata-rata untuk FS, IS, ES, dan CA pada sumbu sesuai dengan matriks SPACE
5. Jumlah nilai rata-rata pada sumbu x (CA,IS) dan petakan hasilnya pada sumbu x. Jumlahkan nilai rata-rata pada sumbu y (FS,ES) dan petakan hasilnya pada sumbu Y. Petakan perpotongan kedua titik X dan Y tersebut.
6. Gambar arah vector dari koordinat 0,0 melalui titik perpotongan yang baru. Arah panah menunjukkan jenis strategi yang disarankan bagi organisasi: agresif, kompetitif, defensif, atau konservatif.

Kuadran agresif berarti organisasi tersebut berada dalam posisi yang sangat bagus. Strateginya adalah penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi kebelakang, integrasi kedepan, integrasi horizontal, diversifikasi, atau strategi kombinasi semuanya itu masuk akal untuk dipilih.

Kuadran konservatif berarti organisasi disarankan tetap pada kompetensi dasarnya dan tidak mengambil resiko terlalu besar. Strateginya adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi terkait.

Kuadran defensif berarti organisasi harus berfokus pada usaha untuk mengatasi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strateginya adalah penciptaan, divestasi, likuidasi, dan diversifikasi terkait.

Kuadran kompetitif berarti organisasi memerlukan strategi kompetitif yaitu strategi integrasi kebelakang, integrasi kedepan, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.

Apabila perusahaan dalam melakukan evaluasi usahanya dengan menggunakan analisis Matriks SPACE terjadi kesalahan, maka kesalahan tersebut akan berdampak serius bagi kelangsungan hidup perusahaan. Karena penilaian yang buruk ini akan menyebabkan manajer perusahaan melakukan kesalahan

dalam membangun strateginya. Untuk menghindari kesalahan pada saat analisis SPACE Matriks ini, selain memperhatikan faktor internal perusahaan juga harus memperhatikan faktor eksternal. Perubahan lingkungan eksternal akan mempengaruhi operasional bisnis, meskipun perubahan tersebut tidak signifikan.

### **2.1.2.3 Objek (barang dan jasa) yang dipersaingkan**

Beberapa keunggulan yang dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing adalah:

a. Produk

Produk yang dipersaingkan baik barang dan jasa harus halal. Spesifikasinya harus sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen untuk menghindari penipuan, kualitasnya terjamin dan bersaing

b. Harga

Bila ingin memenangkan persaingan, harga produk harus kompetitif. Dalam hal ini, tidak diperkenankan membanting harga untuk menjatuhkan pesaing.

c. Tempat

Tempat yang digunakan harus baik, sehat, bersih dan nyaman, dan harus dihindarkan dari hal-hal yang diharamkan seperti gambar porno, minuman keras dan sebagainya untuk sekedar menarik pembeli

d. Pelayanan

Pelayanan harus diberikan dengan ramah

e. Layanan purna jual

Ini merupakan servis yang akan melanggengkan. Akan tetapi ini diberikan dengan cuma-cuma atau sesuai akad.

#### 2.1.2.4 Faktor Pendorong Persaingan

Menurut Porter, persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan sebuah usaha atau perdagangan. Ada lima faktor persaingan bisnis yang dapat menentukan kemampuan bersaing:

a. Ancaman pendatang baru

Pendatang baru dalam suatu industry dapat menjadi ancaman bagi pemain yang ada, jika membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar, dan memiliki sumber daya yang besar. Dampaknya, harga dapat menjadi turun atau biaya meningkat sehingga dapat mengurangi profitabilitas Perusahaan yang ada. Sehingga dengan adanya pendatang baru dapat memaksa Perusahaan yang sudah ada untuk lebih efektif dan efisien. Ini merupakan seberapa mudah atau seberapa sulit bagi pendatang baru untuk memasuki pasarnya. Biasanya semakin tinggi hambatan masuk, maka semakin rendah ancaman yang masuk dari pendatang baru.

b. Persaingan diantara para pesaing yang ada

Persaingan diantara para pemain (Perusahaan) yang ada dalam kompetisi untuk memperebutkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik, seperti kompetisi harga, pengenalan produk, dan perang iklan secara besar-besaran serta meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena para pemain merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi.

c. Kekuatan tawar menawar pemasok atau supplier

Pemasok yang berkuasa dapat menggunakan kekuatannya dengan menekan Perusahaan yang ada dalam suatu industry dengan menaikkan harga atau mengurangi kualitas barang atau jasa yang dibeli. Jika perusahaan tidak mampu menutupi kenaikan biaya melalui struktur harganya, maka

profitabilitas perusahaan tersebut dapat menurun, sehingga pemasok yang berkuasa dapat mengurangi kemampuan suatu industri yang tidak dapat menaikkan harga untuk menutup kenaikan biaya tersebut.

d. Kekuatan tawar menawar pembeli

Pembeli juga dapat memaksa harga turun, menuntut kualitas yang lebih tinggi, atau pelayanan yang lebih baik. Tuntutan tersebut akan menyebabkan persaingan yang kuat di antara perusahaan yang ada dalam suatu industri yang sama.

e. Ancaman produk pengganti

Semua perusahaan dalam suatu industry sesungguhnya bersaing dengan produk pengganti, meskipun karakteristiknya beda, namun produk pengganti dapat memberikan fungsi dan manfaat yang sama. Jika produk industri tidak dapat meningkatkan kualitas produk atau melakukan diferensiasi, maka kemungkinan penurunan laba atau bahkan pertumbuhannya sebagai akibat harga yang ditawarkan oleh produk pengganti semakin menarik. Substitusi tidak hanya membatasi laba pada saat normal, tetapi juga bisa mengurangi potensi keuntungan yang besar yang bisa diperoleh ketika pasar mengalami lonjakan

### 2.1.3 Analisis SWOT

SWOT merupakan akronim dari *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) internal dari suatu perusahaan serta *Opportunities* (peluang) dan *Threat* (ancaman) lingkungan yang dihadapinya. Analisis SWOT (*SWOT Analysis*) merupakan Teknik historis yang terkenal di mana para manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari “kesesuaian”

yang baik antara sumber daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman). Kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Jika diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki implikasi yang bagus dan mendalam bagi desain dan strategi yang berhasil (Pearce/Robinson, 2007).

Menurut Kotler, analisis SWOT adalah evaluasi terhadap semua kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, yang terdapat pada individu atau organisasi. Sedangkan Pearce dan Robinson mengartikan analisis SWOT adalah bagian dari proses manajemen strategik perusahaan yang bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan utama yang kemudian dibandingkan dengan peluang dan ancaman eksternal sebagai landasan untuk menghasilkan berbagai strategi alternatif.

Analisis SWOT adalah suatu pekerjaan yang cukup rumit dan berat. Namun, hanya dengan itu alternatif-alternatif strategi dapat disusun. Kegagalan menganalisisnya berarti gagal dalam mencari relasi dan titik temu antara faktor-faktor strategi dalam lingkungan internal dan eksternal. Itu juga berarti gagal mencari hubungannya dengan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi. Dengan analisis SWOT keputusan-keputusan strategi yang baik dapat dihasilkan.

Analisis SWOT pada umumnya digunakan sebagai kerangka logis yang mengarahkan pembahasan dan refleksi mengenai situasi dan alternatif dasar suatu perusahaan, Analisis ini seringkali dilakukan sebagai rangkaian dari diskusi kelompok manajerial. Apa yang dipandang oleh seorang manajer sebagai peluang, mungkin dianggap sebagai ancaman bagi orang lain. Demikian pula halnya, kekuatan bagi seorang manajer mungkin merupakan kelemahan bagi yang lain.

Menurut Rangkuti (2014), menjelaskan 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 (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategi harus menganalisa faktor-faktor strategi perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang saat ini.

#### 1. *Strenght* (Kekuatan)

Menurut Zimmerer (2002), *strenght* (kekuatan) adalah faktor-faktor internal positif yang berperan terhadap kemampuan perusahaan untuk mencapai misi, cita-cita dan tujuan organisasi. Defenisi tersebut menunjukkan bahwa 16 perusahaan memiliki faktor-faktor yang dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Faktor-faktor ini harus benar-benar diketahui oleh perusahaan agak tidak salah dalam merancang strategi dalam mencapai visi perusahaan.

David (2005), *Strenght* (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.

Robinson (2013), menyatakan bahwa *strenght* (kekuatan) merupakan sumber daya atau kapabilitas yang dikendalikan oleh atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dibandingkan dengan

pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Kekuatan muncul dari sumber daya dan kompetensi yang tersedia bagi perusahaan.

## 2. *Weakness* (Kelemahan)

Zimmerer (2002), *weakness* (kelemahan) adalah faktor-faktor internal negatif yang merintang kemampuan perusahaan untuk mencapai misi, cita-cita dan tujuan. Kelemahan dari sebuah perusahaan hendaknya dapat diminimalisir, karena apabila kelemahan ini lebih dominan dari kekuatan maka perusahaan tidak akan survive dalam persaingan bisnis. Dengan kata lain perusahaan harus mampu mengidentifikasi kelemahannya sedini mungkin agar dapat meminimalkan kelemahan tersebut dan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki.

David (2005), mengemukakan *weakness* (kelemahan) yaitu 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.

Menurut Robinson (2013), *weakness* (kelemahan) merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas suatu perusahaan relatif terhadap pesaingnya, yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif.

## 3. *Opportunity* (peluang)

Zimmerer (2002), menyatakan *opportunity* (peluang) adalah opsi-opsi eksternal positif yang dapat dimanfaatkan oleh suatu bisnis untuk mencapai misi, cita-cita dan tujuan. Peluang merupakan lingkungan luar perusahaan sehingga perusahaan tidak dapat menghilangkan atau menciptakan sebuah peluang. Perusahaan hanya dapat mencari informasi mengenai peluang-peluang yang ada dipasar. Perusahaan yang dapat melihat dan memanfaatkan peluang dan

memenangkan persaingan dalam dunia bisnis. Oleh sebab itu, setiap perusahaan hendaknya memiliki informasi yang aktual dan akurat mengenai perkembangan dunia bisnis.

Menurut David (2005), *opportunity* (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.

Menurut Robinson (2013), *opportunities* (peluang) merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Kecenderungan utama merupakan salah satu sumber peluang, identifikasi atas segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan kondisi persaingan atau regulasi, perubahan teknologi, dan membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat menjadi peluang bagi perusahaan.

#### 4. *Threat* (ancaman)

Menurut Zimmerer (2002), *threat* (ancaman) adalah kekuatan-kekuatan luar negatif yang merintangikan kemampuan perusahaan untuk mencapai misi, cita-cita dan tujuan. Setiap perusahaan akan menghindari ancaman yang ada, karena ancaman merupakan hal yang dapat menggagalkan tujuan perusahaan. Dengan kata lain setiap perusahaan akan berusaha dan bahkan mungkin menghilangkan ancaman. Akan tetapi ancaman dalam dunia bisnis tidak dapat dihilangkan atau dihindari. Sebuah ancaman hanya dapat diminimalkan dengan kekuatan (*strength*) yang dimiliki perusahaan. Perusahaan yang mampu menghadapi ancaman dan dapat bertahan maka akan menjadi pemenang dalam persaingan bisnis.

David (2005), mengemukakan bahwa *threats* (ancaman) merupakan 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.

Menurut Robinson (2013), *threats* (ancaman) merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lamban, meningkatnya kekuatan tawar-menawar dari pembeli atau pemasok utama, perubahan teknologi, dan direvisinya atau pembaruan peraturan dapat menjadi penghalang bagi keberhasilan suatu perusahaan.

### 2.1.3.1 Model Analisis SWOT

Menurut Nisak (2013) Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Faktor internal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi internal atau IFAS (Internal Strategic Factor Analisis Summary). Faktor eksternal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi eksternal EFAS (Eksternal Strategic Factor Analisis Summary). Setelah matrik faktor strategi internal dan eksternal selesai disusun, kemudian hasilnya dimasukkan dalam model kuantitatif, yaitu matrik SWOT untuk merumuskan strategi Perusahaan.

#### a. Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Menurut Rangkuti (2018) Sebelum membuat matrik faktor strategi Eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Tabel Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Komentar
Peluang				

Ancaman				
Total				

Berikut ini adalah cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS):

1. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
2. Beri bobot masing-masing faktor, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak pada faktor strategis. Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi Perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
3. Kalikan bobot pada kolom 2-dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (outstanding) sampai dengan 1,0 (poor).
4. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi Perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana Perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan Perusahaan ini dengan Perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

b. Internal Factors Analysis Summary (IFAS)

Menurut Rangkuti (2018) Setelah faktor-faktor strategi internal Perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (Internal Factors Analysis Summary) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka Strength and Weakness Perusahaan

Tabel Matriks Faktor Strategi Internal (IFAS)

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Komentar
Kekuatan				
Kelemahan				
Total				

Sumber:Rangkuti (2018)

Tahapannya adalah:

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan Perusahaan dalam kolom 1.
2. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis Perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total (1,00)).
3. Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi Perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya. Contohnya jika kelemahan besar sekali dibandingkan dengan

rata-rata industri yang nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan dibawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.

4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (outstanding) sampai dengan 1,0 (poor).
5. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi Perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana Perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan Perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

### **2.1.3.2 Tujuan Analisis SWOT**

Analisis SWOT adalah analisis mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi yang dilakukan melalui telaah terhadap kondisi internal organisasi serta analisis mengenai peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi yang dilakukan melalui telaah terhadap kondisi eksternal organisasi. Analisis SWOT hanya bermanfaat dilakukan apabila secara jelas ditentukan dalam organisasi, apa organisasi beroperasi, dan ke arah mana menuju ke masa depan serta ukuran apa saja yang digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi perusahaan dalam menjalankan misinya dan mewujudkan visinya. Hasil analisis akan memetakan posisi organisasi terhadap lingkungannya dan menyediakan pilihan strategi umum yang sesuai, serta dijadikan dasar dalam menetapkan sasaran-sasaran organisasi selama 3-5 tahun kedepan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan hidup perusahaan. Dalam melakukan suatu analisis,

pastilah menetapkan tujuan yang akan dicapai dengan menggunakan analisis yang dipilih, begitu pula dengan analisis SWOT. Berikut adalah beberapa tujuan dari analisis SWOT :

1. Mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal yang terlibat sebagai input untuk merancang proses, sehingga proses yang dirancang dapat berjalan optimal, efektif, dan efisien.
2. Untuk menganalisis suatu kondisi dimana akan dibuat sebuah rencana untuk melakukan sesuatu
3. Mengetahui keuntungan yang dimiliki perusahaan competitor
4. Menganalisis prospek perusahaan untuk penjualan, keuntungan, dan pengembangan produk yang dihasilkan.
5. Menyiapkan perusahaan untuk siap dalam menghadapi permasalahan yang terjadi.
6. Menyiapkan untuk menghadapi adanya kemungkinan dalam perencanaan pengembangan di dalam perusahaan.

Berdasarkan penelitian (Ferrel & Harline, 2005) kegunaan analisa SWOT yaitu agar dapat meraih informasi melalui analisis kondisi internal (keuatan dan kelemahan) dan kondisi eksternal (peluang dan ancaman) suatu perusahaan. Analisis tersebut menyatakan suatu informasi dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya dan memberi perkiraan adanya permasalahan yang akan dilalui, atau dihindari demi meraih apa yang diimpikan. Selain itu, tujuan adanya analisis SWOT pada suatu organisasi yaitu demi meluruskan faktor-faktor internal serta eksternal organisasi dimana telah teranalisa. Ketika terjadi kesalahan, maka perusahaan tersebut harus mengetahui kelemahan yang dihadapi supaya organisasi tersebut berjalan lancar, kelemahan menjadi kekuatan, dan organisasi tahu cara menangani ancaman menjadi peluang.

#### a) Analisis Lingkungan Internal

Menurut (Galavan, 2015), lingkungan internal yaitu suatu proses merencanakan strategi-strategi yang meliputi faktor internal organisasi dengan tujuan menjelaskan apakah organisasi mempunyai kekuatan serta kelemahan yang berharga, maka organisasi bisa menggunakan peluang secara efisien, ataupun melalui ancaman yang datang ke lingkungan organisasi tersebut.

Tujuan analisis lingkungan yaitu untuk memahami lingkungan suatu organisasi, sehingga manajemen bisa bertindak secara sesuai dan tepat akan setiap perubahan yang terjadi. Selain itu supaya manajemen memiliki kemampuan untuk merespon beragam permasalahan tentang lingkungan dimana berkaitan erat dengan organisasi.

#### b) Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut (Amallia, 2016) organisasi biasanya menghadapi eksternal yang berkembang secara cepat, kompleks dan global yang membuatnya semakin sulit terinterpretasikan. Dalam mengatasi lingkungan yang sering kali tidak jelas maupun tidak lengkap, organisasi bisa melalui cara yang dinamakan analisis lingkungan eksternal (external environmental analysis). Analisis tersebut terdiri dari empat aktivitas berupa: scanning, monitoring, forecasting, dan assessing, dimana hal tersebut mengidentifikasi peluang dari luar perusahaan. Tujuan mempelajari lingkungan umum yaitu untuk menganalisa berbagai peluang dan ancaman. Peluang (opportunities) adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu perusahaan mencapai daya saing strategis. Sedangkan ancaman (threat) adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan umum yang dapat mengganggu usaha perusahaan dalam mencapai daya saing strategis.

### 2.1.3.2 Manfaat Analisis SWOT

Menurut Harline (2005), fungsi dari analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan apakah informasi tersebut berindikasi sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya atau memberikan indikasi bahwa terdapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pemasukan yang diinginkan. Analisis SWOT dapat digunakan dengan berbagai cara untuk meningkatkan volume penjualan perusahaan. Analisis SWOT bermanfaat apabila telah secara jelas ditentukan dalam bisnis apa perusahaan beroperasi, dan arah mana perusahaan menuju ke masa depan serta ukuran apa saja yang digunakan untuk menilai keberhasilan manajemen dalam menjalankan misinya dan mewujudkan visinya.

Manfaat dari analisis SWOT adalah merupakan strategi bagi para stakeholder untuk menetapkan sarana-sarana saat ini atau kedepan terhadap kualitas internal maupun eksternal. Analisis SWOT adalah alat perencanaan strategis yang melibatkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan, atau SWOT. Berikut ini merupakan manfaat analisis SWOT, antara lain:

1. Untuk melakukan perencanaan dalam upaya mengantisipasi masa depan dengan melakukan pengkajian berdasarkan pengalaman masa lampau, ditopang sumber daya dan kemampuan yang miliki saat ini yang akan diproyeksikan kemasa depan.
2. Untuk menganalisis kesempatan atau peluang dan kekuatan dalam membuat rencana jangka panjang.

3. Untuk mengatasi ancaman dan kelemahan yang mempunyai kecenderungan menghasilkan rencana jangka pendek, yaitu rencana untuk perbaikan.
4. Bisa tahu mengenai keunggulan dan kelemahan diri sendiri dan pesaing kita maka kita bisa unggul mengalahkan pesaing.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa peneliti sebelumnya telah melakukan penelitian tentang strategi persaingan bisnis pada minuman kekinian. Hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dianggap relevan dalam penelitian ini karena dapat membantu memberikan gambaran dalam penyusunan kerangka pikir. Selain itu, penelitian sebelumnya juga dapat dijadikan referensi untuk melihat persamaan dan perbandingan dari beberapa hasil penelitian tersebut. Penelitian sebelumnya juga berfungsi sebagai studi yang dapat mengembangkan wawasan berpikir dalam penelitian ini. Berikut adalah beberapa penelitian yang dikaji:

**Tabel. 2.2. Penelitian Terdahulu**

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Wardani, 2021	Determinasi Strategi Persaingan Bisnis Dengan Pendekatan Analisis SWOT Pada Usaha Minuman Kekinian (Studi Kasus Pada Cinderella Café)	Hasil dari penelitian ini di dapat empat strategi, yakni dua strategi SO, dua strategi WO, dua strategi ST dan empat strategi WT.
Rafly, 2023	Analisis Strategi Bersaing Kefai Kopi Brunder <i>Coffee Roasters</i> pada	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa (factor internal), factor kekuatan adalah lokasi, harga dan kualitas terbaik,serta pelayanan ramah. Factor kelemahan

	Kondisi Pandemi Covid-19	diantaranya tenaga kerja yang terbatas, posisi kedai kurang strategi, parkir kurang besar, cita rasa yang berubah. Strategi bisnis terdiri dari factor peluang dan ancaman. Factor peluang karena pelanggan tetap, rutin promosi, dan nyaman sebagai tempat nongkrong. Factor ancaman adalah bertambahnya pesaing baru disekitar.
Oktaviani, 2023	Strategi Pengembangan UMKM Drinkgo dalam menghadapi persaingan bisnis di era digital.	Hasil penelitian ini menunjukkan strategi yang harus dilakukan oleh UMKM Drinkgo adalah strategi SO bersifat pertumbuhan bertahap. Strategi WO bersifat mempertahankan peran secara agresif. Strategi WT bersifat mencari peluang. Strategi ST bersifat diverifikasi secara luas ke berbagai kegiatan
Kyana, 2023	Perumusan strategi pemasaran dan produk minuman boba "mixue" dengan menggunakan matriks internal eksternal	Berdasarkan hasil analisis matriks internal eksternal dapat diidentifikasi Minuman Boba "Mixue" tersebut diketahui bahwa gerai Mixue berada pada kuadran II atau pada posisi "tumbuh dan membangun" (grow and build). Pada kondisi tersebut, strategi yang tepat digunakan adalah strategi intensif dan strategi integratif. Strategi intensif mencakup penetrasi pasar dan pengembangan pasar. Strategi integrasi mencakup integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal. Strategi penetrasi pasar

		merupakan strategi untuk meningkatkan pangsa pasar yang ada saat ini melalui peningkatan usaha pemasaran.
Karina, 2023	Analisis Strategi Pemasaran dan Bauran Pemasaran di Era Digital dalam Menghadapi Persaingan di UMKM Rajawali Persada Coffe	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hal yang harus diperhatikan dalam pemasaran online yaitu dengan harga yang kompetitif, kemasan menarik dan mudah di akses. Penerapan teknologi UMKM menggunakan promosi dan media sosial sebagai metode periklanan yang berkembang, komunikasi dengan konsumen, mengumpulkan umpan balik dan saran tentang produk kopi.
Rosli, 2012	Strategi Kompetitif Usaha Kecil dan Menengah Malaysia: Sebuah Ivestigasi Eksploratif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa UKM telah menempatkan penekanan tinggi pada manajemen perusahaan, pemasaran dan manajemen sumber daya manusia; dan penekanan moderat pada inovasi total. Di sisi lain, penekanan yang rendah dapat dilihat pada beberapa elemen inovasi dan semua indikator orientasi global. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa strategi persaingan antara industri makanan dan minuman dan industri T&C berbeda secara signifikan dalam hal inovasi dan orientasi globa.

Vrontis, 2006	<p>Analisis Situasi dan Perencanaan</p> <p>Strategis: Studi Kasus Empiris dalam Industri Minuman di Inggris</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa tahapan-tahapan dalam proses perencanaan saling berkaitan dan tidak dapat berjalan sendiri-sendiri. Semua tahapan tersebut menambah pengembangan rencana pemasaran yang fokus dan spesifik yang perlu diikuti oleh perusahaan yang berorientasi pada pemasaran.</p>
Diyah, 2016	<p>Analisis Manajemen Strategi Usaha Waralaba dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Minuman Coklat (Studi Kasus Usaha Waralaba Chocobean Cabang Kudus)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen strategi chocobean cabang kodus dalam menghadapi persaingan bisnis waralaba minuman coklat yang dirasa paling tepat bagi chocobean cabang kodus melalui analisis lingkungan internal yakni dengan melakukan promosi yang lebih gencar, memperbesar anggaran iklan, melakukan pelatihan sesuai dengan job karyawan secara intens, meningkatkan standar dan mutu operasional, dan menambah jumlah tenaga kerja operasional dan fasilitas yang ada.</p>

### 2.3 Kerangka Pikir

Untuk melihat masalah yang akan dianalisis dalam permasalahan penelitian, perlu adanya susunan sebuah kerangka pikir sebagai landasan pemikiran dalam penelitian ini. Kerangka pikir ini akan membantu penulis menemukan data dan informasi yang diperlukan untuk memecahkan masalah yang telah disebutkan sebelumnya. Menurut Arif, et. All (2018) Kerangka berpikir adalah narasi atau pernyataan mengenai struktur konseptual dari solusi untuk masalah yang telah diidentifikasi atau dirumuskan. Kerangka berpikir merupakan fondasi pemikiran dalam sebuah penelitian kuantitatif, yang memiliki peran krusial dalam memengaruhi dan memvalidasi keseluruhan proses penelitian. Peneliti dapat memberikan penjelasan menyeluruh tentang variabel-variabel yang akan diselidiki, serta dasar teoritis dari variabel-variabel tersebut, serta alasan mengapa variabel-variabel tertentu dipilih secara khusus. Deskripsi dalam kerangka berpikir harus mampu secara menyeluruh menjelaskan dan mengkonfirmasi bagaimana variabel yang akan diteliti berasal. Hal ini dilakukan agar lebih jelas tentang bagaimana variabel-variabel yang dijelaskan dalam masalah tersebut berasal dan bagaimana masalah dapat diidentifikasi. Dengan demikian, kerangka berpikir digunakan untuk menguraikan atau mengemukakan variabel-variabel yang akan diteliti serta hubungannya satu sama lain. Ini terutama berlaku ketika berhadapan dengan tujuan untuk mengungkapkan fenomena atau masalah yang menjadi subjek penelitian.

Setiap bisnis pada dasarnya yang dinyatakan efektif baik kecil maupun besar mempunyai sebuah tujuan untuk dapat dicapai, salah satu tujuan ialah salah satu proses dalam meningkatkan serta juga mempertahankan pada sebuah keuntungan. Adapun terkait dengan adanya persaingan bisnis yang sering kali terjadi antara perusahaan-perusahaan atau pelaku bisnis baik itu dengan persaingan secara sehat dan tidak sehat seperti perebutan pasar antara beberapa pihak yang

melakukan usaha mengarah dengan menghalalkan segala cara untuk menjatuhkan lawan sehingga salah satu tersingkir dari pasar dan salah satunya menjual barang di bawah harga yang berlaku di pasar. Berdasarkan hal tersebut maka diperlukan adanya kegiatan analisis strategi persaingan bisnis. Strategi persaingan bisnis ini diperlukan karena memiliki manfaat pada proses penyusunan program, implementasi dan ketika organisasi berperang atau berlomba untuk mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan seperti konsumen, pasar, peringkat survey atau sumber daya yang dibutuhkan, tingkat persaingan bervariasi tergantung pada beberapa faktor serta pengendaliannya.

Berbagai macam produk yang sangat dikenal oleh Masyarakat terutama daerah makassar dan sekitarnya yaitu usaha minuman kekinian, usaha yang memasarkan produk berupa minuman dengan berbagai varian. Adapun isu-isu terkait persaingan pada bisnis minuman kekinian yakni masuknya pendatang baru menimbulkan dampak bagi usaha bisnis yang sudah ada misalnya kapasitas menjadi bertambah, terjadinya perebutan bagian pasar serta perebutan sumber daya produksi yang terbatas. Kualitas produk salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keunggulan bersaing, disamping harga dan jangkauan distribusinya sehingga setiap perusahaan berupaya untuk mengembangkan produknya agar mampu bersaing dengan produk-produk pesaingnya di pasar setra mereka mampu meningkatkan penjualan. Berdasarkan masalah bisnis yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka ditemukan bagaimana menghasilkan persaingan bisnis baru untuk brand minuman agar mampu menemukan cara bersaing terkhusus pada bidang jenis minuman kekinian di Kota Makassar. Dengan melihat isu-isu tersebut, penulis menggambarkan kerangka pikir seperti yang terlihat pada gambar dibawah ini :

**Gambar. 2.2**  
**Alur Penelitian**

