

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Strategi Diferensiasi

1. Pengertian

Strategi diferensiasi adalah serangkaian tindakan yang berkaitan dan dirancang untuk memproduksi barang atau jasa yang dianggap berbeda oleh para konsumen dengan ciri yang dapat diterima sebagai hal yang penting bagi konsumen. Pendekatan persaingan yang menarik digunakan dalam strategi ini adalah ketika kebutuhan dan preferensi pembeli sangat beragam untuk dipenuhi kepuasannya dengan produk yang berbeda atau produk dengan kemampuan yang unik yang dibutuhkan konsumen.¹

Menurut Kotler diferensiasi adalah tindakan untuk menetapkan sekumpulan perbedaan-perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dari pesaingnya.²

Menurut Kartajaya definisi generic yang didefinisikan diferensiasi sebagai penawaran yang ditawarkan kepada konsumen tidak hanya harus dipersepsikan oleh pelanggan sebagai pembeda, namun harus benar-benar berbeda dalam hal konten atau apa yang perusahaan tawarkan kepada pelanggan. Lebih lanjut Kartajaya mengemukakan bahwa diferensiasi tak lain dari semua upaya untuk sejauh mungkin mengintegrasikan tiga basis diferensiasi dimana antara konteks maupun infrastruktur penawaran perusahaan harus benar-benar solid satu sama lain. Dengan demikian diferensiasi merupakan bukti dan janji yang diberikan kepada pelanggan yang tercermin di *Positioning* produk, merek dan perusahaan.³

2. Macam-macam Strategi Diferensiasi

Menurut Tjiptono, strategi pemasaran yang dapat dipilih oleh perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi agar senantiasa memiliki keunggulan bersaing di pasar, dapat dilakukan dengan melakukan pilihan terhadap strategi berikut:

¹ M. Husni Mubarak, *Manajemen Strategi* (Kudus: STAIN Kudus), 68.

² Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran Jilid 1* (Klaten : Intan Sejati, 2000), 328.

³ Ian, *Analisa Pengaruh Strategi Diferensiasi, Citra Merk, Kualitas Produk Dan Harga*, 3.

a. Diferensiasi Produk

Diferensiasi produk adalah upaya dari sebuah perusahaan untuk membedakan produknya dari produk pesaing dalam suatu sifat yang membuatnya lebih diinginkan. Beberapa produk dibedakan dari produk pesaing oleh kualitasnya yaitu berupa rancangan yang unik, kemasan unik maupun merek yang unik.⁴

Strategi diferensiasi ini memiliki maksud yaitu memberikan kreativitas yang tinggi dalam menciptakan keunikan produk yang lebih menarik, nyaman, aman, sehingga lebih diminati oleh konsumen dibandingkan dengan produk pesaing.

b. Diferensiasi Kualitas Pelayanan

Yakni mewujudkan kreativitas yang tinggi dalam mengkombinasikan unsure-unsur bauran pemasaran dengan keramah-tamahan dan wawasan karyawan yang luas, sehingga kualitas jasa pelayanan yang dirasakan oleh konsumen melebihi harapan.

c. Diferensiasi Personil

Personil merupakan seluruh karyawan dalam suatu perusahaan. Diferensiasi personil memiliki maksud yaitu seluruh karyawan perusahaan memiliki keterampilan yang baik, memiliki kepribadian yang baik, memiliki sumber daya manusia yang tinggi, yang lebih baik dari karyawan perusahaan pesaingnya.

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif yang kuat dengan mempekerjakan dan melatih orang-orang yang lebih baik daripada pesaing mereka.

d. Diferensiasi Citra

Citra adalah sebuah karakteristik yang khusus atau pembeda dari penampilan seseorang atau benda. Diferensiasi citra adalah bauran yang dari elemen pencitraan, yang menciptakan citra sebuah merk. Tujuan dari strategi diferensiasi adalah membuat sesuatu yang akan dianggap berbeda oleh konsumen pada suatu industri tertentu. Diferensiasi memerlukan suatu usaha yang lebih keras dengan biaya yang lebih besar. Pertimbangan akan

⁴ Jeff Madura, *Pengantar Bisnis* (Jakarta : Salemba Empat, 2001) , 99.

kesediaan konsumen untuk membayar lebih atas nilai yang ditawarkan oleh diferensiasi tersebut sangat diperlukan.⁵

3. Bentuk Pendekatan Diferensiasi

Perusahaan dapat meraih diferensiasi dari produk atau jasa yang dihasilkan dengan berbagai hal, seperti jasa pelanggan yang responsif, keunikan rasa, inovasi produk, banyak fitur, status pelayanan superior, kesesuaian produk, citra merek. Pendekatan yang paling menarik dari diferensiasi adalah sesuatu yang sulit atau mahal untuk ditiru pesaing. Diferensiasi yang berkelanjutan biasanya berkaitan dengan kompetensi intinya, kemampuan biaya yang unik dan pengelolaan rantai nilai yang superior.

Ketika perusahaan mempunyai kompetensi inti dan kapabilitas yang pesaing tidak mampu menyamainya dan atau mengelola aktivitas rantai nilainya yang dapat membuat diferensiasi yang unik, maka akan menjadi dasar diferensiasi yang berkelanjutan. Keuntungan diferensiasi akan lebih lama memberi keuntungan persaingan jika didasarkan pada inovasi produk baru, tehnik yang superior, kesesuaian produk dan berkualitas, pelayanan pelanggan yang menyeluruh dan kemampuan bersaing yang unik.⁶

Rantai nilai membuat atribut diferensiasi. Peluang diferensiasi dapat berada pada seluruh aktivitas rantai nilai, meliputi:

- a. Aktivitas pembelian dan pengadaan bahan baku yang mempengaruhi kualitas akhir suatu produk
- b. Aktivitas penelitian dan pengembangan produk yang bertujuan meningkatkan desain produk dan fiturnya, lebih banyak variasi produk, akan menambah keamanan pengguna dan meningkatkan perlindungan lingkungan.
- c. Aktivitas yang berkaitan dengan teknologi produksi, yang memberi cara pesanan dengan biaya yang efisien, meningkatkan kualitas produk, kesesuaian dan penampilan.
- d. Aktivitas pabrik yang mengurangi kecacatan produk, mencegah kegagalan produk lebih dini, memperpanjang daur hidup produk.

⁵ Ian, *Analisa Pengaruh Strategi Diferensiasi, Citra Merk, Kualitas Produk Dan Harga*, 3.

⁶Husni, *Manajemen Strategi* , 69-70.

- e. Aktivitas distribusi dan logistik keluar yang akan memberikan penyampain lebih cepat, meminimalkan penyimpanan, pengisian pesanan yang lebih cepat.⁷

4. Mencapai Diferensiasi Berdasarkan Keunggulan Kompetitif

Strategi diferensiasi akan sukses jika perusahaan mampu memberikan yang tidak diberikan pesaingnya. Ada empat pendekatan yang dapat digunakan untuk membuat atribut unik dan dianggap bernilai oleh konsumen. Pendekatan pertama, menggabungkan atribut produk dan fitur pengguna yang menekan biaya dalam menggunakan produk perusahaan.

Pendekatan kedua, menggabungkan fitur yang menaikkan kinerja produk yang dibeli konsumen. Untuk menaikkan kinerja prooduk atau jasa yang pembeli dapat, perusahaan dapat menggabungkan fitur dan atribut yang menyediakan pembeli lebi banyaj kenyamananya atau mudah digunakan, membuat produk atau jasa yang lebih bersih, lebih aman atau bebas perawatan dibanding pesaing, memenuhi kebutuhan pelanggan lebih lengkap dan lebih fleksibel dibanding yang ditawarkan pesaing, memberi pilihan pembeli untuk menambah versi produk baru datang ke pasar.

Pendekatan ketiga, menggabungkan fitur yang menaikkan kepuasan pembeli dengan cara non ekonomis. Memberikan garansi tanpa batas supaya memberi rasa aman dalam membeli, dengan menerima kembali apapun yang dijual jika tidak memuaskan pelanggan, menggantinya atau bahkan mengembalikan uang yang dibayarnya.

Pendekatan keempat, bersaing berdasarkan kapabilitas dengan memberikan nilai kepada pelanggan melalui kemampuan bersaing yang pesaing tidak punya atau sulit untuk menyamainya. Kesuksesan kapabilitas pendorong diferensiasi dimulai dengan memahami secara mendalam apa yang konsumen inginkan dan diakhiri dengan membangun kapabilitas organisasi untuk memuaskan kebutuhan tersebut dibanding pesaingnya, sehingga dikatakan mempunyai nilai lebih yang tidak mampu diberikan para pesaingnya.⁸

⁷ Husni, *Manajemen Strategi*, 70.

⁸ Husni, *Manajemen Strategi*, 71-72.

B. Citra Perusahaan

1. Pengertian

Citra perusahaan merupakan salah satu bagian terpenting yang dimiliki oleh suatu perusahaan baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil. Citra perusahaan merupakan hasil dari kumpulan proses dimana konsumen membandingkan berbagai atribut yaitu produk, harga, kualitas produk, dan kualitas layanan.⁹ Menurut Kotler dan Keller citra yaitu bahwa pembeli memiliki tanggapan yang berbeda terhadap citra perusahaan atau merk. Citra adalah cara masyarakat mempersepsikan atau memikirkan perusahaan atau produk.

Citra perusahaan adalah kesan atau impresi mental atau suatu gambaran dari sebuah perusahaan di mata para khalayaknya yang terbentuk berdasarkan pengetahuan serta pengalaman mereka sendiri. Citra dengan sengaja perlu diciptakan agar bernilai positif.¹⁰

Indikator citra perusahaan menurut Bajra adalah sebagai berikut:¹¹

- a. Dukungan masyarakat terhadap keberadaan perusahaan
- b. Hubungan sosial yang baik antara perusahaan dengan masyarakat
- c. Toleransi perusahaan terhadap masyarakat dalam pelaksanaan aktivitas perusahaan
- d. Pelaksanaan aktivitas perusahaan tidak mengganggu warga.

Setiap perusahaan mempunyai citra sebanyak sejumlah orang yang memandangnya. Berbagai citra tentang perusahaan bisa datang dari pelanggan perusahaan, pelanggan potensial, banker staf perusahaan, pesaing, distributor, pemasok, asosiasi dagang dan gerakan pelanggan di sektor perdagangan yang mempunyai pandangan terhadap perusahaan.

Terdapat beberapa jenis citra dengan definisinya sebagai berikut:¹²

⁹ Sri Rahmi Putri dan Rizki Amalia, “Pengaruh E-Wom Terhadap Citra Perusahaan Dan Dampaknya Terhadap Nilai Beli Konsumen Pada Situs Online Shopee.Id,” *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen* 3, no. 2 : 76.

¹⁰ Selvy Normasari, dkk, “Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan, Citra Perusahaan Dan Loyalitas Pelanggan,” *Jurnal Administrasi Bisnis* 6, no. 2 (2013) : 3.

¹¹ Imam Dwi Riyanto, dkk, “Pengaruh Implementasi Corporate Social Responsibility (CSR) Terhadap Citra Perusahaan (Studi Pada PT PJB O & M PLTU Rembang),” *Buletin Bisnis & Manajemen* 3, no. ISSN 2442 (2017) : 56.

- a. Citra bayangan (*mirror image*), citra ini melekat pada orang dalam anggota organisasi biasanya adalah pemimpinnya yaitu anggapan pihak luar tentang organisasi.
- b. Citra yang berlaku (*current image*), citra atau pandangan yang dianut oleh pihak luar mengenai suatu organisasi.
- c. Citra yang diharapkan (*wish image*), citra yang diinginkan pihak manajemen.
- d. Citra perusahaan (*corporate image*), citra dari organisasi secara keseluruhan jadi bukan sekedar citra atas produk dan pelayanannya.
- e. Citra majemuk (*multiple image*), munculnya citra yang belum tentu sama dengan organisasi secara keseluruhan karena banyaknya jumlah karyawan, cabang atau perwakilan dari suatu perusahaan atau organisasi.

Efek kognitif dari komunikasi sangat mempengaruhi proses pembentukan citra seseorang. Citra terbentuk berdasarkan pengetahuan dan informasi yang diterima seseorang. Komunikasi tidak secara langsung menimbulkan perilaku tertentu, tetapi cenderung mempengaruhi cara mengorganisasikan citra kita tentang lingkungan. Efektivitas PR di dalam pembentukan citra organisasi, erat kaitannya dengan kemampuan pemimpin dalam menyelesaikan tugas organisasinya, baik secara individual maupun tim yang dipengaruhi oleh praktik berorganisasi, komunikasi dan pengambilan keputusan. Manajemen waktu/perubahan dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan yang efisien dan efektif yaitu mencakup penyampaian perintah, informasi, berita dan laporan serta menjalin hubungan dengan orang.

Hal ini tentunya terkait erat dengan penguasaan identitas diri yang mencakup aspek fisik, personal, kultur, hubungan organisasi dengan pihak pengguna, respon dan mentalitas pengguna. Citra humas yang ideal adalah kesan yang benar yakni sepenuhnya berdasarkan pengalaman, pengetahuan serta pemahaman atas kenyataan yang sesungguhnya. Itu berarti citra

¹² MD. Rahadini, “ Peran *Public Relation* Dalam Membangun Citra Perusahaan Melalui Program *Corporate Social Responsibility*,” *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan* 10, no. 1 (2010) : 13.

tidak seharusnya dipoles supaya lebi indah dari warna aslinya, karena hal itu justru dapat mengacaukannya.¹³

Berdasarkan pengertian diatas, citra dapat diartikan sebagai gambaran yang didapat oleh lingkungan di sekitar atau pihak lain sebagai hasil dari pengalaman dan pengetahuanya tentang suatu obyek.

2. Proses Pembentukan Citra

Proses pembentukan citra dalam struktur kognitif yang sesuai dengan pengertian sistem komunikasi dijelaskan oleh Jhon S. Nimpoeno yaitu public relations digambarkan sebagai input-output, proses inten dalam model ini adalah pembentukan citra, sedangkan input adalah stimulus yang diberikan dan output adalah tanggapan atau perilaku tertentu. Citra itu sendiri digambarkan melalui persepsi, kognisi, motivasi dan sikap.

Model pembentukan citra ini menunjukkan bagaimana stimulus yang berasal dari luar diorganisasikan dan mempengaruhi respons. Stimulus (rangsang) yang diberikan pada individu dapat diterima atau ditolak.

Empat komponen persepsi, kognisi, motivasi dan sikap sebagai individu terhadap rangsang. Jika stimulus mendapat perhatian, individu akan berusaha untuk mengerti tentang rangsang tersebut:

a. Persepsi

Persepsi diartikan sebagai hasil pengamatan terhadap unsur lingkungan yang dikaitkan dengan suatu proses pemaknaan. Dengan kata lain individu akan memberikan makna terhadap rangsang berdasarkan pengalamannya mengenai rangsang.

Kemampuan mempersepsi itulah yang dapat melanjutkan proses pembentukan citra. Persepsi atau pandangan individu akan positif apabila informasi yang diberikan oleh rangsang dapat memenuhi kognisi individu.

b. Kognisi

Kognisi yaitu suatu keyakinan diri dari individu terhadap stimulus. Keyakinan ini akan timbul apabila individu telah mengerti rangsang tersebut, sehingga individu

¹³ MD. Rahadini, “ Peran *Public Relation* Dalam Membangun Citra Perusahaan Melalui Program *Corporate Social Responsibility*,” *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan* 10, no. 1 (2010) : 14.

harus diberikan informasi-informasi yang cukup yang dapat mempengaruhi kognisinya.

c. Motivasi

Motivasi dan sikap yang ada akan menggerakkan respons seperti yang diinginkan oleh pemberi rangsang. Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.

d. Sikap

Sikap adalah kecenderungan bertindak, berpersepsi, berpikir, dan merasa dalam menghadapi objek, ide, situasi atau nilai. Sikap bukan perilaku tetapi merupakan kecenderungan untuk berperilaku dengan cara –cara tertentu.

Sikap mempunyai daya pendorong atau motivasi. Sikap menentukan apakah orang tersebut pro atau kontra terhadap sesuatu. Sikap mengandung aspek evaluatif, artinya mengandung nilai menyenangkan atau tidak menyenangkan, sikap ini dapat diperteguh atau diubah.

Proses pembentukan citra pada akhirnya akan menghasilkan sikap, pendapat, tanggapan atau perilaku tertentu. Penelitian citra menentukan sosok institusional dan citra perusahaan dalam pikiran publik dengan mengetahui secara pasti sikap masyarakat terhadap sebuah organisasi.¹⁴

C. Keunggulan Kompetitif

1. Pengertian

Keunggulan kompetitif adalah kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai unggul dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimilikinya. Strategi pemasaran yang jitu harus di barengi dengan perencanaan daya saing perusahaan yang handal. Keunggulan bersaing adalah sekumpulan keistimewaan dari suatu perusahaan dan produknya yang di terima oleh target pasar sebagai faktor yang penting dalam persaingan.

Strategi bersaing terbagi menjadi tiga strategi umum yaitu differensiasi, keunggulan biaya dan strategi fokus.

¹⁴ Soleh Soemirat dan Elvinaro Ardianto, *Dasar-Dasar Public Relations* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007) , 115-116.

Diferensiasi adalah strategi memberikan penawaran yang berbeda dibandingkan penawaran yang diberikan oleh kompetitor. Keunggulan biaya (*low cost*), adalah strategi mengefisienkan seluruh biaya produksi sehingga menghasilkan produk atau jasa yang dijual lebih murah di bandingkan pesaing. Fokus adalah strategi menggarap satu target market khusus. Strategi fokus biasanya dilakukan untuk produk ataupun jasa yang memang mempunyai karakteristik khusus.¹⁵

Perusahaan tidaklah cukup sekedar membangun keunggulan kompetitif karena kunci kesuksesannya adalah membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan. Perusahaan dalam jangka panjang memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui kemampuannya mengembangkan seperangkat kompetensi inti sehingga perusahaan tersebut mampu melayani pelanggan sasarnya dengan lebih baik dibandingkan pesaingnya.¹⁶

Untuk memiliki keunggulan kompetitif organisasi harus mampu mencari terobosan baru. Keberlangsungan hidup dari organisasi bergantung pada seberapa cepat dan tanggap organisasi tersebut menghadapi kedinamisan yang ada. Organisasi dituntut untuk selalu menghasilkan produk-produk yang lebih baik dan dengan biaya yang lebih rendah dari pesaing mereka. Oleh karena itu dibutuhkan strategi bersaing yang efektif. Kunci memenangkan persaingan tersebut adalah melalui inovasi dan teknologi sehingga perusahaan bisa menghadapi persaingan global.

Teknologi dan inovasi sudah dikenal sebagai faktor penting dalam meningkatkan keuntungan, positioning, dan kinerja bagi perusahaan dalam menghadapi kedinamisan pasar. Dengan melakukan inovasi, organisasi beraksi terhadap perubahan pasar yang dinamis dan untuk menciptakan atau mempertahankan daya saingnya. Organisasi yang berhasil menciptakan keunggulan bersaing adalah perusahaan yang mampu menciptakan inovasi dan kreativitas melalui proses

¹⁵ Renita Helia, " Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui Inovasi Produk sebagai Variabel Antara (Studi Kasus pada IKM Batik di Kampung Batik Laweyan Solo)" *Journal Of Social And Political Of Science*, (2015), 5.

¹⁶ Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, (Jakarta: PRENADAMEDIA GROUP, 2016), 175.

inovasi yang efektif dan terencana. Oleh karena itu, diperlukan cara-cara atau strategi baru dalam menciptakan dan menghasilkan produk baru atau melakukan perbaikan dengan meningkatkan kemampuan kreatif dari karyawan perusahaan atau anggota organisasi.¹⁷

Keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui fokus pelanggan, pencapaian kualitas, integritas dan tanggung jawab, inovasi dan kreativitas, produksi rendah biaya. Fokus pelanggan dengan cara kurangi birokrasi, puaskan pelanggan, tanggap keluhan, jalin komunikasi yang baik, lakukan survey kepuasan pelanggan secara rutin dan berkesinambungan. Pencapaian kualitas, tidak terbatas hanya pada perusahaan besar. Kualitas memegang peranan penting dalam usaha, baik kualitas produk atau jasa. Integritas pemangku kepentingan, inovasi dan kreativitas akan membawa keunggulan bersaing. produksi rendah biaya akan mampu membuat perusahaan bersaing dari sisi harga. Pembeli yang sensitif terhadap harga dan kualitas umumnya akan menjadi pertimbangan penting dalam membeli ulang atas suatu produk atau jasa yang bersangkutan.¹⁸

2. Karakteristik Keunggulan Kompetitif

Untuk dapat merumuskan rencana strategi pemasaran kompetitif yang efektif, perusahaan perlu mendapatkan sejauh mungkin segala sesuatu mengenai pesaingnya. Perusahaan harus terus- menerus membandingkan produk, harga, saluran dan promosi miliknya dengan milik pesaingnya. Dengan cara ini perusahaan akan dapat menemukan kekurangan dan keunggulan kompetitif yang ada, dan dapat melakukan kampanye yang kuat terhadap pesaing dan bila perlu dapat menyiapkan pertahanan yang kuat terhadap aksi pesaing.¹⁹

¹⁷ Siti Nur Jannah, "Peran Manajemen Inovasi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan", Semarang : *Jurnal ISSN 2302-9791.2*, no. 1 (2015) : 27-28.

¹⁸ Renita, *Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan*, 5.

¹⁹ Nembah F. Hartimbul Ginting, *Manajemen Pemasaran*, (Bandung : YRAMA WIDYA, 2015), 241.

a. Mengenali saingan

Untuk bisa tetap eksis, suatu perusahaan haruslah mampu bersaing. Untuk itu mereka harus mengenali saingannya dengan cara menempuh langkah-langkah berikut ini:

1) Mengidentifikasi saingan

Sesungguhnya perusahaan memiliki lebih banyak pesaing. Perusahaan dapat mendefinisikan pesaing sebagai semua perusahaan yang membuat produk sama atau kelas produk yang sama.

Perusahaan dapat menyidik pesaingnya dari kaca mata industri. Ia dapat melihat dirinya sendiri berada di tengah industri minyak, farmasi atau minuman. Agar bisa memenangkan persaingan dalam industri bersangkutan. Perusahaan dapat pula menyidik pesaingnya dari kaca mata pasar. Di sini perusahaan mendefinisikan pesaing sebagai perusahaan yang sama-sama ingin memuaskan kebutuhan pelanggan yang sama atau kelompok pelanggan yang sama. Kunci untuk mengidentifikasi pesaing adalah menghubungkan industri dengan pasar serta membuat peta segmen produk/pasar.

2) Menentukan tujuan pesaing

Pesaing memiliki bauran tujuan, masing-masing dengan kepentingan berbeda. Pemasar harus mengetahui kepentingan dimana pesaing meletakkan profitabilitas pertumbuhan pangsa pasar, arus kas, kepemimpinan teknologi, kepemimpinan layanan dan tujuan lain. Mengetahui bauran tujuan pesaing akan membuka apakah pesaing puas dengan keadaan sekarang.

3) Mengidentifikasi strategi pesaing

Semakin serupa strategi perusahaan semakin serupa persaingannya. Perusahaan baru harus mengetahui semua dimensi strategi suatu grup yaitu mutu, bauran layanan, pemberian harga, liputan distribusi dan lain-lain.²⁰

²⁰ Nembah F, *Manajemen Pemasaran*, 242-245.

4) Kekuatan dan kelemahan pesaing

Pemasar harus benar-benar dapat memastikan kekuatan serta kelemahan pesaing. Sebagai langkah awal, perusahaan dapat mengumpulkan data pesaing. Di antaranya datayang dikumpulkan adalah tujuan, strategi, dan keragaan pesaing dalam beberapa tahun terakhir.

Biasanya perusahaan dapat mempelajari kekuatan dan kelemahan dari data sekunder dari pengalaman perorangan, riset primer dengan pelanggan, pemasok dan penyalur.

Kini banyak perusahaan menerapkan *bench-marking*, yakni membandingkan produk dan proses sendiri dengan pesaing atau perusahaan pemuka untuk meningkatkan *bench-marking* ini sangat berguna untuk meningkatkan daya saing.

5) Menaksir reaksi pesaing

Harus diketahui apa yang dilakukan pesaing terhadap perubahan tujuan, strategi, serta kekuatan dan kelemahan pesaing dapat digunakan memperkirakan tindakan atau reaksi yang dilakukan pesaing. Setiap perusahaan bereaksi berbeda. Ada yang bereaksi tidak cepat karena merasa pelangganya loyal ada juga yang bereaksi lamban karena tidak punya dana untuk bereaksi.²¹

b. Pesaing untuk diserang dan dihindari

Sebuah perusahaan secara prinsip telah menentukan pesingnya melalui keputusan sasaran pelanggan, distribusi dan strategi bauran pemasaran.

1) Pesaing kuat atau lemah

Umumnya perusahaan menyukai pesaing lemah. Untuk menghadapi pesaing lemah diperlukan sumber data dan sedikit waktu. Akan tetapi hal ini juga memberi manfaat yang lebih kecil. Perusahaan harus pula bersaing dengan saingan yang kuat agar dapat meningkatkan kemampuannya.

2) Pesaing berkelakuan baik atau perusak

Perusahaan memerlukan benar-benar pesaing dan mendapat manfaat dari pesaing. Kehadiran pesaing

²¹ Nembah F, *Manajemen Pemasaran*, 245.

menghasilkan kemaslahatan strategis. Pesaing dapat membantu menaikkan permintaan total.

Pada suatu industri, tidak semua pesaing bermanfaat. Sering terjadi adanya yang baik dan ada pula pesaing perusak. Pesaing berkelakuan baik bermain sesuai dengan aturan yang berlaku dalam industri, menentukan harga yang wajar dalam hubungannya dengan biaya, memotivasi perusahaan lain untuk menurunkan harga atau menyempurnakan diferensiasi dan menerima pangsa pasar dan laba yang wajar. Sebaliknya pesaing perusak, merka merusak aturan industri dan mengobok-obok industri.

c. Merancang intelegen persaingan

Sistem intelegen kompetitif pertama-tama harus mengenali tipe vital informasi kompetitif dan sumber terbaik informasi ini. Selanjutnya sistem secara *continue* mengumpulkan informasi dari lapangan (tenaga penjualan, saluran, pemasok, perusahaan riset pemasaran, himpunan niaga) dan dari data penerbitan.

Perusahaan kecil yang tidak dapat membiayai kantor intelegen kompetitif formal, dapat menugasi eksekutif khusus untuk mengawasi pesaing khusus.²²

3. Model alternatif untuk meraih keunggulan kompetitif

Para pakar manajemen strategik mengajukan tiga alternatif model untuk dapat mendapatkan keunggulan kompetitif diantaranya adalah:

a. Model organisasi industri

Model ini memfokuskan pada struktur industri atau daya tarik lingkungan eksternal. Model organisasi industri pada intinya menekankan pada bagaimana mendapatkan penghasilan di atas rata-rata industri dengan menempuh beberapa tahapan. *Pertama*, pelajari lingkungan eksternal, terutama lingkungan umum, industri dan kompetitif. *Kedua*, pilih suatu industri yang menarik yaitu industri yang karakteristik strukturalnya mengindikasikan kemungkinan memperoleh *above-average return*. *Ketiga*, formulasikan strategi dengan memilih strategi yang dikaitkan dengan *above-average return* pada suatu industri.

²² Nembah F, *Manajemen Pemasaran*, 246-247.

Keempat, kembangkan dan peroleh aset dan keterampilan yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi yang dipilih. *Kelima*, implementasi strategi seleksi langkah strategik yang dikaitkan dengan implementasi strategi yang dipilih secara efektif. *Keenam*, gunakan kekuatan perusahaan (aset dan kererampilan) untum mengimplementasikan strategi serta berusaha mencapai kinerja di atas rata-rata.

Pendekatan organisasi industri berhubungan dengan posisi kompetitif dalam sebuah industri. Posisi perusahaan dalam industri dan karakteristik industri yang ada akan menentukan potensi profitabilitasnya. Hal ini berarti bahwa jika terdapat banyak kekuatan yang negatif dalam sebuah industri atau sebuah perusahaan memiliki posisi yang lemah dan profitabilitasnya akan lebih rendah di atas rata-rata. Sebaliknya, jika sebuah industri menawarkan berbagai macam kesempatan yang signifikan atau sebuah perusahaan memiliki posisi yang kuat dalam sebuah industri maka profitabilitasnya akan di atas rata-rata.²³

b. Model *Resource-Based View* (RBV)

Dalam manajemen strategik *resourch-based view* sangat berhubungan dengan sumberdaya dan kapabilitas yang memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan keuntungan kompetitif yang berkelanjutan. Unsur dari RBV adalah organisasi merupakan sekumpulan sumberdaya dan kapabilitas, serta efektifitas organisasi tergantung pada keseimbangan antara sumberdaya dan kapabilitas pada satu sisi dan sisi yang lain tergantung pada permintaan pelanggan.²⁴

Model ini memfokuskan pada pengembangan atau perolehan sumber daya dan kapabilitas yang berharga, yang sulit atau tak mungkin ditiru oleh pesaing. Model RBV pada intinya menentukan bagaimana mendapatkan penghasilan di atas rata-rata dengan menempuh *pertama*, mengidentifikasi sumber daya (fisik, manusia, organisasional) perusahaan, terutama kekuatan dan

²³ Mudrajad Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Jakarta: Erlangga, 2005), 15-16.

²⁴ Leonardus Ricky Rengkung, "Keuntungan Kompetitif Organisasi Dalam Perspektif *Resourch Based View* (RBV)," *Jurnal ASE 11*, no. 2A (2015) : 5.

kelemahannya dibanding para pesaing. *Kedua*, tentukan kapabilitas (integrasi semua sumber daya yang dimiliki) perusahaan yang memungkinkan untuk melakukan hal yang lebih baik dibanding pesaing. *Ketiga*, tentukan bagaimana sumber daya dan kapabilitas perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang mampu mengungguli pesaing. *Keempat*, lokasikan suatu industri dengan peluang yang dapat dieksploitasi dengan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki. *Kelima*, pilih strategi yang baik untuk mengeksploitasi sumber daya dan kapabilitas dalam lingkungan industri kemudian mengimplementasikan strategi yang dipilih agar mengungguli pesaing dan memperoleh penghasilan di atas rata-rata industri.²⁵

c. Model Gerilya

Dasar pikiran dari pendekatan gerilya adalah keunggulan kompetitif perusahaan hanyalah sementara karena lingkungan selalu diwarnai dengan perubahan terus-menerus, radikal dan sering revolusioner. Berbagai macam gangguan baik itu dalam hal teknologi, ketidakstabilan pasar, dan berbagai jenis perubahan yang signifikan dan tidak diperkirakan sebelumnya dapat menghambat perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam kondisi yang tidak menentu, sulit untuk mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang permanen. Oleh karena itu, sebuah organisasi yang berhasil harus pandai dalam menyesuaikan dengan setiap perubahan yang terjadi.²⁶

Pendekatan ini melihat industri berada dalam hiperkompetisi, yaitu suatu keadaan dimana lingkungan bisnis diwarnai dengan perubahan yang terus-menerus. Untuk sukses di lingkungan tersebut, dibutuhkan pemain yang inovatif, agresif, dan fleksibel yang bergerak dengan lebih cepat. Kesuksesan dalam memenangkan persaingan membutuhkan manajeryang mampu melakukannya secara konsisten.²⁷

²⁵ Mudrajad, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, 17.

²⁶ Mudrajad, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, 18.

²⁷ Muhammad H. Mubarak, *Strategi Korporat & Persaingan Bisnis Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Kudus : STAIN KUDUS, 2009) , 17-18.

D. Penerapan Strategi Diferensiasi dan Citra Perusahaan dalam Pemasaran sebagai upaya untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif Berdasarkan Perspektif Ekonomi Syariah

1. Strategi Diferensiasi dalam Perspektif Ekonomi Syariah

Salah satu pengembangan strategi pemasaran adalah mendiferensiasikan dan memosisikan penawaran pasar. Diferensiasi adalah tindakan merancang satu set perbedaan yang berarti, untuk membedakan penawaran perusahaan dari penawaran pesaing. Beberapa peralatan untuk diferensiasi kompetitif mencakup diferensiasi produk, pelayanan, personel, saluran dan citra.²⁸

Di antara maraknya berbagai macam diferensiasi, Rasulullah SAW sangat mendukung diferensiasi yang baik dan terpuji. Ketika akan menyerang Khaibar Rasulullah SAW menunjuk dua orang rombongan pasukan. Mereka berdua menunjukkan jalan yang lebih pas untuk memasuki Khaibar dari arah utara, tepatnya dari jalur Syam. Dengan begitu, pasukan Muslimin bisa menghadang kemungkinan penduduk Khaybar akan melarikan diri ke arah Syam atau ke Ghatafan. Kemudian salah satu dari penunjuk jalan itu berkata, “Wahai Rasulullah, ini adalah jalan yang semuanya bisa ditempuh untuk mencapai tujuan”. Lalu beliau memintanya untuk menyebutkan beberapa nama jalan yang ada, dan penunjuk jalan itu menyebutkan beberapa nama jalan yang ada, dan penunjuk jalan itu menyebutkan beberapa nama jalan ini antara lain jalan *huzn* (kesedihan) jalan *shash* (kacau) jalan *hatib* (sial) dan jalan *marhab* (selamat datang). Kemudian Rasulullah SAW memutuskan untuk melewati jalan *marhab*.

Lebih lanjut lagi, dalam kaitanya dengan diferensiasi citra Rasulullah SAW menjaga citranya di depan beberapa tawanan Perang Badar. Di antara tawanan Perang Badar tersebut ada Suhail b. Amr, seorang orator ulung yang telah banyak berpidato untuk memusuhi Rasulullah SAW. Kemudian Umar b. Khattab berkata: “Wahai Rasulullah cabutlah dua gigi seri Suhail b. Amr agar lidahnya terjulur keluar saat berbicara dan dia tidak bisa lancar berpidato di mana pun dia berada untuk memusuhi engkau. “Namun Rasulullah menolak usulan Umar,

²⁸ Ika Yunia Fauzia, *Etika Bisnis Dalam Islam*, (Jakarta: KENCANA PRENAMEDIA GROUP, 2013), 114.

demi menjaga kehormatannya dan menjaga dirinya dari celaan Allah.²⁹

3. Citra Perusahaan dalam Perspektif Ekonomi Syariah

Ada empat kiat membangun citra perusahaan ala Rasulullah, di antaranya yaitu *pertama*, penampilan, dengan cara tidak membohongi pelanggan, baik menyangkut besaran kuantitas maupun kualitas. *Kedua*, pelayanan, pelanggan yang tidak sanggup membayar kotan hendaknya diberi tempo untuk melunasinya. Selanjutnya, pengampunan (bila memungkinkan) hendaknya diberikan jika benar-benar tidak sanggup membayarnya. *Ketiga*, persuasi, menjauhi sumpah yang berlebihan dalam menjual barang atau jasa. Dan *keempat*, pemuasan, hanya dengan kesepakatan bersama bahwa, dengan suatu usulan dan penerimaan, penjualan dan sempurna.³⁰

4. Membangun Keunggulan Kompetitif dalam Perspektif Ekonomi Syariah

Dalam berbisnis perusahaan akan berlomba-lomba menebar nilai tambah dan manfaat produknya untuk masyarakat. Bagi orang muslim kegiatan berdagang sebenarnya lebih tinggi derajatnya, yaitu dalam rangka beribadah kepada Allah SWT. Berdagang adalah sebagian dari hidup kita yang harus ditujukan untuk beribadah kepada-Nya, dan wadah untuk berbuat baik pada sesama.³¹ Sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an yaitu:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ
تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ
رَحِيمًا (٢٩)

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, janganlah kalian memakan harta-harta kalian di antara kalian dengan cara yang batil, kecuali dengan perdagangan yang kalian saling ridha. Dan janganlah kalian membunuh diri-diri kalian, sesungguhnya Allah itu Maha Kasih Sayang kepada kalian “.

²⁹ Ika , *Etika Bisnis Dalam Islam*, 115.

³⁰ Arif, *Analisis Strategi Diferensiasi Citra Perusahaan* , 385.

³¹ Buchari Alma dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Bisnis Syariah* (Bandung : Alfabeta, 2009) , 133.

Di dalam Islam, untuk meningkatkan keunggulan diperlukan strategi agar bisnis yang dijalani tidak menyimpang dari perspektif Islam. Hermawan kertajaya berpendapat bahwa karakteristik strategi membangun keunggulan kompetitif dalam perspektif Islam adalah sebagai berikut:

- a. *Rabbaniyah*, yaitu suatu keyakinan yang bulat, bahwa semua gerak gerik manusia selalu berada dibawah pengawasan Allah SWT. Oleh sebab itu semua insan harus berperilaku sebaik mungkin, tidak berperilaku licik, suka menipu, mencuri milik orang lain suka memakan harta orang lain dengan jalan yang bathil dan sebagainya. Kondisi ini sangat diyakini oleh umat muslim, sehingga menjadi pegangan hidup, tidak tergoyahkan. Nilai Rabbaniyah melekat atau menjadi darah daging dalam pribadi setiap muslim, sehingga dapat mengerem perbuatan-perbuatan tercela dalam dunia bisnis.
- b. *Ahlaqiah*, yaitu semua perilaku berjalan diatas norma etika yang berlaku umum. Etika adalah kata hati, dan kata hati ini adalah kata yang sebenarnya. Oleh sebab itu, hal ini menjadi panduan para marketer syariah selalu memelihara setiap tutur kata, perilaku dalam berhubungan bisnis dengan siapa saja, konsumen, penyalur, toko, pemasok ataupun sainganya.
- c. *Al-Waqiiyyah*, yaitu sesuai dengan kenyataan, jangan mengada-ada apalagi menjurus kepada kebohongan. Semua transaksi yang dilakukan harus berlandasan pada realita, tidak membeda-bedakan orang, suku, warna kulit. Semua tindakan penuh dengan kejujuran. Bahkan ajaran Rasulullah tentang sifat realistik ini jika anda menjual barang ada cacatnya, maka katakan kepada calon pembeli, bahwa barang ini ada sedikit cacatnya. Jika pembeli setelah diberitahu masih tetap ingin memiliki barang tersebut, itu lebih baik. Tidak boleh anda bersumpah, bahwa barang tersebut betul-betul baik dan sempurna, padahal ada cacatnya. Bahan makanan yang basah jangan disimpan di bawah, tapi naikkan ke atas agar dapat dilihat oleh pembeli. Demikian mulainya ajaran Rasulullah sangat realistik, jangan sekali-kali mengelabui orang, ini harus diikuti oleh umatnya.

- d. *Al-Insaniyah*, artinya berperilaku kemanusiaan, hormat menghormati sesama, marketing berusaha membuat kehidupan menjadi lebih baik. Jangan sampai kegiatan marketing malah sebaliknya merusak tatanan hidup di masyarakat. Menjadikan kehidupan masyarakat terganggu tidak ada aturan yang kuat berkuasa. Jangan sampai serakah, mau menguasai segalanya dan merugikan orang lain.³²

D. Penelitian Terdahulu

Untuk meyakinkan bahwa penelitian ini masih baru, maka penulis akan memaparkan tentang penelitian terdahulu yang hampir sama dengan penelitian ini. Adapun penelitian terdahulu yang hampir sama yaitu.

Penelitian terdahulu yang pertama adalah dari penelitian Ian Antonius dan Sugiono Sugiharto, mengemukakan bahwa sebagai salah satu bentuk usaha, cincau station harus memiliki keunggulan bersaing agar dapat bertahan atau bahkan memenangkan persaingan dalam bisnis. Salah satu cara untuk menciptakan keunggulan bersaing adalah dengan menerapkan strategi diferensiasi, citra merk, kualitas produk, dan harga yang tepat sehingga dapat mempengaruhi keputusan pembelian pelanggan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa diferensiasi, citra merk kualitas produk dan harga berpengaruh terhadap keputusan pembelian pelanggan, sehingga kenaikan atau penurunan penilaian konsumen terhadap diferensiasi, citra merk, kualitas produk, dan harga signifikan mempengaruhi keputusan pembelian. Namun harga adalah variabel yang lebih dominan diantara kualitas produk.³³

Penelitian terdahulu yang kedua oleh Nicky Hannry Ronaldo Tampi mengemukakan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh diferensiasi produk terhadap keunggulan bersaing secara parsial tidak signifikan. Pengaruh diferensiasi citra terhadap keunggulan bersaing secara parsial tidak signifikan. Pengaruh keunggulan bersaing terhadap variabel kinerja pemasaran secara parsial signifikan. PT Telkomsel Grapari Manado perlu memperhatikan diferensiasi produk karena dapat

³² Buchari dan Donni, *Manajemen Bisnis Syariah*, 258-259.

³³ Ian Antonius Ong, "Analisa Pengaruh Strategi Diferensiasi, Citra Merk, Kualitas Produk Dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Pelanggan Di Cincau Station Surabaya", *Jurnal Manajemen Pemasaran 1*, no. 2 (2013) : 3.

meningkatkan keunggulan bersaing serta kinerja pemasaran perusahaan.³⁴

Penelitian terdahulu yang ketiga oleh Joefar Pratama Sahetapy mengemukakan bahwa diferensiasi produk adalah kegiatan memodifikasi produk menjadi menarik. Diferensiasi ini memerlukan penelitian pasar yang cukup serius agar bisa benar-benar berbeda, diperlukan pengetahuan tentang produk desain. Strategi merk meliputi pemilihan unsur merk, penetapan dimensi citra atau image dan perancangan strategi pemerekan. Pemilihan unsur merk adalah ketidakmampuan dilihat pada nama merk, barang atau jasa memiliki implikasi bagi pilihan merek. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa diferensiasi produk dan strategi merk berpengaruh secara simultan terhadap keputusan pembelian konsumen di UD. Sinar Sakti Manado.³⁵

Kemudian penelitian terdahulu yang keempat oleh M. Arif Hakim dan Nur Faizah mengemukakan bahwa untuk menciptakan keunggulan bersaing PT Ar Tour & Travel menggunakan strategi diferensiasi citra perusahaan ini memiliki beberapa cara yaitu dengan memanfaatkan citra kharismatik pemimpin yayasan, memberikan variasi paket pada jasa yang ditawarkan, menerapkan tradisi budaya kerja, dan menjaga komunikasi dengan begitu pemasaran di PT Ar Tour & Travel menjadi cukup efektif, indikasinya dapat dilihat dari data jumlah pengguna jasa atau jamaah yang selalu menunjukkan pencapaian yang baik dan data para pengguna jasa potensial yang menggunakan jasa lebih dari sekali.³⁶

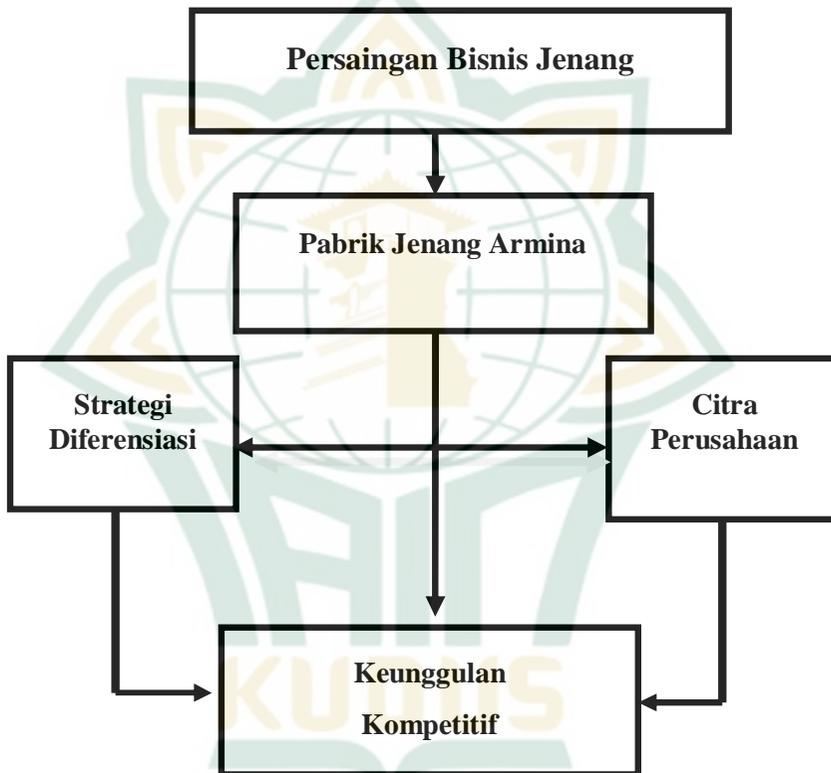
³⁴ Nicky Hannry Ronaldo Tampi, “ Analisis Strategi Diferensiasi Produk, Diferensiasi layanan dan Diferensiasi Citra Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Pemasaran”, *Jurnal EMBA* 3, no. 4 (2015) : 68-81.

³⁵ Joefar Pratama Sahetapy, ” Diferensiasi Produk, Strategi Merek, Pengaruhnya Terhadap Keputusan Pembelian Meubel di Sinar Sakti Manado”, *Jurnal EMBA* 1, no. 3 (2013) 411.

³⁶ M. Arif Hakim, “Analisis Strategi Diferensiasi Citra Perusahaan Dalam Pemasaran Sebagai Upaya Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing”, *Jurnal Bisnis* 5, no. 2 (2017) : 384.

E. Kerangka Berpikir

Untuk mempermudah analisis strategi, maka disusunlah suatu model sederhana kerangka penelitian agar dapat memahami proses dan langkah-langkah yang digunakan untuk meneliti strategi diferensiasi dan citra perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Dalam menghadapi persaingan bisnis jenang di kabupaten kudus, perusahaan jenang dituntut untuk menggunakan strategi bersaing nya (keunggulan kompetitif) agar dapat memenangkan persaingan pasar. Salah satu strategi bersaing yang dapat dilakukan perusahaan jenang adalah dengan menerapkan straegi diferensiasi dan citra perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

Strategi ini akan memberikan gambaran pada perusahaan jenang Armina untuk bisa memenangkan persaingan atau bahkan mengembangkan bisnisnya ke bidang bisnis-bisnis lainnya.

