

BAB IV PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Profil Pemilik Perusahaan

Nama	: Ali Esmanto
Tempat, Tanggal lahir	: Kudus, Sabtu 14 Desember 1990
Nama Orang tua	: Ibu Sartinah dan Bapak Sukarno
Saudara kandung	: Nur Umroh
Istri	: Zaini Dwi Ismarani
anak	: Rafania Asna
Organisasi	: HIPMIKudus (Himpunan Pengusaha Muda Indonesia)
Tempat Tinggal	: Desa Temulus 02/06, Mejobo, Kudus.
Pendidikan	: S1 PGSD di UPGRIS
Tempat belajar bisnis	: Dimanapun, karena tempat belajar adalah dari pengalaman
Pekerjaan	: Wiraswasta

2. Sejarah Berdirinya Pabrik Jenang Armina

Pada tahun 1990 an di dirikanlah pabrik jenang yang bernama mutiara, saat itu pemilik jenang Armina yaitu pak Ali Esmanto masih kecil. Usaha tersebut adalah rintisan dari kedua orang tua pak Ali Esmanto, ketika masih kecil pak Ali Esmanto sering mengamati bahkan membantu orang tua nya untuk membuat jenang lama-kelamaan setelah dewasa pak Ali Esmanto mulai berfikir untuk mengembangkan usaha jenang milik orang tuanya.

Pabrik jenang Mutiara adalah pabrik jenang pertama di Desa temulus Mejobo Kudus. Awalnya hanya mempunyai satu merek yaitu Mutiara kemudian ibu sarpinah membuat merk lain dengan nama Garuda dan Kharisma.

Pak Ali Esmanto meniti karir usahanya sejak masa kuliah. ketika masa kuliah beliau punya rencana untuk mendirikan usaha tapi sayangnya tidak di setujui oleh orang tua nya. Karena tidak diperbolehkan maka target pertama kali yang harus dicapai adalah lulus tepat waktu selama 4 tahun. Adapun beberapa rencana setelah kuliah yaitu bekerja terlebih dahulu di sebuah perusahaan atau membangun usaha sendiri

kemudian membina rumah tangga. Karena pada dasarnya proses kehidupan seseorang dimulai dari masa kecil yang senang bermain, kemudian disibukkan dengan sekolah, lalu bekerja setelah dirasa mapan maka selanjutnya adalah menikah.

Setelah lulus kuliah, pak Ali Esmanto memilih untuk membuka sebuah usaha, namun ketika itu orang tua tidak mengizinkan. Karena dari awal kuliah orang tua berkeinginan setiap anaknya untuk menjadi pegawai negeri seperti kakaknya. Tetapi beliau lebih memilih jalur berwiraswasta karena ada beberapa alasan. Awalnya, karena pengalaman yang telah didapatkan sebelumnya saat kuliah yaitu ketika mengikuti sebuah organisasi koperasi mahasiswa. Di dalam koperasi mahasiswa (KOPMA) beliau sering mengikuti kegiatan seminar maupun pelatihan yang diadakan dinas atau kementerian. Dari pelatihan tersebut beliau mendapatkan sebuah pengetahuan bahwa untuk menjadi negara yang maju seperti Cina, Singapura, Amerika dan lain-lainnya, maka yang harus dipenuhi oleh negara tersebut yaitu memperbanyak wiraswasta, memperbanyak BUMN atau BUMD, dan meningkatkan ekonomi kerakyatan. Semuanya itu bisa diimbangi melalui usaha. Dari kegiatan-kegiatan tersebut beliau terinspirasi untuk mendirikan usahayaitu usaha ternak lele.

Usaha budidaya ternak lele beliau hanya bertahan sebentar. Hal ini dikarenakan usaha dibidang ternak lele panennya hanya bisa dilakukan 3 bulan sekali. Karena ingin melakukan perputaran uang yang cepat, kemudian pak Ali melirik makanan sebagai usaha yang memiliki perputaran uang yang cepat.

Dalam hidup seorang Ali Esmanto, apabila ingin mempunyai usaha maka kenalilah seluk beluk usaha tersebut sedalam mungkin. Mulai dari resep bahan baku termasuk mengenai kualitas, proses pembuatan hingga cara pengemasan yang bagus. Mengingat orang tua yang sudah memulai usaha terlebih dahulu yaitu dalam usaha jenang, maka beliau mencoba untuk berbisnis usaha jenang juga pada tahun 2016. Langkah pertama yang beliau ambil saat itu ialah membuat produk jenang dengan merek Armina.

Awalnya, resep yang digunakan adalah resep dari orang tuanya, namun dalam eksperimen pembuatan jenang, hasil yang didapat tidak sesuai dengan ekspektasi. Dengan keadaan ini, kemudian beliau membuat resep sendiri hingga hasil produk

jenangnya sesuai dengan ekspektasi yang beliau inginkan, yaitu baik dari rasa maupun kualitas sangat baik sesuai dengan lidah masyarakat dan dapat diterima di masyarakat ketika dipasarkan.

Setelah mendapatkan resep yang sesuai, beliau mendaftarkan produk jenang yang diproduksinya ke dinas kesehatan. Menurut beliau, hal ini harus dilakukan karena ketika ingin memperluas produk maka setidaknya harus punya izin dari dinas mengenai produknya sehingga masyarakat yang membeli percaya akan produk tersebut.

Setelah mendapatkan izin, beliau kemudian memasarkan diberbagai wilayah baik di daerah Jawa bagian timur ataupun di bagian barat. Dengan kerja keras dan ikhtiar beliau, meluaslah pangsa pasarnya bahkan hampir seluruh wilayah di Jawa Timur bisa dikuasainya. Sampai saat ini, usaha jenang Armina telah memiliki sekitar 10 varian rasa, diantaranya yaitu wijen, kelapa muda, coklat susu, durian, jahe, pisang, anggur, stroberi, sirsat dan pandan.¹

3. Lokasi Penelitian

Lokasi produksi jenang Armina terletak di desa Temulus Rt. 02/ Rw. 06, kecamatan Mejobo, kabupaten Kudus. Di lokasi ini setidaknya ada sekitar 9 tempat produksi jenang. Walaupun jumlah kompetitor jenangnya cukup banyak, namun tidak menyurutkan beliau dalam menekuni usaha jenangnya ini. Hal ini disebabkan karena menurut beliau rasa yang dihasilkan oleh setiap produsen berbeda-beda, sehingga untuk mengatasi kompetitornya yang semakin banyak didesa tersebut, beliau mengandalkan rasa dan pelayanan.²

4. Bidang Usaha

Di Kudus sendiri, ada beberapa makanan khas oleh-oleh yang banyak di buru konsumen pada saat berkunjung di Kudus, yaitu jenang Kudus. Tidak hanya sebagai makanan oleh-oleh jenang juga biasa di hidangkan pada saat ada acara-acara pernikahan, pada saat lebaran dan pada acara-acara besar lainnya. Serta ada pula yang di jajakan di pasar sebagai camilan. Jenang merupakan makanan khas kota Kudus, sehingga pabrik jenang banyak tersebar di kota Kudus. Banyak masyarakat kota

¹ Ali Esmanto, wawancara oleh penulis, 16 Febuari, 2019, Wawancara, transkrip.

² Hasil Observasi di P.J. Armina Kudus, 16 Febuari, 2019.

Kudus yang tertarik untuk memproduksi atau membuat pabrik jenang dikarenakan bisnis makanan ini cukup menjajikan.

5. Visi, Misi, Tujuan dan Struktur Organisasi Pabrik Jenang Armina

Salah satu slogan dari P.J. Armina adalah “*Bikin Kamu Ketagihan...*”, merupakan slogan yang dimunculkan dengan pertimbangan dan pengharapan agar konsumen yang membeli selalu ketagihan dan ingin membeli lagi dan lagi. Selain itu slogan ini menjelaskan bahwasanya industri ini adalah industri yang menghasilkan produk makanan dengan target utama adalah pasar atau konsumen, kepuasan konsumen dapat diciptakan dengan terjaminnya mutu, kualitas rasa yang enak sehingga konsumen menjadi loyal .

Visi dari P.J Armina ini sendiri adalah: Menjadikan Jenang Kudus Armina sebagai salah satu produk makanan khas Kudus yang berkualitas.

Misi dari P.J. Armina ini adalah:

- a. Memproduksi jenang Kudus secara higienis, berkualitas baik dan memenuhi standarisasi proses produksi
- b. Mengembangkan SDM dan Manajemen yang kreatif, inovatif dan amanah
- c. Berupaya terus menerus mengembangkan jaringan pemasaran dengan mengedepankan pelayanan prima dan kepuasan pelanggan.

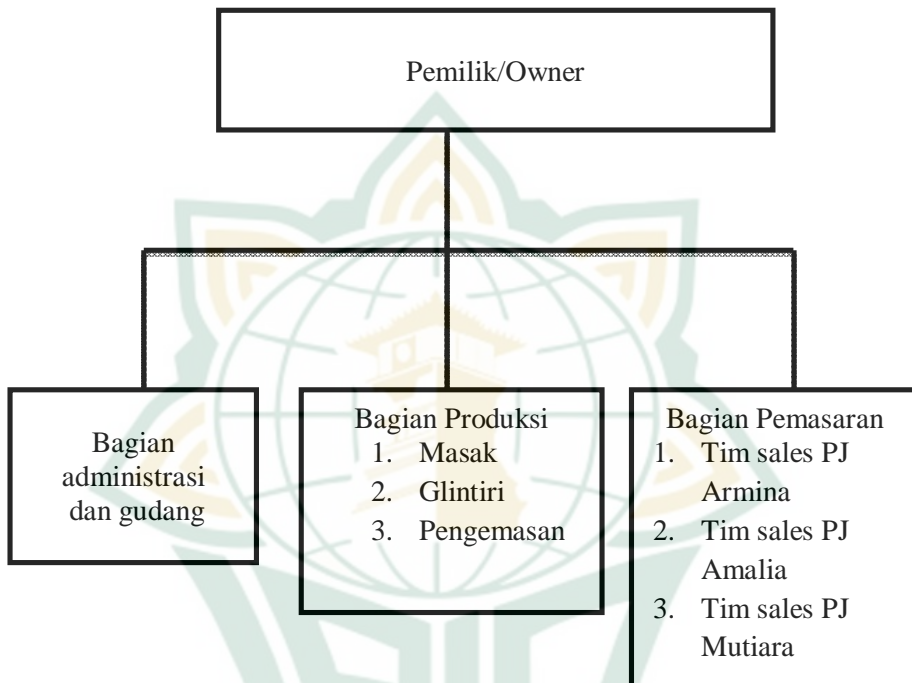
Tujuan Industri P.J. Armina yaitu mengembangkan P.J. Armina menjadi industri yang multi produk terkemuka yang berkualitas bernilai ekonomis dan sosial.³

Dalam menjalankan aktifitas perusahaan dan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan atau direncanakan, perlu ditetapkan struktur organisasi. Struktur organisasi itu sendiri adalah kerangka antar hubungan satuan –satuan orang yang didalamnya terdapat pejabat, tugas dan tanggung jawab masing-masing mempunyai peranan tertentu dalam kesatuan yang utuh. Adapun kegunaan struktur organisasi adalah untuk mengetahui status dan kedudukan pegawai yang menjalankan tugasnya di Industri Jenang P.J. Armina, serta mengatur kelancaran

³ Ali Esmanto, wawancara oleh penulis, 16 Febuari 2019, Wawancara, transkrip

jalanya pekerjaan masing-masing karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Struktur Organisasi Pabrik Jenang Armina



Gambar 4.2 Struktur Organisasi

Dari bagian organisasi di atas menjelaskan tugas dan wewenang masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

a) **Owner/pemilik**

Owner/pemilik adalah pemilik dari sebuah organisasi yang dia bangun dan didalamnya dia memiliki wewenang penuh atas organisasi tersebut.

b) **Bagian administrasi dan gudang**

Bagian ini bertugas mencatat hasil produksi keluar masuknya barang, urusan pembelian material atau bahan baku, pembayaran karyawan, menerima dan mencatat pemasukan bahan mentah, dan mencatat pemakaian bahan baku.

c) Bagian produksi

Bagian ini bertugas untuk menentukan jumlah dan jenis produksi, menentukan standart pemakaian bahan mentah dan mengadakan pngawasan produksi. Adapun bagian produksi terdiri dari tiga bagian yaitu *pertama* masak, bagian ini bertugas untuk memasak bahan mentah menjadi matang yang kemudian di dinginkan. *Kedua* glintiri, bagian ini bertugas untuk glintiri jenang menjadi kecil-kecil. *Ketiga* pengemasan, bagian ini bertugas untuk mengemas dan menimbang jenang sesuai ukuran.

d) Bagian pemasaran

Bertugas untuk memasarkan produk jenang Armina, melakukan pemasaran keluar kota. Tim pemasaran disini ada tiga tim karena P.J Armina mempunyai tiga merek jenang yang berbeda yaitu tim sales P.J. Armina, tim sales P.J. Amalia dan tim sales P.J. Mutiara.⁴

6. Proses Produksi Jenang Armina

a. Bahan dan Peralatan

Dalam proses produksi pembuatan jenang tentunya menggunakan bahan baku sehingga dapat menghasilkan produksi jenang yang siap dipasarkan. Adapun bahan-bahan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Tepung ketan
- 2) Gula kelapa
- 3) Gula pasir
- 4) Santan kelapa
- 5) Margarin
- 6) Perasa (durian, nangka, pisang, anggur, jahe, kelapa muda, sirsat, stroberi, coklat susu, original)
- 7) Wijen

Selain bahan juga memerlukan peralatan yang berfungsi sebagai pengolah jenang, peralatan tersebut meliputi:

- 1) Mesin parut, alat ini berguna untuk memarut kelapa sesudah dikupas terlebih dahulu.
- 2) Alat pemeras kelapa, digunakan untuk memeras kelapa sesudah diparut dengan jalan dipres atau ditekan

⁴ Hasil Observasi di P.J. Armina Kudus, 16 Febuari, 2019.

- 3) Alat pengaduk tepung, alat ini berguna untuk menghaluskan tepung yang telah dicampur santan.
- 4) Saringan halus
- 5) Alat pengaduk jenang
- 6) Kawah yang terbuat dari baja
- 7) Timbangan besar
- 8) Loyang tempat jenang yang sudah masuk untuk didinginkan
- 9) Alat pemotong dari bahan stainless stel
- 10) Alat pengukur air atau volume dari plastik
- 11) Alat pembungkus atau press

Disamping alat-alat pokok juga mempergunakan alat-alat lain yang digunakan untuk pengemasan antara lain : plastik, kertas, dus, segel, etiket, dan perekat.

b. Proses Pembuatan dan Pembungkusan

Proses pembuatan jenang membutuhkan waktu yang cukup lama untuk terjaminnya kualitas dan ketahanan jenang, sehingga dibutuhkan kematangan yang melebihi pembuatan makanan lainnya. Adapun urutan proses-proses pembuatan jenang adalah sebagai berikut:

- 1) Kelapa parutan ditambah air, kemudian diperas diambil santanya.
- 2) Santan dibagi menjadi dua bagian yaitu : untuk merebus gula dan untuk mengaduk gula.
- 3) Gula pasir dan gula kelapa dimasukkan kedalam kawah, dicampur rasa ditambah dengan sebagian santan digodok selama setengah jam. Selanjutnya disaring dua kali dengan saringan kemudian dimasukkan lagi kedalam kawah dan direbus kembali sambil diaduk terus menerus.
- 4) Tepung beras ketan dan sisa santan dicampur rata lalu dimasukan kedalam rebusan gula. Kemudian diaduk terus-menerus selama kurang lebih tiga jam sampai masak benar
- 5) Wijen dimasukan setelah kurang lebih 2,5 jam dari proses pemasakan kemudian diaduk kembali sampai benar-benar masak.
- 6) Setelah proses pemasakan menjadi jenang, kemudian dipindahkan kedalam loyang-loyang ditempat yang bersih

- 7) Setelah jenang menjadi dingin, kemudian dipotong-potong dan dilapisi plastik, ditimbang kemudian dikemas.
- 8) Di pabrik jenang Armina ini ada 10 varian rasa yaitu (durian, nangka, pisang, anggur, jahe, kelapa muda, sirsat, stroberi, coklat susu, original) dengan tiga merek jenang yaitu Armina, Mutiara dan Amalia.⁵

Jenang yang telah dingin kemudian di potong-potong dan dilapisi plastik bening untuk kemudian diglintiri kecil-kecil, setelah itu jenang ditimbang lalu dimasukkan kedalam mika yang sudah ditemplei merek dengan varian rasanya kemudian di staples.

7. Sistem Distribusi dan Pemasaran

Setelah melakukan proses produksi dan menghasilkan produk jenang Armina, kegiatan selanjutnya adalah pemasaran. Tujuannya agar memasarkan produk untuk dikonsumsi oleh konsumen sehingga kelangsungan dan kelancaran perusahaan dalam melakukan kegiatannya dapat berlangsung terus – menerus.

Pemasaran sangat penting bagi suatu perusahaan, sebab berhasil tidaknya pemasaran akan menentukan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Dalam melakukan aktifitas pemasaran pabrik jenang Armina dilakukan dengan cara:

- a. Langsung, yaitu dari pengusaha langsung kepada para konsumen. Konsumen dapat langsung membeli kepada produsen yaitu di rumahnya di Desa Temulus Mejobo Kudus.
- b. Tidak langsung, yaitu dari pengusaha disetorkan kepada grosir atau pengecer yang telah menjadi agennya. Sehingga konsumen dapat membeli dengan harga yang sama.

Dalam rangka meluaskan daerah pemasarannya pabrik jenang Armina ini menggunakan tim pemasaran yaitu sales untuk melobi toko-toko yang ada di Jawa Tengah, Jawa Timur dan Jogja. Selain itu karena daerah Desa Temulus terkenal dengan produk jenangnya. Maka tidaklah sulit bagi konsumen untuk mengenal produk jenang Armina karena pabrik ini yang pertama kalinya merintis usaha jenang di daerah tersebut. Selain harga terjangkau biasanya konsumen membeli produk

⁵ Hasil Observasi di P.J. Armina Kudus, 16 Februari, 2019.

jenang ini untuk dijadikan oleh-oleh, camilan ataupun acara-acara lamaran pernikahan serta dapat kita jumpai juga pada saat hari raya.⁶

B. Deskripsi Data

1. Penerapan Strategi Diferensiasi dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif

Pabrik jenang Armina merupakan perusahaan yang bergerak dibidang makanan khas Kudus yaitu Jenang. Jenang merupakan makanan ringan yang berasa manis terbuat dari tepung yang ditambah gula dan adonan lainnya. Jenang Kudus biasanya dijadikan sebagai oleh-oleh saat berkunjung ke Kudus. Tidak hanya sebagai makanan oleh-oleh jenang juga biasa di hidangkan pada saat ada acara-acara pernikahan, pada saat lebaran dan pada acara –acara besar lainnya. Serta ada pula yang di jajakan di pasar untuk dijual sebagai camilan. Jenang merupakan makanan khas kota Kudus, sehingga pabrik jenang banyak tersebar di kota Kudus.

Saat ini banyak perusahaan Jenang utamanya di Kudus sendiri berlomba-lomba memperbiki kualitas dan menginovasi produk dengan mengikuti perkembangan zaman yang notabene orang tidak hanya ingin menikmati Jenang dengan rasa original saja tapi ingin mencoba merasakan Jenang dengan rasa yang lain yang lebih lezat. Bukan hal yang mudah bagi P.J. Armina untuk bersaing mendapatkan pelanggan. P.J. Armina Kudus memerlukan strategi yang baik agar dapat memenangkan persaingan dan menarik perhatian pelanggan.

Selama ini banyak sekali perusahaan yang memproduksi produk-produk Jenang dan sampai saat ini masih tumbuh dan berkembang. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Ali Esmanto selaku pemilik P.J. Armina Kudus:

“Persaingan bisnis jenang di pasaran cukup ketat, apalagi di Desa Temulus ini ada 7 Pabrik jenang ditambah lagi belum bagian kudus yang lainnya seperti jenang Mubarok, tetapi dari semua itu pandai-pandai nya sales kita untuk memasarkan produk Jenang Armina, kalau di toko-toko hanya ada 1-2 produk jenang maka masih mudah untuk

⁶ Ali Esmanto, wawancara oleh penulis, 16 Febuari, 2019, Wawancara, transkrip.

kita masuki, tetapi semua itu tergantung pandai – pandainya sales kita untuk melobi mbak.”⁷

Strategi diferensiasi produk merupakan salah satu strategi yang digunakan oleh P.J. Armina Kudus dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Diferensiasi merupakan sesuatu yang berbeda yang dimiliki perusahaan dan tidak dimiliki oleh perusahaan lain. Dalam penerapannya di P.J. Armina Kudus strategi diferensiasi digunakan pada

a. Inovasi rasa

Dalam menciptakan suatu produk dalam bidang makanan, rasa adalah kesan pertama yang ingin dicari oleh konsumen, rasa yang berbeda dengan lainnya membuat konsumen jadi penasaran dan ingin mencobanya, dalam hal rasa produk Jenang Armina mengeluarkan 10 varian rasa agar konsumen tidak bosan menikmati Jenang tidak dalam versi original saja, 10 rasa tersebut adalah wijen, durian, nangka, kelapa muda, anggur, pisang, jahe, coklat susu, stobei dan sirsat.

Sofiatun selaku karyawan produksi mengungkapkan bahwa:

“Yang menjadi pembeda produk Jenang Armina dengan Jenang yang lain adalah kualitas rasanya yang sejak dahulu tidak berubah, punya banyak varian rasa, mempunyai tiga merek, dibandingkan produk jenang yang lain produk Jenang Armina lebih unggul.”⁸

Hal yang sama juga diungkapkan oleh karyawan dari P.J. Armina itu sendiri diantaranya adalah:

M. Taufik juga mengungkapkan hal yang sama terkait perbedaan produk P.J Armina dengan pabrik Jenang lainnya :

“Yang menjadi pembeda produk Jenang Armina dengan Jenang yang lain adalah rasanya bervariasi ada pisang, durian, sirsat dan masih banyak lagi. Selain itu

⁷ Ali Esmanto, wawancara oleh penulis, 16 Febuari, 2019, Wawancara, transkrip.

⁸ Sofiatun, wawancara oleh penulis, 20 Febuari, 2019, wawancara, transkrip.

disini juga memproduksi madu mongso yang tidak semua pabrik Jenang memproduksinya”⁹.

Nur halimah selaku karyawan P.J. Armina mengungkapkan bahwa:

“Yang menjadi pembeda produk Jenang Armina dengan Jenang yang lain adalah kualitas rasanya enak, kalau jenangnya berwarna coklat kehitaman ini berarti enak dan manis”.¹⁰

b. Menambah merek dagang

Untuk meningkatkan penjualan di pasaran, P.J Armina tidak hanya mempunyai satu merek tetapi memiliki tiga merek yang dijadikan untuk merek dagang agar menambah pangsa pasar dari P.J. Armina itu sendiri, merek tersebut adalah P.J. Armina, P.J. Amalia dan P.J. Mutiara.

Strategi diferensiasi merupakan salah satu strategi yang digunakan oleh P.J. Armina Kudus Bapak Ali Esmanto menerangkan bahwa:

“ Strategi yang digunakan untuk bersaing di pasaran adalah kita bermain harga, memberikan harga terjangkau dengan kualitas yang sebanding, selain itu inovasi pada produk juga kita kembangkan yaitu dengan membuat rasa jenang beda dengan yang lain tidak original saja tetapi ada 10 rasa yang kami tawarkan disini yaitu wijen, durian, nangka, kelapa muda, anggur, pisang, jahe, stroberi, sirsat dan coklat susu. selain menambah jumlah merek dagang sehingga pangsa pasar menjadi lebih luas. Di P.J. Armina ini sendiri ada tiga merek dagang yaitu P.J. Armina, P.J. Amalia dan P.J. Mutiara. Kemudian pandai-pandainya sales Pabrik Jenang Armina untuk pemasarannya yaitu pandai berkomunikasi untuk menawarkan produk kepada reseller kemudian pada saat orang-orang membeli dilayani dengan ramah”.¹¹

⁹M. Taufik, wawancara oleh penulis, 20 Febuari, 2019, wawancara, transkrip.

¹⁰Nur Halimah, wawancara oleh penulis, 20 Febuari, 2019, wawancara, transkrip.

¹¹Ali Esmanto, wawancara oleh penulis, 16 Febuari, 2019, wawancara, transkrip.

c. Mempunyai beberapa tim pemasaran

Dalam melakukan suatu pemasaran tentunya dibutuhkan tenaga pemasar untuk memasarkan suatu produk. Karena pemasaran P.J Armina tidak hanya berfokus di Kudus, maka P.J. Armina mempunyai beberapa tim pemasar untuk memperluas pangsa pasarnya di daerah Jawa Timur Dan Yogyakarta. Tim pemasaran P.J. Armina terdiri dari 13 orang pemasar yang dibagi kedalam tiga tim yaitu satu tim untuk P.J Armina, dua tim untuk P.J. Amalia dan satu tim lagi untuk P.J. Mutiara. Masing-masing tim terdiri dari 3-4 orang termasuk supir. Tujuan dari tim-tim tersebut agar pemasaran menjadi lebih fokus dan pangsa pasar menjadi lebih luas. Hal ini sesuai yang dikatakan oleh Pak Ali Esmanto yaitu:

“Faktor pendukung dari strategi yang digunakan yaitu kita berupaya menginovasi rasa-rasa jenang secara terus-menerus, membuat kemasan dalam mika, sehingga mudah dilihat jenang nya masih dalam keadaan baik, dengan begitu harga dari jenang menjadi terjangkau karena tidak pakai kardus yang notabene terlihat lebih mahal dan tidak mudah dilihat. Kemudian untuk pemasarannya memang dari sini punya 3 tim pemasaran yang terdiri dari 13 orang jadi benar-bener fokus pada pemasaran dari produk dari Pabrik Jenang ini sendiri.”

d. Memberikan pelajaran pembuatan Jenang/ Factory visit untuk siswa SD/MI

Tidak semua perusahaan mengizinkan tempat usahanya untuk dikunjungi. Berbeda halnya dengan P.J. Armina, P.J. ini sendiri memberikan peluang bagi anak-anak yang ingin belajar bisnis sejak kecil dengan mengadakan vactory visit ke pabriknya agar anak-anak bisa belajar bagaimana membuat Jenang itu sendiri. Hal ini dilakukan pemilik agar anak-anak mengetahui makanan khas kudus yaitu Jenang dan harapanya adalah anak-anak bisa belajar berbisnis dimulai sejak dini. Hal ini telah diungkapkan oleh Pak Ali Esmanto yaitu:

“Upaya perusahaan dalam membangun citra yaitu dengan memberikan pelayanan yang ramah bagi pembeli, memberikan bonus bagi pembeli yang sudah berlangganan sejak lama kemudian memberikan zakat mal setiap tahunnya, memberikan bonus kepada

karyawan, mensupport kegiatan-kegiatan perkoperasian mahasiswa kemudian pabrik ini juga membuka pembelajaran pembuatan jenang bagi para anak-anak SD atau MI untuk berkunjung atau factory visit di pabrik kami dalam pembuatan jenang Armina ini sendiri mbak”.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh karyawan dari P.J. Armina itu sendiri adalah:

Depri Julianto selaku karyawan P.J Armina juga mengungkapkan hal yang sama yaitu:

“ Kualitas rasa yang tidak berubah dari tahun ke tahun”¹²

Tujuan dari strategi diferensiasi produk adalah mengembangkan dan membedakan produk yang tepat sesuai keinginan konsumen potensial yang ingin dituju. Diferensiasi produk dikatakan berhasil jika difrensiasi itu mampu mengalihkan basis persaingan dari harga ke faktor lain, seperti karakteristik produk, strategi distribusi atau variabel-variabel promotif lainnya. Menurut Hasan selaku konsumen berpendapat bahwa:

“Pembeda produk jenang Armina dengan jenang – jenang yang lain adalah bahan baku yang digunakan dalam proses pembuatannya dan dalam penambahan wijen sangat dipilih kualitasnya, selain itu produk jenang armina memiliki 10 varian rasa tidak hanya original saja dan juga punya brand lain yaitu amalia dan mutiara”.¹³

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam menghadapi persaingan bisnis diperlukan suatu strategi. Dalam sebuah persaingan, strategi kemenangan adalah segalanya. Namun perlu didasarkan pada suatu pemikiran bahwa suatu strategi perlu terdapat konsep, kerangka kerja, dan teknik yang dapat digunakan untuk menyusun dan menjalankan strategi secara efektif. Keunggulan kompetitif dapat diciptakan melalui strategi diferensiasi pada perusahaan. Strategi diferensiasi dapat

¹² Depri Julianto, wawancara oleh penulis, 16 febuari, 2019, wawancara, transkrip.

¹³ Hasan, wawancara oleh penulis, 18 Febuari, 2019, wawancara, transkrip.

diterapkan dengan menunjukkan inovasi rasa, menambah merek dagang, mempunyai beberapa tim pemasaran, mengadakan *vactory visit*.

2. Membangun Citra Perusahaan dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif

Di zaman modern saat ini, jika suatu perusahaan ingin dipercaya konsumennya berarti harus ada beberapa aktivitas yang harus diusahakan sebagai manifestasi untuk mendapatkan kepercayaan dari konsumen. Kepercayaan bukanlah sesuatu yang ada dengan sendirinya dan akan hilang dengan sendirinya. Akan tetapi kepercayaan adalah salah satu simpul dari ikatan beberapa tali yang saling berkaitan. Begitu juga dengan adanya penerapan strategi dalam membangun citra perusahaan yang diterapkan oleh P.J. Armina Kudus. Untuk dapat menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan, maka perusahaan harus mempunyai strategi tertentu salah satunya melalui citra perusahaan.

Citra merupakan persepsi atau sudut pandang masyarakat terhadap suatu perusahaan. Mengolah persepsi individu satu dengan individu yang lain bukanlah hal yang mudah atau bahkan sulit untuk dilakukan. Sebuah persepsi muncul dari pikiran seseorang yang tidak dapat kita prediksi. Citra ada kalanya bernilai positif namun juga ada kalanya bernilai negatif, hal tersebut tergantung oleh respon masyarakat terhadap rangsangan yang diberikan oleh perusahaan. Menurut Bapak Ali Esmanto mengungkapkan bahwa :

“Saya rasa citra perusahaan kami untuk wilayah ini sudah cukup baik, namun tergantung bagaimana masyarakat yang menilai pastinya ada yang positif maupun negatif”.

Karyawan P.J Armina yang lain M. Taufik juga mengungkapkan tentang citra perusahaan P.J. Armina yaitu:

“Sudah baik citranya, karena sudah puluhan tahun produksi dan menjadi pelopor utama berdirinya pabrik Jenang di daerah ini”¹⁴.

¹⁴ M. Taufik, wawancara oleh penulis, 20 Februari, 2019, wawancara, transkrip.

Karyawan P.J. Armina yang bernama Depri Julianto juga mengungkapkan citra perusahaan P.J Armina yaitu:

“ Citra nya sudah baik, karena pemasarannya juga sudah mencapai wilayah Jawa Timur dan daerah Jogja “.

Selain Depri Julianto karyawan P.J. Armina, Sofiatun juga mengungkapkan bahwa:

“Saya rasa sudah sesuai ya, karena pabrik jenang Armina ini sudah berdiri sejak tahun 1990 an jadi masyarakat sudah kenal dan citra nya cukup baik, karena memang rasa jenang nya enak dan kebanyakan masyarakat suka membeli disini. Selain itu pelayanan disini juga ramah “.

Pabrik Jenang Armina membangun citra perusahaan dengan melibatkan pelanggan, karena dari persepsi pelangganlah yang nantinya akan menjadi evaluasi perusahaan, apakah akan memperbaiki atau mempertahankan citra perusahaan yang sudah ada.

Pabrik Jenang Armina Kudus menyerahkan sepenuhnya citra perusahaan kepada masyarakat, karena masyarakatlah yang dapat menilai bagaimana persepsi atau gambaran P.J. Armina Kudus serta diimbangi dengan usaha dari perusahaan untuk membangun citranya kearah lebih baik. Banyak perusahaan yang sukses menjual produknya karena memiliki citra yang baik sehingga menarik pelanggan untuk membeli produknya. Seperti yang disampaikan oleh Hasan selaku konsumen menerangkan bahwa:

“ Citra perusahaan jenang Armina kalau yang saya tahu cukup baik, karena sudah bertahun-tahun produksi, kadang kalau hari raya sering ada bonus selain itu perusahaan jenang Armina ini sudah terdaftar di Dinas kesehatan berarti sudah layak konsumsi dan sehat”¹⁵

Untuk menciptakan keunggulan kompetitif melalui citra perusahaan, ada beberapa cara yang dilakukan oleh P.J. Armina Kudus yaitu:

- a. *Public Relation*, artinya membangun hubungan yang harmonis dengan publik internal dan eksternal perusahaan.

¹⁵ Hasan, wawancara oleh penulis, 18 Febuari, 2019, wawancara, transkrip.

Suatu perusahaan sangat memerlukan adanya komunikasi timbal balik untuk mencapai tujuannya. Untuk itu komunikasi timbal balik menjadi hal yang utama agar mampu mengemban fungsi dan tugas dalam melaksanakan hubungan komunikasi perusahaan sebagai upaya membina hubungan yang harmonis antara pemimpin manajemen dengan para karyawan dan antara pemimpin dengan pemilik perusahaan atau sebaliknya. Begitu juga dengan masyarakat luar sebagai publiknya yang pada akhirnya dapat menentukan sukses atau tidaknya tujuan dan citra yang hendak dicapai oleh perusahaan. Hal ini sesuai yang diungkapkan:

Nur Halimah selaku karyawan P.J. Armina juga mengungkapkan pendapatnya bahwa:

“Iya sudah cukup baik dan sesuai, karena terbukti banyaknya pembeli yang datang dari dalam kota maupun luar kota contohnya Pati.”¹⁶

- b. Tanggung jawab sosial perusahaan atau *Corporate social responsibility* (CSR), artinya komitmen perusahaan atau dunia bisnis untuk berkontribusi dalam pembangunan ekonomi yang berkelanjutan dengan memperhatikan tanggung jawab sosial perusahaan dan menitikberatkan pada keseimbangan antara perhatian terhadap aspek ekonomis, sosial dan lingkungan P.J. Armina Kudus melakukan tanggung jawab sosial seperti mengeluarkan zakat mal setiap tahunnya, ikut mensupport acara-acara perkoperasian mahasiswa, mengadakan factory visit untuk anak-anak SD maupun MI.

Hal tersebut telah di ungkapkan oleh Pak Ali Esmanto yaitu :

“ Upaya perusahaan dalam membangun citra yaitu dengan memberikan pelayanan yang ramah bagi pembeli, memberikan bonus bagi pembeli yang sudah berlangganan sejak lama kemudian memberikan zakat mal setiap tahunnya, memberikan bonus kepada karyawan, mensupport kegiatan-kegiatan perkoperasian mahasiswa kemudian pabrik ini juga membuka

¹⁶ Nur Halimah, wawancara oleh penulis, 20 Febuari, 2019, wawancara, transkrip.

pembelajaran pembuatan jenang bagi para anak-anak SD atau MI untuk berkunjung atau vactory visit di pabrik kami dalam pembuatan jenang Armina ini sendiri mbak”.

Selain Pak Ali Esmanto, Nur Halimah juga mengungkapkan hal yang sama yaitu:

“Cara mempertahankan citra perusahaan di pabrik Jenang Armina ini adalah biasanya tiap tahun ada zakat mal untuk tetangga, saudara –saudara kemudian sering memberikan bonus pada konsumen maupun karyawan sendiri.”

- c. Strategi harga, harga adalah nilai yang diberikan oleh konsumen terhadap barang dan jasa. Harga yang baik adalah harga yang sesuai dengan kualitas dan merk produk. Untuk harga produk Jenang Armina Kudus bisa dikatakan terjangkau dan kualitas tetap terjaga. Memberikan potongan harga atau bonus dapat membuat pelanggan menjadi tertarik ingin membeli. Diskon maupun bonus biasanya diberikan jika pembeli membeli Jenang dalam jumlah banyak, selain itu diskon dan bonus juga diberikan pada saat hari-hari besar misalnya Hari Raya Idul Fitri dan Idul Adha. Menurut mas hasan selaku konsumen mengungkapkan bahwa:

“ Harga yang ditawarkan terjangkau, karena menyesuaikan bahan yang layak dan juga menyesuaikan harga di pasaran, jadi tidak memberatkan konsumen.”¹⁷
- d. Pelayanan yang prima kepada pelanggan, P.J. Armina mempertahankan pelanggan dengan membangun kepercayaan bagi pelanggan P.J. Armina dengan memberikan pelayanan terbaik. Dengan bersikap sopan jujur dan ramah maka pelanggan akan merasa sangat senang dan dihormati sebagai konsumen. Hal ini sesuai dengan yang di ungkapakan oleh Depri Julianto selaku karyawan P.J. Armina Kudus yaitu:

¹⁷ Hasan, wawancara oleh penulis, 18 Febuari, 2019, wawancara, transkrip.

” Kalau ada pembeli di layani dengan ramah, kemudian pada saat masuk ke toko-toko untuk memasarkan produk bersikap ramah dengan penjual toko, jujur, amanah sehingga toko-toko tempat pasar kita bisa loyal dan mengambil produk kami terus.”

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Diferensiasi dan Citra Perusahaan dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif

a. Faktor Pendukung

Berdasarkan hasil wawancara, peneliti mendapatkan keterangan tentang faktor-faktor pendukung strategi diferensiasi dan citra perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif sebagai berikut:

- 1) Inovasi rasa jenang yang terus menerus untuk mengatasi kebosanan pada versi rasa yang itu-itu saja. Hal ini diungkapkan oleh M. Taufik selaku karyawan P.J. Armina Kudus yaitu:
“Keistimewaan dari produk Jenang Armina ini adalah rata-rata yang beli disini itu bilang enak, komposisinya dari tahun ke tahun tetap terjaga, maka dari itu rasanya enak”.¹⁸
- 2) Sumber daya manusia yang kreatif dan solid
Hal ini terbukti dengan lamanya bekerja seorang karyawan yaitu Sofiatun di P.J. Armina Kudus yaitu:
“Saya sudah bekerja di Pabrik Jenang Armina ini kurang lebih adalah 10 tahun mbak.”
- 3) Konsisten dalam memberikan pelayanan terbaik
Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Sofiatun selaku karyawan P.J. Armina Kudus yaitu:
“Cara mempertahankan citra perusahaan di pabrik Jenang Armina ini adalah dengan cara menjaga kualitas yang sejak dulu tidak berubah dan memberikan pelayanan yang ramah kepada pembeli”.
Selain Sofiatun Hasan selaku konsumen juga mengungkapkan hal yang sama yaitu:
“Ya, sudah baik, terbukti dari konsistennya produksi itu sendiri dan banyaknya pembeli dari jenang Armina itu

¹⁸ M. Taufik, wawancara oleh penulis, 20 Februari, 2019, wawancara, transkrip.

sendiri jadi ada timbal balik antara produsen dengan konsumen”.

- 4) Terus belajar mengembangkan kualitas perusahaan dengan cara temu para wirausaha di seluruh Indonesia

Beberapa komponen faktor pendukung diatas adalah beberapa hal yang diungkapkan oleh Bapak Ali Esmanto selaku pemilik yang menyatakan bahwa:

“Faktor pendukung dari strategi yang digunakan yaitu kita berupaya menginovasi rasa-rasa jenang secara terus-menerus, membuat kemasan dalam mika, sehingga mudah dilihat jenang nya masih dalam keadaan baik, dengan begitu harga dari jenang menjadi terjangkau karena tidak pakai kardus yang notabene terlihat lebih mahal dan tidak mudah dilihat. Kemudian untuk pemasarannya memang dari sini punya 3 tim pemasaran yang terdiri dari 13 orang jadi benar-bener fokus pada pemasaran dari produk dari Pabrik Jenang ini sendiri”.

Selain Bapak Ali Esmanto Sofiatun juga mengungkapkan faktor pendukung yaitu:

“Keistimewaan dari produk Jenang Armina ini adalah kualitasnya bagus, teksturnya pas, rasanya enak, lebih manis dan beda dengan produk Jenang yang lain. Disini tidak hanya rasa original saja tetapi ada 10 varian rasa sehingga konsumen tidak bosan dengan rasa yang biasa –biasa saja, variannya yaitu wijen, durian, nangka, kelapa muda, anggur, pisang, jahe, coklat susu, stroberi dan sirsat”.¹⁹

- b. Faktor penghambat

Kemampuan manusia itu terbatas, tidak menutup kemungkinan bahwa seseorang menuntut keinginannya dalam mencapai sesuatu, kadang mengalami hambatan dalam proses pencapaiannya. Penetapan strategi diferensiasi dan membangun citra perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif terdapat hambatan dan dan

¹⁹ Sofiatun, wawancara oleh penulis, 20 Febuari 2019, wawancara, transkrip.

permasalahan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti terdapat faktor-faktor penghambat strategi diferensiasi dan citra perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif sebagai berikut:

- 1) Persaingan yang semakin ketat dengan banyaknya pabrik Jenang utamanya di daerah Kudus.

Kudus merupakan sentra Pabrik Jenang maka dari itu ada banyak pabrik jenang salah satunya Pabrik Jenang Karomah. Sebagai kompetitor yang sama-sama memproduksi jenang di Kota Kudus. PJ Armina harus berupaya lebih keras lagi agar tidak kalah di pasaran.

Dari faktor-faktor penghambat diatas telah diungkapkan oleh Bapak Ali Esmanto beserta karyawan yang mengungkapkan bahwa faktor penghambat itu adalah:

“Faktor penghambat dari strategi yang digunakan adalah jika sales nya kurang bisa melobi maka Jenang belum bisa ditaruh di toko atau pasaran. Karena semakin banyaknya persaingan bisnis jenang yang ada di Kudus ini sendiri mbak”.

- 2) Terkadang jenang yang dibuat tekstur kematangannya kurang jadi susah untuk di glintiri atau dibungkus kecil-kecil.

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh sofiatun selaku karyawan dari P.J Armina yaitu:

“Kendala yang dihadapi selama bekerja di Pabrik Jenang Armina yaitu pada saat glintiri jenang kadang agak kesusahan karena kadang jenangnya terlalu keras atau kurang adukan jadi pada saat memotong dan di glintiri agak susah, selain itu tekstur jenang yang terkadang lengket membuat plastiknya jadi nempel ke tangan jadi agak kesulitan pada saat mau glintiri jenang nya”.²⁰

²⁰ Sofiatun, wawancara oleh penulis, 20 Febuari 2019, wawancara, transkrip.

- 3) Bahan untuk memasak jenang menggunakan perapian kayu, jadi pada saat hujan terkadang kayu nya basah jadi jenang akan matang cukup lama.

Karyawan yang lain yaitu M.Taufik mengungkapkan hambatan dalam strategi diferensiasi dan citra perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif yaitu:

“Kendala yang dihadapi selama bekerja di Pabrik Jenang Armina yaitu kalau kayu yang membuat masak jenang ini basah maka jenang nya akan matang cukup lama. Karena kayu yang digunakan kayu jati maka kayu harus benar-benar kering”.

- 4) Lokasi produksi yang dekat dengan rumah-rumah warga menjadikan pemilik khawatir warga terganggu saat produksi berlangsung. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang diungkapkan oleh Pak Ali Esmanto: “Dikatakan strategis belum ya, karena lokasi nya agak di dalam berdekatan dengan rumah warga. Tapi rencana saya kedepanya mau membangun pabrik diluar pemukiman warga dan membuat sorum di depan. Tetapi karena pabrik ini berdiri sejak tahun 1990 an dan pertama kali di Desa ini maka masyarakat sudah mengenalnya, ditambah lagi memang Desa Temulus ini bisa dikatakan adalah sentra jenang Kudus karena ada sekitar 7 pabrik Jenang disini.”

c. Solusi Permasalahan

Adanya faktor-faktor yang mendukung strategi diferensiasi dan citra perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif diharapkan berjalan dengan lancar sesuai tujuan perusahaan. Sedangkan faktor-faktor penghambat harus dicari solusinya. Berikut solusi untuk mengatasi faktor penghambat strategi diferensiasi dan citra perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif diantaranya yaitu:

- 1) Penyusunan strategi bisnis yang lebih matang dengan mengadakan rolling antar tim pemasaran.

Dari solusi di atas peneliti telah melakukan wawancara kepada Bapak Ali Esmanto mengenai solusi dari faktor penghambat strategi diferensiasi dan citra perusahaan dalam menciptakan keunggulan

kompetitif Bapak Ali Esmanto mengungkapkan bahwa:

“Solusinya adalah mengadakan rolling tim pemasaran, agar yang belum terlalu bisa pemasaran bisa di ajari yang sudah lama dan handal dalam pemasaran”.

- 2) Pada saat bungkusi jenang, jenang terlebih dahulu di pipihkan agar teksturnya lebih lembut dan mudah untuk di glintri atau dibungkusi.

Solusi mengatasi faktor penghambat tersebut juga diungkapkan Nur Halimah selaku karyawan yang mengungkapkan bahwa:

“Cara mengatasi kendala tersebut adalah dengan memipihkan jenang nya kemudian di tepuk-tepuk sehingga mudah untuk dipotong dan dibungkusi.”

- 3) Menyediakan tempat kusus untuk wadah kayu agar saat hujan tidak basah.

Selain Nur Halimah, M. Taufik juga mengungkapkan solusi dari faktor penghambat yaitu:

“Solusi nya adalah dibuatkan tempat untuk menaruh kayu agar saat hujan tidak basah dan produksi lancar.”

- 4) Membangun pabrik diluar lingkungan warga kedepanya. Dan membuat sorum agar tempat usaha lebih luas. Seperti yang diungkapkan oleh Pak Ali Esmanto :

“Dikatakan strategis belum ya, karena lokasi nya agak di dalam berdekatan dengan rumah warga. Tapi rencana saya kedepanya mau membangun pabrik diluar pemukiman warga dan membuat sorum di depan. Tetapi karena pabrik ini berdiri sejak tahun 1990 an dan pertama kali di Desa ini maka masyarakat sudah mengenalnya, ditambah lagi memang Desa Temulus ini bisa dikatakan adalah sentra jenang Kudus karena ada sekitar 7 pabrik Jenang disini”.

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

Para pengusaha perlu memiliki sifat-sifat yang baik. Sifat-sifat penjual yang baik menurut pembeli antara lain jujur dalam memberikan informasi, pengetahuan yang baik tentang barang, mengetahui kebutuhan konsumen dengan baik, dan memiliki pribadi yang menarik. Empat sifat tersebut merupakan sifat-sifat yang pokok. Di samping itu masih banyak sifat lain yang dituntut oleh pembeli, seperti cepat dan terampil dalam melayani, informatif bersahabat, tidak memperlihatkan rasa kesal atau sabar dan sebagainya. Sebagai salah satu usaha maka pabrik jenang Armina kudus menerapkan sikap-sikap yang mencerminkan bisnis yang baik yang sesuai syariah dengan memperhatikan aspek berikut yaitu:

a. Kepercayaan dan Kejujuran

Untuk meyakinkan pembeli agar mau membeli produk jenang Armina hal itu tak bisa terlepas dari kegiatan tawar menawar. Supaya pembeli merasa yakin maka pemasar di pabrik jenang Armina harus benar-benar mengenal barang yang dijual serta mempunyai kemampuan untuk mengatasi setiap keberatan dan keluhan para langganan.

Dalam usaha meyakinkan pembeli, pemasar pabrik jenang Armina harus memperkecil kekurangan-kekurangan yang terdapat pada barang dagangannya. Sebaliknya tunjukkanlah setiap kelebihan yang terdapat dalam barangnya. Tetapi jangan lupa semua keterangan tersebut harus dibuktikan dan tidak membohongi pelanggan.

Hal ini sesuai dengan yang di ungkapkan oleh Pak Ali Esmanto sebagai berikut:

“Nilai religius yang harus dibangun pada usaha ini yaitu kejujuran adalah sebuah harga yang mahal. Sekali bohong maka selanjutnya akan bohong sampai kapanpun mbak. Dengan kebohongan itu maka tidak ada yang akan percaya apabila ada fakta yang terjadi berbanding terbalik dengan kebohongan yang diucapkan. Padahal dalam sebuah hubungan usaha (jual beli) kepercayaan adalah hal yang sangat penting untuk didapatkan. Untuk usaha jenang Armina ini menerapkan sistem titip jual dalam memasarkan produknya, apabila sejak pertama kali kejujuran tidak

menjadi nomor *wahid* dalam prosesnya maka sudah dipastikan keberlangsungannya tidak akan bertahan lama begitu mbak.”

Selain kejujuran dan kepercayaan hal lain yang harus dibangun untuk meningkatkan keunggulan kompetitif berdasarkan perspektif syariah pada pabrik jeneng Armina adalah :

- b. Sikap saling tolong menolong dan saling menghormati sesama pengusaha sikap saling tolong menolong sesama pengusaha tidak menjatuhkan satu sama lain, hal ini baik karena masyarakat sudah bosan dengan praktik tipu-menipu dan menjatuhkan antar sesama pengusaha. Seperti yang telah diungkapkan oleh Pak Ali Esmanto selaku pemilik pabrik jeneng Armina yaitu:

“Selain kejujuran, tolong menolong menjadi hal yang sangat dijunjung tinggi. Kami percaya bahwa barangsiapa yang membantu kesusahan saudaranya, maka Allah akan membantu menyelesaikan permasalahan yang ada dalam hidupnya. Sehingga dengan hal ini kami tidak akan merasa kebingungan karena Allah pasti akan membantu kami dikala sedang susah.”

Sebagai salah satu usaha pabrik jeneng Armina juga menggunakan pemasaran spiritual artinya pemasaran yang memperhatikan pengawasan penguasaan tertinggi Allah Maha Pemberi Rizki. Jadi pada saat melakukan pemasaran untuk memasarkan produk kita menjadi mawas diri karena diawasi oleh Allah SWT sebagai Maha Pemberi Rizki.

C. Pembahasan dan Analisis

1. Analisis Penerapan Strategi Diferensiasi dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif

Berdasarkan data yang peneliti peroleh dilapangan, peneliti dapat melakukan analisis bahwa banyak fenomena yang terjadi berkaitan dengan perubahan lingkungan bisnis secara global perlu disikapi dengan kritis oleh para pebisnis. Adanya strategi persaingan yang kuat antar perusahaan dapat menyebabkan tereliminasinya perusahaan jika tidak mampu bersaing dengan perusahaan yang lain. Oleh karena itu perusahaan perlu melakukan adanya strategi untuk dapat bersaing

mempertahankan konsumennya dengan menggunakan strategi diferensiasi.

Suatu strategi yang sukses memungkinkan suatu perusahaan untuk menyediakan produk atau jasa yang memiliki nilai dan manfaat lebih kepada pembeli. Diferensiasi biasanya berasal dari satu atau lebih aktivitas dalam rantai nilai yang menciptakan nilai unik bagi konsumennya. Strategi diferensiasi dalam memperkuat posisi produk dan memenangkan persaingan sangat signifikan.

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.²¹

Dalam strategi diferensiasi perlu adanya acuan dan apa yang dibutuhkan pelanggan. Untuk dapat menerapkan strategi diferensiasi perusahaan harus mempelajari kebutuhan pembeli dan perilakunya secara hati-hati untuk mengetahui apa yang pembeli pertimbangkan, apa yang mereka pikirkan tentang nilai atau manfaat produk, dan kesediaan mereka untuk membayar. Secara keseluruhan tujuan strategi diferensiasi adalah menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan, meningkatkan penjualan dan kepuasan pelanggan.

Hasil penelitian yang peneliti telah lakukan, menunjukkan bahwa hampir semua parameter penting, dalam strategi diferensiasi dilakukan dengan baik oleh P.J. Armina Kudus. Adapun hasil penelitian strategi diferensiasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang dilakukan pada P.J. Armina Kudus yaitu:

²¹ 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.

a) Inovasi rasa

Dalam menciptakan suatu produk dalam bidang makanan, rasa adalah kesan pertama yang ingin dicari oleh konsumen, rasa yang berbeda dengan lainnya membuat konsumen jadi penasaran dan ingin mencobanya, dalam hal rasa produk Jenang Armina mengeluarkan 10 varian rasa agar konsumen tidak bosan menikmati Jenang tidak dalam versi original saja, 10 rasa tersebut adalah wijen, durian, nangka, kelapa muda, anggur, pisang, jahe, coklat susu, stobei dan sirsat.

b) Menambah merek dagang

Membangun merk yang kuat tidak berbeda dengan membangun sebuah rumah. Oleh karena itu, untuk membangun sebuah merek yang kuat diperlukan juga sebuah fondasi yang kuat. Berikut adalah cara-cara yang bisa kita gunakan untuk membangun merek yang kuat diantaranya yaitu: *Pertama*, sebuah merek harus memiliki pemosisian yang tepat artinya merek harus ditempatkan secara spesifik di benak pelanggan. Membangun pemosisian adalah menempatkan semua aspek dari nilai merek secara konsisten sehingga produk selalu menjadi nomor satu di benak pelanggan. *Kedua*, memiliki nilai merek yang tepat artinya merek akan semakin kompetitif jika dapat diposisikan secara tepat. Oleh karena itu pemasar perlu mengetahui nilai merek. Nilai merek dapat membentuk kepribadian merek yang mencerminkan gejala perubahan selera konsumen dalam pengonsumsiannya suatu produk. *Ketiga*, merek harus memiliki konsep yang tepat, artinya konsep yang baik dapat mengomunikasikan semua elemen nilai merek dan pemosisian yang tepat sehingga citra merek produk dapat ditingkatkan.²²

Untuk meningkatkan penjualan di pasaran, P.J Armina tidak hanya mempunyai satu merek tetapi memiliki tiga merek yang dijadikan untuk merek dagang agar menambah pangsa pasar dari P.J. Armina itu sendiri, merek tersebut adalah P.J. Armina, P.J. Amalia dan P.J. Mutiara.

²² Etta Mamang Sangadji dan Sopiha, *Perilaku Konsumen Pendekatan Praktis Disertai Himpunan Jurnal Penelitian* (Yogyakarta : ANDI, 2013), 326-327.

c) Mempunyai beberapa tim pemasaran

American Marketing Association mendefinisikan bahwa pemasaran adalah suatu fungsi organisasi dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan dan memberikan nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan pemangku kepentingannya. Menangani proses pertukaran ini membutuhkan banyak kerja dan keterampilan. Manajemen pemasaran terjadi ketika setidaknya satu pihak dalam sebuah pertukaran potensial berpikir tentang cara-cara untuk mencapai respons yang diinginkan pihak lain.²³ Dalam melakukan suatu pemasaran tentunya dibutuhkan tenaga pemasar untuk memasarkan suatu produk. Karena pemasaran P.J Armina tidak hanya berfokus di Kudus, maka P.J. Armina mempunyai beberapa tim pemasar untuk memperluas pangsa pasarnya di daerah Jawa Timur Dan Yogyakarta. Tim pemasaran P.J. Armina terdiri dari 13 orang pemasar yang dibagi kedalam tiga tim yaitu satu tim untuk P.J Armina, dua tim untuk P.J. Amalia dan satu tim lagi untuk P.J. Mutiara. Masing-masing tim terdiri dari 3-4 orang termasuk supir. Tujuan dari tim-tim tersebut agar pemasaran menjadi lebih fokus dan pangsa pasar menjadi lebih luas.

d) Factory visit untuk siswa MI atau SD

Tidak semua perusahaan mengizinkan tempat usahanya untuk dikunjungi. Berbeda halnya dengan P.J. Armina, P.J. ini sendiri memberikan peluang bagi anak-anak yang ingin belajar bisnis sejak kecil dengan mengadakan vactory visit ke pabriknya agar anak-anak bisa belajar bagaimana membuat Jenang itu sendiri. Hal ini dilakukan pemilik agar anak-anak mengetahui makanan khas kudus yaitu Jenang dan harapannya adalah anak-anak bisa belajar berbisnis dimulai sejak dini

Keunggulan kompetitif berasal dari penawaran produk atau jasa yang tidak mudah ditiru pesaingnya. Keunggulan kompetitif dapat berasal dari strategi diferensiasi. Ketika perusahaan mempunyai kompetensi inti dan kapabilitas yang

²³ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran Edisi Ketiga Belas Jilid 1*, (Jakarta : Erlangga, 2008), 5.

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.²⁴

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

- 1) Aktivitas pembelian dan pengadaan bahan baku yang mempengaruhi kualitas akhir suatu produk
- 2) Aktivitas penelitian dan pengembangan produk yang bertujuan meningkatkan desain produk dan fiturnya, lebih banyak variasi produk, akan menambah keamanan pengguna dan meningkatkan perlindungan lingkungan.
- 3) Aktivitas yang berkaitan dengan teknologi produksi, yang memberi cara pesanan dengan biaya yang efisien, meningkatkan kualitas produk, kesesuaian dan penampilan.
- 4) Aktivitas pabrik yang mengurangi kecacatan produk, mencegah kegagalan produk lebih dini, memperpanjang daur hidup produk.
- 5) Aktivitas distribusi dan logistik keluar yang akan memberikan penyampain lebih cepat, meminimalkan penyimpanan, pengisian pesanan yang lebih cepat.²⁵

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

²⁴ M. Husni Mubarak, *Manajemen Strategi*, 69-70.

²⁵ M. Husni Mubarak, *Manajemen Strategi*, 70.

menaikkan kinerja produk atau jasa yang pembeli dapat, perusahaan dapat menggabungkan fitur dan atribut yang menyediakan pembeli lebih banyak kenyamanannya 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.²⁶

Dari pemaparan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa penerapan strategi diferensiasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif merupakan tantangan utama bagi pengambil keputusan pada P.J. Armina. Keunggulan kompetitif dipertahankan dengan sekuat tenaga untuk melakukan perbaikan secara terus menerus terhadap nilai yang diberikan kepada pelanggan. Strategi diferensiasi harus dijalankan setelah proses belajar yang hati-hati tentang kebutuhan dan preferensi pembeli untuk menentukan kelayakan dari penggunaan inovasi rasa dalam suatu produk yang unik dan menarik. Selain itu merek suatu produk haruslah mencerminkan suatu produk sehingga konsumen akan lebih mudah mengingat suatu merek.

Dalam memperluas pangsa pasar perlulah memiliki tim pemasaran yang handal yang fokus mengenai pemasaran suatu produk, tugas seorang pemasar adalah membawa nama baik bagi perusahaan, di tangan pemasar lah produk-produk kita bisa

²⁶ M. Husni Mubarak, *Manajemen Strategi*, 71-72.

diterima atau tidak, maka dari itu pemasar haruslah memiliki sikap yang ramah, jujur dan sopan. Dari semua itu tidaklah lengkap apabila suatu perusahaan tidak menunjukkan perbedaan dengan perusahaan lain maka dari itu P.J. Armina berkontribusi untuk mengadakan vactory visit bagi anak-anak SD ataupun MI.

2. Analisis Membangun Citra Perusahaan dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif

Kepercayaan konsumen mendapatkan perhatian yang cukup besar dari para pelaku bisnis. Itulah sebabnya mengapa mayoritas pelaku bisnis melakukan segala macam upaya untuk bisa membangun kepercayaan, agar bisa menjadi magnet yang bisa menjangkau konsumen. Mereka berusaha melakukan berbagai macam strategi agar konsumen mendatangi mereka dan melakukan sebuah transaksi bisnis, baik dalam skala kecil maupun skala besar.

Suatu organisasi mempunyai citra yang kuat jika namanya dikenal luas dan organisasi tersebut mempunyai reputasi yang luar biasa. Citra dengan sengaja perlu diciptakan agar bernilai positif.²⁷

Indikator citra perusahaan menurut Bajra adalah sebagai berikut:²⁸

- 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.

²⁷ Selvy Normasari, dkk, “ Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan, Citra Perusahaan Dan Loyalitas Pelanggan,” *Jurnal Administrasi Bisnis* 6, no. 2 (2013) : 3.

²⁸ 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.

Terdapat beberapa jenis citra dengan definisinya sebagai berikut:

- 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.²⁹

Untuk membangun citra yang positif dimata konsumen, citra harus disampaikan melalui setiap sarana komunikasi yang tersedia dan kontak merek. Adapun sarana komunikasi untuk menyampaikan citra adalah sebagai berikut:

- a. Lambang

Citra dapat diperkuat dengan menggunakan simbol-simbol yang unik. Perusahaan dapat memilih simbol yang akan menjadi karakter dari produknya seperti apple (*apple computer*). Perusahaan juga dapat memilih warna untuk mengidentifikasi produknya seperti biru (IBM).

- b. Media

Citra yang dipilih harus ditampilkan dalam iklan yang menyampaikan suatu cerita, suasana hati, dan pernyataan atau sesuatu yang berbeda dengan yang lain.

- c. Suasana

Ruang fisik yang ditempati organisasi merupakan pencipta citra yang kuat. Misalnya suatu bank yang ingin tampak ramah harus memilih rancangan gedung, rancangan interior, tata letak warna, material, dan fasilitas yang tepat dan menunjang.

²⁹ MD. Rahadini, “ Peran *Public Relation* Dalam Membangun Citra Perusahaan Melalui Program *Corporate Social Responsibility*,” *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan* 10, no. 1 (2010) : 13.

d. Peristiwa

Perusahaan dapat membangun identitas melalui jenis kegiatan yang disponsornya. Misalnya Perrier, perusahaan air minum dalam kemasan, tampil menonjol dengan membangun arena olahraga dan mensponsori acara-acara olahraga kesehatan.³⁰

Untuk menciptakan keunggulan kompetitif melalui citra perusahaan, ada beberapa cara yang dilakukan oleh P.J.Arnina Kudus yaitu:

a. *Public Relation*,

Public Relation artinya membangun hubungan yang harmonis dengan publik internal dan eksternal perusahaan. Suatu perusahaan sangat memerlukan adanya komunikasi timbal balik untuk mencapai tujuannya. Untuk itu komunikasi timbal balik menjadi hal yang utama agar mampu mengemban fungsi dan tugas dalam melaksanakan hubungan komunikasi perusahaan sebagai upaya membina hubungan yang harmonis antara pemimpin manajemen dengan para karyawan dan antara pemimpin dengan pemilik perusahaan atau sebaliknya. Begitu juga dengan masyarakat luar sebagai publiknya yang pada akhirnya dapat menentukan sukses atau tidaknya tujuan dan citra yang hendak dicapai oleh perusahaan

b. Tanggung jawab sosial perusahaan atau *Corporate social responsibility (CSR)*,

Corporate social responsibility adalah komitmen perusahaan atau dunia bisnis untuk berkontribusi dalam pengembangan ekonomi yang berkelanjutan dengan memperhatikan tanggung jawab sosial perusahaan dan menitikberatkan pada keseimbangan antara perhatian terhadap aspek ekonomis, sosial, dan lingkungan. Dari CSR, perusahaan memang tidak akan mendapatkan profit atau keuntungan, yang diharapkan dari kegiatan ini adalah benefit berupa citra perusahaan.³¹ Komitmen perusahaan atau dunia bisnis untuk berkontribusi dalam pembangunan ekonomi yang berkelanjutan dengan memperhatikan tanggung jawab sosial perusahaan dan menitikberatkan pada

³⁰ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran*, 338-339.

³¹ Hendrik Budi Untung, *Corporate Social Responsibility*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2009), 1.

keseimbangan antara perhatian terhadap aspek ekonomis, sosial dan lingkungan P.J. Armina Kudus melakukan tanggung jawab sosial seperti mengeluarkan zakat mal setiap tahunnya, ikut mensupport acara-acara perkoperasian mahasiswa, mengadakan vactory visit untuk anak-anak SD maupun MI.

c. Strategi harga

Harga adalah nilai yang diberikan oleh konsumen terhadap barang dan jasa. Harga yang baik adalah harga yang sesuai dengan kualitas dan merk produk. Untuk harga produk Jenang Armina Kudus bisa dikatakan terjangkau dan kualitas tetap terjaga. Memberikan potongan harga atau bonus dapat membuat pelanggan menjadi tertarik ingin membeli. Diskon maupun bonus biasanya diberikan jika pembeli membeli Jenang dalam jumlah banyak, selain itu diskon dan bonus juga diberikan pada saat hari-hari besar misalnya Hari Raya Idul Fitri dan Idul Adha.

d. Pelayanan yang prima kepada pelanggan

P.J. Armina mempertahankan pelanggan dengan membangun kepercayaan bagi pelanggan P.J. Armina dengan memberikan pelayanan terbaik. Dengan bersikap sopan jujur dan ramah maka pelanggan akan merasa sangat senang dan dihormati sebagai konsumen.

Citra perusahaan 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 kaitanya 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.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa membangun citra perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif sangatlah penting. Hal ini karena tujuan membangun citra perusahaan adalah tentang bagaimana cara memberi manfaat yang dibutuhkan

pelanggan. Citra perusahaan yang lebih terdeferensiasi akan lebih mudah dikomunikasikan secara efisien dan efektif kepada pelanggan. Cara yang ditempuh untuk membangun citra perusahaan oleh setiap perusahaan berbeda-beda. Adapun cara yang dilakukan oleh P.J. Armina Kudus adalah dengan membangun hubungan yang harmonis dengan publik internal dan eksternal perusahaan, melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan, menawarkan produknya dengan harga yang terjangkau kepada konsumen dan memberikan pelayanan yang terbaik untuk pelanggan.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Diferensiasi dan Citra Perusahaan dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif

Setiap penerapan strategi bersaing yang digunakan oleh perusahaan, pasti ada faktor pendukung dan faktor penghambat didalamnya. Untuk bisa tetap eksis, suatu perusahaan haruslah mampu bersaing. Untuk itu mereka harus mengenali saingannya dengan cara menempuh langkah-langkah berikut ini:

a. 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 kacamata 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 kacamata 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.

b. 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, kepemimpinian teknologi, kepemimpinan layanan dan tujuan lain.

Mengetahui bauran tujuan pesaing akan membuka apakah pesaing puas dengan keadaan sekarang.

c. 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.³²

d. 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.

e. 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 lambat karena tidak punya dana untuk bereaksi.³³

Adapun faktor pendukung dan penghambat strategi diferensiasi dan citra perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif pada P.J Armina Kudus yaitu:

1) Faktor Pendukung

a) Inovasi rasa jenang yang terus menerus

Untuk mengatasi kebosanan pada versi rasa yang itu-itu saja. Inovasi produk yang dilakukan oleh P.J. Armina Kudus adalah dalam menciptakan suatu produk dalam bidang

³² Nembah F, *Manajemen Pemasaran*, 242-245.

³³ Nembah F, *Manajemen Pemasaran*, 245.

makanan, rasa adalah kesan pertama yang ingin dicari oleh konsumen, rasa yang berbeda dengan lainya membuat konsumen jadi penasaran dan ingin mencobanya, dalam hal rasa produk Jenang Armina mengeluarkan 10 varian rasa agar konsumen tidak bosan menikmati Jenang tidak dalam versi original saja, 10 rasa tersebut adalah wijen, durian, nangka, kelapa muda, anggur, pisang, jahe, coklat susu, stobei dan sirsat.

b) Sumber daya manusia yang kreatif dan solid.

P.J. Armina Kudus memiliki jumlah tenaga kerja yang cukup banyak yaitu 40 pekerja. Dalam memperluas pangsa pasarnya P.J Armina ini sendiri membagi karyawanya untuk mengerjakan tugas-tugasnya sesuai dengan keahliannya. Dalam melakukan suatu pemasaran tentunya dibutuhkan tenaga pemasar untuk memasarkan suatu produk. Karena pemasaran P.J Armina tidak hanya berfokus di Kudus, maka P.J. Armina mempunyai beberapa tim pemasar untuk memperluas pangsa pasarnya di daerah Jawa Timur Dan Yogyakarta. Tim pemasaran P.J. Armina terdiri dari 13 orang pemasar yang dibagi kedalam tiga tim yaitu satu tim untu P.J Armina, dua tim untuk P.J. Amalia dan satu tim lagi untuk P.J. Mutiara. Masing-masing tim terdiri dari 3-4 orang termasuk supir. Tujuan dari tim-tim tersebut agar pemasaran menjadi lebih fokus dan pangsa pasar menjadi lebih luas.

c) Konsisten dalam memberikan pelayanan terbaik

P.J. Armina sudah berdiri sejak tahun 1990 an, dalam melakukan pelayanan kepada pelanggan P.J. Armina selalu memberikan pelayanan yang terbaik sampai saat ini. Pelayanan yang baik kepada pelanggan, P.J. Armina mempertahankan pelanggan dengan membangun kepercayaan bagi pelanggan P.J. Armina dengan memberikan pelayanan terbaik. Dengan bersikap sopan jujur dan ramah maka pelanggan akan merasa sangat senang dan dihormati sebagai konsumen.

- d) Terus belajar mengembangkan kualitas perusahaan dengan cara temu para wirausaha di seluruh Indonesia.

Mengembangkan kualitas perusahaan bisa dilakukan dengan cara temu wirausaha seluruh Indonesia, temu wirausaha dengan wirausaha lain akan menjadi pembelajaran yang baik bagi perusahaan kedepannya. Hal ini dilakukan oleh pemilik P.J. Armina menurutnya dengan bertemu antar wirausaha di Indonesia menjadikan pembelajaran yang menarik bagi berkembangnya P.J. Armina itu sendiri, selain bertukar pikiran dan belajar bersama hal tersebut akan membuat jaringan baru yang akan mengenal produk dari P.J. Armina itu sendiri agar memperluas pangsa pasar P.J. Armina.

2) Faktor Penghambat

Persaingan yang semakin ketat dengan banyaknya pabrik Jenang utamanya di Kudus, sebuah perusahaan secara prinsip telah menentukan pesaingnya melalui keputusan sasaran pelanggan, distribusi dan strategi bauran pemasaran

a) 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.

b) Pesaing berkelakuan baik atau perusak

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

Sistem intelejen 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 intelejen kompetitif formal, dapat menugasi eksekutif khusus untuk mengawasi pesaing khusus.³⁴

- a) Jenang adalah makanan khas Kudus. Karena banyaknya usaha jenang di Kota Kudus maka menjadi ancaman tersendiri untuk Pabrik Jenang Armina, salah satunya adalah Pabrik Jenang Karomah. Hal ini karena pabrik jenang karomah juga melakukan inovasi rasa (8 varian yaitu wijen, durian, kacang tanah, kacang hijau, coklat susu, ketan hitam dan jalejo) walaupun tidak sebanyak varian rasa yang dimiliki Pabrik Jenang Armina. Walaupun demikian Pabrik Jenang Karomah juga mempunyai strategi perusahaan sehingga sedikit demi sedikit akan mengancam Pabrik Jenang Armina. Selain itu banyaknya produk tiruan dengan harga dibawah standar dapat mempengaruhi konsumen dalam membeli produk, sehingga dapat mempengaruhi penjualan pada Jenang Armina.
- b) Terkadang jenang yang dibuat tekstur kematangannya kurang jadi susah untuk di glintiri atau dibungkus kecil-kecil. Dalam melakukan pemasakan P.J. Armina ini

³⁴ Nembah F, *Manajemen Pemasaran*, 246-247.

menggunakan kawah besar yang pengadukanya menggunakan mesin, waktu memasak yang kurang menjadikan Jenang ini teksturnya agak keras dan susah untuk dibungkusi sehingga menyebabkan karyawan menjadi agak berkurang bungkusi Jenangnya.

- c) Bahan untuk memasak jenang menggunakan perapian kayu, jadi pada saat hujan terkadang kayu nya basah jadi jenang akan matang cukup lama. Musim yang tidak menentu terkadang panas atau hujan menjadikan kayu yang dibuat perapian menjadi basah saat hujan jadi perlu waktu yang cukup lama untuk memasak Jenang ketika kayu masih basah.
 - d) Lokasi produksi yang dekat dengan rumah-rumah warga menjadikan pemilik khawatir warga terganggu saat produksi berlangsung. P.J. Armina melakukan produksi setiap lima hari sekali yaitu senin-jumat, karena lokasi pabrik Jenang Armina dekat dengan perkampungan warga produksi Jenang bisa mengganggu warga walaupun tidak ada warga yang komplain tetapi tetap saja pemilik agak khawatir.
- 3) Solusi permasalahan

Adanya faktor-faktor yang mendukung strategi diferensiasi dan citra perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif diharapkan berjalan dengan lancar sesuai tujuan perusahaan. Sedangkan faktor-faktor penghambat harus dicari solusinya. Berikut solusi untuk mengatasi faktor penghambat strategi diferensiasi dan citra perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif diantaranya yaitu:

- a) Penyusunan strategi bisnis yang lebih matang dengan mengadakan rolling antar tim pemasaran. Proses perencanaan strategi bisnis hendaknya dilakukan oleh manajer, dengan menentukan fungsi-fungsi dan tanggung jawab masing-masing, menentukan strategi bersaing apa yang akan digunakan, bagaimana mempertahankan dan memelihara hubungan baik dengan para konsumen

serta penyuplai utama. Dalam menyusun strategi bisnis untuk memenangkan persaingan maka manajer puncak harus memperoleh informasi seakurat mungkin guna mengambil keputusan, mencari peluang dan mampu memberi gerakan-gerakan dari para pesaingnya.

- b) Pada saat bungkus Jenang, jenang terlebih dahulu di pipihkan agar teksturnya lebih lembut dan mudah untuk di glintri atau dibungkus. Dengan cara seperti para karyawan akan menjadi lebih mudah untuk memotong jenangnya.
- c) Menyediakan tempat kusus untuk wadah kayu agar saat hujan tidak basah. Perlu adanya tempat khusus untuk menaruh kayu agar tidak basah saat hujan, karena kayu yang digunakan adalah kayu jati maka sebelum dibuat masak Jenang harus dikeringkan dulu dengan cara dijemur.
- d) Membangun pabrik diluar lingkungan warga kedepanya. Dan membuat sorum agar tempat usaha lebih luas. Kedepanya P.J. Armina ini akan mendirikan pabrik diluar lingkungan warga yang mana tidak akan mengganggu pada saat proses produksi kemudian akan membongkar rumah depanya untuk dijadikan sebagai sorum agar pabriknya menjadi lebih luas.

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

Kelurusan hati dan kejujuran penjual akan menimbulkan keyakinan baik barang, jasa maupun terhadap diri penjual sendiri. Penjual harus mencoba menjelaskan segalanya seperti apa adanya, jangan berlebih-lebihan. Melihat dengan mata kepala sendiri apakah barang yang akan dijual itu diperlukan. Selain meyakinkan pembeli penjual atau pemasar juga harus sanggup mengatasi keberatan-keberatan dan celaan dari calon pembeli.

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.³⁵

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-Waqiyyah*, 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 Rasulluah tentang sifat realistis 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

³⁵ Buchari Alma dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Bisnis Syariah* (Bandung : Alfabeta, 2009), 133.

bawah, tapi naikkan ke atas agar dapat dilihat oleh pembeli. Demikian mulainya ajaran Rasulullah sangat realistis, 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.³⁶

Beberapa hal yang dilakukan pabrik jenang Armina untuk meningkatkan bisnisnya berdasarkan perspektif syariah adalah:

- a) Kepercayaan dan Kejujuran

Suatu keyakinan yang bulat, bahwa semua gerak gerik manusia selalu berada dibawah pengawasan Allah SWT. Oleh sebab itu semua insan harus berperilaku sebaik mungkin Untuk meyakinkan pembeli agar mau membeli produk jenang Armina hal itu tak bisa terlepas dari kegiatan tawar menawar. Supaya pembeli merasa yakin maka pemasar di pabrik jenang Armina harus benar-benar mengenal barang yang dijual serta mempunyai kemampuan untuk mengatasi setiap keberatan dan keluhan para langganan.

Dalam usaha meyakinkan pembeli, pemasar pabrik jenang Armina harus memperkecil kekurangan-kekurangan yang terdapat pada barang dagangannya. Sebaliknya tunjukkanlah setiap kelebihan yang terdapat dalam barangnya. Tetapi jangan lupa semua keterangan tersebut harus dibuktikan dan tidak membohongi pelanggan

- b) Sikap saling tolong menolong dan saling menghormati sesama pengusaha

sikap saling tolong menolong sesama pengusaha tidak menjatuhkan satu sama lain, hal ini baik karena masyarakat sudah bosan dengan praktik tipu-menipu dan menjatuhkan antar sesama pengusaha. hormat menghormati sesama, marketing berusaha membuat kehidupan menjadi lebih baik. Jangan sampai kegiatan

³⁶ Buchari dan Donni, *Manajemen Bisnis Syariah*, 258-259.

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.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa penerapan strategi diferensiasi dan citra perusahaan dalam pemasaran sebagai upaya untuk menciptakan keunggulan kompetitif berdasarkan perspektif ekonomi syariah adalah pabrik jenang Armina telah menerapkan pemasaran dengan nilai kepercayaan dan kejujuran artinya suatu keyakinan yang bulat, bahwa semua gerak gerik manusia selalu berada dibawah pengawasan Allah SWT. Oleh sebab itu semua insan harus berperilaku sebaik mungkin, dan kejujuran artinya sesuai dengan kenyataan, jangan mengada-ada apalagi menjurus kepada kebohongan. Semua transaksi yang dilakukan harus berlandaskan pada realita yang dalam pemasaran syariah dikenal dengan istilah Rabbaniyyah dan Al-waqiyyah, selain itu pabrik jenang Armina juga menerapkan sikap saling tolong menolong dan saling menghormati antar sesama pengusaha yang dalam pemasaran syariah dikenal dengan Al-insaniyyah artinya berperilaku kemanusiaan, hormat menghormati sesama, marketing berusaha membuat kehidupan menjadi lebih baik serta sikap Al-ahlaqiah artinya menjadi panduan para marketer syariah selalu memelihara setiap tutur kata, perilaku dalam berhubungan bisnis dengan siapa saja, konsumen, penyalur, toko, pemasok ataupun sainganya.