

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Teori Pemasaran

Pemasaran menurut istilah berasal dari kata “pasar” yang berarti tempat dimana penjual dan pembeli melakukan sebuah transaksi.¹ Kotler memberikan batasan teori pemasaran dalam dua dimensi meliputi dimensi sosial dan dimensi ekonomi.² Pada dimensi sosial aktivitas transaksi berdasarkan asas suka sama suka, sedangkan dalam dimensi ekonomi bertujuan untuk mendapatkan keuntungan dan dapat memuaskan konsumen.

Stanton dalam Swastha, mendefinisikan bahwa pemasaran adalah suatu sistem menyeluruh yang dilakukan dari aktivitas bisnis untuk perencanaan penentuan harga, program promosi dan pendistribusian barang atau jasa dengan tujuan memuaskan kebutuhan pembeli yang ada maupun pembeli potensial.³ Keberhasilan dalam mencapai tujuan kegiatan bisnis dipengaruhi oleh keahlian pada bidang produksi, distribusi, pemasaran dan bidang lainnya. Sedangkan menurut *American Marketing Association (AMA)*, pemasaran merupakan suatu fungsi organisasi dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan memberikan nilai yang bertujuan mengelola hubungan pelanggan dengan cara menguntungkan organisasi dan pemangku kepentingan.⁴

Pemasaran dalam tinjauan ekonomi adalah kegiatan menjual produk atau jasa yang memberikan manfaat bagi pembeli dan pihak penjual mendapatkan keuntungan. Dalam pemasaran terdapat dua unsur penting yaitu terjadinya permintaan (*demand*) dan penawaran (*supply*). Teori permintaan dan penawaran yang dikemukakan oleh Douglas dalam Malik menjelaskan tentang hubungan antara harga dan

¹ Philip Kotler, dan A. B. Susuanto, *Manajemen Pemasaran di Indonesia*, (Jakarta: PT. Salemba Emban Patria, 2001), 157.

² Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran, Edisi Ketiga Belas Jilid 1*, (Erlangga, 2008), 5.

³ Basu Swastha, *Manajemen Pemasaran Modern*, (Yogyakarta: Liberty Yogyakarta, 2005), 5.

⁴ Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran, Edisi Ketiga Belas Jilid 1*, (Erlangga, 2008), 5.

jumlah produk yang ditawarkan.⁵ Apabila harga suatu produk naik maka produsen bersedia memasok produk lebih banyak, sedangkan jika harga produk menurun maka banyak orang akan membeli karena harga lebih murah.

Berdasarkan pengertian dari beberapa para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa pemasaran merupakan suatu aktivitas jual beli produk atau jasa dengan cara mendistribusikan hak milik dari produsen sampai ke konsumen akhir dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan dengan tujuan memberikan kepuasan dan mendapatkan profitabilitas yang diharapkan.

Konsep kegiatan pemasaran sering disebut dengan bauran pemasaran (*marketing mix*). Bauran pemasaran mempunyai arti penting dalam menunjukkan tingkat keberhasilan suatu perusahaan. Menurut Kotler, bauran pemasaran meliputi keseluruhan kegiatan dalam mempengaruhi permintaan produk meliputi 4 hal pokok atau dikenal dengan sebutan 4 P adalah sebagai berikut:⁶

1. *Product* (produk)

Produk dalam arti luas berupa objek fisik, jasa, cara, orang, tempat, dan organisasi. Tjiptono mendefinisikan produk sebagai informasi subjektif produk yang ditawarkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen yang sesuai dengan kompetensi, kapasitas maupun daya beli pasar.⁷ Dalam mengelola unsur produk dengan merencanakan dan mengembangkan produk yang tepat melalui cara mengubah atau menambah tindakan lain untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. *Price* (harga)

Harga adalah salah satu unsur yang memberikan pemasukan terhadap perusahaan. Bersifat fleksibel yang dapat diubah dengan cepat dan tepat sehingga akan berpengaruh dalam proses pengambilan keputusan.

⁵ Raisza Malik, "Analisis Strategi Bauran Pemasaran Terhadap Peningkatan Volume Omset Penjualan Mobil merk Toyota Avansa di Showroom Pt Johar Megah Motor Makassar", (2001): 5.

⁶ Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran, terjemah: Benyamin Molan, Edisi 13*, (Jakarta: PT. Indeks, 2009), 189.

⁷ Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran*, (Yogyakarta: ANDI, 1997), 95.

3. *Promotion* (promosi)
Promosi yaitu suatu aktivitas dengan tujuan untuk menginformasikan dan menarik perhatian pasar tentang produk pada perusahaan melalui iklan ataupun publikasi.
4. *Place* (distribusi)
Kegiatan distribusi adalah suatu kegiatan memilih dan mengelola saluran sebagai tujuan untuk memberikan pelayanan terhadap pasar sasaran dan mengembangkan sistem pengiriman produk.

B. Strategi Diferensiasi Produk

Strategi diferensiasi produk merupakan cara suatu usaha yang direncanakan secara teratur untuk membedakan hasil ide yang unik atau berbeda untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Adapun lebih lebih lengkapnya dipaparkan beberapa definisi-definisi mengenai strategi diferensiasi produk berikut ini:

1. Strategi

a. Definisi Strategi

William F. Gluek dalam Abdurrahman memberikan pengertian strategi yaitu:⁸

“A strategy as a unified, comprehensive, an integrated plan that relates the strategic advantage of the firm to the challenges of the environment and that is designed to ensure that the basic objectives of the enterprice are achieved through proper execution by the organization.”

Strategi merupakan suatu kesatuan rencana menyeluruh, komprehensif dan terpadu untuk mencapai tujuan organisasi. Peran penting pada masa ini, ketika persaingan semakin ketat. Dalam mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) perusahaan harus menggunakan strategi yang dapat diandalkan.

Menurut Siagian dalam Hakim, strategi sebagai cara terbaik dalam menggunakan dana, sumber daya maupun tenaga kerja yang bersedia menghadapi

⁸ Nana Herdiana Abdurrahman, *Manajemen Strategi Pemasaran*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2015), 197-198.

tuntutan lingkungan yang berubah-ubah.⁹ Fungsi strategi sebagai arah jalannya suatu perusahaan dan mampu menerapkan taktik operasional dalam mencapai sasaran yang diharapkan. Dalam menetapkan strategi sebagai upaya memenangkan persaingan dengan memberikan pelayanan terbaik untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.¹⁰

Mintzberg mengemukakan strategi yang sama artinya dengan 5P adalah sebagai berikut:¹¹

- 1) *Plan* (perencanaan)
Konsep strategi menyangkut aspek perencanaan sebagai bentuk arahan dalam mencapai tujuan dimasa yang akan datang.
- 2) *Pattern* (pola)
Strategi sebagai pola yang berorientasi ke masa depan dan belum terlaksana atau disebut juga dengan “*intended strategy*”.
- 3) *Position* (posisi)
Posisi yang cenderung melihat berbagai aspek yang berhubungan dengan lingkungan eksternal.
- 4) *Perspektive* (Perspektif)
Dalam perspektif, strategi cenderung melihat kedalam lingkungan internal organisasi.
- 5) *Play* (Permainan)
Permainan diartikan sebagai suatu cara dalam memperdaya pesaingnya, seperti meluncurkan ide kreatif agar posisi tetap kuat.

b. Tingkatan Strategi

Strategi sering diartikan sebagai cara untuk mencapai keinginan atau menyelesaikan suatu permasalahan. Namun, apabila dicermati secara seksama ternyata strategi memiliki tingkatan yang

⁹ M. Arif Hakim dan Nur Faisah, “*Analisis Strategi Diferensiasi Citra Perusahaan Dalam pemasaran Sebagai Upaya Untuk Menciptakan keunggulan Bersaing (Studi Kasus Pt. Ar Tour & Travel)*”, 386.87.

¹⁰ Sofjan Assauri, *Management*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 11.

¹¹ Suryana, *Kewirausahaan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 173-174.

berbeda. Adapun tingkatan strategi tersebut antara lain adalah:¹²

1) Strategi Tingkat Bisnis

Strategi tingkat bisnis merupakan kegiatan bisnis yang terjadi pada tingkat divisional dengan cara memfokuskan posisi produk kompetitif dan sasaran yang dituju. Strategi tersebut sebagai bagian dari perusahaan, sehingga setiap divisi mampu merumuskan dan melaksanakan strategi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

2) Strategi Tingkat Fungsional

Strategi tingkat fungsional mempunyai prinsip utama yaitu dengan memaksimalkan sumber produktivitas untuk menghadapi kendala pada strategi perusahaan. Setiap bidang pada perusahaan seperti pemasaran, produksi, pelayanan dan yang lainnya menetapkan strategi secara bersama-sama menggunakan sistem informasi manajemen dan sumber daya manusia untuk menarik perhatian pelanggan.

3) Strategi Tingkat perusahaan (*Corporate*)

Pada strategi tingkat perusahaan, manajemen paling atas bertugas menganalisis dan mendiagnosis antara lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Dalam lingkungan internal meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman. Manajemen puncak dapat melakukan kerjasama dengan cara memperluas usaha melalui strategi diversifikasi yaitu kegiatan yang memfokuskan pada kepentingan pelanggan dan profitabilitas ke dalam usaha baru.

¹² Tedjo Tripomodan Udan, *Manajemen Strategi*, (Bandung: Rekayasa Sains, 2005), 22-27.

2. Diferensiasi

a. Definisi Diferensiasi

Strategi diferensiasi lebih mengutamakan pada penciptaan dan pengembangan ciri khas atau pembeda secara terus menerus. Setiap perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi berusaha membedakan dari berbagai dimensi dengan pesaingnya. Semakin sedikit kemiripan antar barang atau jasa yang ditawarkan, maka semakin banyak peluang bertahan dari ancaman para pesaing.¹³

Kotler dalam Wibowo menyatakan bahwa diferensiasi adalah serangkaian proses yang mempunyai nilai penting untuk membedakan penawaran perusahaan.¹⁴ Setiap perusahaan dapat menerapkan diferensiasi apabila mempunyai ciri khas pembeda atau keunikan dalam persepsi pembeli. Fokus diferensiasi terdapat dalam produk fisik atau praktik memasarkan produk.

Pemasar harus mencermati dan memperhatikan berbagai aspek penting dalam menerapkan diferensiasi secara efektif. Adapun kriteria diferensiasi adalah sebagai berikut:¹⁵

- 1) *Important* yaitu salah satu aspek diferensiasi untuk memberikan manfaat yang bernilai bagi sasaran yang diharapkan.
- 2) *Distinctive* merupakan kriteria yang mempunyai ciri khas atau keunikan sebagai pembeda dari pesaing.
- 3) *Superior* adalah variabel diferensiasi yang mengutamakan keunggulan suatu perusahaan dengan menggunakan cara yang tepat.
- 4) *Preemptive* merupakan suatu aspek yang dilakukan agar pesaing tidak mudah untuk meniru produk perusahaan.

¹³ Micheal A. Hitt., dkk, *Manajemen Strategis: Daya Saing dan Globalisasi: Konsep*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), 168.

¹⁴ Lili Adi Wibowo dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Komunikasi dan Pemasaran*, (Bandung: Alfabeta, 2017), 125.

¹⁵ Lili Adi Wibowo dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Komunikasi dan Pemasaran*, (Bandung: Alfabeta, 2017), 126.

- 5) *Affordable*, dalam aspek ini pembeli akan merespon produk yang ditawarkan perusahaan dengan bersedia dan mampu untuk membayar.
- 6) *Profitable* sebagai upaya mengenalkan diferensiasi tersebut terhadap sasaran pasar sehingga perusahaan akan mendapatkan keuntungan.

b. Jenis-jenis Strategi Diferensiasi Produk

Menurut Porter dalam Valiandri, strategi diferensiasi dibagi menjadi dua antara lain:¹⁶

1) *A broad differentiation strategy*

Strategi yang menawarkan dalam hal keunikan produk atau jasa dari pesaing. Penerapan strategi ini dalam segmentasi pasar yang lebih luas, dimana perusahaan harus mampu menangkap dan mempelajari kebutuhan konsumen yang dianggap penting. Dalam mencapai keberhasilan perusahaan, strategi diferensiasi mampu memberikan persepsi positif terhadap produk yang mempunyai *value* dan memanfaatkan teknologi informasi.

2) *A focused differentiation strategy*

Penerapan strategi dalam lingkup segmen yang lebih sempit, dimana perusahaan mempunyai tujuan utama fokus terhadap pemberian pelayanan terbaik kepada konsumen agar mendapatkan profit yang tinggi dari pesaing.

c. Dimensi Strategi Diferensiasi

Pemasar harus mempunyai keyakinan dalam mendiferensiasikan perusahaan sebagai upaya mengurangi tingkat persaingan yang semakin ketat. Adapun dimensi-dimensi diferensiasi yang

¹⁶ Bunga Ayu Valiandri, “Pengaruh Strategi Diferensiasi terhadap Keunggulan Bersaing di Rumah Cantik Sehat (RSCM) Gedong Kuning Yogyakarta”, Skripsi, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2016, 14.

dikemukakan oleh Kotler dalam Hakim adalah sebagai berikut:¹⁷

1) Diferensiasi Produk

Diferensiasi produk menjadi hal yang penting bagi kegiatan pemasaran yang dilakukan, konsep diferensiasi produk akan berhasil jika perusahaan mampu menggunakan seluruh sumber daya dan keunggulan yang dimiliki dalam memanfaatkan segala perubahan untuk memenangkan persaingan. Kertajaya dalam Nawangsih menyebutkan bahwa konsumen memberikan persepsi terhadap perusahaan secara berbeda dan produk harus berbeda atau unik dari segi konten, konteks maupun infrastruktur.¹⁸

Menurut Kotler, diferensiasi produk dapat dibedakan menjadi:¹⁹

- a. Bentuk: keadaan fisik yang dapat dilihat berupa ukuran suatu produk dan struktur fisik produk.
- b. Kelengkapan: suatu fitur yang ditawarkan oleh perusahaan dalam melengkapi fungsi inti produk dengan cara mengidentifikasi dan menentukan fitur yang sesuai serta membandingkan biaya yang dikeluarkan.
- c. Kualitas Kinerja: karakteristik inti produk dalam beroperasi dimana kualitas adalah dimensi yang sangat penting di bidang diferensiasi.
- d. Kualitas Kesesuaian: konsumen mengharapkan produk yang dibeli sesuai dengan realita yang dijanjikan perusahaan

¹⁷ M. Arif Hakim dan Nur Faizah, "Analisis Strategi Diferensiasi Citra Perusahaan Dalam Pemasaran Sebagai Upaya Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing (Studi Pada Pt. Ar Tour & Travel), 388-389.

¹⁸ Nawangsih, "Peranan Strategi Diferensiasi Produk Berbasis Creative Entrepreneur Untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Produk," Prosding Seminar Nasional, (2016): 81.

¹⁹ Philip Kotler., dkk, "Manajemen Pemasaran: Sudut Pandang Asia", (Jakarta: PT. Indeks Kelompo Gramedia, 2004), 360-365.

agar tidak mengecewakan ketika melakukan pembelian.

- e. Ketahanan: atribut yang penting yang berhubungan dengan ukuran umur suatu produk dari berbagai perubahan lingkungan.
- f. Keandalan: pembeli akan lebih memilih ketika produk mempunyai tingkat keandalan yang tinggi.
- g. Kemudahan Perbaikan: pengukuran produk ketika mengalami kegagalan atau rusak.
- h. Gaya: deskripsi tentang penampilan dan rasa produk yang memanfaatkan keunggulan dalam menciptakan perbedaan agar tidak mudah ditiru pesaing.
- i. Desain: keseluruhan fitur yang ditawarkan perusahaan dalam memposisikan suatu produk seperti perancangan produk yang menarik perhatian dengan kesan menyenangkan.

2) Diferensiasi Personil

Dalam bidang personalia dinyatakan terlatih apabila mempunyai enam aspek meliputi kemampuan, dapat diandalkan, bersikap sopan santu, kredibilitas, komunikatif dan cepat tanggap. Perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitifnya dengan cara memilih dan melatih orang sesuai dengan bidang keahlian yang dimiliki.

3) Diferensiasi Saluran

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitifnya dengan cara merancang saluran distribusi yang tepat mulai dari jangkauan, keahlian ataupun kinerja saluran yang saling menguntungkan.

4) Diferensiasi Citra

Citra merupakan anggapan atau persepsi masyarakat tentang produk terkait. Pelanggan memiliki persepsi yang berbeda-beda terhadap citra merk, sehingga perusahaan harus selalu

bersifat prositif supaya masyarakat luas selalu percaya terhadap produk atau jasa yang ditawarkan.

3. Produk

a. Tingkatan produk

Dalam Manajemen, ada tiga tingkatan produk antara lain sebagai berikut:²⁰

1) Produk Inti (*Core Product*)

Tingkat dasar untuk mengetahui manfaat inti artinya sesuatu yang benar-benar dirasakan manfaat produk oleh konsumen.

2) Produk Berwujud (*Tangible Product*)

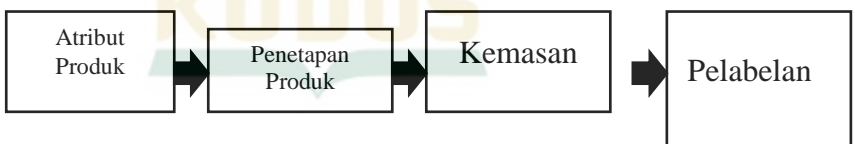
Tingkat kedua adalah produk berwujud, dalam produk berwujud paling tidak harus terdapat karakteristik atau ciri-ciri mengenai tingkat kualitas, sifat, model, merek dan kemasan.

3) Produk Tambahan (*Augmented Product*)

Pada produk tambahan meliputi pengiriman barang, perhatian pribadi, garansi, pemasangan barang, dan lain-lain.

b. Keputusan Produk

Gambaran mengenai keputusan produk perseorangan adalah sebagai berikut:²¹



1. Atribut produk

Manfaat produk atau jasa yang ditawarkan dengan cara mengkomunikasikan atribut produk melalui kualitas produk, fitur produk dan gaya atau

²⁰ Sentot Imam Wahjono, *Bisnis Modern*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), 220.

²¹ Nana Herdiana Abdurrahman, *Manajemen Strategi Pemasaran*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2015), 80-88.

desain produk. Kualitas produk merupakan salah satu sasaran utama dalam pemasaran. Kualitas berhubungan erat dengan nilai dan kepuasan pelanggan. Perusahaan harus mampu meningkatkan kualitas produk melalui pendekatan yang melibatkan keseluruhan personil untuk menciptakan mutu yang baik dan memanfaatkan fitur serta desain dalam menarik perhatian konsumen.

2. Penetapan Merek

Ciri-ciri nama merek yang kuat (berkualitas) yaitu menunjukkan sesuatu, mudah diucapkan, dikenal, diingat, pendek, didaftarkan dan mendapat perlindungan hukum, serta jelas. Merek adalah asset kuat yang harus dikembangkan dan dikelola secara seksama. Merek lebih dari sekedar nama dan lambang. Tetapi, merek merupakan elemen kunci dalam membawa nama besar perusahaan kepada konsumen dan mereputasikan persepsi atas sebuah produk serta semua hal tentang arti produk atau jasa kepada konsumen.

Merek yang kuat memiliki ekuitas merek yang tinggi. Ekuitas merek (*brand equity*) adalah dampak diferensial positif bahwa dengan mengetahui nama merek, pelanggan akan merespons suatu produk atau jasa.

3. Kemasan (*packing*)

Kemasan merupakan suatu aktivitas merancang tempat atau bungkus produk. Tempat atau pelindung produk tersebut terdiri dari tiga tingkat bahan yaitu kemasan dasar (*primary package*), kemasan tambahan (*secondary package*), dan kemasan pengiriman (*shipping package*). Kemasan dasar merupakan wadah atau tempat langsung dari produk tersebut. Kemasan tambahan adalah bahan untuk melindungi kemasan dasar, jika tidak digunakan atau tidak bermanfaat lagi dapat dibuang. Sedangkan kemasan pengiriman merupakan tempat yang dibutuhkan ketika

mengidentifikasi penyimpanan dan pendistribusian.

4. Pelabelan

Label berfungsi sebagai sumber informasi mengenai keterangan produk meliputi orang yang membuat, tempat pembuatan, waktu pembuatan, isi produk, dan cara menggunakan produk.

5. Pelayanan Pendukung Produk

Ada beberapa produk yang ditawarkan melalui penyajian pelayanan terbaik perusahaan yaitu sebagai berikut:

- a) Barang yang sepenuhnya berwujud (*a pure tangible good*), misalnya seperti sabun yang tidak melekat adanya jasa pelayanan.
- b) Barang berwujud dengan jasa pelayanan (*a tangible good with accompanying service*), misalnya seperti penjualan motor dengan jaminan surat-surat, petunjuk pemeliharaan, perbaikan, dan lain-lain.
- c) Jasa pelayanan pokok yang disertai barang jasa tambahan (*a mayor service with companying minor goods and service*), misalnya penumpang pesawat yang membeli dan menikmati makanan, koran, dan lain-lain.
- d) Jasa saja (*a pure service*), misalnya seperti pencucian mobil dan motor.

C. Keunggulan Bersaing

1. Definisi Keunggulan Bersaing

Pemasaran tidak akan pernah terlepas dari unsur persaingan atau daya saing. Kata persaingan berasal dari bahasa inggris adalah competition. Dalam manajemen, persaingan merupakan usaha yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dengan tujuan memenangkan dalam hal penawaran harga atau yang menguntungkan bagi perusahaan.²²

²² Akhmad Mujahidin, *Ekonomi Islam*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), 27.

Persaingan antar perusahaan dalam merebut pelanggan sebagai bentuk upaya menciptakan inovasi baru, penetapan harga yang lebih rendah dan pangsa pasar lebih luas.²³ Dengan kata lain, perusahaan dikatakan menang atau kalah dalam persaingan apabila perusahaan tersebut harus dapat membuat pelanggan mampu membeli produk yang dihasilkan.

Menurut Kotler dalam Hakim, strategi bersaing merupakan kemampuan perusahaan dalam mencapai keuntungan ekonomis di atas laba rata-rata pesaing di bidang industri yang sama.²⁴ Keunggulan kompetitif perlu dimiliki dalam menciptakan nilai kepercayaan pelanggan. Sedangkan menurut Keegan dalam Istanto, keunggulan bersaing dipengaruhi oleh adanya kompetensi yang sama, sehingga perusahaan harus dapat menciptakan perbedaan untuk merai keberhasilan dan prestasi dari pesaingnya.²⁵

Keunggulan kompetitif adalah suatu strategi bersaing yang dianalisis dan dirancang oleh suatu perusahaan atau organisasi. Dalam memilih strategi bersaing yang tepat diperlukan adanya dasar dalam mengembangkan bisnis dalam suatu industri. Inti dari strategi bersaing adalah rancangan yang tepat agar mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dimasa yang akan datang.

2. Konsep Keunggulan Bersaing

Menurut Porter dalam Wibowo mengembangkan konsep keunggulan bersaing dengan menganalisis persaingan yang dipengaruhi lima aspek utama atau

²³ Jonathan Sarwono, *Marketing Intelligence*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), 125-126.

²⁴ M. Arif Hakim dan Nur Faizah, "*Analisis Strategi Diferensiasi Citra Perusahaan Dalam Pemasaran Sebagai Upaya Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing (Studi Pada Pt. Ar Tour & Travel)*," 391.

²⁵ Yuni Istanto, "*Pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing dan Positioning terhadap Kinerja (Survey pada Koperasi Serba Usaha di kabupaten Sleman Yogyakarta)*," *Jurnal Ekonomi*, Vol. 8, No. 2, (2010): 125.

dengan nama lain lima kekuatan bersaing (five force), antara lain:²⁶

a. Ancaman Pendatang Baru

1) Skala Ekonomi

Ketika perusahaan baru masuk untuk memproduksi dalam skala kecil, maka akan dituntut pada biaya yang tinggi per unit, sedangkan perusahaan yang sudah ada berusaha memproduksi secara terus-menerus dengan skala besar dengan memperkecil harga menjadi lebih rendah per unit.

2) Diferensiasi

Konsep diferensiasi akan memunculkan kendala atau permasalahan pendatang baru yang bertujuan merebut pangsa pasar atau pelanggan loyal dari perusahaan yang ada.

3) Kecukupan Modal

Modal merupakan hambatan bagi perusahaan baru terutama dalam membutuhkan biaya yang besar untuk pengembangan dan riset kedepan.

4) Biaya Peralihan

Biaya peralihan pemasok merupakan pengeluaran dari konsumen ketika produk yang dinikmati tersebut berpindah dari pemasok yang sudah ada ke pemasok lain.

5) Akses ke Saluran Distribusi

Saluran distribusi sangat mempengaruhi penyebaran produk yang dihasilkan perusahaan. Perusahaan yang mempunyai saluran distribusi yang luas dan mampu bekerja dengan baik akan menghambat datangnya produk baru dalam pasar.

6) Ketidakunggulan Biaya Independen

Perusahaan yang mempunyai keunggulan biaya akan susah ditiru pendatang baru karena penentuan teknologi yang digunakan dan kualitas bahan baku.

²⁶ Lili Adi Wibowo dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Komunikasi dan Pemasaran*, (Bandung: Alfabeta, 2017), 17-22.

7) Peraturan pemerintah

Pemerintah menerbitkan berbagai aturan dalam mengatur bidang tertentu seperti Daftar Investasi negative (DIN).

b. Persaingan Sesama Perusahaan Dalam Industri

Persaingan dalam industri akan mempengaruhi kebijakan dan kinerja organisasi bisnis. Dalam situasi persaingan yang oligopoli, perusahaan mempunyai kekuatan yang cukup besar untuk mempengaruhi pasar. Sedangkan, pada pasar persaingan sempurna biasanya akan memaksa perusahaan menjadi pengikut (*follower*) termasuk dalam hal harga produk.

c. Ancaman Dari Produk Pengganti

Organisasi bisnis yang berada dalam suatu industri tertentu akan bersaing dengan produk pengganti. Walaupun karakteristiknya berbeda, barang substitusi dapat memberikan fungsi atau jasa yang sama. Ancaman produk substitusi kuat bilamana pelanggan dihadapkan pada *swatching cost* yang sedikit dan jenis produk substitusi itu mempunyai harga yang lebih murah atau kualitas sama, bahkan lebih tinggi dari produk-produk suatu industri.

d. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli (*Buyer*)

Dengan kemampuan daya beli konsumen akan mempengaruhi perusahaan dalam menawarkan harga yang lebih rendah, meningkatkan kualitas dan pelayanan yang baik dari perusahaan pesaingnya.

e. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok (*Suppliers*)

Pemasok mempunyai kemampuan dalam menaikkan harga dan pengurangan kualitas produk sangat mempengaruhi perusahaan.

3. Faktor Keunggulan Bersaing

Faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing ada 5 (lima) adalah sebagai berikut:²⁷

²⁷ Wibowo Kuntjoroadi dan Nurul Safitri, "Analisis Strategi Bersaing dalam Persaingan Usaha Penerbangan Komersial", Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Vol. 6, No. 1, (2009): 46-47.

a. Diferensiasi

Upaya untuk memenangkan pelanggan dalam jangka waktu panjang adalah memahami kebutuhan dan perilaku pembelian pelanggan secara baik melalui penciptaan produk unik atau beda dari perusahaan lain.

b. Biaya rendah

Perusahaan mempunyai kemampuan dalam menciptakan produk dengan harga lebih rendah dan mendapatkan keuntungan yang tinggi bagi perusahaan. Keunggulan dapat dicapai dengan kerja sama dengan pemasok dan mampu melakukan penekanan biaya dalam bidang riset dan pengembangan. Apabila berhasil, strategi biaya yang rendah akan menempatkan perusahaan pada sepuluh kekuatan dalam lingkungan persaingan sehingga dapat mewujudkan keuntungan yang lebih tinggi.

Kesepuluh kekuatan tersebut adalah sebagai berikut:²⁸

- 1) Memiliki posisi biaya yang rendah dapat meyakinkan pesaing untuk tidak menimbulkan perang harga.
- 2) Produsen menawarkan biaya rendah akan terlindung dari tekanan pelanggan yang menginginkan harga lebih rendah.
- 3) Karena batas-batas mereka relatif tinggi, produsen yang memiliki biaya rendah akan lebih baik untuk membantu penyalur dengan menambah biaya-biaya mereka dengan biaya yang seharusnya menjadi beban penyalur.
- 4) Pendaftar baru bersaing berdasarkan harga harus berhadapan dengan perusahaan yang memimpin dalam hal biaya meskipun perusahaan tersebut tidak memiliki pengalaman.
- 5) Produsen yang memiliki biaya rendah berada pada posisi terbaik untuk menggunakan penetapan harga untuk membandingkan dengan produsen barang/pengganti.

²⁸ Nana Herdiana Abdurrahman, *Manajemen Strategi Pemasaran*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2015), 276.

- 6) Perusahaan pemimpin dalam biaya bisa saja menggunakan semua bentuk strategi atau sama sekali tidak menggunakan strategi.
 - 7) Pemotongan biaya adalah penting untuk menghilangkan sifat produk yang merugikan.
 - 8) Banyak taktik penghematan biaya dengan mudah ditiru oleh pesaing.
 - 9) Perbedaan biaya diantara pesaing sering menurun sejalan dengan kematapan pasar.
 - 10) Pemberian pemotongan biaya sering membatasi kemampuan perusahaan untuk bersaing dengan bermacam-macam cara.
- c. Fokus
- Perusahaan memfokuskan untuk memenuhi kebutuhan pasar sasaran yang dituju. Apabila berhasil memfokuskan pada suatu program pasar tertentu yang cukup luas, perusahaan tersebut akan memperoleh keunggulan bersaing. Memfokuskan pasar dapat menimbulkan resiko tersendiri bagi perusahaan karena perubahan keinginan pelanggan yang lebih cepat dari perubahan teknologi. Oleh karena itu, strategi memfokuskan pada suatu segmen pasar tertentu tidak dapat berdiri sendiri sebagai dasar mencapai keunggulan kompetitif. Akan tetapi, perusahaan juga harus mempunyai kemampuan suatu diferensiasi yang lebih besar, pembiayaan yang lebih rendah, atau kemampuan yang lebih cepat mempersiapkan posisi dan perusahaan itu secara kompetitif.²⁹
- d. Kepeloporan
- Perusahaan melakukan kegiatan menciptakan kendalan bagi pesaing dalam memasuki segmen atau sasaran pasar.
- e. Sinergi
- Kemampuan suatu perusahaan dalam bekerja sama dengan perusahaan di bidang industri sama yang bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

²⁹ Nana Herdiana Abdurrahman, "Manajemen Strategi Pemasaran", 278-280.

4. Dimensi Keunggulan Bersaing

Menurut Kotler, dkk dalam Ramadhani menyatakan bahwa keunggulan bersaing dapat diukur dengan dimensi antara lain:³⁰

a. Nilai Terhadap Produk Pesaing

Indikator nilai terhadap produk pesaing meliputi keunggulan produk yang menekankan kualitas produk dan daya saing produk yang memfokuskan pada kemampuan produk pesaing.

b. Loyalitas Pelanggan

Loyalitas konsumen menurut Hendry merupakan sikap kesetiaan yang ditunjukkan oleh konsumen dalam memilih produk meskipun harga dan karakteristik produk yang ditawarkan lebih unggul.³¹ Perusahaan harus dapat menciptakan produk untuk menarik perhatian pelanggan dan membentuk loyalitas pelanggan dengan cara memberikan kepuasan pelanggan.

5. Unsur-Unsur Keunggulan Bersaing Dalam Perspektif Islam

Islam telah menetapkan aturan-aturan secara rinci yang bertujuan untuk menghindarkan dari permasalahan akibat penerapan praktik persaingan kurang sehat. Adapun unsur-unsur yang terdapat dalam persaingan bisnis dalam perspektif Islam, sebagai berikut:³²

a. Pihak-pihak Yang Bersaing

Manusia merupakan titik pusat dalam pengendalian persaingan dunia bisnis. Dalam menjalankan bisnis tersebut sesuai dengan pemahaman dan kemampuan termasuk mengenai persaingan yang terjadi. Bagi seorang muslim

³⁰ Dini Suci Ramadhani, "Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Keunggulan Bersaing (Studi Kasus pada Konsumen Damarindo Digital Printing di Padang)", *Jurnal Penelitian*, 8.

³¹ Hendry Dwi Saputro, "Membangun Loyalitas Pelanggan Melalui Kualitas Produk, Harga dan Pelayanan Toko Bangunan Indah Kiat Gemilang di Kudus", *Jurnal Penelitian Fakultas Ekonomi dan Bisnis Dian Nuswantoro*, 4.

³² Muhammad Islail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2001), 93.

pandangan bisnis yang dilakukan semata-mata untuk mendapatkan kepemilikan harta. Harta tersebut merupakan karunia yang ditetapkan oleh Allah SWT berupa rezeki.

Tugas manusia adalah melakukan suatu usaha dalam mencari rezeki melalui cara yang baik dan tidak curang, seperti kegiatan berbisnis. Berusaha meyakinkan diri bahwa tidak akan takut jika kekurangan atau kehilangan rezeki apabila terdapat anggapan rezeki tersebut di ambil oleh pesaing. Hal tersebut dijelaskan dalam QS. Al-Mulk ayat 15 yaitu:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ صَلَّىٰ وَآلِيهِ النَّشُورُ { ١٥ }

Artinya: “Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.”³³

Menurut Tafsir Ibnu Katsir oleh Islamil bin Umar Al-Quraisyi bin Katsir Al-Bashri Ad-Dimasyqi tentang fiman Allah QS. Al-Mulk ayat 15 adalah berjalanlah kalian ke mana pun yang kamu kehendaki di berbagai kawasannya, serta lakukanlah perjalanan mengelilingi semua daerah dan kawasannya untuk keperluan mata pencaharian dan perniagaan. Dan ketahuilah bahwa upaya kalian tidak dapat memberi manfaat sesuatu pun bagi kalian kecuali bila Allah memudahkannya bagi kalian.³⁴ Sehingga berupayalah semaksimal mungkin dengan menempuh sarananya yang tidak bertentangan dengan citra tawakkal kepada Allah SWT.

³³ Departemen Agama RI, “*Al-Qur’an dan Terjemahannya*”, (Bandung: Diponegoro, 2008), Surat Al-Mulk Ayat 15.

³⁴ <http://risalahmuslim.id/quran/al-mulk/67-15/> diakses pada tanggal 04 Oktober 2020, pukul 15.18 WIB.

Dengan memahami ayat tersebut, dapat dikemukakan hal-hal berikut:

- 1) Allah memerintahkan agar manusia berusaha dan mengolah alam untuk kepentingan mereka guna memperoleh rezeki yang halal. Hal ini berarti bahwa tidak mau berusaha dan bersifat pemalas ang bertentangan dengan perintah Allah.
- 2) Karena berusaha dan mencari rezeki itu termasuk melaksanakan perintah Allah, maka orang yang berusaha dan mencari rezeki adalah orang yang menaati Allah dan hal itu termasuk ibadah. Dengan perkataan lain bahwa berusaha dan mencari rezeki itu bukan mengurangi ibadah, tetapi memperkuat serta memperbanyak ibadah itu sendiri.

Rasulullah pernah bersabda seandainya kalian bertawakkal kepada Allah dengan sebenar-benarnya tawakkal, niscaya Dia akan memberi rezeki sebagaimana Dia memberi rezeki kepada burung; burung pergi di pagi hari dalam keadaan perut kosong dan pulang di petang hari dalam keadaan perut kenyang.³⁵

Maka dalam hadits tersebut dikukuhkan adanya keberangkatan di petang dan pagi hari untuk mencari rezeki disertai dengan rasa tawakkalnya kepada Allah SWT karena Dialah Yang Menundukkan, Yang Memperjalankan, dan Yang Menjadikan penyebab adanya rezeki itu ada.

Keyakinan mengenai rezeki atau harta yang semata-mata dari Allah SWT akan mempengaruhi kekuatan ruhiyah bagi seorang pembisnis muslim. Keyakinan tersebut sebagai landasan sikap tawakkal dalam melakukan kegiatan bisnis. Apabila dalam persaingan mengalami kesuksesan maka akan memunculkan sikap syukur dan sebaliknya ketika mengalami keterpurukan maka harus tetap bersabar.

³⁵ <http://risalahmuslim.id/quran/al-mulk/67-15/> diakses pada tanggal 04 Oktober 2020, pukul 15.18 WIB.

Berdasarkan hal tersebut, inti dalam menghadapi persaingan harus tetap bersikap positif dalam keadaan apapun dan bagaimanapun tanpa meninggalkan aturan yang diperintahkan Allah SWT. Landasan tersebut diartikan bahwa persaingan dalam islam merupakan bentuk usaha yang menciptakan suatu produk atau jasa terbaik tanpa mematikan usaha pesaing.

b. Segi Cara Bersaing

Kegiatan bisnis merupakan bagian dari muamalah, karena setiap aktivitasnya tidak terlepas dari hukum yang mengatur berbagai masalah muamalah. Praktik yang bertentangan dengan prinsip bermuamalah seperti menghalalkan segala cara harus dihindari ataupun dihilangkan. Dalam aktivitas bisnis, setiap oran akan berhubungan dengan pihak internal maupun eksternal perusahaan seperti rekan dan pesaing. Seorang pembisnis muslim harus dapat bersikap profesional sebagai upaya memberikan pelayanan yang baik kepada mitra kerja sesuai dengan syariah Islam.

Aktivitas negoisasi dengan cara memberikan suap merupakan sikap yang tidak diperbolehkan dalam syariat. Dalam bernegoisasi harus memperhatikan akad yang sesuai dengan realita tanpa adanya manipulasi, seperti pemberian sampel produk yang berkualitas bagus tetapi pada saat produk diterima konsumen kualitas produknya tidak sesuai sampel.

c. Produk (Barang/Jasa) yang dipersaingkan

Unsur keunggulan produk yang digunakan dalam meningkatkan daya saing meliputi:³⁶

1) Produk

Produk yang dipersaingkan berupa barang atau jasa harus halal dengan spesifikasi yang sesuai harapan maupun persepsi konsumen agar terhindar dari penipuan.

³⁶ Muhammad Islamil Yusanto dan Muhammad Karebet Widjakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2001), 96.

2) Harga

Dalam hal ini tidak diperbolehkan menjatuhkan pesaing lain melalui membanting harga, apabila ingin berhasil memenangkan daya saing maka harus menetapkan harga yang kompetitif.

3) Tempat

Memanfaatkan tempat dengan menciptakan kebersihan dan penataan ruang yang tepat agar terkesan nyaman untuk menarik perhatian konsumen.

4) Pelayanan

Dalam memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen berupa sikap ramah, murah senyum, dan tidak boleh mendekati maksiat.

5) Layanan Purna Jual

Layanan purna jual merupakan kegiatan yang dilakukan kepada konsumen dengan memperhatikan akad yang telah disepakati kedua belah pihak.

D. Penelitian terdahulu

**Tabel 2.1
Tabel Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti, Tahun	Judul Penelitian	Hasil penelitian	Perbedaan
1.	M. Michael dan Achmad Fajri Febrian, 2017	Analisis Strategi Keunggulan Biaya, Diferensiasi, Dan Fokus Pada Industri Kuliner Morning Glory & Co Eatery Bandung.	1. Strategi keunggulan biaya lebih unggul dari kafe lain yaitu harga relatif murah. 2. Diferensiasi yang dilakukan melalui pendekatan terhadap konsumen dengan menciptakan suasana selayaknya rumah yang didukung oleh design <i>high casual</i> .	Perbedaan penelitian ini adalah menfokuskan pada analisis strategi keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Sedangkan peneliti hanya

			3. Strategi fokus menciptakan gaya konsumen sesuai dengan sasaran kelas menengah keatas yang sudah berpenghasilan. ³⁷	terfokus pada strategi diferensiasi produk.
2.	Nicky Hannry Ronaldo Tampi, (2015)	Analisis Strategi Diferensiasi Produk, Diferensiasi Layanan dan Diferensiasi Citra Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Pemasaran (Studi Pada Pt. Telkomsel Grapari Manado).	Diferensiasi produk berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dan keunggulan bersaing berpengaruh terhadap variabel kinerja pemasaran menunjukkan bahwa secara parsial signifikan. Maka, sebaiknya Pt. Telkomsel Grapari Manado harus memperhatikan diferensiasi produk karena mampu meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja pemasaran. ³⁸	Perbedaan penelitian ini adalah menggunakan teori strategi diferensiasi produk: - produk unik. - mutu produk. Sedangkan peneliti menggunakan teori: -Bentuk. - Kelengkapan. -Kualitas Kinerja -Kualitas Kesesuaian. -Ketahanan. -Keandalan. -Kemudahan Perbaikan. -Gaya.

³⁷ M. Micheal Dan Achmad Fajri Febrian, “Analisis Strategi Keunggulan Biaya, Diferensiasi, Dan Fokus Pada Industri Kuliner Morning Glory & Co Eatery Bandung,” (2017).

³⁸ Nicky Hanry Ronaldo Tampi, “Analisis Strategi Diferensiasi Produk, Diferensiasi Layanan Dan Diferensiasi Citra Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Pemasaran (Studi Pada Pt. Telkomsel Grapari Manado),” Jurnal EMBA, Vol. 3, No. 4, (2015).

				-Desain
3.	Nawangsih, (2016).	Peranan Strategi Diferensiasi Produk Berbasis <i>Creative Enterprenur</i> Untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Produk.	Peranan strategi diferensiasi produk berbasis <i>creative entrepreneur</i> menjadi pilihan strategi yang tepat untuk diaplikasikan melalui media desain kreatif dalam bentuk kaos dan tas ramah lingkungan untuk dapat menciptakan keunggulan dan daya tarik produk yang berbeda dengan daerah lain, tema utama desain yang dihasilkan dari mengeksplorasi potensi lokal daerah yaitu pemandangan patemon tanggul dan memberikan edukasi kepada masyarakat untuk lebih peduli terhadap lingkungan yang dimiliki. ³⁹	Perbedaan penelitian ini adalah menggunakan peranan strategi diferensiasi produk berbasis <i>creative entrepreneur</i> dalam meningkatkan keunggulan kompetitif, sedangkan peneliti fokus pada strategi diferensiasi produk untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam perspektif Islam.
4.	Raymondo Wengkau, dkk. (2015)	Strategi Bersaing Rumah Makan Heni Putri Kaili.	Hasil analisis Porter <i>Five Forces</i> bahwa keadaan persaingan rumah makan Heni Putri Kaili mengalami persaingan yang tinggi. Pada analisis SWOT menunjukkan <i>ifas</i> hasil faktor kekuatan memiliki skor 2,32 dan faktor	Perbedaan penelitian ini adalah menggunakan teori analisis Porter <i>Five Forces</i> dan analisis SWOT dalam menentukan

³⁹ Nawangsih, "Peranan Strategi Diferensiasi Produk Berbasis *Creative Enteprenur* Untuk Meningkatkan Keunggulan Kopenitif Produk", (2016).

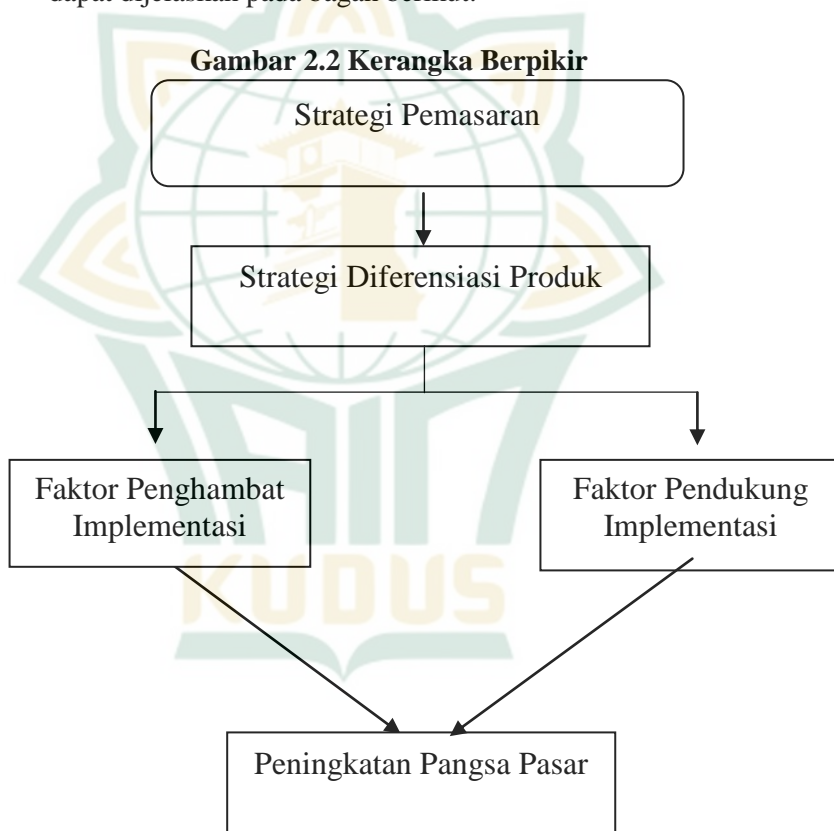
			kelemahan mencapai skor 0,89. Sedangkan <i>efas</i> hasil faktor peluang memiliki skor 1,45 dan ancaman mencapai skor 2,30. Berdasarkan hasil tersebut diagram SWOT pada rumah makan Heni Putri Kaili berada di posisi kuadran dua yaitu strategi ST. ⁴⁰	strategi perusahaan, sedangkan peneliti menggunakan teori pemasaran dalam menganalisis strategi diferensiasi produk untuk menciptakan keunggulan bersaing.
5.	M. Arif Hakim dan Nur Faizah, (2017).	Analisis Strategi Diferensiasi Citra perusahaan Dalam Pemasaran Sebagai Upaya Untuk menciptakan Keunggulan Bersaing (Studi Kasus Pada Pt. Ar Tour & Travel).	Upaya yang dilakukan dalam menciptakan citra perusahaan melalui diferensiasi adalah: <ul style="list-style-type: none"> a. Memanfaatkan citra kharismatik pimpinan yayasan. b. Menciptakan berbagai variasi paket produk. c. Mengimplementasikan tradisi dan budaya kerja. d. Menjalin dan menjaga komunikasi yang baik terhadap pelanggan atau pengguna jasa.⁴¹ 	Perbedaan penelitian ini menggunakan strategi diferensiasi citra dalam menciptakan keunggulan bersaing, sedangkan peneliti fokus pada analisis strategi diferensiasi produk.

⁴⁰ Raymondo Wengkau, dkk., “Strategi Bersaing Rumah Makan Heni Putri Kaili”, (2015).

⁴¹ M. Arif Hakim dan Nur Faizah, “Analisis Strategi Diferensiasi Citra Perusahaan Dalam Pemasaran Sebagai Upaya Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing (Studi Pada Pt. Ar Tour & Travel),” (2017).

E. Kerangka Berfikir

Untuk mendekati masalah yang akan dianalisis pada permasalahan penelitian, maka perlu dinuat kerangka berfikir. Kerangka berfikir sebagai dasar pemikiran penelitian ini. Kerangka yang dimaksud akan lebih mengarahkan peneliti untuk menemukan data dan informasi dalam penelitian ini guna memecahkan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya. Kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat dapat dijelaskan pada bagan berikut:



Kerangka berfikir dari penelitian ini dimulai dengan mencari informasi dari Kedai Kopi Blackmilk merupakan salah satu usaha *coffee shop* yang ada di Kudus, dimana dalam upaya mengatasi persaingan yang semakin ketat Blackmilk harus mengimplementasikan strategi bersaing yang tepat. Strategi bersaing dalam menciptakan keunggulan bersaing

melalui diferensiasi produk. Strategi diferensiasi produk adalah suatu aktivitas yang memanfaatkan sumber daya dengan menciptakan produk unik atau mempunyai ciri khas dari yang lain. Berdasarkan hal tersebut, peneliti ingin mengetahui lebih dalam lagi tentang bagaimana strategi diferensiasi yang dilakukan oleh Blackmilk dalam membedakan kedai kopinya dengan kedai kopi yang lain serta menganalisis datanya menggunakan analisis SWOT.

F. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana implementasi strategi diferensiasi produk untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam perspektif Islam di Kedai Kopi Blackmilk Kudus?
2. Apa faktor-faktor penghambat implementasi strategi diferensiasi produk untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam perspektif Islam di Kedai Kopi Blackmilk Kudus?
3. Bagaimana penyelesaian permasalahan yang dilakukan Kedai Kopi Blackmilk untuk menciptakan keunggulan bersaingnya dalam perspektif Islam?