

## BAB 2

### LANDASAN TEORI dan KERANGKA PEMIKIRAN

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Konsep Pemasaran

Apa sebenarnya arti pemasaran? Banyak orang mengira pemasaran hanya sekedar penjualan atau periklanan. Namun, penjualan dan periklanan hanyalah puncak gunung es pemasaran. Sekarang, pemasaran harus dipahami tidak dalam pengertian lama—"katakan dan jual"—tetapi dalam pengertian baru yaitu memuaskan kebutuhan pelanggan. Jika pemasar memahami kebutuhan pelanggan dengan baik; mengembangkan produk yang mempunyai nilai superior; dan menetapkan harga, mendistribusikan dan mempromosikan produknya dengan efektif, produk-produk ini akan terjual dengan mudah. Jadi, penjualan dan periklanan hanyalah bagian dari "bauran pemasaran" ("*marketing mix*") yang lebih besar.

Definisi pemasaran (Kotler dan Armstrong 2001, p7) adalah suatu proses sosial dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan lewat penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain.

Definisi pemasaran (Madura 2001, p83) adalah tindakan berbagai perusahaan untuk merencanakan dan melaksanakan rancangan produk, penentuan harga, distribusi serta promosi.

Pemasaran (Kismono 2001, p293) adalah sekelompok aktivitas yang saling berkaitan yang dirancang untuk mengidentifikasi kebutuhan konsumen dan

mengembangkan distribusi, promosi dan penetapan harga serta pelayanan untuk memuaskan kebutuhan konsumen pada tingkat keuntungan tertentu.

Dari definisi yang telah ada, dapat ditarik kesimpulan bahwa pemasaran adalah individu dan kelompok yang secara sosial dan manajerial saling berkaitan untuk mengidentifikasi kebutuhan mereka lewat penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai, mengembangkan distribusi, promosi dan penetapan harga serta pelayanan untuk memuaskan kebutuhannya pada tingkat keuntungan tertentu.

### **2.1.2 Bauran Pemasaran**

Bauran pemasaran merupakan suatu kegiatan yang sangat penting bagi perusahaan dalam bersaing di pasar sasaran, karena bukanlah hal yang mudah dalam memasarkan suatu produk atau jasa. Dapat didefinisikan bahwa bauran pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk terus-menerus mencapai tujuan pemasarannya di pasar sasaran. Perusahaan perlu melakukan strategi yang menggunakan produk, harga, distribusi dan promosi sebagai alat dalam bersaing di pasar sasaran, strategi ini biasa disebut juga bauran pemasaran atau *Marketing Mix*.

Bauran pemasaran (Sutojo 2001, p1) adalah empat komponen (*product, price, place, promotion*) yang dikemas menjadi satu yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk memasarkan produknya agar berhasil dan memperoleh keuntungan.

Definisi bauran pemasaran (Kotler dan Armstrong 2001, p71) sebagai seperangkat alat pemasaran taktis dan terkontrol yang dipadukan oleh

perusahaan untuk menghasilkan respon yang diinginkan pasar sasaran. Bauran pemasaran terdiri atas segala sesuatu yang dapat dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi permintaan produknya. Kemungkinan-kemungkinan itu dapat dikelompokkan menjadi empat kelompok variabel yang dikenal dengan "Empat P": *product*, *price*, *place* dan *promotion* (produk, harga, distribusi dan promosi).

Bauran pemasaran (Kismono 2001, p308) adalah kombinasi dari variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran yang terdiri dari:

1. Produk (*product*)

Alat pemasaran yang paling mendasar adalah produk. Produk dalam istilah pemasaran (Kismono 2001, p306) adalah bentuk fisik barang yang ditawarkan dengan seperangkat citra (*image*) dan jasa (*service*) yang digunakan untuk memuaskan kebutuhan.

Manusia memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka dengan produk dan jasa. Sebuah produk (Kotler dan Armstrong 2001, p11) adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk memuaskan kebutuhan atau keinginan. Konsep produk tidak terbatas pada objek fisik—segala sesuatu yang dapat memuaskan kebutuhan dapat disebut sebagai produk. Selain barang nyata, produk meliputi jasa, yang merupakan aktivitas atau manfaat yang ditawarkan untuk dijual, yang pada dasarnya tidak nyata dan tidak berakibat pada kepemilikan apapun.

Produk (Kotler dan Armstrong 2001, p346) adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli, digunakan atau dikonsumsi yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan. Produk itu meliputi lebih dari sekedar barang berwujud. Dalam definisi secara luas, produk meliputi objek secara fisik, jasa, orang, tempat, organisasi serta ide.

Produk (Waters 2001, p99) hendaknya fungsional, menarik dan mudah dibuat.

Produk (Zimmerer dan Scarborough 2002, p166) adalah barang atau jasa yang digunakan untuk memuaskan kebutuhan konsumen.

Definisi produk (Purnawarman 2004) adalah sesuatu yang dapat ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pelanggan. Pentingnya suatu produk fisik bukan terletak pada kepelikannya tetapi pada jasa yang dapat diberikannya. Oleh karena itu dalam membuat produk harus memperhatikan produk fisik dan jasa yang diberikan produk tersebut.

Jasa atau *services* (Kotler dan Armstrong 2001, p346) adalah segala aktivitas atau manfaat yang dapat ditawarkan satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun.

Penawaran perusahaan ke pasar seringkali mencakup barang berwujud maupun jasa. Setiap komponen dapat merupakan bagian yang kurang penting atau utama dari total penawaran. Pada satu contoh ekstrim, penawaran mungkin meliputi barang berwujud murni di mana produknya tidak disertai dengan jasa, jasa murni, barang berwujud yang menyertakan jasa, penawaran hibrid yang terdiri atas proporsi barang dan jasa yang sama serta jasa yang menyertakan barang minor terdiri atas jasa utama beserta barang pendukung.

Produk diklasifikasikan menjadi dua kelas besar menurut jenis konsumen yang menggunakannya, yaitu:

a) Produk konsumen (*consumer products*)

Produk konsumen (Kotler dan Armstrong 2001, p349) adalah produk yang dibeli konsumen akhir untuk konsumsi pribadi, meliputi:

- Produk sehari-hari (*convenience products*)

Adalah produk konsumen yang biasanya sering dan cepat dibeli oleh pelanggan dan disertai dengan sedikit usaha dalam membandingkan dan membeli.

- Produk shopping (*shopping products*)

Adalah produk konsumen, di mana dalam proses pemilihan dan pembeliannya, konsumen melakukan perbandingan karakteristik seperti kecocokan, kualitas, harga dan gaya.

- Produk spesial (*speciality products*)

Adalah produk konsumen dengan karakteristik unik atau identifikasi merek yang dicari oleh kelompok pembeli tertentu, sehingga mereka mau mengeluarkan usaha khusus untuk memperolehnya.

- Produk yang tidak dicari (*unsought products*)

Adalah produk konsumen, di mana keberadaannya tidak diketahui atau jika diketahui oleh konsumen pun, tidak terpikirkan oleh mereka untuk membelinya.

b) Produk industri (*industrial products*)

Produk industri (Kotler dan Armstrong 2001, p351) adalah produk yang dibeli oleh individu dan organisasi untuk pemrosesan lebih lanjut atau penggunaan yang terkait dengan bisnis. Produk industri (Kotler 2003, p411) dapat dibedakan menjadi tiga kelompok, yaitu:

- Bahan baku dan suku cadang (*materials and parts*)

Adalah barang-barang yang sepenuhnya masuk ke produk dan terbagi menjadi dua kelas, yaitu bahan mentah serta bahan baku dan suku cadang pabrikan.

- Barang modal (*capital items*)

Adalah barang-barang tahan lama yang memudahkan pengembangan dan/atau pengelolaan produk akhir dan meliputi dua kelompok, yaitu instalasi dan peralatan.

- Perlengkapan dan jasa bisnis

Adalah barang dan jasa tidak tahan lama yang membantu pengembangan dan/atau pengelolaan produk akhir. Perlengkapan terdiri dari dua jenis, yaitu perlengkapan operasi dan barang untuk pemeliharaan dan perbaikan. Sedangkan, jasa bisnis meliputi jasa pemeliharaan dan perbaikan serta jasa konsultasi bisnis.

Sedangkan untuk melakukan pengembangan dan pemasaran suatu produk atau jasa, diperlukan adanya keputusan mengenai atribut produk yang dapat memberikan manfaat. Di mana manfaat ini dikomunikasikan dan diserahkan pada atribut produk (Kotler dan Armstrong 2001, p354) seperti:

- a) Kualitas produk (*product quality*)

Adalah kemampuan suatu produk untuk melaksanakan fungsinya, yang meliputi daya tahan, keandalan, ketepatan, kemudahan operasi dan perbaikan serta atribut bernilai lainnya. Dalam pengembangan suatu produk, pemasar awalnya harus memilih tingkat kualitas yang akan mendukung posisi produk di pasar sasaran. Di sini, kualitas produk berarti kualitas kinerja yang merupakan kemampuan produk untuk

fungsinya. Di mana perusahaan jarang mencoba untuk menawarkan tingkat kualitas kinerja tertinggi yang mungkin, karena hanya sedikit pelanggan yang mau atau mampu membeli kualitas tinggi dari produk yang ditawarkan. Sebaliknya perusahaan memilih tingkat kualitas yang sesuai dengan kebutuhan pasar sasaran dan tingkat kualitas produk pesaing. Selain menawarkan tingkat kualitas kinerja yang tertinggi, perusahaan juga menawarkan kualitas kesesuaian (*conformance quality*) yang bebas dari kerusakan serta konsisten dalam memberikan tingkat kinerja yang ditargetkan, karena perusahaan apa pun harus mengejar tingkat kesesuaian kualitas yang tinggi.

b) Fitur (*features*) produk

Adalah alat bersaing untuk membedakan produk perusahaan dengan produk pesaing dengan memperkenalkan fitur baru yang dibutuhkan dan bernilai. Sehingga perusahaan dapat menciptakan model dengan tingkat yang lebih tinggi dengan menambahkan beberapa fitur.

c) Rancangan (*design*) produk

Adalah konsep yang lebih luas dibandingkan dengan gaya, karena rancangan lebih dari sekedar kulitnya tetapi lebih mencapai inti produk. Rancangan yang baik memberi kontribusi pada kegunaan suatu produk seperti juga pada penampilannya yang dapat menarik perhatian, meningkatkan kinerja produk, mengurangi biaya produk dan memberikan keunggulan bersaing yang kuat di pasar sasaran.

## 2. Harga (*price*)

Harga (Kotler dan Armstrong 2001, p73) adalah sejumlah uang yang harus dibayar oleh pelanggan untuk memperoleh produk.

Harga (Tjiptono 2001, p151) adalah satuan moneter atau ukuran lainnya (termasuk barang dan jasa lainnya) yang ditukarkan agar memperoleh hak kepemilikan atau penggunaan suatu barang atau jasa.

Harga (Kismono 2001, p346) adalah nilai tukar suatu produk yang dinyatakan dalam satuan moneter.

Dari ketiga definisi diatas dapat disimpulkan bahwa harga adalah "suatu nilai yang harus dibayarkan oleh konsumen kepada produsen yang berfungsi untuk memperoleh barang dan jasa yang diinginkan".

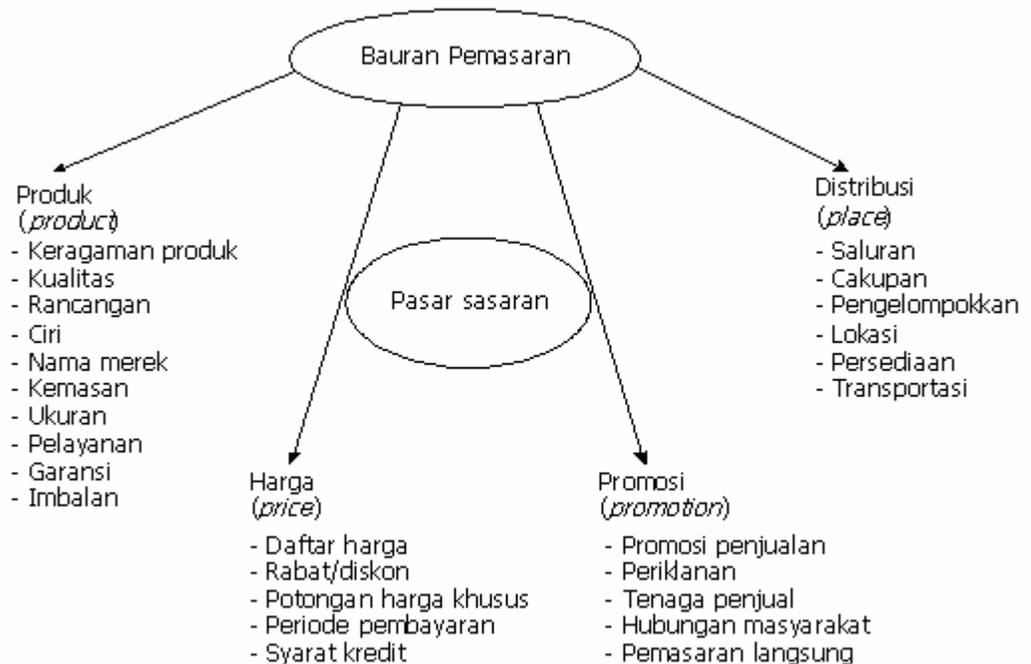
## 3. Distribusi (*place*)

Distribusi (Kismono 2001, p346) adalah alat bauran pemasaran lainnya termasuk berbagai kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk membuat produk atau jasa yang dapat diperoleh dan tersedia bagi pelanggan sasaran. Distribusi merupakan perpindahan barang dan jasa dari produsen ke pemakai industri dan konsumen.

## 4. Promosi (*promotion*)

Promosi (Kismono 2001, p374) adalah usaha yang dilakukan pemasar untuk memengaruhi pihak lain agar berpartisipasi dalam kegiatan pertukaran. Merupakan usaha mengomunikasikan informasi yang bermanfaat tentang suatu perusahaan atau produk dan jasa untuk memengaruhi pembeli potensial.

Adapun skema bauran pemasaran (*marketing mix*) dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Komponen 4P dari Bauran Pemasaran

Sumber: Kotler 2003, p16

Bauran pemasaran (Kotler 2004, p19) adalah alat yang dapat digunakan oleh pengusaha untuk memengaruhi konsumen. Pengusaha dapat memengaruhi konsumennya lewat produk yang ditawarkannya, dengan membuat produk tersebut sedemikian rupa sehingga produk tersebut dapat menarik perhatian konsumen. Di samping itu, pengusaha dapat pula mencantumkan harga yang rendah serta pemberian diskon atau potongan harga dengan mencantumkan harga obral serta harga cuci gudang. Untuk memenuhi kebutuhan konsumen dapat juga menggunakan saluran komunikasi agar dapat menarik konsumen

mungkin dengan konsumen agar kebutuhan sehari-hari yang biasanya memiliki frekuensi pembelian tinggi tersebut dapat segera terpenuhi.

### **2.1.3 Mendefinisikan Manajemen Strategis**

Manajemen strategis atau *strategic management* (David 2006, p5) dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya.

Seperti tersirat dalam definisi, manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Tujuan manajemen strategis adalah untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang; perencanaan jangka panjang, sebaliknya, mencoba, untuk mengoptimalkan tren sekarang untuk masa mendatang.

### **2.1.4 Tahapan dalam Manajemen Strategis**

Tahapan dalam manajemen strategis atau *strategic-management process* (David 2006, p6) terdiri atas tiga tahap: formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.

Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan

kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi serta memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

Implementasi strategi (*strategy implementation*) mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi serta menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

Evaluasi strategi (*strategy evaluation*) adalah tahap final dalam manajemen strategis. Evaluasi strategi adalah alat utama untuk mendapatkan informasi. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategi adalah (1) meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, (2) mengukur kinerja dan (3) mengambil tindakan korektif.

Aktivitas formulasi, implementasi dan evaluasi strategi terjadi di tingkat hierarki dalam perusahaan besar: korporat, divisional atau unit bisnis strategis (*strategic business unit – SBU*) dan fungsional. Dengan mendukung komunikasi dan interaksi di antara manajer dan karyawan antar tingkat hierarki, manajemen strategis membantu perusahaan berfungsi sebagai tim yang kompetitif.

### **2.1.5 Penyusun Strategi**

Penyusun strategi atau *strategists* (David 2006, p12) adalah individu yang paling bertanggung jawab atas kesuksesan atau kegagalan organisasi. Penyusun

strategi berbagai nama jabatan, seperti CEO, presiden direktur, pemilik, ketua dewan direksi, direktur eksekutif, komisaris, dekan atau pengusaha.

Para penyusun strategi membantu organisasi mengumpulkan, menganalisis dan mengorganisasikan informasi. Mereka melacak tren industri dan kompetisi, mengembangkan model perkiraan dan analisis skenario, mengevaluasi kinerja korporasi dan divisi, menemukan peluang pasar yang baru, mengidentifikasi ancaman bisnis serta mengembangkan rencana pelaksanaan yang kreatif. Perencana strategis biasanya memainkan peran sebagai konsultan atau penyumbang saran.

Penyusun strategi berbeda seperti halnya organisasi dan perbedaan ini harus dipertimbangkan dalam formulasi, implementasi dan evaluasi strategi. Beberapa penyusun strategi tidak menggunakan beberapa strategi karena filosofi yang mereka anut. Penyusun strategi berbeda dalam sikap, nilai-nilai etika dan kesediaan untuk mengambil risiko, perhatian atas tanggung jawab sosial, perhatian atas profitabilitas, perhatian atas tujuan jangka pendek versus jangka panjang serta gaya manajemen.

### **2.1.6 Strategi**

Strategi atau *strategy* (David 2006, p17) adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar.

Selain itu, strategi memengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang, khususnya untuk lima tahun dan berorientasi ke masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu

mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan.

### **2.1.7 Strategi Generik Michael Porter**

Menurut Porter (David 2006, p247), strategi memungkinkan organisasi untuk mendapat keunggulan kompetitif dari tiga dasar: kepemimpinan harga, diferensiasi dan fokus. Porter menyebut dasar ini strategi generik (*generic strategies*).

Kepemimpinan harga (*cost leadership*) memproduksi barang standar pada biaya per unit yang sangat rendah untuk konsumen yang sensitif terhadap harga. Diferensiasi (*differentiation*) adalah strategi yang bertujuan memproduksi barang dan jasa yang dianggap unik oleh industri dan ditujukan kepada pelanggan yang relatif tidak sensitif terhadap harga. Fokus (*focus*) berarti memproduksi barang dan jasa yang dapat memenuhi kebutuhan sekelompok kecil pelanggan.

Strategi Porter mengimplikasikan berbagai susunan, prosedur kontrol dan sistem intensif organisasi. Perusahaan yang lebih besar dengan akses yang lebih besar terhadap sumber daya biasanya bersaing dengan dasar kepemimpinan harga dan/atau diferensiasi, sementara perusahaan lebih kecil sering kali bersaing dengan dasar fokus.

Porter menekankan pentingnya pembuat keputusan untuk menjalankan analisis biaya-manfaat untuk mengevaluasi "peluang bersama" (*sharing opportunities*) di antara unit bisnis perusahaan saat ini dan yang potensial. Aktivitas dan sumber daya bersama mendorong keunggulan kompetitif melalui penurunan harga atau penambahan diferensiasi. Selain pembagian bersama,

Porter menekankan pentingnya perusahaan untuk “mentransfer” keterampilan dan keahlian di antara unit bisnis yang independen secara efektif untuk meraih keunggulan kompetitif. Bergantung pada faktor seperti tipe industri, ukuran perusahaan dan karakteristik persaingan, berbagai strategi dapat menghasilkan keunggulan dalam kepemimpinan harga, diferensiasi dan fokus.

#### **2.1.7.1 Strategi Kepemimpinan Harga**

Kepemimpinan harga (David 2006, p247) harus dijalankan sejalan dengan diferensiasi. Jumlah elemen biaya memengaruhi daya tarik relatif dari strategi generik, termasuk skala ekonomi atau disekonomi yang dicapai, pengaruh kurva belajar dan pengalaman (*learning and experience curve*), persentase utilisasi kapasitas yang dicapai, serta hubungan dengan pemasok dan distributor. Elemen biaya lainnya harus dipertimbangkan dalam memilih alternatif strategi mencakup potensi untuk berbagi biaya dan pengetahuan dalam organisasi, biaya litbang yang berhubungan dengan pengembangan produk baru atau modifikasi produk yang ada saat ini, biaya tenaga kerja, tarif pajak, biaya energi dan biaya pengiriman.

Berusaha menjadi produsen berbiaya rendah dalam satu industri dapat efektif khususnya ketika pasar terdiri atas banyak pembeli yang sensitif terhadap harga, ketika hanya ada sedikit cara untuk mencapai diferensiasi produk, ketika pembeli tidak peduli tentang perbedaan antara satu merek dengan merek lain, atau ketika ada sejumlah besar pembeli dengan kekuatan tawar-menawar yang signifikan. Ide dasarnya adalah untuk menjual di bawah harga pesaing dan dengan demikian mendapatkan

pangsa pasar dan penjualan, menggeser beberapa pesaing keluar dari pasar seutuhnya.

Strategi kepemimpinan harga biasanya merasuk ke seluruh perusahaan, seperti dibuktikan dengan efisiensi yang tinggi, overhead yang rendah, fasilitas karyawan yang terbatas, tidak menoleransi pemborosan, penyaringan yang ketat atas permintaan anggaran, rentang pengendalian yang lebar, kompensasi yang dihubungkan dengan penurunan biaya dan partisipasi karyawan yang luas dalam mengendalikan biaya. Beberapa risiko dari menjalankan kepemimpinan harga adalah bahwa pesaing dapat meniru strategi ini, dengan demikian memicu penurunan laba industri; bahwa penemuan teknologi dalam industri dapat membuat strategi tidak efektif; atau bahwa perhatian pembeli mungkin beralih ke fitur lain yang membedakan selain harga.

#### **2.1.7.2 Strategi Diferensiasi**

Strategi diferensiasi (David 2006, p248) menawarkan berbagai tingkat diferensiasi. Diferensiasi tidak menjamin keunggulan kompetitif, khususnya jika produk standar cukup memenuhi kebutuhan konsumen atau imitasi cepat dapat dilakukan oleh pesaing. Barang tahan lama yang terlindungi oleh hambatan untuk peniruan secara cepat adalah yang terbaik. Diferensiasi yang berhasil dapat menghasilkan fleksibilitas produk yang lebih besar, kompatibilitas produk yang lebih besar, biaya yang lebih rendah, jasa yang lebih baik, perawatan yang lebih sedikit, kenyamanan yang lebih besar, atau fitur yang lebih banyak.

Strategi diferensiasi harus dijalankan setelah proses belajar yang hati-hati tentang kebutuhan dan preferensi pembeli untuk menentukan kelayakan dari penggunaan satu fitur yang membedakan atau lebih ke dalam satu produk yang unik yang menampilkan sebuah perusahaan untuk menetapkan harga yang lebih tinggi untuk produknya dan untuk mendapatkan kesetiaan pelanggan karena pelanggan dapat terikat secara kuat dengan fitur yang membedakan tersebut. Fitur khusus yang membedakan satu produk dapat mencakup pelayanan yang superior, ketersediaan komponen, desain mesin, kinerja produk, umur hidup produk, konsumsi bahan bakar per kilometer, atau kemudahan penggunaan.

Risiko menjalankan strategi diferensiasi adalah bahwa produk yang unik mungkin tidak dihargai cukup tinggi oleh pelanggan untuk menjustifikasi harga yang tinggi. Ketika hal ini terjadi, strategi kepemimpinan harga dengan mudah akan mengalahkan strategi diferensiasi. Risiko lainnya dari menjalankan strategi diferensiasi adalah bahwa pesaing dapat mengembangkan cara untuk meniru fitur yang membedakan secara cepat. Dengan demikian, perusahaan harus menemukan sumber keunikan yang tahan lama yang tidak dapat ditiru secara cepat atau secara murah oleh perusahaan pesaing.

Menurut beberapa pakar, diferensiasi dapat didefinisikan sebagai upaya merek atau perusahaan untuk menciptakan perbedaan di antara para pesaing dalam rangka memberikan nilai yang terbaik kepada pelanggan. Perusahaan yang memberikan diferensiasi yang kukuh dipastikan akan memiliki kinerja di atas rata-rata di dalam industrinya.

Diferensiasi (Kotler 2003, p315) adalah tindakan merancang satu set perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dari penawaran pesaing (*competitor*).

Definisi diferensiasi (Kartajaya 2004, p12) sebagai upaya mengintegrasikan sesuatu yang disebut konten, konteks dan infrastruktur produk serta layanan yang ditawarkan kepada pelanggan. Untuk dapat menciptakan diferensiasi yang kukuh, harus berkonsentrasi pada tiga dimensi diferensiasi yaitu konten (*what to offer*), konteks (*how to offer*) dan infrastruktur (*enabler*).

Perusahaan-perusahaan yang mendiferensiasikan penawaran mereka hanya dengan mengurangi biaya dan harga mungkin melakukan kesalahan, karena beberapa alasan:

1. Produk yang "lebih murah" sering dianggap kurang bermutu.
2. Perusahaan mungkin mengurangi pelayanan untuk menekan harga dan tindakan ini mungkin menjauhkan pembeli.
3. Pesaing biasanya akan menemukan tempat produksi yang berbiaya lebih rendah dan menawarkan versi yang lebih murah.

Jika perusahaan tidak membedakan penawarannya selain dengan harga yang lebih murah, perusahaan akan dikalahkan oleh pesaing.

Macam-macam diferensiasi, antara lain:

1. Diferensiasi produk
2. Diferensiasi pelayanan
3. Diferensiasi personil
4. Diferensiasi saluran
5. Diferensiasi citra

## ▪ Diferensiasi Produk

Diferensiasi produk fisik menyerupai suatu garis. Produk–produk fisik (Kotler 2003, p318) yang bervariasi dalam potensinya untuk diferensiasi. Di ujung yang satu kita menemukan produk–produk yang memungkinkan sedikit variasi, tetapi di sini pun, masih mungkin terjadi diferensiasi. Di ujung yang lain ada produk dengan diferensiasi tinggi. Di sini penjual menghadapi banyak sekali parameter rancangan, yang mencakup beberapa variabel sebagai pembeda produk utama antara lain: bentuk (*form*), keistimewaan (*features*), kualitas kinerja (*performance quality*), kualitas kesesuaian (*conformance quality*), daya tahan (*durability*), keandalan (*reliability*), mudah diperbaiki (*repairability*), gaya (*style*) dan rancangan (*design*).

### 1. Bentuk (*Form*)

Banyak produk dapat dilakukan melalui diferensiasi (Kotler 2003, p318) diantaranya ukuran, bentuk atau struktur fisik dari suatu produk. Sehingga banyak kemungkinan pertimbangan yang dapat diambil oleh konsumen dari bentuk suatu produk.

### 2. Keistimewaan (*Features*)

Keistimewaan (Kotler 2003, p318) adalah karakteristik yang melengkapi fungsi dasar produk. Sebagian besar produk dapat ditawarkan dengan berbagai keistimewaan. Titik awal dari diferensiasi keistimewaan adalah versi dasar atau "kerangka" produk. Perusahaan dapat menciptakan versi tambahan dengan menambahkan keistimewaan ekstra.

Beberapa perusahaan sangat inovatif dalam menambahkan keistimewaan baru pada produk mereka. Menjadi yang pertama memperkenalkan

keistimewaan baru yang berharga adalah salah satu cara bersaing paling efektif. Perusahaan juga harus berpikir dalam hal paket keistimewaan dan memutuskan apakah akan menawarkan keistimewaan khusus untuk pelanggan dengan biaya lebih tinggi atau standarisasi dengan biaya lebih murah.

### 3. Kualitas Kinerja (*Performance Quality*)

Kualitas kinerja (Kotler 2003, p319) mengacu pada tingkat di mana karakteristik dasar operasi itu beroperasi. Sebagian besar produk awalnya ditetapkan pada salah satu dari empat tingkat kinerja: rendah, rata-rata, tinggi dan super.

Dalam suatu unit bisnis, jika memiliki kualitas yang tinggi (unggul) maka memungkinkan mereka untuk menetapkan harga yang tinggi karena banyaknya permintaan. Sehingga akan mendatangkan keuntungan dari pembelian ulang yang lebih banyak, adanya kesetiaan pelanggan dan kesan yang positif. Serta biaya mereka untuk memberikan kualitas baik tidak jauh lebih tinggi daripada unit bisnis yang memproduksi kualitas rendah.

Suatu perusahaan harus juga memutuskan bagaimana mengelola kualitas kinerja seiring waktu, terdapat tiga strategi. Pertama, perusahaan terus meningkatkan produk, sering menghasilkan laba dan pangsa pasar tertinggi. Kedua, mempertahankan kualitas produk pada tingkat tertentu karena banyak perusahaan membiarkan kualitas mereka tidak berubah setelah formulasi awal kecuali terjadi kegagalan atau peluang besar. Ketiga, mengurangi kualitas produk seiring waktu karena beberapa perusahaan memotong kualitas untuk

mengimbangi kenaikan biaya, dengan harapan pembeli tidak akan merasakan perbedaan.

4. Kualitas Kesesuaian (*Conformance Quality*)

Kualitas kesesuaian (Kotler 2003, p320) adalah tingkat di mana semua unit yang diproduksi identik dan memenuhi spesifikasi sasaran yang dijanjikan. Pembeli mengharapkan produk memiliki kualitas kesesuaian yang tinggi. Kesesuaian yang rendah membuat produk itu gagal memberikan apa yang dijanjikan pada banyak pembeli, sehingga membuat para pembeli menjadi kecewa.

5. Daya Tahan (*Durability*)

Daya tahan (Kotler 2003, p320) adalah suatu ukuran usia operasi produk yang diharapkan dalam kondisi normal dan/atau berat atau suatu atribut produk yang sangat penting bagi sebagian besar pembeli.

Pembeli biasanya akan membayar lebih untuk produk yang memiliki daya tahan tinggi. Namun, aturan ini tergantung dari beberapa persyaratan. Harga ekstra itu tidak boleh berlebihan. Selanjutnya, produk itu tidak boleh terpengaruh oleh keusangan teknologi, karena jika demikian pembeli mungkin tidak mau membayar lebih untuk produk yang berusia lebih panjang.

6. Keandalan (*Reliability*)

Keandalan (Kotler 2003, p320) adalah ukuran kemungkinan suatu produk tidak akan rusak atau gagal dalam suatu periode waktu tertentu. Pembeli umumnya akan membayar lebih untuk produk yang lebih dapat diandalkan.

#### 7. Mudah Diperbaiki (*Repairability*)

Mudah diperbaiki (Kotler 2003, p320) adalah suatu ukuran kemudahan memperbaiki suatu produk yang rusak atau gagal, karena pembeli memilih produk yang mudah diperbaiki.

Sifat mudah diperbaiki yang ideal adalah jika pemakai dapat membetulkan sendiri produk itu dengan sedikit atau tanpa biaya atau waktu terbuang. Pembeli hanya perlu mencabut suku cadang yang rusak dan memasukkan suku cadang pengganti. Hal yang lebih baik lagi, beberapa produk menyertakan kemampuan diagnostik yang memungkinkan petugas servis memperbaiki suatu masalah melalui telepon atau menyarankan pada pemakai cara memperbaikinya.

#### 8. Gaya (*Style*)

Gaya (Kotler 2003, p320) menggambarkan penampilan dan perasaan produk itu bagi pembeli. Pembeli umumnya mau membayar lebih untuk produk yang bergaya menarik. Gaya memiliki keunggulan menciptakan perbedaan produk yang sukar untuk ditiru. Karena itu mengherankan bahwa banyak perusahaan belum berinvestasi untuk gaya yang lebih baik. Di sisi negatif, gaya yang menarik tidak selalu berarti kinerja yang tinggi.

Dalam diferensiasi gaya, kita harus menyertakan kemasan sebagai senjata. Kemasan memberikan kesan pertama produk pada pembeli dan mampu menarik atau menolak pembeli.

#### 9. Rancangan (*Design*)

Rancangan (Kotler 2003, p321) adalah totalitas keistimewaan yang mempengaruhi penampilan dan fungsi suatu produk dari segi kebutuhan

pelanggan. Rancangan sangat penting dalam membuat dan memasarkan peralatan tahan lama, jasa eceran (*retail*) dan produk kemasan. Semua mutu yang telah dibahas merupakan parameter rancangan.

Perancang harus memikirkan berapa besar yang perlu diinvestasikan dalam bentuk, pengembangan keistimewaan, kinerja, kesesuaian, ketahanan, keandalan, kemudahan perbaikan dan gaya. Bagi perusahaan, produk yang dirancang dengan baik adalah produk yang mudah diproduksi dan didistribusikan.

### **2.1.7.3 Strategi Fokus**

Strategi fokus yang berhasil (David 2006, p249) bergantung pada segmen industri yang memiliki ukuran cukup besar, memiliki potensi pertumbuhan yang bagus dan tidak penting untuk keberhasilan pesaing lain. Perusahaan besar dan menengah dapat secara efektif menjalankan strategi berdasarkan fokus hanya bila digabungkan dengan strategi diferensiasi dan kepemimpinan harga. Semua perusahaan pada dasarnya mengikuti strategi diferensiasi. Karena hanya satu perusahaan yang dapat mendiferensiasi dirinya dengan biaya terendah, perusahaan lainnya dalam industri harus menemukan cara lain untuk mendiferensiasi produk mereka.

Strategi fokus adalah yang paling efektif ketika konsumen memiliki preferensi atau persyaratan yang unik dan ketika perusahaan pesaing tidak berusaha untuk berspesialisasi dalam target segmen yang sama.

Risiko menjalankan strategi fokus mencakup kemungkinan bahwa sejumlah pesaing akan menyadari keberhasilan dari strategi fokus dan menirunya, atau bahwa preferensi konsumen akan bergeser ke atribut

produk yang diinginkan oleh pasar secara keseluruhan. Sebuah organisasi yang menggunakan strategi fokus dapat berkonsentrasi pada kelompok pelanggan, pasar geografis, atau segmen lini produk tertentu untuk melayani pasar yang sudah ditentukan tetapi sempit lebih baik dari pesaing yang melayani pasar yang lebih luas.

### **2.1.8 Analisis Persaingan: Model Lima Kekuatan Dari Porter**

Ada lima kekuatan pokok yang berpengaruh dalam persaingan suatu industri yaitu persaingan dalam industri yang bersangkutan, produk substitusi, pemasok, pelanggan dan ancaman pendaatang baru. Informasi-informasi yang dibutuhkan untuk menganalisis karakteristik persaingan yang dihadapi antara lain meliputi:

1. Jumlah perusahaan dalam industri

Bila hanya ada satu perusahaan dalam industri, maka secara teoritis perusahaan yang bersangkutan bebas menetapkan harganya seberapa pun. Akan tetapi sebaliknya, bila industri terdiri atas banyak perusahaan, maka persaingan harga terjadi. Bila produk yang dihasilkan tidak terdiferensiasi, maka hanya pemimpin industri yang leluasa menentukan perubahan harga.

2. Ukuran relatif setiap anggota dalam industri

Bila perusahaan memiliki pangsa pasar yang besar, maka perusahaan yang bersangkutan dapat memegang inisiatif perubahan harga. Bila pangsa pasarnya kecil, maka hanya jadi pengikut.

### 3. Diferensiasi produk

Bila perusahaan berpeluang melakukan diferensiasi dalam industrinya, maka perusahaan tersebut dapat mengendalikan aspek penetapan harganya, bahkan sekalipun perusahaan itu kecil dan banyak pesaing dalam industri.

### 4. Kemudahan untuk memasuki industri yang bersangkutan

Bila suatu industri mudah untuk dimasuki, maka perusahaan yang ada sulit mempengaruhi atau mengendalikan harga. Sedangkan bila ada hambatan masuk ke pasar (*barrier to market entry*), maka perusahaan-perusahaan yang sudah ada dalam industri tersebut dapat mengendalikan harga. Hambatan masuk ke pasar dapat berupa:

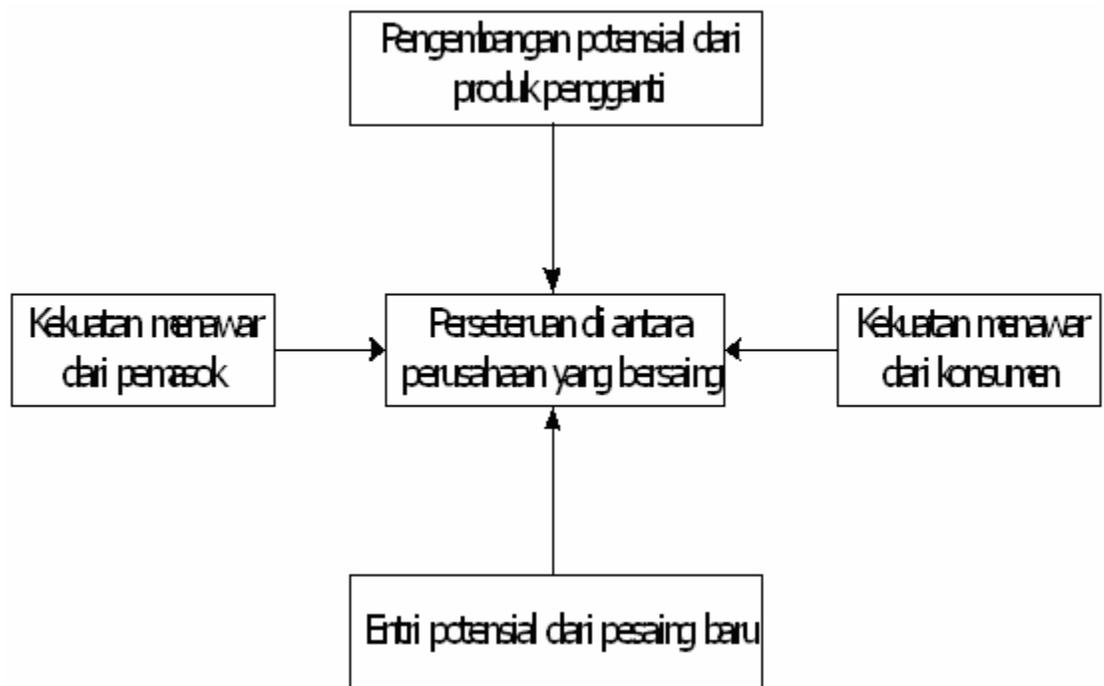
- Persyaratan teknologi.
- Investasi modal yang besar.
- Ketidaktersediaan bahan baku pokok/utama.
- Skala ekonomis yang sudah dicapai perusahaan-perusahaan yang telah ada dan sulit diraih oleh para pendatang baru.
- Kendali atas sumber daya alam oleh perusahaan-perusahaan yang sudah ada.
- Keahlian dalam pemasaran.

### 5. Unsur-unsur lingkungan eksternal lainnya

Selain faktor-faktor di atas, perusahaan juga perlu mempertimbangkan faktor kondisi ekonomi (inflasi, boom atau resesi, tingkat bunga), kebijakan dan peraturan pemerintah dan aspek sosial (kepedulian terhadap lingkungan).

Seperti digambarkan dalam Gambar 2.2. Model lima kekuatan dari Porter (David 2004, p128) mengenai analisis persaingan merupakan pendekatan yang dipakai secara luas untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri.

Intensitas persaingan di antara perusahaan amat bervariasi tergantung pada industri. Intensitas persaingan paling tinggi dalam industri dengan laba terkecil. Menurut Porter, sifat persaingan dalam suatu industri dapat dilihat sebagai gabungan dari lima kekuatan:



Gambar 2.2 Model Lima Kekuatan Bersaing

Sumber: David 2004, p129

#### 1. Perseteruan di antara perusahaan yang bersaing

Perseteruan di antara perusahaan yang bersaing biasanya paling berpengaruh di antara lima kekuatan. Strategi yang dijalankan oleh salah satu perusahaan dapat berhasil hanya sejauh bahwa strategi ini menyediakan keunggulan bersaing atas strategi yang dijalankan oleh perusahaan pesaing. Perubahan dalam strategi oleh sebuah perusahaan dapat diimbangi dengan pembalasan gerakan pengimbang, seperti menurunkan harga, meningkatkan

mutu, menambah sifat, menyediakan pelayanan, memperpanjang garansi dan meningkatkan iklan.

Intensitas perseteruan di antara perusahaan yang bersaing cenderung meningkat kalau jumlah pesaing bertambah, karena perusahaan yang bersaing menjadi setara dalam ukuran dan kemampuan, karena permintaan produk industri menurun dan karena potongan harga menjadi biasa. Perseteruan juga bertambah kalau konsumen dengan mudah dapat mengganti merek; kalau hambatan untuk meninggalkan pasar tinggi; kalau biaya tetap tinggi; kalau produk mudah rusak; kalau perusahaan pesaing berbeda dalam strategi, asal dan budaya; serta kalau merger dan akuisisi biasa terjadi dalam industri. Kalau perseteruan di antara perusahaan yang bersaing meningkat, laba industri menurun, dalam beberapa kasus sampai industri menjadi tidak menarik.

## 2. Entri potensial dari pesaing baru

Kalau ada perusahaan baru dengan mudah masuk ke industri tertentu, intensitas persaingan di antara perusahaan meningkat. Akan tetapi, hambatan untuk masuk dapat termasuk keperluan untuk memperoleh skala ekonomi dengan cepat, keperluan untuk memperoleh teknologi dan pengetahuan khusus, kurangnya pengalaman, loyalitas pelanggan yang kuat, pilihan merek yang kuat, persyaratan modal yang besar, kurangnya saluran distribusi yang memadai, kebijakan peraturan pemerintah, tarif, kurangnya akses ke bahan baku, kepemilikan paten, lokasi yang tidak menguntungkan, serangan balik oleh perusahaan yang bertahan dan kejenuhan potensial pasar.

Walaupun banyak hambatan untuk masuk, perusahaan baru kadang-kadang masuk ke dalam industri dengan produk yang lebih tinggi, harga lebih rendah dan sumber pemasaran yang luar biasa. Oleh karena itu, tugas ahli strategi adalah mengenali perusahaan baru yang potensial memasuki pasar, memonitor strategi perusahaan baru yang menjadi pesaing, melakukan serangan balasan sesuai dengan keperluan dan memanfaatkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.

### 3. Pengembangan potensial dari produk pengganti

Dalam berbagai industri, perusahaan bersaing ketat dengan produsen produk pengganti dalam industri lain. Adanya produk pengganti menempatkan batas atas dari harga yang dapat ditetapkan sebelum konsumen akan pindah ke produk pengganti.

Tekanan persaingan dari produk pengganti meningkat kalau harga relatif dari produk pengganti turun dan kalau biaya konsumen untuk pindah turun. Kekuatan persaingan dari produk pengganti turun dan kalau biaya konsumen untuk pindah turun. Kekuatan persaingan dari produk pengganti paling baik diukur dengan pangsa pasar yang direbut oleh produk tersebut, di samping rencana perusahaan itu yang meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar.

### 4. Kekuatan menawar dari pemasok

Kekuatan menawar dari pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, terutama kalau jumlah pemasok banyak, kalau hanya sedikit bahan baku pengganti yang baik atau kalau biaya mengganti bahan baku amat tinggi. Sering demi kepentingan pemasok dan produsen untuk saling membantu dengan harga yang wajar, mutu yang diperbaiki,

pengembangan pelayanan baru, penyerahan barang tepat waktu dan mengurangi biaya sediaan, jadi meningkatkan kemampuan meraih laba jangka panjang bagi semua pihak yang terkait.

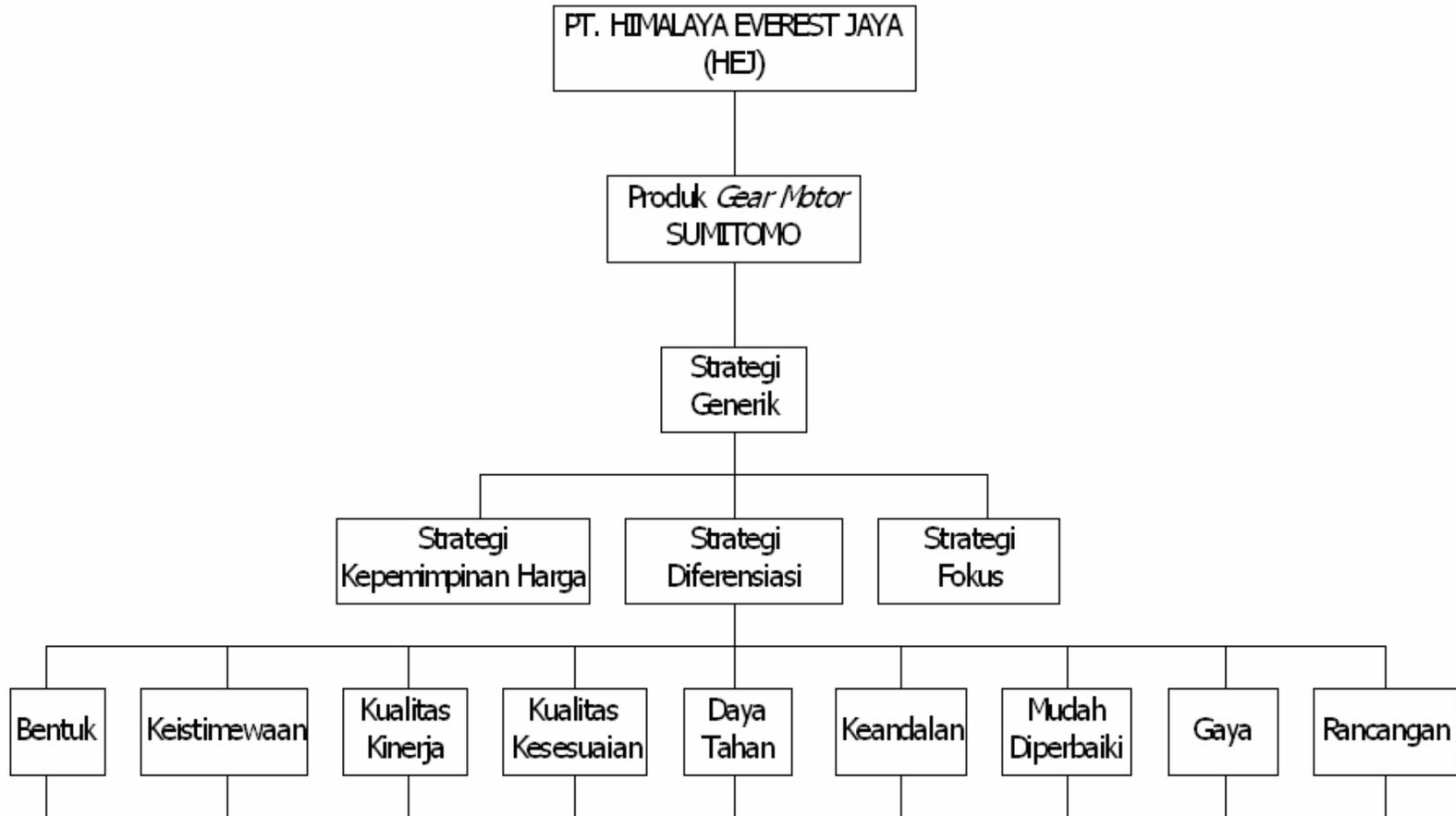
Perusahaan mungkin menjalankan strategi integrasi ke belakang untuk memperoleh kendali atau kepemilikan pemasok. Strategi ini terutama efektif kalau pemasok tidak dapat diandalkan, biayanya terlalu tinggi atau tidak mampu memenuhi keperluan perusahaan secara konsisten. Perusahaan biasanya dapat melakukan negosiasi persyaratan yang lebih menguntungkan dengan pemasok kalau strategi integrasi ke belakang merupakan strategi yang banyak dipakai di antara perusahaan pesaing dalam industri.

#### 5. Kekuatan menawar dari konsumen

Kalau pelanggan terkonsentrasi atau jumlahnya besar atau membeli dalam jumlah banyak, kekuatan menawarnya merupakan kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan garansi lebih panjang atau pelayanan khusus untuk memperoleh loyalitas pelanggan kalau kekuatan menawar dari konsumen luar biasa. Kekuatan menawar konsumen juga lebih besar kalau produk yang dibeli standar atau tidak berbeda. Kalau demikian halnya, konsumen sering dapat melakukan negosiasi harga jual, jaminan dan asesori kemasan sampai tingkat tertentu.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Secara teori kerangka pemikiran penulis dalam membuat Skripsi ini ialah ingin melakukan analisis mengenai strategi yang akan diterapkan pada produk industri *Gear Motor* SUMITOMO yang dipasarkan oleh perusahaan (PT. HEJ) sebagai distributor, yakni penerapan strategi generik. Di mana dalam strategi generik ini didasarkan pada tiga hal antara lain strategi kepemimpinan harga, strategi diferensiasi dan strategi fokus. Dan untuk strategi diferensiasi sendiri dianalisis berdasarkan pada sembilan variabel yang ada pada diferensiasi produk, di antaranya: bentuk, keistimewaan, kualitas kinerja, kualitas kesesuaian, daya tahan, keandalan, mudah diperbaiki, gaya dan rancangan. Sehingga kerangka pemikirannya adalah sebagai berikut:



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran

Sumber : Penulis