

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Keunggulan Bersaing

Pernah ada masa dimana orang menyebutnya era keunggulan komparatif, yaitu era suatu negara unggul terhadap negara lain karena memiliki kekayaan terutama alam yang tidak dimiliki negara lain. Indonesia semestinya termasuk kedalam negara yang memiliki kekayaan yang berlimpah untuk dapat mengungguli negara-negara yang miskin kekayaan alam. Yang terjadi saat ini justru sebaliknya, bahwa negara maju adalah mereka yang tidak lebih kaya kekayaan alam tetapi mampu mewujudkan mimpinya lewat negara lain. Ini lah yang dinamakan dengan era keunggulan bersaing. Memiliki keunggulan bersaing artinya negara sudah memiliki keunggulan baik satu negara atau beberapa bidang sehingga negara mampu memenangkan persaingan.

Pemasaran pada saat ini belum menghubungkan antara konsep-konsep mikro makro. Pemasaran perlu menggali aspek makro yang meliputi: aspek nilai-nilai individu dan budaya. Faktor- faktor strategi bersaing yang mempengaruhi strategi bersaing, yaitu : Kekuatan dan kelemahan perusahaan, peluang dan ancaman industri, harapan masyarakat, nilai-nilai yang dianut para eksekutif kunci.

Keunggulan bersaing menurut Porter (1986) adalah kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif. Pilihan tiap-tiap perusahaan terhadap strategi generik di atas akan bergantung kepada analisis lingkungan usaha untuk menentukan peluang dan ancaman. Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Porter, beberapa cara untuk memperoleh keunggulan bersaing antara lain dengan menawarkan produk atau jasa dengan harga minimum (cost leadership), menawarkan produk atau jasa dengan yang memiliki keunikan dibanding pesaingnya (differentiation), atau memfokuskan diri pada segmen tertentu (focus).

2. Cost leadership / low cost

Strategi Biaya Rendah menekankan pada upaya memproduksi produk standar dengan biaya per unit yang sangat rendah. Produk ini biasanya ditujukan kepada konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan. Dari sisi perilaku pelanggan, strategi jenis ini amat sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang termasuk dalam kategori perilaku, ketika konsumen tidak terlalu peduli terhadap perbedaan merk, relatif tidak membutuhkan perbedaan produk, atau jika terdapat sejumlah besar konsumen memiliki kekuatan tawar menawar yang signifikan. Untuk dapat menjalankan strategi biaya rendah, sebuah perusahaan harus mampu memenuhi syarat di dua bidang, yaitu sumber daya dan organisasi. Strategi ini

hanya mungkin dijalankan jika dimiliki beberapa keunggulan di bidang sumber daya perusahaan, seperti kuat akan modal, terampil pada rekayasa proses, pengawasan yang ketat, mudah diproduksi, serta biaya distribusi dan promosi rendah. Sedangkan dari bidang Organisasi, perusahaan harus memiliki kemampuan mengendalikan biaya dengan ketat, informasi pengendalian yang baik dan insentif berdasarkan target. Berusaha untuk menjadi produsen berbiaya rendah dalam industri bisa sangat efektif ketika pasar dibangun dari banyak pembeli yang peka terhadap harga, ketika ada sejumlah cara untuk mencapai diferensiasi produk, ketika para pembeli tidak terlalu memusingkan perbedaan dari merek yang satu ke merek yang lain, atau ketika terdapat sejumlah besar pembeli dengan daya tawar yang signifikan.

Gagasan pokoknya adalah menjual dengan harga yang lebih rendah dari pesaing dan dengan demikian menguasai pangsa pasar dan penjualan, yang sepenuhnya mendepak pesaing keluar dari pasar. Perusahaan yang menggunakan strategi kepemimpinan biaya rendah atau nilai terbaik harus meraih keunggulan kompetitif dengan cara-cara yang sulit ditiru atau disamai oleh pesaing. Jika pesaing dapat dengan relatif mudah atau tidak mahal meniru metode kepemimpinan biaya sang pemimpin, keunggulan pemimpin tersebut tidak akan bertahan cukup lama untuk memberikan hasil yang besar di pasar. Untuk menjalankan strategi kepemimpinan biaya secara berhasil, sebuah perusahaan harus memastikan bahwa total biaya diseluruh rantai nilainya lebih rendah dari total biaya pesaing. Pemilihan strategi yang tepat oleh suatu perusahaan akan bergantung kepada analisis lingkungan usaha untuk menentukan peluang dan ancaman yang bertujuan untuk memperoleh

keunggulan.bersaing. Hal itu sangat dipengaruhi oleh sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Beberapa strategi yang dapat menunjang keunggulan perusahaan dalam persaingan :

a. Kinerja Optimum

Agar perusahaan memiliki keunggulan dari para pesaingnya, maka perusahaan harus mampu memproduksi barang atau jasa yang sejenis dengan barang atau jasa yang diproduksi oleh perusahaan pesaing dengan harga yang lebih rendah.

b. Adaptif

Agar perusahaan tetap mampu survive di zaman yang selalu mengalami perubahan, maka hal yang harus diperhatikan adalah adaptif. Perubahan menuntut perusahaan untuk menyesuaikan diri agar keberadaannya tetap diakui oleh masyarakat. Agar perusahaan selalu mampu melakukan adaptif terhadap perubahan, maka perusahaan memerlukan informasi yang lengkap mengenai yang ada disekitarnya.

c. *Continuous Improvement*

Merupakan suatu strategi untuk memperbaiki kualitas barang atau yang dihasilkan perusahaan secara terus menerus. Strategi ini merupakan salah satu faktor yang mendukung keunggulan dalam persaingan.

d. Sistem Informasi Akuntansi yang Efektif

Sistem Pemanfaatan teknologi informasi menyebabkan perubahann yang sangat pesat dalam persaingan, pengelolaan sumberdaya, produksi dan sebagainya. Manajemen dapat dengan mudah memperoleh

informasi yang diperlukan untuk menjalankan perusahaannya. Hal ini juga mempengaruhi perilaku konsumen, dalam waktu yang relatif singkat konsumen dapat memperoleh informasi yang bermanfaat bagi pengambilan keputusan mengenai bagaimana harus mengalokasikan dananya.

Implementasi suatu system informasi yang efektif merupakan hal yang sangat penting dalam menciptakan keunggulan daya saing. Keunggulan bersaing dipengaruhi oleh lingkungan bisnis yang ditentukan oleh unsur tak terkendali seperti unsur sosial dan budaya (Purnama dan Setiawan, 2003):

3. Pengertian Diferensiasi

Diferensiasi adalah cara merancang perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dari penawaran pesaingnya (Kotler dan Susanto, 2001). Strategi diferensiasi adalah suatu strategi yang dapat memelihara loyalitas pelanggan dimana dengan menggunakan strategi diferensiasi, pelanggan mendapat nilai lebih dibandingkan dengan produk lainnya. Aaker dalam Ferdinand (2003) menyatakan bahwa strategi diferensiasi yang sukses haruslah strategi yang mampu :

1. Menghasilkan nilai pelanggan
2. Memunculkan persepsi yang bernilai khas
3. Tampil sebagai wujud berbeda yang sulit untuk ditiru.

Hal ini menyimpulkan bahwa kunci untuk strategi diferensiasi yang sukses terletak pada upaya mengembangkan “point of differentiation” terutama dari perspektif pandangan pelanggan daripada perspektif pandangan operasi bisnis. Perusahaan akan melakukan diferensiasi terhadap para pesaingnya apabila perusahaan tersebut telah berhasil menampilkan keunikan yang dinilai penting oleh pelanggan, selain dengan penawaran harga yang rendah dimana telah banyak dilakukan oleh perusahaan atau pesaing (Delmas, 2000). Padahal diferensiasi dapat dilakukan dengan penawaran harga tinggi, sehingga perusahaan yang melakukan diferensiasi harus merancang serangkaian perbedaan yang berarti untuk membedakan tawaran yang diberikan perusahaan dengan tawaran pesaing.

Diferensiasi tidak dapat dipahami hanya dengan memandang perusahaan secara keseluruhan, melainkan melalui sejumlah kegiatan spesifik yang dilakukan perusahaan dan pengaruh kegiatan terhadap pelanggan. Potensi “kelincahan (maneuverability) yang dimiliki berbagai perusahaan dalam melakukan diferensiasi ditentukan pada perbedaan penawaran pemasaran yang diberikan perusahaan dari pesaingnya. Perusahaan-perusahaan terus-menerus berusaha untuk mendiferensiasikan tawaran pasar mereka dari tawaran pesaing. Perusahaan-perusahaan menjanjikan jasa dan jaminan baru, imbalan khusus untuk pengguna yang setia, kenyamanan dan kegembiraan baru. Akibatnya, kebanyakan keuntungan bersaing hanya berlangsung dalam waktu singkat. Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan perlu terus-menerus memikirkan ciri dan manfaat nilai tambah baru untuk mendapatkan perhatian dan minat dari pelanggan yang peka harga dan kaya pilihan (Kotler, 2000).

4. Diferensiasi Produk

Kotler (2002:2) secara garis besar menyatakan diferensiasi produk adalah penawaran produk perusahaan yang memiliki sesuatu yang lebih baik, lebih cepat dan lebih murah yang akan menciptakan nilai yang lebih tinggi bagi pelanggan dibandingkan produk pesaing. Pemilihan produk di antara banyaknya tawaran yang ada di pasar selalu didasarkan pada adanya perbedaan, baik secara implicit maupun eksplisit. Literatur Psikologi merujuk kepada fakta bahwa perbedaan mencolok yang terkait dengan suatu produk akan merangsang daya ingat karena perbedaan tersebut akan diapresiasi secara intelektual (Trout, J, 1999 : 14). Perusahaan jasa perlu melakukan diferensiasi melalui inovasi yang bersifat preemptive dalam jangka panjang. Preemptive di sini maksudnya adalah implementasi suatu strategi yang baru bagi suatu bisnis tertentu. Karena merupakan yang pertama, maka dapat menghasilkan keterampilan atau aset yang dapat merintang, mencegah, atau menghalangi para pesaing untuk melakukan duplikasi atau membuat tandingannya.

Perusahaan jasa dapat mendiferensiasikan dirinya melalui citra di mata pelanggan, misalnya melalui symbol-simbol dan merek yang digunakan. Selain itu, perusahaan dapat melakukan diferensiasi produk dalam penyampaian jasa (*service delivery*) melalui tiga aspek yang juga dikenal sebagai 3P dalam pemasaran jasa, yaitu:

1. orang (*people*)
2. lingkungan fisik (*physical environment*)
3. proses (*process*)

Keunggulan bersaing yang berkesinambungan adalah kemampuan suatu perusahaan untuk menciptakan suatu produk yang pada saat pesaing berusaha untuk menirunya akan selalu mengalami kegagalan secara signifikan. Pada saat perusahaan menerapkan strategi tersebut dan perusahaan pesaing tidak secara berkesinambungan menerapkannya serta perusahaan lain tidak mampu meniru keunggulan strategi tersebut maka perusahaan tersebut dikatakan memiliki keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Di samping faktor keunikan produk, perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing juga menerapkan strategi marketing mix yang meliputi harga yang mampu bersaing, tempat atau lokasi strategis, dan promosi yang memadai. Simpulan yang dapat ditarik dari konsep keunggulan bersaing melalui diferensiasi produk adalah bagaimana perusahaan dapat menciptakan produk unik yang memberikan tingkat keuntungan di atas rata-rata yang mampu diraih oleh industri melalui kombinasi manusia, lingkungan, dan proses. Adapun manfaat dari diferensiasi produk yaitu :

- a. Untuk melakukan modifikasi yang substansi terhadap produk yang dihasilkan selama ini
- b. menciptakan produk baru untuk memberikan manfaat tanpa mengubah saluran distribusi pemasaran
- c. Memperpanjang daya guna produk yang dihasilkan sekarang
- d. Menarik keuntungan dari reputasi perusahaan karena produk yang dihasilkan, diminati oleh para pelanggan.

5. Diferensiasi Kualitas Pelayanan

Pendekatan Diferensiasi Kualitas Pelayanan terhadap Keunggulan Bersaing Menurut Tjiptono (2001), cara lain untuk melakukan diferensiasi adalah secara konsisten memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik daripada para pesaing. Hal ini dapat dicapai dengan memenuhi atau bahkan melampaui kualitas jasa yang diharapkan para pelanggan. Kualitas jasa sendiri dipengaruhi oleh dua variabel, yaitu jasa yang dirasakan (*perceived service*) dan jasa yang diharapkan (*expexted service*). Bila jasa yang dirasakan lebih kecil daripada yang diharapkan, maka para pelanggan menjadi tidak tertarik lagi pada penyedia jasa yang bersangkutan. Bila yang terjadi adalah sebaliknya (*perceived >expexted*), maka ada kemungkinan para pelanggan akan menggunakan penyedia jasa itu lagi, jika jasa yang diterima melampaui harapan konsumen, maka kualitas pelayanan dipersepsikan sangat baik dan berkualitas. Sebaliknya jika jasa yang diterima lebih rendah daripada yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan buruk.

Menurut Kotler (2002:83) definisi pelayanan adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produksinya dapat dikaitkan atau tidak dikaitkan pada satu produk fisik. Pelayanan merupakan perilaku produsen dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen demi tercapainya kepuasan pada konsumen itu sendiri. Kotler juga mengatakan bahwa perilaku tersebut dapat terjadi pada saat, sebelum dan sesudah terjadinya transaksi. Pada umumnya pelayanan yang bertaraf tinggi akan menghasilkan kepuasan yang tinggi serta pembelian ulang yang lebih sering. Kata kualitas

mengandung banyak definisi dan makna, orang yang berbeda akan mengartikannya secara berlainan tetapi dari beberapa definisi yang dapat kita jumpai memiliki beberapa kesamaan walaupun hanya cara penyampaiannya saja biasanya terdapat pada elemen sebagai berikut:

- a. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- b. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan
- c. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah.

6. Diferensiasi Citra

Citra yang penting bagi seorang pelanggan adalah citra yang dirasakan memiliki perbedaan dari citra pesaing. Dalam hal ini, citra yang dimaksud berupa image dari produk dan perusahaan. Para pembeli memiliki tanggapan berbeda terhadap citra perusahaan atau merek. Para pemasar yang tidak menciptakan hubungan antara penciptaan citra dan penjualan produk sering kali tidak melakukan pekerjaan yang baik. Menurut Sergio Zyman (2000), banyak perusahaan yang sukses dalam menjual produk karena produk mereka memiliki citra jelas yang menentukan posisi mereka di titik yang secara potensial menarik dalam pilihan konsumen yang begitu banyak. Menurut Trout, J. (2000), kebanyakan perusahaan yang sukses adalah mereka-mereka yang “memiliki kata” yang menempati tempat spesial dalam benak konsumen. Proses pencitraan harus membangun, memaksimalkan, memanfaatkan, dan mengeksploitasikan kekuatan dan kelemahan setiap elemen citra untuk memastikan bahwa merek itu memiliki prospek yang baik secara terus-menerus. Berbagai konsep yang berkembang saat ini menyiratkan bahwa pentingnya citra sebagai sarana atau alat untuk meraih

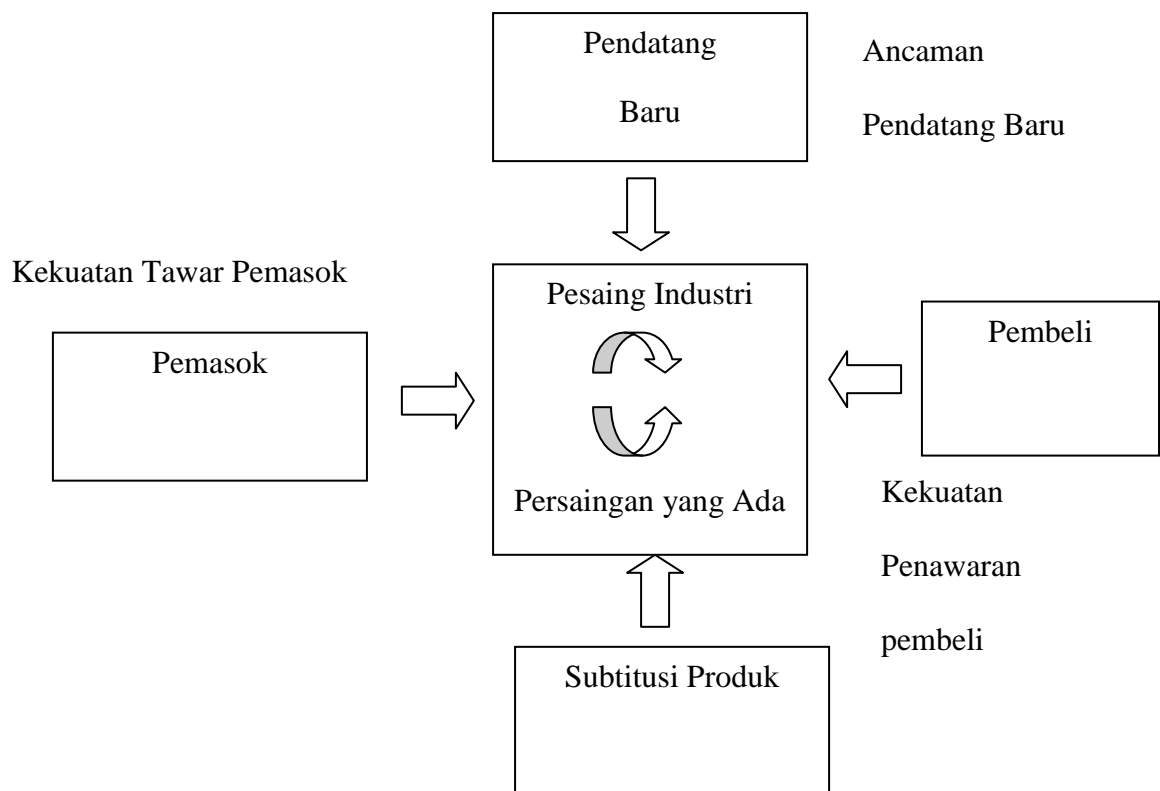
keunggulan bersaing di pasar. Begitu perusahaan telah secara jelas mendefinisikan citranya kepada pelanggan, maka langkah berikutnya adalah mengkomunikasikan citra tersebut agar elemen ini menjadi sumber keunggulan bersaing yang Anda miliki dalam jangka panjang (Robert Grede, 2002 : 81). Melalui investasi pada proses pencitraan yang dilakukan secara terus-menerus, perusahaan akan menikmati tingkat pengembalian pasar dalam konsep pemasaran, yang lebih tinggi daripada yang dapat diraih oleh pesaing dalam industri yang sama.

7. Strategi Focus

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Dalam pelaksanaannya terutama pada perusahaan skala menengah dan besar, strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya yaitu strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk. Strategi ini biasa digunakan oleh pemasok “*niche market*” (segmen khusus/khas dalam suatu pasar tertentu; disebut pula sebagai ceruk pasar) untuk memenuhi kebutuhan suatu produk atau barang dan jasa khusus. Syarat bagi penerapan strategi ini adalah adanya besaran pasar yang cukup (*market size*), terdapat potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak terlalu diperhatikan oleh pesaing dalam rangka mencapai keberhasilannya (pesaing tidak tertarik untuk bergerak pada ceruk tersebut). Strategi ini akan menjadi lebih efektif jika konsumen membutuhkan suatu kekhasan tertentu yang tidak diminati oleh perusahaan pesaing. Biasanya

perusahaan yang bergerak dengan strategi ini lebih berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu (*niche market*), wilayah geografis tertentu, atau produk barang atau jasa tertentu dengan kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen secara baik, pada Strategi ini perusahaan memusatkan usahanya untuk melayani sebagian kecil segmen pasar dan tidak melayani pasar secara luas. Usaha ini dilakukan dengan mengenali secara detail pasar yang dituju dan menerapkan keunggulan biaya menyeluruh atau diferensiasi pada segmen kecil tersebut.

B. Model Kekuatan yang Mendorong Persaingan



Gambar 1. Model Kekuatan yang Mendorong Persaingan

Untuk mengidentifikasi sebuah sistem informasi dapat meningkatkan keunggulan daya saing perusahaan, maka perlu diteliti hubungan perusahaan dengan lingkungan perusahaan perusahaan menghadapi kesempatan dan ancaman eksternal, yaitu: Ancaman adanya pesaing baru yang masuk dipasar, Tekanan dari produk pengganti (produk substitusi), Daya tawar dari pelanggan, Daya tawar dari pemasok, Posisi dari pesaing-pesaing tradisional. Model kekuatan yang dikembangkan Michael porter Michael Porter, seorang Profesor manajemen strategik dari Harvard University menyatakan, terdapat lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri, yaitu :

- a. Ancaman dari pendatang baru (*threat of new entrants*). Pendatang baru dapat membahayakan perusahaan-perusahaan yang telah ada, karena menghasilkan kapasitas produksi tambahan, dimana kapasitas tambahan ini akan menekan agar biaya bagi pembeli rendah, yang mengakibatkan turunnya penjualan dan laba bagi perusahaan yang ada dalam industri tersebut. Seringkali pendatang baru memiliki sumber daya dalam jumlah besar dan memiliki kemauan yang kuat untuk memperoleh pangsa pasar.
- b. Ancaman dari produk pengganti (*threat of substitute products*). Apabila harga yang ditawarkan produk pengganti tersebut akan lebih murah/rendah dan mutu serta kemampuan kinerja produk pengganti tersebut sama atau melebihi dari produk sebelumnya.
- c. Kekuatan tawar-menawar dari pemasok (*bargaining power of suppliers*). Pemasok merupakan ancaman serius bagi perusahaan-perusahaan, jika berintegrasi ke depan ke arah industri pembeli. Misalnya, produsen pakaian yang memilih untuk membuka toko pakaian sendiri, sehingga

menjadi ancaman bagi toko pakaian yang lain, terutama bagi toko yang dulu membeli pakaian dari produsen tersebut.

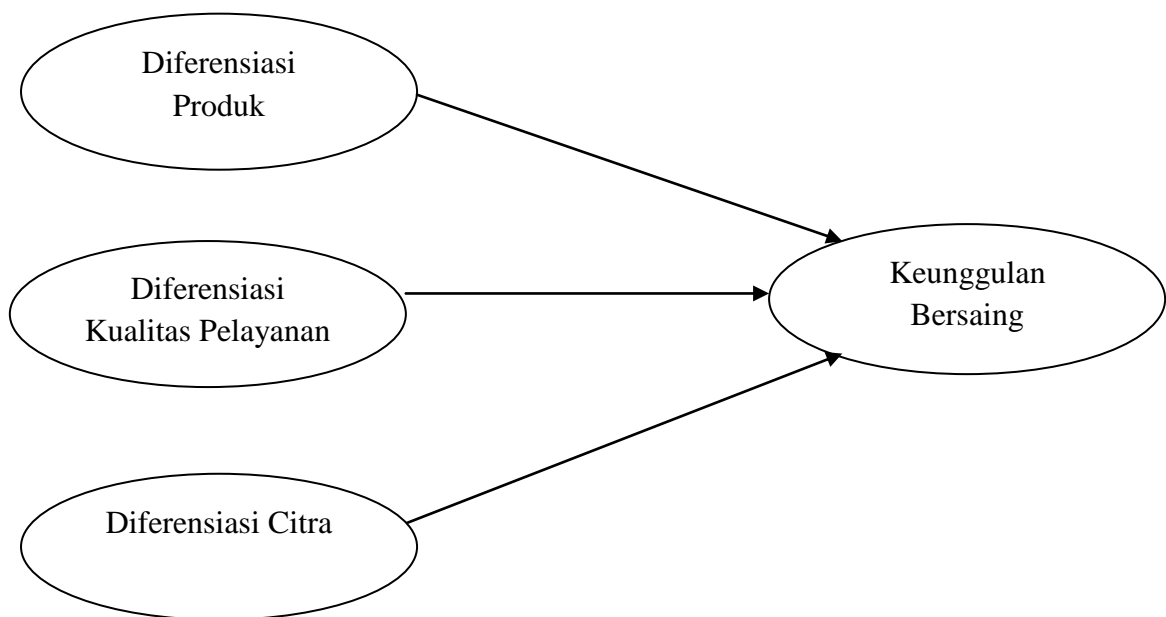
- d. Kekuatan tawar-menawar dari pembeli (*bargaining power of buyers*), dimana pembeli lebih suka membeli produk dengan harga serendah mungkin. Hal ini mengakibatkan industri dapat memperoleh pengembalian (laba) serendah mungkin. Pembeli akan menuntut kualitas yang lebih tinggi, pelayanan yang lebih baik serta harga yang murah, dimana hal ini mendorong persaingan antar perusahaan dalam suatu industri.
- e. Persaingan kompetitif di antara anggota industri (*rivalry among competitive firms*), dimana perusahaan bersaing secara aktif satu dengan lainnya untuk mencapai daya saing strategis dan laba yang tinggi. Pencapaian hal-hal tersebut, menuntut keberhasilan yang relatif terhadap para pesaing, dengan demikian persaingan yang terjadi antara perusahaan-perusahaan tersebut distimulasi pada saat satu atau lebih perusahaan merasakan tekanan persaingan atau apabila mereka mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan posisi pasar mereka. Karena perusahaan-perusahaan dalam industri bergantung satu sama lain, tindakan satu perusahaan seringkali mengundang reaksi dari pesaingnya.

C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran digunakan sebagai pedoman dalam mengukur atau mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing khususnya pada Usaha Travel RAMA Trans. Strategi pemasaran yang dapat dipilih oleh perusahaan yang menerapkan strategi produk diferensiasi agar senantiasa memiliki keunggulan bersaing di pasar dapat dilakukan dengan melakukan pilihan

terhadap strategi Diferensiasi Produk, Diferensiasi Kualitas Pelayanan, dan Diferensiasi Citra. Kreativitas yang tinggi dalam menciptakan strategi diferensiasi yang lebih menarik, sejuk, aman, nyaman, menyenangkan, karyawan yang ramah, terampil, berwawasan, dan mampu mewujudkan dalam keseharian sehingga lebih diminati oleh konsumen dibandingkan dengan produk pesaing lainnya.

Berdasarkan paparan di atas maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

- H 1 : Diduga terdapat pengaruh positif diferensiasi produk terhadap keunggulan bersaing
- H 2 : Diduga terdapat pengaruh positif Diferensiasi kualitas pelayanan terhadap keunggulan bersaing
- H 3 : Diduga terdapat pengaruh positif Diferensiasi Citra terhadap keunggulan bersaing