

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Keunggulan Kompetitif**

##### **1. Pengertian Keunggulan Kompetitif**

Menurut Satyagraha, “keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu badan usaha untuk memberikan nilai lebih terhadap produknya dibandingkan para pesaingnya dan nilai tersebut memang mendatangkan manfaat bagi konsumen”.<sup>22</sup> Menurut Noe, et.al, “keunggulan bersaing sebagai kemampuan perusahaan untuk membuat produk atau penawaran layanan yang lebih dihargai oleh pelanggan dibandingkan dengan perusahaan yang bersaing”. Menurut Sampurno, “keunggulan bersaing adalah kemampuan, aset, skill, kapabilitas, dan lainnya yang menampakkan perusahaan untuk bersaing secara efektif di dalam industri. Keunggulan bersaing yang terus bertahan yakni kemampuan perusahaan untuk belajar lebih cepat dari pesaingnya”.

Menurut Michael E Porter:

Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keunggulan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Aprizal, *Orientasi Pasar dan Keunggulan Bersaing (Studi Kasus Penjualan Komputer)*, (Makassar: Celebes Media Perkasa, 2018), hal. 50

<sup>23</sup> Darmanto dan Kustono, *Pembesaran Ikan Lele dengan Sapta Usaha: Penjualan dengan Bauran Orientasi Strategi Untuk Usaha Mikro Kecil Menengah*, (Yogyakarta: Deepublish, 2016), hal. 100

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli mengenai pengertian keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing, dapat diambil kesimpulan bahwa keunggulan kompetitif merupakan suatu kemampuan perusahaan atau kemampuan berbagai sumber daya yang dimiliki untuk memberikan penawaran yang lebih unggul kepada konsumen dibandingkan dengan perusahaan pesaingnya. Keunggulan kompetitif menjadikan perusahaan berada dalam posisi yang mampu bersaing secara efektif dengan industri sejenis yang ada dipasar tentu dengan menerapkan strategi yang tepat dan mampu memahami perubahan atau struktur pasar dengan cermat.

Keunggulan kompetitif merujuk pada kemampuan suatu perusahaan untuk memformulasikan atau menerapkan strategi yang menempatkannya pada posisi yang menguntungkan dan berkaitan dengan perusahaan lainnya. Keunggulan kompetitif muncul ketika pelanggan merasa menerima nilai lebih dari transaksi yang dilakukan dengan sebuah perusahaan tertentu. Dalam Kamus Bahasa Indonesia, dinyatakan bahwa keunggulan kompetitif bersifat kompetisi dan persaingan.<sup>24</sup> Keunggulan kompetitif merupakan keunggulan perusahaan melebihi pesaingnya yang diperoleh dengan menawarkan nilai yang lebih besar kepada konsumen daripada penawaran pesaing. Untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan harus mampu tidak hanya dalam pengolahan produk tetapi juga dalam pengelolaan hubungan pelanggan untuk menghadapi persaingan bisnis yang ada.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Darmanto dan Kustono, *Pembesaran Ikan Lele.*, hal. 100

<sup>25</sup> Rusmadi, *Pengelolaan Migas dan Batu Bara yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2017), hal. 21

## 2. Dimensi Keunggulan Kompetitif

Dirgantoro mengemukakan bahwa keunggulan bersaing merupakan perkembangan nilai yang diciptakan perusahaan untuk konsumen atau masyarakat. Adapun dimensi keunggulan bersaing atau keunggulan kompetitif menurut Kolter dan Keller, yaitu sebagai berikut:<sup>26</sup>

### a. Mempertahan konsumen

Dalam hal ini perusahaan harus selalu memiliki cara atau strategi bagaimana agar konsumen tetap memiliki sikap loyalitas terhadap perusahaan.

### b. Meningkatkan loyalitas konsumen

Meningkatkan loyalitas konsumen akan menguntungkan perusahaan dan hal ini dapat dicapai apabila konsumen memberikan pelayanan terbaik.

### c. Pengembangan kualitas teknologi layanan.

Dalam hal ini perusahaan harus mampu menghasilkan produk dengan kualitas yang baik dengan menggunakan teknologi pelayanan yang unggul sehingga perusahaan dapat memiliki daya saing tinggi dalam kualitas teknologi dalam pelayanan.

## 3. Indikator Keunggulan Kompetitif

Menurut Ana et, al, Indikator dari keunggulan bersaing, terdiri dari:<sup>27</sup>

### a. Keunggulan kualitas produk yang dihasilkan

---

<sup>26</sup> Ratna Paryanti, "Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Keunggulan Bersaing (Studi Pada Hotel Resty Menara Pekanbaru)", *JOM FISIP*, Vol. 2. No. 2. 2015, hal. 6-7

<sup>27</sup> Darmanto dan Kustono, *Pembesaran Ikan Lele...*, hal. 101-103

Indikator keunggulan kompetitif dari segi kualitas produk yang dihasilkan meliputi kegunaan, kemudahan cara mengoperasikannya, biaya perawatan, dan biaya-biaya lain yang bisa dikeluarkan ketika pemakaian produk atau barang tersebut.

b. Harga jual

Indikator keunggulan bersaing dari segi harga jual meliputi harga faktur, biaya pengepakan, pengiriman, penempatan, dan biaya lain yang harus dikeluarkan sampai produk atau barang tersebut siap digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen.

c. Biaya produksi

Biaya produksi meliputi biaya untuk mengolah produk, membeli bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya lain yang harus dikeluarkan sehingga produk siap dijual atau dimasukkan dalam gudang perusahaan.

d. Kemampuan aset

Kemampuan aset yakni kekayaan atau aset yang dimiliki perusahaan dan dapat digunakan untuk mendukung keunggulan bersaing. Kegiatan produksi memerlukan mesin yang otomatis, untuk pengadaan mesin membutuhkan modal atau dana. Kemampuan aset bukan hanya dana tetapi juga sumber daya yang lainnya seperti sumber daya manusia, sumber daya alam, dan sumber daya yang lainnya.

e. Kemampuan skill dan kapasitas

Kemampuan skill yakni keahlian yang harus dimiliki pengelola perusahaan maupun pekerjanya. Perusahaan yang memiliki kemampuan

skill tinggi sangat memungkinkan untuk dapat menciptakan keunggulan bersaing. Diferensiasi produk dan pelayanan membutuhkan kemampuan skill, usaha yang tidak memiliki kemampuan skill akan sulit menciptakan keunggulan bersaing. Kemampuan kapasitas merupakan ukuran usaha yang dilihat dari kemampuan produksi. Usaha yang dapat memproduksi produk yang tinggi akan dapat menghasilkan efisiensi yang tinggi pula dan ini sebagai modal utama dari keunggulan bersaing.

Kelima indikator keunggulan bersaing dibandingkan dengan perusahaan pesaing yang terdekat dan bergerak pada industri yang sama. Apabila perusahaan memiliki kemampuan yang lebih dari semua indikator maka perusahaan mempunyai keunggulan bersaing yang tinggi. Menurut Hajar dan Sukaatmaja terdapat lima indikator keunggulan bersaing, diantaranya adalah:<sup>28</sup>

- a. Harga bersaing, harga jual yang rendah dibandingkan dengan harga jual dari rata-rata pesaing.
- b. Eksplorasi peluang, mengidentifikasi peluang dengan strategi atau cara yang baru untuk dapat mengembangkan berbagai sumber daya perusahaan yang ada.
- c. Pertahanan ancaman bersaing, kemampuan perusahaan untuk bertahan dari ancaman persaingan sebagai upaya keberlangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan.

---

<sup>28</sup> Yuan Badrianto, et, al, *Manajemen Strategi (Membangun Keunggulan Kompetitif)*, (Bandung: CV. Media Sains Indonesia, 2021), hal. 144-145

- d. Fleksibilitas, perusahaan mampu untuk segera menanggapi perubahan lingkungan.
- e. Hubungan pelanggan, hubungan yang dilakukan dengan pelanggan untuk mengetahui kebutuhan pelanggan yang lebih baik dari pesaing dengan tujuan mendapatkan loyalitas pelanggan.

Manajer harus memahami pentingnya indikator bersaing, yaitu:<sup>29</sup>

a. Efisiensi

Proses manufaktur memerlukan transformasi sumber daya untuk menjadi sebuah produk atau jasa. Semakin perusahaan melakukan transformasi secara efisien maka perusahaan semakin produktif dan nilai produk atau jasa yang dihasilkan semakin tinggi. Produktifitas yang dimiliki karyawan dapat membantu perusahaan mencapai keunggulan bersaing melalui struktur biaya yang lebih rendah.

b. Kualitas

Produk dapat dikatakan memiliki kualitas superior apabila pelanggan dapat melihat dan merasakan bahwa produk yang dihasilkan perusahaan memiliki utilitas yang lebih tinggi dibandingkan atribut produk pesaing. Ketika pelanggan mengevaluasi kualitas produk, biasanya mengukur terhadap dua jenis atribut yaitu yang berhubungan dengan kualitas sebagai keunggulan dan kualitas sebagai keandalan. Kualitas sebagai keunggulan, atribut yang penting seperti desain dan gaya produk, estetika, fitur dan fungsinya, tingkat layanan yang berhubungan dengan

---

<sup>29</sup> Ibnu Hajar, *Manajemen Strategik: Konsep Keunggulan Bersaing*, (Yogyakarta: Andi, 2019), hal. 93-107

pengiriman, dan lain sebagainya. Kualitas sebagai keandalan, produk secara konsisten menjalankan fungsi rancangannya yaitu tahan lama dan tidak mudah rusak.

c. Inovasi

Inovasi merupakan penciptaan produk atau jasa melalui adanya gagasan atau proses yang baru sehingga produk atau jasa sesuai dengan keinginan konsumen. Inovasi dapat memberikan sesuatu yang unik bagi perusahaan dibandingkan dengan perusahaan pesaingnya. Keunikan yang dihasilkan memungkinkan perbedaan produk perusahaan dengan pesaingnya sehingga perusahaan dapat mengenakan harga premium pada produk atau jasanya.

d. Daya tanggap terhadap pelanggan

Daya tanggap sebagai keseluruhan nilai yang terkait dengan pengembangan dan pengantaran produk atau jasa secara tepat waktu, penjadwalan yang baik, dan kinerja yang fleksibel. Perusahaan dapat meningkatkan kualitas penawaran produk atau jasa dengan konsisten melalui daya tanggap pelanggan sehingga pelanggan akan menghubungkan lebih banyak utilitas untuk menemukan perbedaan berdasarkan keunggulan bersaing.

#### 4. Macam-Macam Strategi dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif

Menurut Porter, Ada tiga landasan strategi yang bisa membantu perusahaan dalam memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu:<sup>30</sup>

##### a. Strategi biaya rendah

Strategi biaya rendah (*cost leadership*) menekankan pada upaya memproduksi produk standar dengan biaya per unit rendah. Produk yang berupa barang atau jasa biasanya ditunjukkan pada konsumen yang terpengaruh pada pergeseran harga atau menggunakan harga dalam penentuan keputusan. Strategi ini sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang sesuai dengan perilaku konsumen yang tidak terlalu peduli terhadap perbedaan merek, perbedaan produk, atau konsumen yang memiliki kekuatan tawar-menawar secara signifikan.

Strategi ini membuat perusahaan bertahan pada persaingan harga bahkan bisa menjadi pemimpin pasar (*market leader*) dalam menentukan harga. Untuk menjalankan strategi biaya rendah, perusahaan harus memenuhi persyaratan di dua bidang yaitu sumber daya dan organisasi. Strategi ini dapat dijalankan apabila perusahaan unggul dalam sumber daya yang dimiliki meliputi kuat pada sektor modal, terampil dalam merekayasa proses, pengawasan ketat, mudah diproduksi, biaya produksi dan promosi rendah. Sedangkan dalam hal organisasi, perusahaan harus mampu mengendalikan biaya secara ketat, informasi pengendalian yang baik, dan insentif berdasarkan pada target.

---

<sup>30</sup> Mukhlis Catio, et, all, *Manajemen Strategi*, (Tangerang:Indigo Media, 2021), hal. 67-



## b. Strategi Diferensiasi

Strategi diferensiasi mendorong perusahaan untuk menciptakan keunikan tersendiri dalam pasar. Perusahaan yang mengedepankan keunikan produk baik barang maupun jasa memungkinkan perusahaan dapat menarik minat yang sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya. Cara pembedaan produk bervariasi dari pasar ke pasar, tetapi berkaitan dengan sifat dan atribut fisik produk atau pengalaman kepuasan konsumen yang didapatkan dari produk tersebut.

Penggunaan strategi diferensiasi secara tepat adalah pada produk barang yang bersifat tahan lama dan sulit ditiru oleh pesaing. Pada strategi diferensiasi kekuatan departemen penelitian dan pengembangan sangat berperan. Secara umum terdapat dua syarat yang harus dipenuhi untuk memuntuskan memanfaatkan strategi diferensiasi yaitu sumberdaya dan bidang organisasi. Dari sisi sumberdaya perusahaan, untuk bisa menerapkan strategi diferensiasi dibutuhkan kekuatan yang tinggi dalam aspek pemasaran produk, kreativitas dan bakat, perekayasaan produk, riset pasar, reputasi perusahaan, distribusi, dan keterampilan kerja. Dari sisi bidang organisasi, perusahaan harus mampu melakukan koordinasi antar fungsi manajemen yang terkait, merekrut tenaga kerja yang berkemampuan tinggi, mengukur insentif subjektif disamping yang objektif.

### c. Strategi Fokus

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam segmen pasar yang lebih kecil. Strategi ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen dengan jumlah relatif kecil dan dalam pengambilan keputusan tidak dipengaruhi harga. Syarat bagi penerapan strategi ini adalah besaran pasar yang cukup (*market size*), terdapat potensi pertumbuhan yang baik, tidak terlalu diperhatikan pesaing dalam mencapai keberhasilannya. Perusahaan yang menggunakan strategi ini lebih berkonsentrasi pada kelompok pasar tertentu (*niche market*), wilayah geografis tertentu, atau produk tertentu dengan memenuhi kebutuhan konsumen secara baik.

## 5. Strategi Diferensiasi dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif

Terdapat tiga strategi generik yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu keunggulan biaya (*cost leadership*), diferensiasi, dan fokus. Dari ketiga strategi generik, strategi diferensiasi merupakan strategi yang paling menguntungkan. MacMillan dan McGrath dalam penelitiannya menyatakan bahwa, strategi diferensiasi dibuat berdasarkan perbedaan dan menawarkan kepada pelanggan sebagai sesuatu yang bernilai dan tidak dimiliki oleh para pesaing. Strategi diferensiasi memberikan kepuasan kepada konsumen/pelanggan dan memelihara loyalitas mereka. MacMillan dan McGrath mengemukakan bahwa

diferensiasi dapat memberikan konsumen sesuatu yang unik yang tidak dapat mudah didapatkan dari perusahaan kompetitor.<sup>31</sup>

Diferensiasi tidak bisa dipahami hanya dengan memandang perusahaan secara keseluruhan atau luas tetapi melalui sejumlah kegiatan spesifik yang dilakukan perusahaan dan pengaruhnya terhadap pelanggan. Potensi kelincahan yang dimiliki perusahaan dalam menerapkan strategi diferensiasi ditentukan oleh perbedaan penawaran dari pesaingnya. Kolter dan Susanto menyatakan bahwa suatu perusahaan harus merencanakan strategi-strategi yang sesuai dengan masing-masing aktivitasnya. Perusahaan dapat mendiferensiasikan dan menentukan posisi tawaran secara efektif untuk mencapai keunggulan bersaing atau keunggulan kompetitif dengan melakukan strategi diferensiasi.<sup>32</sup>

Keunggulan bersaing merupakan jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan bersaing tumbuh dari nilai yang diciptakan perusahaan bagi para konsumennya. Apabila perusahaan mampu menciptakan keunggulan bersaing melalui salah satu dari ketiga strategi generik tersebut, maka akan didapatkan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing bersumber dari kemampuan perusahaan untuk mempertahankan superioritas sumber daya dan kemampuannya yang didasarkan pada persepsi pelanggan atau pencapaian biaya yang lebih rendah, dan pangsa pasar serta kinerja profitabilitas.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Mariana Simanjutak, et, all, *Kewirausahaan Berbasis Teknologi...*, hal. 35-36

<sup>32</sup> *Ibid.*, hal. 36

<sup>33</sup> *Ibid.*, hal. 42-43

## B. Manajemen Strategi

### 1. Pengertian Manajemen Strategi

Menurut Siagaan, “strategi adalah serangkaian keputusan serta tindakan yang mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diterapkan kesemua jajaran dalam organisasi untuk pencapaian tujuan organisasi”. Menurut Craig dan Grant, “strategi adalah penetapan sasaran dan tujuan dalam jangka panjang”. Sedangkan menurut Pearce, “strategi adalah rencana dari suatu perusahaan yang mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai kapan, dimana serta bagaimana harus bersaing dalam menghadapi lawan dengan maksud dan tujuan tertentu.<sup>34</sup> Strategi merupakan cara-cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Terdapat dua pendekatan dalam mendefinisikan strategi yaitu pendekatan tradisional dan baru. Pada pendekatan tradisional strategi merupakan suatu rencana kedepan, sedangkan pendekatan baru strategi difahami suatu pola yang bersifat reflektif. Strategi dasar setiap usaha meliputi empat masalah masing-masing yaitu sebagai berikut:<sup>35</sup>

- a. Menetapkan spesifikasi hasil yang harus dicapai dan yang menjadi sasaran perusahaan dengan mempertimbangkan aspirasi masyarakat yang terlibat.
- b. Pemilihan pendekatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

---

<sup>34</sup> Tasdin Tahrim, et, all, *Pengembangan Model dan Strategi Pembelajaran Bahasa Indonesia*, (Aceh: Yayasan Penerbit Muhammad Zaini, 2021), hal. 43-44

<sup>35</sup> Ahmad AC, *Manajemen Strategis*, (Makassar: Nas Media Pustaka, 2020), hal. 2

- c. Menetapkan langkah-langkah yang digunakan dari awal sampai akhir dalam mencapai tujuan atau sasaran.
- d. Penetapan tolak ukur untuk menilai keberhasilan usaha dalam mencapai tujuan yang ditentukan.

Menurut James A.F. Stoner, “manajemen sebagai proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi serta menggunakan semua sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Manajemen merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh individu atau bersama satu kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Siswanto “manajemen sebagai seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian, dan pengendalian terhadap orang serta mekanisme untuk mencapai tujuan”.<sup>36</sup> Berdasarkan pengertian manajemen menurut ahli, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan proses yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan terhadap penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun pengertian manajemen strategik dari beberapa ahli yaitu:

Menurut Lukito:

Manajemen strategik adalah manajemen yang mengutamakan strategi untuk membuat organisasi menjadi unggul sehingga menang dalam berkompetisi. Sudah tentu manajemen strategik ini tidak terbatas pada pembentukan strategi saja, tetapi juga konsep melaksanakan strategi itu agar bisa menjadi kenyataan. Dengan

---

<sup>36</sup> Imamul Arifin dan Giana Hadi W, *Membuka Cakrawala Ekonomi*, (Bandung: PT Setia Purna Inves, 2017), hal. 64

demikian manajemen strategik mirip sekali dengan perencanaan strategi.

Menurut Jauch:

Manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian sasaran perusahaan akan menjadi roh dalam menjalankan semua kegiatan di organisasi.

Menurut Ivancevich:

Manajemen strategis adalah seperangkat putusan manajerial dan tindakan strategis yang berorientasi pada tuntutan perubahan dan tantangan masa depan yang dirumuskan dalam formulasi strategi, implementasi, dan sistem evaluasi strategi dengan memperhatikan perkembangan lingkungan intern dan ekstern perusahaan/organisasi dan bertujuan untuk mempertahankan sekaligus memenangkan persaingan.<sup>37</sup>

Menurut Afin:

Manajemen strategi adalah cara menumbuhkan dan mengatur strategi sebuah organisasi/perusahaan agar bisa mencapai tujuannya dengan baik dan tepat sesuai sasaran dan waktu yang telah ditetapkan. Langkah ini akan membentuk sebuah strategi untuk menentukan arah dan langkah-langkah selanjutnya yang akan digunakan untuk kemajuan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, diperlukan adanya pemikiran-pemikiran serius serta kompeten untuk dapat mengatur strategi organisasi/perusahaan.<sup>38</sup>

Dari pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial dalam sebuah organisasi yang berkelanjutan meliputi kegiatan formulasi, implementasi, dan evaluasi strategik yang menyeluruh baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang untuk mencapai tujuan yang telah

---

<sup>37</sup> Ahmad AC, *Manajemen Strategis...*, hal. 4-5

<sup>38</sup> Eko Sudarmanto, et, all, *Manajemen Strategi Kontemporer*, (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), hal. 3

diharapkan.<sup>39</sup> Manajemen strategi merupakan proses formulasi dan teknis penerapan atau implementasi strategi. Dalam manajemen strategi dipaparkan konsep atau kerangka besar pemanfaatan seluruh sumber daya secara tepat untuk menukung implementasi strategi.<sup>40</sup>

## 2. Ciri Utama Manajemen Strategik

Menurut Alex Mixer, lima ciri utama manajemen strategik, yaitu:<sup>41</sup>

- a. Manajemen strategi mengintegrasikan berbagai fungsi dalam organisasi atau perusahaan.
- b. Manajemen strategi berorientasi terhadap tujuan atau sasaran perusahaan.
- c. Manajemen strategi mempertimbangkan kepentingan petaruh.
- d. Manajemen strategi berkaitan dengan keragaman waktu.
- e. Manajaemen strategi berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas.

## C. Strategi Diferensiasi

### 1. Pengertian Strategi Diferensiasi

Menurut Philip Kotler, “diferensiasi berarti pembedaan penawaran pasar suatu perusahaan untuk mencapai nilai pelanggan yang unggul”.

Sedangkan Hermawan Kartajaya mendefinisikan:

Diferensiasi sebagai proses mengintegrasikan konten, konteks, dan infrastruktur dari apa yang ditawarkan kepada pelanggan. Proses mengintegrasikan dilakukan melalui proses penciptaan tawaran yang

---

<sup>39</sup> Ahmad AC, *Manajemen Strategis...*, hal. 5

<sup>40</sup> Jim Hoy Yam, *Manajemen Strategi Konsep dan Implementasi*, (Makassar: Nas Media Pustaka, 2020), hal. 16

<sup>41</sup> Ahmad AC, *Manajemen Strategis...*, hal. 5-6

untuk dan berkonsentrasi pada dimensi content (*what to offer*), context (*how to offer*), dan infrastruktur (*enabler*).<sup>42</sup>

Diferensiasi atau perbedaan merupakan suatu proses menambah sejumlah makna dan nilai yang berbeda untuk membedakan penawaran perusahaan dibandingkan dengan penawaran-perusahaan perusahaan pesaing. Suatu diferensiasi dapat tercipta tergantung pada kemampuan atau kapabilitas perusahaan dalam mengeksplorasi pengembangan produk dan kapabilitas mengeksplorasi pasar yang berpengaruh terhadap hasil yang diharapkan perusahaan. Perusahaan mengadopsi strategi diferensiasi untuk mencari keunikan atau perbedaan diantara industri yang lainnya dengan berbagai dimensi yang dapat dilihat atau dirasakan oleh konsumen. Jadi dalam hal ini, perusahaan dapat memilih satu atau lebih atribut produk yang menjadi hal penting bagi konsumen.<sup>43</sup>

Menurut Michael R. Porter:

Strategi diferensiasi, cirinya adalah bahwa perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk/jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk yang lain. Dengan demikian, diharapkan calon konsumen mau membeli dengan harga mahal karena adanya perbedaan itu.<sup>44</sup>

Menurut Kodrat:

Strategi diferensiasi lebih fokus pada pelanggan ketimbang pada biaya. Strategi ini berusaha untuk membangun persepsi pelanggan akan keunggulan kualitas, desain produk, teknologi, jaringan distribusi, berat, bahan, dan pelayanan. Bila korporasi mengimplementasikan strategi ini, maka korporasi dapat menaikkan

---

<sup>42</sup> Frans M. Royan dan Roy Kurniawan, *Kiat Sukses Merancang dan Mengaplikasikan "Marketing Plan"*, (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2011), hal. 44

<sup>43</sup> Muhammad Hasan, et, all, *Kewirausahaan*, (Bandung: Media Sains Indonesia, 2021), hal. 104

<sup>44</sup> Husein Umar, *Strategic Management in Action*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001), hal. 35-36



harga untuk mendapatkan keuntungan yang optimal tetapi harus menciptakan produk yang bagi pelanggan tampak berbeda ketimbang produk lain yang sudah ada.<sup>45</sup>

Strategi diferensiasi merupakan strategi perusahaan atau organisasi yang berusaha untuk membedakan dirinya dari perusahaan pesaing melalui kualitas produk atau layanannya.<sup>46</sup> Strategi diferensiasi merupakan suatu strategi yang digunakan oleh perusahaan atau organisasi untuk menghasilkan suatu produk atau jasa yang berbeda dengan produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan lain. Dengan demikian, produk atau jasa harus memiliki identitas dan identitas ini dapat berupa atribut-atribut yang melekat pada produk atau jasa tersebut sehingga dapat dikenal oleh konsumen. Fokus utama strategi diferensiasi yaitu loyalitas pelanggan terhadap produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Dalam melakukan strategi diferensiasi, cara yang digunakan perusahaan berbeda-beda dan ini tergantung pada karakteristik perusahaan dan produk atau jasa yang dihasilkan. Perbedaan atau ciri khas yang melekat dalam suatu produk seringkali mencerminkan harga yang lebih tinggi dibandingkan produk lain tanpa diferensiasi. Untuk menerapkan strategi diferensiasi, suatu perusahaan sangat perlu memperhatikan kemampuan sumber daya yang ada sebab penerapan strategi diferensiasi memerlukan keterampilan sumber daya perusahaan secara optimal. Strategi diferensiasi dapat dilakukan apabila bagian riset dan development yang ada dalam perusahaan memiliki inovasi dan kreativitas secara terus menerus agar pelanggan selalu dapat merasakan

---

<sup>45</sup> Muhammad Yusuf Saleh dan Miah Said, *Konsep dan Strategi...*, hal. 95

<sup>46</sup> Muhammad Gafur Kadar, et, all, *Manajemen Strategik...*, hal. 70

keunikan produk yang berbeda-beda. Penerapan strategi diferensiasi berdampak bagi kelangsungan hidup reputasi perusahaan sebab perusahaan mampu bersaing dengan penciptaan produk yang memiliki kualitas baik dan unggul dari produk pesaingnya. Strategi diferensiasi dapat dikembangkan ketika perusahaan menjalin kerjasama dengan perusahaan pendukung misalnya perusahaan agen atau distributor. Perusahaan juga bisa melakukan direct selling dengan mendekati konsumen atau pelanggan akhir agar konsumen mendapatkan produk dengan mudah dan cepat.<sup>47</sup>

Strategi diferensiasi menuntut perusahaan untuk menemukan keunikan dalam pasar yang menjadi tujuan atau sasarannya sebab keunikan dan perbedaan dari pesaingnya akan menarik minat konsumen. Untuk dapat mewujudkan tingkat diferensiasi yang tinggi, diperlukan penawaran produk khusus untuk pelanggan. Strategi diferensiasi ditujukan kepada konsumen potensial yang tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusan pembeliannya. Strategi biaya rendah dan perbedaan produk diterapkan perusahaan untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing. Perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi membutuhkan kekuatan yang tinggi dalam hal kreativitas, riset pasar, perekayasaan produk, keterampilan kerja, dan lain sebagainya yang berhubungan dengan diferensiasi produk.<sup>48</sup>

Perusahaan dengan strategi diferensiasi akan berusaha membangun loyalitas pelanggan melalui peluncuran produk yang unik atau berbeda.

---

<sup>47</sup> Muhammad Yusuf Saleh dan Miah Said, *Konsep dan Strategi...*, hal. 95-96

<sup>48</sup> Muhammad Gafur Kadar et, all, *Manajemen Strategik...*, hal. 70-71

Banyak cara yang bisa ditempuh untuk menciptakan strategi diferensiasi, namun konsep utamanya adalah menjadi yang terbaik dan istimewa pada sesuatu yang penting bagi pelanggan. Strategi diferensiasi memungkinkan perusahaan untuk menetapkan harga produk yang lebih tinggi dibandingkan dengan harga produk pesaing sehingga perusahaan yang sukses melakukan strategi diferensiasi dapat menetapkan harga premium atas produk yang dihasilkan, meningkatkan pangsa pasar, dan menuai keuntungan. Walaupun hanya sedikit perusahaan yang benar-benar unik, sasaran perusahaan yang menggunakan strategi diferensiasi adalah menciptakan keunikan tertentu dalam benak setiap konsumen atau pelanggannya. Konsep dasar diferensiasi mencakup layanan pelanggan yang istimewa, ciri produk yang khas, lini produk yang lengkap, kehandalan dan kualitas produk, dan pengetahuan produk. Selain itu, untuk dapat menjadi sukses, strategi diferensiasi harus menciptakan persepsi nilai di mata pelanggan.<sup>49</sup>

## 2. Macam-macam Strategi Diferensiasi

Keunggulan bersaing perusahaan salah satunya dengan memiliki perbedaan (*differentiation*) tawaran perusahaan yang akan memberikan nilai lebih kepada konsumen dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Menurut Kotler, penawaran perusahaan kepada pasar dapat diferensiasikan, diantaranya:<sup>50</sup>

- a. Diferensiasi produk
- b. Diferensiasi kualitas pelayanan

---

<sup>49</sup> Alexander Thain, *Kewirausahaan*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2021), hal. 97-98

<sup>50</sup> Ratna Paryanti, "Pengaruh Strategi Diferensiasi...", hal. 4

- c. Diferensiasi personalia
- d. Diferensiasi citra
- e. Diferensiasi saluran distribusi.

Menurut Tjiptono:

Strategi pemasaran yang dapat dipilih oleh perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi agar senantiasa memiliki keunggulan bersaing dipasar, dapat dilakukan dengan melakukan pilihan terhadap strategi diferensiasi produk, diferensiasi kualitas pelayanan, diferensiasi personil, dan diferensiasi citra.<sup>51</sup>

#### **a. Diferensiasi Produk**

##### 1) Pengertian diferensiasi produk

Dalam diferensiasi produk, produk memiliki arti bahwa perusahaan menciptakan produk dapat dirasakan oleh pelanggan sebagai produk yang unik dan berbeda. Dalam hal ini, mutu produk yang dihasilkan akan mendukung posisi produk dipasaran. Produk yang diciptakan suatu perusahaan dituntut untuk mampu menghadapi persaingan. Menurut Suryani, “agar suatu perusahaan sukses dalam persaingan, yang dapat dilakukan adalah berusaha mencapai tujuan dengan mempertahankan dan meningkatkan pelanggan”. Salah satu upaya yang dapat diterapkan perusahaan untuk terus maju dan memiliki produk yang diminati banyak konsumen yaitu dengan melakukan inovasi serta memperhatikan kualitas dan diferensiasi produk. Menurut Kotler, “diferensiasi produk adalah kegiatan

---

<sup>51</sup> Darmanto dan Kustono, *Pembesaran Ikan Lele...*, hal. 94

memodifikasi produk agar lebih menarik konsumen dan dilakukan dengan cara merubah karakter produk”.<sup>52</sup>

## 2) Bentuk diferensiasi produk

Diferensiasi produk merupakan proses yang membedakan produk dari pihak lain. Proses diferensiasi produk melibatkan secara detail karakteristik setiap produk yang dihargai oleh konsumen dan menganggap hal tersebut unik. Ketika berhasil, diferensiasi produk dapat menciptakan keunggulan kompetitif sebab pelanggan akan melihat produk tersebut sebagai superior. Perusahaan harus mampu mengkomunikasikan mutu produk kepada konsumen dan menjamin kepuasan pelanggan. Perusahaan penting melakukan diferensiasi produk untuk membedakan dengan kompetitornya sebab banyak produk baru yang masuk di pasar setiap harinya dan konsumen bebas memilih produk yang banyak beredar dipasaran. Oleh sebab itu, untuk menciptakan loyalitas pelanggan perusahaan perlu melakukan diferensiasi produk yang terdiri dari:

- a) Desain merupakan sifat-sifat yang menambah fungsi dasar produk.
- b) Kualitas merupakan mutu dari produk yang ditawarkan.
- c) Manfaat merupakan kelebihan yang dimiliki produk.
- d) Harga merupakan nilai yang ditawarkan disesuaikan dengan kualitas.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Mariana Simanjutak, *Kewirausahaan Berbasis Teknologi...*, hal. 37

<sup>53</sup> Hendra Poltak, et, all, *Dasar-dasar Manajemen Pemasaran (Konsep dan Strategi Pada Era Digital)*, (Bandung: CV. Media Sains Indonesia, 2021), hal. 24

### 3) Dimensi diferensiasi produk

Produk-produk fisik memiliki potensi yang berbeda-beda dalam diferensiasinya. Terdapat produk yang memiliki sedikit variasi tetapi masih mungkin terjadi diferensiasi. Di sisi lain terdapat produk dengan diferensiasi tinggi . Dalam hal ini, perusahaan menghadapi banyak paramater rencana, yang mencakup:<sup>54</sup>

- a) Bentuk
- b) Fitur
- c) Mutu kinerja<sup>7</sup>
- d) Mutu kesesuaian
- e) Daya tahan
- f) Keandalan
- g) Mudah diperbaiki
- h) Gaya
- i) Rancangan

### 4) Klasifikasi diferensiasi produk

Secara tradisional pemasar dapat mengklasifikasikan produk berdasarkan daya tahan, wujud, dan penggunaannya. Daya tahan dan wujud produk. Daya tahan dan wujud produk dapat diklasifikasikan meliputi:

- a) Barang yang tahan lama, merupakan barang wujud yang biasanya bertahan walaupun sudah digunakan berkali-kali.

---

<sup>54</sup> Ratna Paryanti, "Pengaruh Strategi Diferensiasi...", hal. 4-5

- b) Barang yang tidak tahan lama, merupakan barang yang berwujud dan dikonsumsi dalam salah satu atau beberapa kali penggunaan.
- c) Jasa, merupakan bentuk produk yang tidak terwujud, tidak terpisahkan, dan mudah habis. Produk ini memerlukan pengendalian mutu, kredibilitas pemasok dan kemampuan penyesuaian yang tinggi.

## **b. Diferensiasi Kualitas Pelayanan**

### 1) Pengertian diferensiasi pelayanan

Menurut Zeithami dan Berry, “kualitas pelayanan adalah strategi yang mendasar untuk sukses dan bertahan dalam persaingan lingkungan bisnis yang ketat”. Diferensiasi pelayanan merupakan suatu bentuk peningkatan pelayanan dan mutu dimana didalamnya terkandung nilai yang berbeda dalam memberikan pelayanannya kepada pelanggan. Sedangkan menurut Mahajan, “diferensiasi pelayanan merupakan seperangkat kemampuan sumber daya baik manusia maupun teknologi tinggi yang digunakan dalam menyediakan jasa pelayanan yang berbeda dari pesaingnya”.<sup>55</sup> Diferensiasi kualitas pelayanan merupakan kreativitas yang tinggi untuk dapat menciptakan keunikan pelayanan yang dapat menjadikan pelanggan maupun masyarakat merasa bahwa produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan mempunyai nilai yang

---

<sup>55</sup> Mariana Simanjutak, *Kewirausahaan Berbasis Teknologi...*, hal. 39

tinggi.<sup>56</sup> Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa diferensiasi kualitas pelayanan merupakan suatu upaya perusahaan dalam menciptakan keunikan kualitas atau mutu pelayanan, dimana pelayanan yang diberikan kepada pelanggan memiliki nilai yang berbeda dari pesaing atau kompetitornya dan nilai tersebut dapat dirasakan oleh konsumen atau masyarakat.

Selain mendiferensiasikan produk fisiknya, perusahaan juga dapat mendiferensiasikan pelayanannya. Jika produk fisik yang diciptakan tidak mudah dideferensiasikan, kunci sukses lainnya terletak pada peningkatan kualitas pelayanan. Dalam hal ini, pelayanan yang dimaksud meliputi kualitas dari pelayanan. Kualitas merupakan kunci kiat secara konsisten dan efisien untuk memberikan apa yang diinginkan dan diharapkan oleh pelanggan. Menurut Kotler, “kualitas pelayanan harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan, persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan merupakan penilaian menyeluruh atau keunggulan suatu pelayanan”.<sup>57</sup>

## 2) Bentuk diferensiasi kualitas pelayanan

Diferensiasi pelayanan dibuat untuk melengkapi diferensiasi produk yang dibuat yaitu seperti memberikan informasi tambahan

---

<sup>56</sup> Darmanto, *Manajemen Pemasaran Untuk Mahasiswa*, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, (Yogyakarta: Deepublish, 2016), hal. 108

<sup>57</sup> *Ibid.*, hal. 39



atau pendampingan kepada konsumen sebagai konsultan.<sup>58</sup>

Diferensiasi layanan merupakan peningkatan layanan yang memiliki perbedaan dalam memberikan penawaran layanan tambahan, yang terdiri dari:

a) Pengantaran

Merupakan seberapa baik produk dan jasa sampai ke pelanggan baik secara kecepatan, keakuratan, dan perhatian selama proses pengantaran.

b) Instalasi

Merupakan suatu pekerjaan yang dilakukan untuk membuat produk yang dibeli pelanggan beroperasi di tempat yang telah direncanakan.

c) Pelatihan pelanggan

Merupakan pelatihan yang diberikan pelanggan agar dapat menggunakan produk yang dibeli secara tepat dan efisien.

d) Jasa konsultasi

Merupakan jasa yang ditawarkan pelanggan dengan tujuan menolong pelanggan agar menjadi lebih baik.

e) Perbaikan

Merupakan kualitas jasa perbaikan yang disediakan bagi pelanggan perusahaan.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Ria Satyarini, "Strategi Diferensiasi Sebagai Alat Untuk Memenangkan Persaingan Pada Industri Kreatif di Bandung", *Jurnal Bina Ekonomi*, Vol 20 No 1. 2016, hal. 52

<sup>59</sup>Hendra Poltak, et, all, *Dasar-dasar Manajemen...*, hal. 25

### 3) Dimensi diferensiasi kualitas pelayanan

Terdapat banyak cara untuk mengukur kualitas pelayanan sebuah usaha. Menurut Parasuraman terkait dengan kualitas layanan, terbagi menjadi 5 bagian, yaitu:<sup>60</sup>

#### a) Keandalan (*reability*)

Keandalan merupakan kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan. Indikator kualitas pelayanan pada dimensi reability, yaitu:

- i. Kecermatan dalam melayani pelanggan.
- ii. Jelasnya standar pelayanan.
- iii. Kemampuan perusahaan dalam menggunakan alat bantu pada proses pelayanan.

#### b) Daya tanggap (*responsiveness*)

Daya tanggap merupakan keinginan karyawan untuk memberikan layanan yang reaktif. Indikator kualitas pelayanan pada dimensi responsiveness, terdiri dari:

- i. Merespon dengan baik pelanggan yang ingin mendapatkan pelayanan.
- ii. Pelayanan dilakukan dengan tepat, cepat, dan cermat.
- iii. Melayani dalam waktu yang tepat.
- iv. Seluruh keluhan pelanggan direspon oleh perusahaan.

---

<sup>60</sup> Dewi Pertiwi, *Pemasaran Jasa Pariwisata (Dilengkapi dengan Model Penelitian Pariwisata Gedung Heritage di Kota Bandung)*, (Sleman: Deepublish, 2021), hal. 70-71

c) Jaminan (*assurance*)

Jaminan merupakan pengetahuan dan kesopanan karyawan dalam rangka meningkatkan kepercayaan pelanggan pada perusahaan.

Indikator kualitas pelayanan untuk assurance, yaitu:

- i. Perusahaan memberikan jaminan tepat waktu dalam melayani pelanggan.
- ii. Perusahaan memberikan jaminan biaya yang sesuai dengan pelayanan.
- iii. Perusahaan memberikan jaminan legalitas.

d) Perhatian (*Attention*)

Perhatian merupakan kemudahan membangun hubungan dengan pelanggan, komunikasi yang baik, perhatian, dan pemahaman kebutuhan pelanggan. Indikator kualitas pelayanan pada attention, terdiri dari:

- i. Perusahaan melayani dengan sopan dan ramah.
- ii. Menghargai setiap pelanggan.
- iii. Kepentingan pelanggan didahulukan.
- iv. Menghindari deskriminatif dalam pelayanan.

e) Bukti langsung (*Tangible*)

Bukti langsung merupakan bentuk pelayanan yang dapat dilihat langsung, termasuk fasilitas fisik, peralatan, karyawan, dan fasilitas komunikasi. Indikator kualitas pelayanan pada dimensi tangible, yaitu:

- i. Kemudahan dalam proses pelayanan.
- ii. Penggunaan alat bantu dalam pelayanan.
- iii. Penampilan dalam proses pelayanan.
- iv. Kenyamanan pada tempat pelayanan.
- v. Kedisiplinan perusahaan dalam melakukan pelayanan.
- vi. Kemudahan akses pelanggan dalam permintaan pelayanan.

Harapan pelanggan dapat berupa tiga tipe, terdiri dari:<sup>61</sup>

a) *Will expectation*

Tingkat kinerja perusahaan yang diperkirakan konsumen akan diterimanya berdasarkan seluruh informasi yang diketahuinya.

b) *Should expectation*

Tingkat kinerja yang diberikan perusahaan sudah sepantasnya diterima konsumen.

c) *Ideal expectation*

Kinerja terbaik yang diharapkan dapat diterima konsumen. Menurut Rush, “pengusaha atau penyedia jasa akan memiliki citra positif apabila hanya ada kesalahan kecil. Asalkan kesalahan kecil tersebut tidak dilakukan berulang kali”.

**c. Diferensiasi Personalia**

1) Pengertian diferensiasi personalia

Diferensiasi personal merupakan upaya perusahaan untuk membuat perbedaan dari pesaingnya melalui kualitas sumber daya

---

<sup>61</sup> *Ibid.*, hal. 71

yang dimiliki dengan melakukan beragam kualitas pelatihan yang lebih baik dari pesaingnya. Singapura Airline mengproklamirkan diri sebagai maskapai penerbangan dengan kualitas awak kabin yang lebih baik dibandingkan maskapai penerbangan lainnya. Keberhasilan pada bidang personal dimulai dari keunggulan di saat proses seleksi karyawan, proses pelatihan, dan pelayanan pada konsumen secara langsung. Layanan prima yang ditunjukkan oleh personal akan menjadi fokus konsumen untuk menjatuhkan pilihannya membeli.<sup>62</sup>

## 2) Dimensi diferensiasi personal

Perusahaan dapat menciptakan keunggulan bersaing apabila mempekerjakan dan melatih orang-orang/karyawan dengan lebih baik daripada pesaingnya. Menurut Kotler dan Keller, karyawan yang berkualitas menunjukkan:

- a) Kemampuan: memiliki pengetahuan yang diperlukan dalam perusahaan.
- b) Kesopanan: ramah, menghormati, dan penuh perhatian.
- c) Kredibilitas: jujur atau dapat dipercaya.
- d) Dapat diandalkan: memberikan pelayanan yang konsisten dan akurat.
- e) Cepat tanggap: cepat menanggapi permintaan dan menangani keluhan konsumen.

---

<sup>62</sup>Mokhtar Sayyid, *Strategi Pemasaran Bisnis Farmasi*, (Sidoarjo: Zifatama Jawara, 2020), hal. 97-98

f) Komunikasi: berusaha memahami dan berkomunikasi secara jelas dengan pelanggan.<sup>63</sup>

Perusahaan yang dapat menghasilkan produk secara baik adalah perusahaan yang memiliki sumber daya yang baik yang berhubungan dengan keahlian dan semangat kerja yang baik pula. Karakteristik produk secara fisik sangat mudah ditiru tetapi kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki suatu perusahaan sulit untuk ditiru pesaing. Kemampuan sumber daya manusia yang dimaksud seperti keahlian yang dimiliki, kemauan melayani konsumen dengan baik, memberikan yang terbaik untuk perusahaan, serta kreativitas yang dimiliki.<sup>64</sup>

### 3) Jenis-jenis pelatihan dan pengembangan personal

Menurut Henry Simamora, lima jenis pelatihan yang sering dilakukan, terdiri dari:<sup>65</sup>

#### a) Pelatihan keahlian (*skills training*)

Program pelatihan yang relatif sederhana yakni dengan mengidentifikasi kebutuhan atau kekurangan seperti apa yang ada dalam tugas-tugas karyawan atau pekerja.

#### b) Pelatihan ulang

Program pelatihan yang dibutuhkan pekerja untuk menambah keahlian dalam menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah .

#### c) Pelatihan lintas fungsional

---

<sup>63</sup> Ratna Paryanti, "Pengaruh Strategi Diferensiasi...", hal. 5

<sup>64</sup> Ria Satyarini, "Strategi Diferensiasi...", hal. 53

<sup>65</sup> Ajabar, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sleman: Deepublish, 2020), hal. 23

Pelatihan lintas fungsional yaitu proses pelatihan yang melibatkan pekerja untuk dapat melakukan aktivitas kerja lainnya diluar pekerjaan pokok.

d) Pelatihan tim

Proses pelatihan yang melibatkan sekelompok tim pekerja yang bekerja sama dalam melakukan tugas untuk tujuan bersama.

e) Pelatihan kreativitas

Pelatihan kreativitas merupakan suatu pelatihan yang didasari dari kreativitas seorang pekerja untuk mengeluarkan gagasan atau ide-ide kreatifnya secara layak.

4) Tahapan pelatihan dan pengembangan personal

Sunyoto mengemukakan, terdapat tiga tahapan dalam program pelatihan dan pengembangan, yaitu:<sup>66</sup>

a) Penentuan kebutuhan pelatihan (*assesing training needs*)

Tujuan pada tahapan ini adalah untuk mendapatkan informasi yang relevan guna menentukan perlu tidaknya adanya pelatihan.

Ada tiga macam kebutuhan dalam tahapan ini:

i. *General treatment need*, suatu penilaian kebutuhan penilaian bagi seluruh pekerja dalam suatu klasifikasi pekerjaan tanpa memperhatikan data kinerja dari seorang pekerja tertentu.

ii. *Eversible performance discrepancies*, suatu penilaian kebutuhan pelatian yang didasarkan pada hasil pengamatan

---

<sup>66</sup> *Ibid.*, hal. 24

terhadap permasalahan, wawancara, daftar pertanyaan, dan evaluasi dengan cara meminta pekerja mengawasi hasil kinerjanya sendiri.

iii. *Future human resources needs*, suatu penilaian pekerja yang tidak berkaitan dengan ketidaksesuaian kinerja tetapi berkaitan dengan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang.

b) Desain program pelatihan (*designing a training program*)

Apabila pelatihan menjadi solusi terbaik, maka manajer harus memutuskan program pelatihan yang tepat. Ketepatan suatu metode pelatihan tergantung pada tujuan yang ingin dicapai. Tujuan pelatihan yang berbeda akan memunculkan keputusan pemilihan metode yang berbeda pula.

c) Evaluasi program pelatihan

Tujuan adanya evaluasi program pelatihan adalah untuk menguji apakah pelatihan efektif mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Agar pelatihan efektif, pelatihan harus menjadi solusi yang tepat bagi permasalahan perusahaan, yaitu bahwa pelatihan harus dimaksudkan untuk memperbaiki keterampilan pekerja.



#### **d. Diferensiasi Saluran Distribusi**

##### 1) Pengertian diferensiasi saluran distribusi

Diferensiasi saluran merupakan diferensiasi melalui keunggulan rancangan distribusi, cakupan, keahlian, dan kinerja.<sup>67</sup> Perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing melalui kemampuan perusahaan dalam merancang saluran distribusi terutama yang menyangkut jangkauan, keahlian, dan kinerja saluran tersebut.<sup>68</sup> Dalam pengertian tersebut dapat dijelaskan bahwa diferensiasi saluran distribusi merupakan suatu upaya perusahaan untuk membedakan keunggulan perusahaan dibandingkan perusahaan pesaing melalui rancangan saluran distribusi yang mencakup jangkauan, keahlian, dan kinerja saluran tersebut.

Saluran distribusi merupakan suatu alur yang dilalui barang-barang atau produk dari produsen kepada perantara yang akhirnya sampai kepada konsumen sebagai pemakai produk. Sementara menurut American Marketing Association (AMA) “saluran distribusi merupakan suatu struktur organisasi dari perusahaan, baik dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan yang terdiri dari pedagang besar/distributor, agen, dan pengecer”. Saluran distribusi merupakan sarana perpindahan produk/barang dari produsen melalui jalur

---

<sup>67</sup> M. Suyanto, *Analisis dan Desain Aplikasi Multimedia Untuk Pemasaran*, (Yogyakarta: Andi, 2004), hal. 97

<sup>68</sup> Ratna Paryanti, “Pengaruh Strategi Diferensiasi...”, hal. 5

perantara hingga produk sampai ke tangan konsumen atau pemakai terakhir.<sup>69</sup>

## 2) Strategi penggunaan saluran distribusi

Perusahaan harus memutuskan jumlah perantara yang akan digunakan pada setiap tingkat saluran. Terdapat tiga strategi yang tersedia, yaitu:<sup>70</sup>

### a) Distribusi eksklusif

Distribusi eksklusif (*exclusive distribution*) berarti perusahaan sangat membatasi jumlah perantara.<sup>71</sup> Pada distribusi eksklusif, produsen memberikan hak eksklusif kepada sedikit perantara untuk mendistribusikan produk di wilayah penjualan. Misal saja produk mesin berat yang pada penjualannya membutuhkan pengetahuan dan skill yang baik sehingga perusahaan tidak hanya menjual produk begitu saja tetapi juga harus memberikan pelayanan lanjutan setelah penjualan seperti nasehat-nasehat teknis yang tidak dikuasai konsumen.<sup>72</sup>

### b) Distribusi selektif

Distribusi selektif (*selective distribution*) berarti perusahaan bergantung pada beberapa perantara, namun tidak semuanya

---

<sup>69</sup> Mikael Hang Suryanto, *Sistem Operasional Manajemen Distribusi*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2016), hal. 4

<sup>70</sup> Fidya Arie Pratama, *Management Finance & Marketing*, (Yogyakarta: K-Media, 2016), hal. 326

<sup>71</sup> *Ibid.*, hal. 326

<sup>72</sup> Frans M. Royan, *Create Sales Territory for Maximum Sales*, (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2012), hal. 36

bersedia menjual produk tertentu.<sup>73</sup> Pada distribusi selektif perusahaan hanya memilih beberapa penyalur yang jumlahnya lebih sedikit dari jumlah penyalur secara keseluruhan. Produk yang menggunakan distribusi selektif misalnya alat-alat pelengkap seperti *tool equipment*.<sup>74</sup>

c) Distribusi intensif

Distribusi intensif (*intensive distribution*) berarti perusahaan menempatkan produk barang atau jasa di sebanyak mungkin gerai.<sup>75</sup> Pada distribusi intensif, perusahaan mendistribusikan produk sedetail atau sebanyak mungkin tanpa adanya batasan tempat dan waktu. Mulai dari tempat umum seperti jalan raya, pasar, perkampungan. Produk yang dijual dengan distribusi ini misalnya produk keluaran Unilever, P&G, dan produk FMCG (*fast moving consumer good*) lainnya.<sup>76</sup>

**e. Diferensiasi Citra**

1) Pengertian diferensiasi citra

Diferensiasi citra identik dengan atribut yaitu sebuah karakteristik yang khusus atau berbeda dari penampilan seseorang atau benda. Diferensiasi citra adalah bauran yang tepat dari elemen pencitraan, yang menciptakan citra dari sebuah merek. Proses pencitraan harus membangun, memaksimalkan, memanfaatkan, dan

---

<sup>73</sup> Fidya Arie Pratama, *Management...*, hal. 326

<sup>74</sup> Frans M. Royan, *Create Sales Territory...*, hal. 36

<sup>75</sup> Fidya Arie Pratama, *Management Finance...*, hal. 326

<sup>76</sup> Frans M. Royan, *Create Sales Territory...*, hal. 35

mengeksploitasi kekuatan serta kelemahan setiap elemen citra untuk memastikan bahwa merek tersebut memiliki prospek yang baik secara terus menerus.<sup>77</sup> Diferensiasi citra diperoleh dari suatu cara pemasaran yang berbeda, citra yang penting bagi pelanggan merupakan citra yang dirasakan memiliki perbedaan dari citra pesaing. Dalam hal ini, citra yang dimaksud yaitu berupa image dari produk dan perusahaan. Pelanggan merasakan adanya perbedaan dari produk yang digunakan. Diferensiasi citra merupakan persepsi masyarakat terhadap perusahaan, dimana perusahaan merancang identitasnya untuk membentuk kredibilitas perusahaan di masyarakat.<sup>78</sup>

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa diferensiasi citra merupakan upaya perusahaan untuk menciptakan citra sebuah merek yang berbeda dari pesaingnya. Dengan adanya diferensiasi citra, perusahaan menghasilkan identitas untuk menciptakan kepercayaan di konsumen atau masyarakat.

Citra merupakan kesan seseorang tentang sesuatu yang muncul sebagai hasil pengetahuan dan pengalamannya. Citra merupakan tujuan utama, reputasi, dan prestasi yang hendak dicapai oleh dunia public relations. Meskipun pengertian citra sebagai hal yang abstrak (*intangible*) yang tidak dapat diukur secara sistematis, tetapi wujudnya dapat dirasakan dari hasil penilaian ataupun kesan baik dan buruknya.

Menurut Soemirat, citra merupakan kesan yang diperoleh seseorang

---

<sup>77</sup> Darmanto dan Sri Wardaya, *Manajemen Pemasaran Untuk Mahasiswa, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah*, (Sleman: Deepublish, 2016), hal. 109

<sup>78</sup> Mariana Simanjutak, *Kewirausahaan Berbasis Teknologi...*, hal. 40-42

berdasarkan pengetahuan dan pengertiannya terhadap fakta atau kenyataan dan untuk mengetahui citra dari seseorang terhadap objek yaitu dari bagaimana sikap seseorang terhadap objek tersebut.<sup>79</sup>

Citra adalah cara masyarakat memandang perusahaan atau produknya. Identitas yang efektif mampu melakukan tiga hal yaitu memantapkan karakter produk yang dimiliki dan promosi nilai, memberikan kekuatan emosional yang lebih dari citra mental, dan citra harus disampaikan melalui setiap sarana komunikasi dan kontak merek yang tersedia.<sup>80</sup> Apabila produk dan jasa mudah ditiru, brand image tertanam dibenak konsumen sulit untuk ditiru oleh perusahaan pesaing. Butuh proses yang lama untuk membentuk brand image suatu produk dibenak konsumen sehingga perusahaan perlu memelihara brand image dengan baik.<sup>81</sup>

Citra merupakan persepsi masyarakat terhadap perusahaan, membangun citra membutuhkan kerja keras dan kreativitas. Citra tidak dapat dibangun pada pikiran masyarakat secara seketika tetapi membutuhkan banyak media secara berkelanjutan. Dengan diferensiasi citra, perusahaan menciptakan barang dan jasa dengan memiliki keunikan dan perbedaan yang digunakan untuk mencapai keunggulan bersaing perusahaan.<sup>82</sup>

---

<sup>79</sup> Mohammad Hamim Sul-toni, *Corporate Social Responsibility (Kajian Korelasi Program CSR terhadap Citra Perusahaan)*, (Pamekasan: Duta Media Publishing, 2020), hal. 31-32

<sup>80</sup> Ratna Paryanti, "Pengaruh Strategi Diferensiasi...", hal. 5

<sup>81</sup> Ria Satyarini, "Strategi Diferensiasi...", hal. 53

<sup>82</sup> Hendra Poltak, et, all, *Dasar-dasar Manajemen...*, hal. 26

## 2) Dimensi citra

Menurut Kotler dan Keller dalam Pariansa, beberapa dimensi utama yang membentuk citra merek, adalah:<sup>83</sup>

### a) Kepribadian

Karakteristik suatu merek yang di persepsikan oleh masyarakat, misal dapat dipercaya.

### b) Reputasi

Keyakinan atau kepercayaan masyarakat terhadap suatu perusahaan berdasarkan pengalaman, misalnya keamanan dalam melakukan transaksi diperusahaan tersebut.

### c) Nilai-nilai

Berkaitan dengan sikap manajemen perusahaan yang peduli kepada pelanggan, misalnya karyawan cepat tanggap terhadap keluhan ataupun permintaan pelanggan.

### d) Identitas perusahaan

Berkaitan dengan segala atribut perusahaan yang dapat mempermudah masyarakat dalam mengenal perusahaan, misalnya logo dan slogan perusahaan.

## 3) Komponen citra

Komponen citra merek atau *brand image* terdiri dari tiga bagian, yaitu:<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> John Budiman Bancin, *Citra Merek dan Word Of Mouth (Perannya dalam Keputusan Pembelian Mobil Nissan Grand Livina)*, (Surabaya: CV. Jakad Media Publishing, 2021), hal. 15

<sup>84</sup> Wulan Purnamasari dan Lydia Irena, *Komunikasi Kontemporer dan Masyarakat*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2019), hal. 309

a) Citra pembuat (*corporate image*)

Citra pembuat merupakan sekumpulan asosiasi yang dipersepsikan atau dipikirkan konsumen terhadap perusahaan yang membuat suatu barang atau jasa.

b) Citra pemakai (*user image*)

Citra pemakai merupakan sekumpulan asosiasi yang dipersepsikan konsumen terhadap user/pemakai yang menggunakan barang atau jasa yang dihasilkan oleh suatu perusahaan.

c) Citra produk (*product image*)

Citra produk merupakan sekumpulan asosiasi yang dipersepsikan konsumen terhadap barang atau jasa tertentu.

4) Jenis-Jenis Citra

Terdapat beberapa jenis citra yang dikenal di dunia *Public Relations*, antara lain.<sup>85</sup>

a) Citra cermin (*mirror image*)

Citra yang diyakini perusahaan bahwa perusahaan yang bersangkutan tersebut selalu merasa dalam posisi yang baik tanpa mengacuhkan kesan pihak luar.

b) Citra kini (*current image*)

Citra yang diperoleh dari kesan baik orang lain tentang suatu perusahaan atau hal-hal lain yang berkaitan dengan produknya.

c) Citra keinginan (*wish image*)

---

<sup>85</sup> Mohammad Hamim Sul-toni, *Corporate Social Responsibility...*, hal. 32-33

Citra yang ingin dicapai oleh pihak manajemen terhadap perusahaan atau produk yang ditawarkan lebih dikenal dan diterima konsumen atau masyarakat umum dengan kesan yang positif.

d) Citra perusahaan (*corporate image*)

Bagaimana menciptakan citra perusahaan yang positif, lebih dikenal dan diterima masyarakat luas seperti kualitas pelayanannya, sejarahnya, keberhasilan marketing, sampai pada tanggung jawab sosialnya.

e) Citra penampilan (*performance image*)

Citra perusahaan merupakan persepsi yang meliputi segala sesuatu dari kesan visual logo perusahaan, pengamatan dan pelayanan produk, layanan, dan perilaku perusahaan.

### 3. Langkah-Langkah Penerapan Strategi Diferensiasi

Perusahaan harus menerapkan strategi diferensiasi atas beberapa langkah agar dapat unggul dari pesaingnya. Langkah-langkah tersebut yaitu:<sup>86</sup>

a. *Evaluate competitive messages*

Perusahaan berusaha menganalisis apa kekurangan serta keunggulan yang dimiliki dibandingkan dengan pesaing.

b. *Finds what makes unique*

Perusahaan dapat menunjukkan karakteristik produk yang dimiliki berbeda dengan produk pesaingnya.

---

<sup>86</sup> *Ibid.*, hal. 52



*c. Tell the world*

Perusahaan berusaha untuk memberitahu konsumen bahwa produk yang dihasilkan memiliki keunggulan tertentu.

*d. Keep your promise*

Loyalitas konsumen merupakan tujuan dari diferensiasi, sehingga perusahaan harus selalu memuaskan konsumen atas produk atau layanan yang dimiliki agar konsumen tidak pindah ke produk pesaing.

#### **4. Keberhasilan Strategi Diferensiasi**

Diferensiasi merupakan suatu konsep yang diterapkan pada suatu produk agar suatu produk tertentu memiliki perbedaan dan keunikan dibandingkan dengan produk pesaing. Strategi diferensiasi yaitu strategi untuk membuat suatu perbedaan yang unik, khas, dan kreatif agar produk yang dihasilkan tidak sama dengan produk perusahaan lain sehingga perbedaan yang diciptakan tersebut dapat tertanam dibenak konsumen. Strategi diferensiasi dapat memelihara loyalitas pelanggan sebab dengan adanya diferensiasi pelanggan mendapatkan manfaat atau nilai lebih dari suatu produk dibandingkan dengan produk perusahaan lain yang sejenis. Strategi diferensiasi yang sukses haruslah strategi yang mampu:

- a. Menghasilkan nilai yang lebih bagi pelanggan.
- b. Memunculkan atau menanamkan persepsi yang bernilai khas atau baik.
- c. Tampil dalam wujud yang berbeda dan sulit ditiru oleh pesaingnya.<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> Mariana Simanjatak, et, all, *Kewirausahaan Berbasis Teknologi...*, hal. 43

## **D. Persaingan Bisnis/Usaha**

### **1. Pengertian Persaingan Bisnis**

Bisnis merupakan suatu kegiatan usaha yang dilakukan satu orang atau kelompok dengan menawarkan barang dan jasa dengan tujuan mendapatkan keuntungan atau laba. Bisnis juga dapat dikatakan sebagai kegiatan yang menyediakan barang dan jasa untuk kelancaran sistem perekonomian. Bisnis dalam arti luas merupakan istilah umum yang menggambarkan semua aktifitas dan institusi yang memproduksi barang dan jasa dalam kehidupan sehari-hari. Bisnis sebagai suatu sistem yang memproduksi barang dan jasa untuk memuaskan kebutuhan masyarakat. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa bisnis adalah kegiatan yang dilakukan individu dan organisasi yang menciptakan nilai melalui penciptaan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan memperoleh keuntungan melalui transaksi.<sup>88</sup>

Seiring dengan adanya perebutan diantara para pengusaha dalam merebutkan konsumen maka timbul persaingan. Semakin banyaknya pengusaha yang terjun pada suatu produk atau bisnis tertentu, maka persaingan pada bisnis tertentu juga semakin tajam tingkat persaingan yang terjadi. Sebaliknya, apabila sedikit jumlah pengusaha yang bersaing pada bisnis tertentu, maka akan memperingan taraf persaingannya. Persaingan merupakan keadaan ketika pengusaha berperang atau berlomba untuk

---

<sup>88</sup> Hadion Wijoyo, et, all, *Pengantar Bisnis...*, hal. 1

mencapai tujuan memenuhi kebutuhan atau keinginan konsumen, pangsa pasar, peringkat survei, atau sumber daya yang dibutuhkan.

Persaingan bisnis dapat disebabkan oleh kesalahan strategi, dimana kesalahan tersebut dapat dipelajari dan dimanfaatkan oleh pesaing bisnis sebagai peluang yang digunakan untuk mencuri perhatian konsumen. Akan tetapi, diluar itu semua persaingan menjadi hal yang wajar dalam dunia bisnis dan pengusaha atau pelaku bisnis sudah sadar penuh akan risiko tersebut. Untuk itu, sudah sewajarnya pelaku bisnis dapat mengerti dan menyusun strategi-strategi dengan hati-hati dan bijak. Dengan demikian, persaingan bisnis dapat diartikan sebagai suatu kegiatan bertanding diantara pengusaha satu dengan pengusaha yang lain untuk memenangkan pangsa pasar dan mencari keuntungan dalam upaya melakukan penawaran produk barang dan jasa kepada konsumen dengan berbagai strategi pemasaran yang diterapkan.<sup>89</sup>

## 2. Persaingan Bisnis Islam

Persaingan dalam pandangan Islam dibolehkan dengan kriteria bersaing secara baik. Salah satunya dijelaskan dalam Al-Qur'an Surat Al-Mulk ayat 15:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ دَلْوًا فَاْمَشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ ۗ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ

---

<sup>89</sup> Putri Wita Sthefani, *Persaingan Usaha dalam Prespektif Etika Bisnis Islam (Studi Kasus Pedagang Sayur Keliling dan Warung Sayur di Desa Banjarrejo Kecamatan Batanghari Kabupaten Lampung Timur)*, (Lampung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2019), hal. 16-18

Artinya: “Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezeki-Nya, dan hanyalah kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.” (QS. Al-Mulk:15)

Setelah ditegaskan bahwa Allah adalah Maha luas pengetahuan-Nya, kini diuraikan kembali tentang kuasa-Nya. Dialah Allah yang menjadikan bumi untuk kamu yang mudah dijelajahi untuk melakukan aneka aktifitas yang bermanfaat, maka jelajahilah di segala penjurunya, berkenakanlah ke seluruh pelosoknya, dan maka sebagian dari rezeki-Nya disediakan untuk kamu,serta banyak bersyukurlah dengan segala karunia-Nya itu. Dan karena pada akhirnya, hanya kepada-Nyalah kamu kembali setelah dibangkitkan.

Keyakinan bahwa rezeki semata mata dari Allah Swt akan menjadi kekuatan dasar bagi pengusaha muslim sebagai keyakinan untuk menjadi landasan sikap tawakal yang kokoh dalam berbisnis. Selama berbisnis, pembisnis muslim akan menyandarkan segala sesuatunya hanya kepada Allah Swt. Bila bisnis mengalami kemenangan maka bersyukur dan apabila sedang mengalami kekalahan atau kegagalan dalam bersaing akan bersabar. Pada intinya, segala keadaan dihadapi dengan sikap positif tanpa meninggalkan ha-hal prinsip yang telah Allah Swt perintahkan.

Dalam hal ini, seorang muslim akan memandang berbisnis sebagai pelaksanaan perintah Allah dalam mencari karunia-Nya dan kerena itu pembisnis muslim tidak terfikir untuk menghalalkan berbagai cara dalam hal memenangkan persaingan bisnis. Bagi pembisnis muslim, persaingan

yaitu berebut menjadi yang terbaik. Terbaik di hadapan Allah Swt dapat dicapai dengan sekuat tenaga untuk tetap setia mentaati aturan-Nya dalam berbisnis, sedangkan terbaik di hadapan manusia yaitu dengan menjalankan bisnis dengan produk yang bermutu, harga bersaing, dan dengan pelayanan total.<sup>90</sup>

### **3. Menyikapi Persaingan Bisnis sesuai Prespektif Syariah**

Islam sebagai aturan hidup yang khas telah memberikan aturannya secara rinci untuk menghindarkan munculnya permasalahan sebagai akibat adanya persaingan bisnis yang tidak sehat atau menghalalkan segala cara. Terdapat tiga unsur yang perlu dicermati dalam persaingan bisnis menurut syariah Islam, yaitu:<sup>91</sup>

#### **a. Pihak-pihak yang bersaing**

Manusia adalah pengendali bisnis dan akan menjalankan bisnis terkait dengan pandangan tentang bisnis yang digeluti. Landasan dalam menjalankan bisnis, menjadi hal terpenting yang berkaitan dengan faktor manusia termasuk bagaimana cara menyikapi persaingan yang terjadi didalam menjalankan bisnisnya. Bagi seorang mulim, bisnis dijalankan untuk memperoleh dan mengembangkan harta dan harta tersebut merupakan rezeki yang ditetapkan oleh Allah Swt. Jika bukan rezekinya, sekuat apapun manusia mengusahakan tidak akan mendapatkannya begitupun sebaliknya.

---

<sup>90</sup> *Ibid.*, hal. 19-20

<sup>91</sup> Muhammad Ismail Yusanto, *Menggagas Bisnis Islami*, (Jakarta: Gema Insani, 2002), hal. 92-98

Tugas manusia yakni melakukan usaha untuk mendapatkan rezeki dengan cara yang sebaik-baiknya salah satu caranya yaitu dengan berbisnis. Seorang muslim tidak akan takut sedikitpun akan kekurangan atau kehilangan rezeki karena anggapan diambil oleh pesaingnya. Seorang muslim akan memandang bisnis sebagai perintah Allah untuk mencari karunia-Nya. Karena itu tidak terfikirkan menghalalkan berbagai macam cara untuk memenangkan persaingan bisnisnya. Baginya, persaingan adalah berebut menjadi yang terbaik, terbaik di mata Allah dengan mentaati aturan Allah saat menjalankan bisnis dan terbaik di mata manusia dengan produk yang bermutu, harga bersaing, dan pelayanan yang maksimal. Sesuai dengan surat An-Naba ayat 10-11:

شَا وَجَعَلْنَا اللَّيْلَ لِبَاسًا وَجَعَلْنَا النَّهَارَ مَعَآ

Artinya: “Dan kami jadikan malam itu sebagai pakaian, dan kami jadikan siang untuk mencari penghidupan”.

Dalam hal kerja, Islam memerintahkan setiap muslim untuk memiliki etos kerja tinggi dan berlomba-lomba dalam kebaikan. Dengan demikian, persaingan tidak dilakukan dengan mematikan pesaingnya tetapi dilakukan dengan memberikan sesuatu yang terbaik dari bisnisnya.

#### b. Segi cara bersaing

Persaingan bebas yang menghalalkan segala cara harus dihalangkan sebab bertentangan dengan prinsip-prinsip muamalah Islam. Dalam berbisnis, setiap pengusaha akan berhubungan dengan pihak lain

seperti rekan bisnis maupun pesaing bisnisnya. Seorang pebisnis muslim harus memberikan pelayanan yang terbaik kepada mitra atau rekan bisnisnya dan tetap memperhatikan hukum-hukum Islam yang berkaitan dengan akad-akad bisnis. Aktivitas pemberian suap untuk memuluskan negosiasi sangat dilarang oleh syariat Islam. Dalam berakad, harus sesuai dengan kenyataan tanpa adanya manipulasi.

Rasulullah saw memberikan contoh bersaing dengan baik yaitu ketika berdagang Rasul tidak melakukan usaha untuk menghancurkan pesaingnya, yang beliau lakukan ialah memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya dan menyebutkan spesifikasi produk yang dijual dengan benar/jujur termasuk jika adanya cacat dari produk yang dijual tersebut. Secara alami, hal ini mampu meningkatkan kualitas penjualan dan menarik konsumen tanpa menghancurkan pesaing bisnis.<sup>92</sup>

Umat Islam sudah seharusnya dapat menggali Inner dynamics sistem etika yang berdasarkan pada keyakinan sebab banyak prinsip bisnis modern yang dipraktekkan perusahaan-perusahaan besar dunia yang sebenarnya telah diajarkan oleh Nabi Muhammad Saw. Berikut prinsip-prinsip bisnis yang lebih manusiawi sesuai yang diajarkan oleh ajaran Islam dan dicontohkan oleh Rasulullah Saw:

#### *1) Customer Oriented*

Dalam berbisnis, Rasulullah saw selalu menerapkan prinsip customer oriented yaitu selalu menjaga kepuasan pelanggan. Untuk

---

<sup>92</sup> *Ibid.*, hal. 93-96

menerapkan prinsip customer oriented, Rasulullah saw menekankan kejujuran, keadilan, serta amanah dalam kontrak bisnis. Jika terjadi perbedaan pandangan maka diselesaikan secara damai tanpa merugikan salah satu pihak. Dampak dari prinsip customer oriented yaitu para pelanggan Rasulullah Saw tidak pernah merasa dirugikan. Tidak ada keluhan mengenai janji yang diucapkan karena barang-barang yang disepakati tidak ada yang di manipulasi. Untuk dapat memuaskan pelanggan beberapa hal yang Rasulullah perintahkan, antara lain yaitu adil dalam menimbang, menunjukkan cacat barang yang diperjual belikan, menjauhi sumpah dalam jual beli, dan tidak memuji barang yang memiliki mutu tidak sesuai dengan yang dipromosikan sebab hal tersebut berarti membohongi publik.

## 2) Transparansi

Prinsip kejujuran atau keterbukaan merupakan kunci keberhasilan bisnis. Prinsip kejujuran tetap menjadi prinsip utama. Transparansi terhadap konsumen yakni ketika produsen terbuka mengenai mutu, kuantitas, komposisi, unsur kimia, dan lain-lain agar tidak membahayakan dan merugikan konsumen. Prinsip kejujuran juga berlaku pada mitra kerja. Seseorang yang diberikan kepercayaan untuk mengerjakan sesuatu harus membeberkannya tidak menyembunyikan baik transparansi dalam laporan keuangan, maupun laporan lainnya.

## 3) Persaingan yang sehat



Islam melarang persaingan bebas yang menghalalkan berbagai macam cara yang bertentangan dengan prinsip muamalah Islam. Rasulullah saw memberikan contoh bagaimana bersaing dengan baik yaitu dengan memberikan pelayanan sebaik-baiknya dan jujur atas kondisi barang dagangannya serta Rasulullah saw melarang kolusi dalam persaingan bisnis karena merupakan perbuatan dosa yang harus dihindari.

#### 4) *Fairness*

Terwujudnya keadilan merupakan misi diutusnyanya para Rasul. Segala bentuk ketidakadilan harus lenyap dari muka bumi dan oleh karena itu Rasulullah saw selalu tegas dalam menegakkan keadilan termasuk dalam berbisnis. Saling menjaga agar hak orang tidak terganggu selalu ditekankan untuk membentuk keadilan.<sup>93</sup>

#### c. Produk (Barang dan Jasa) yang dipersaingan

Beberapa keunggulan produk yang dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing, yaitu:

- 1) Produk, produk barang atau jasa yang dipersaingan harus halal. Spesifikasi harus sesuai dengan harapan konsumen untuk menghindari penipuan serta kualitas terjamin dan mampu bersaing.<sup>94</sup> Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk dapat dipakai

---

<sup>93</sup> Matnin dan Aang Kunafi, *Manajemen Lembaga Keuangan dan Bisnis Islam*, (Pamekasan: Duta Media Publishing, 2020), hal. 4-6

<sup>94</sup> Muhammad Ismail Yusanto, *Mengagas Bisnis Islami...*, hal. 97

atau dikonsumsi untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan orang-orang yang ada dipasaran.<sup>95</sup>

- 2) Harga, harga harus mampu kompetitif dan tidak boleh membanting harga dengan tujuan menjatuhkan pesaing.<sup>96</sup> Harga merupakan suatu nilai yang dibuat untuk memperoleh nilai suatu barang atau jasa. Agar dapat sukses dalam memasarkan produk atau jasa maka setiap perusahaan harus mampu menetapkan harga secara tepat.<sup>97</sup>
- 3) Tempat, tempat usaha harus sehat, nyaman, dan bersih. Harus dihindarkan hal-hal haram pada tempat usaha.<sup>98</sup> Tempat atau lokasi usaha merupakan salah satu faktor penting dalam mendirikan usaha karena dapat memberikan pengaruh besar terhadap berkembang atau tidaknya suatu usaha. Lokasi usaha yang strategis dan mendapatkan target pemasaran dengan tepat membuat pengusaha dapat mengembangkan bisnisnya.<sup>99</sup>
- 4) Pelayanan, pelayanan diberikan dengan ramah tanpa mendekati maksiat.<sup>100</sup> Pelayanan merupakan suatu tindakan atau kegiatan yang ditawarkan oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan akan menimbulkan kesan tersendiri dengan maksud apabila pelayanan baik maka konsumen akan merasa puas, dengan hal tersebut

---

<sup>95</sup> Sholikah, et, all, *Manajemen Pemasaran Saat Ini dan Masa Depan*, (Cirebon: Penerbit Insania, 2021), hal. 77

<sup>96</sup> Muhammad Ismail Yusanto, *Menggagas Bisnis Islami...*, hal. 97

<sup>97</sup> Sisca, et, all, *Pemasaran Dasar dan Konsep*, (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), hal. 95

<sup>98</sup> Muhammad Ismail Yusanto, *Menggagas Bisnis Islami...*, hal. 97

<sup>99</sup> Diyah Musri Harsini dan Fenty Nadia Luwis, *Bisnis Busana Muslim*, (Depok: Penebar Plus, 2010), hal. 41

<sup>100</sup> Muhammad Ismail Yusanto, *Menggagas Bisnis Islami...*, hal. 97

pelayanan merupakan hal yang sangat penting untuk menarik minat konsumen dalam menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan oleh organisasi tersebut.<sup>101</sup>

- 5) Layanan purna jual, perusahaan mampu memberikan servis yang akan membantu pelanggan setelah pembelian sesuai dengan akad.<sup>102</sup>

## **E. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)**

### **1. Pengertian UMKM**

Menurut Rudjito. “UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) adalah usaha yang membantu perekonomian Indonesia. Sebab melalui UMKM akan membentuk lapangan kerja baru dan meningkatkan devisa negara melalui pajak badan usaha. Menurut Adi M. Kwartano, “UMKM ialah kegiatan ekonomi rakyat yang memiliki kekayaan bersih maksimal Rp. 200.000.000 dimana tanah dan bangunan tempat usaha tidak diperhitungkan”.<sup>103</sup> Menurut Tambunan, “UMKM adalah unit usaha produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau Badan Usaha di semua sektor ekonomi”. Berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 99 Tahun 1998, UMKM merupakan kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dalam bidang usaha yang mayoritas adalah usaha kecil dan

---

<sup>101</sup> Harbani Pasolong, *Etika Profesi*, (Makassar: Nas Media Pustaka, 2021), hal. 106

<sup>102</sup> Muhammad Ismail Yusanto, *Menggagas Bisnis Islami...*, hal. 97

<sup>103</sup> Aris Ariyanto, et, all, *Entrepreneurial Mindsets & Skills*, (Solok: Insan Cendekia Mandiri, 2021), hal. 35

perlu untuk dilindungi dalam rangka mencegah persaingan usaha yang tidak sehat.<sup>104</sup>

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan bentuk kegiatan usaha yang dikelola oleh perorangan atau badan usaha yang sesuai dengan kriteria usaha dalam lingkup kecil maupun mikro. Kriteria UMKM dapat diklasifikasikan meliputi usaha mikro, kecil, dan menengah. UMKM merupakan suatu usaha perdagangan yang merujuk pada ekonomi produktif yang ditetapkan berdasarkan kriteria sesuai undang-undang.<sup>105</sup> Usaha kecil dapat didefinisikan sebagai berikut (Primiana):<sup>106</sup>

- a. Pengembangan empat kegiatan ekonomi utama (*core business*) yang menjadi motor penggerak pembangunan yaitu agribisnis, industri manufaktur, sumber daya manusia, dan bisnis kelautan.
- b. Pengembangan kawasan andalan, berguna mempercepat pemulihan perekonomian yaitu dengan memilih wilayah atau daerah untuk mewadahi program prioritas, pengembangan sektor, dan potensi.
- c. Meningkatkan upaya pemberdayaan masyarakat.

---

<sup>104</sup> Dewi Suryani, et, all, *Manajemen Usaha Kecil dan Menengah*, (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), hal. 44

<sup>105</sup> Hadion Wijoyo, et, all, *Strategi Pemasaran UMKM...*, hal. 3-4

<sup>106</sup> Hamdani, *Mengenal Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Lebih Dekat*, (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2020), hal. 1

## 2. Kriteria UMKM

Berdasarkan Undang-Undang No.20 Pasal 1 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah pengertian dan kriteria UMKM adalah sebagai berikut:<sup>107</sup>

- a. Usaha mikro merupakan usaha produktif milik perorangan atau badan usaha yang memenuhi kriteri usaha mikro sebagaimana yang diatur dalam Undang-Undang yakni sebagai berikut:
  - 1) Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 50.000.000,00 tidak termasuk tanah dan bangunan usaha.
  - 2) Memiliki hasil penjualan tahunan maksimal Rp. 300.000.000,00.
- b. Usaha Kecil merupakan usaha ekonomi produktif dilakukan oleh perorangan atau badan usaha dan bukan merupakan anak perusahaan dari usaha menengah dan usaha besar. Kriteria Usaha Kecil menurut Undang-Undang yakni sebagai berikut:
  - 1) Kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000,00 dan paling banyak Rp. 500.000.000,00 tidak termasuk tanah dan bangunan perusahaan.
  - 2) Penghasilan Tahunan lebih dari Rp. 300.000.000,00 dan maksimal Rp. 2.500.000.000,00.
- c. Usaha Menengah merupakan usaha ekonomi kreatif yang berdiri sendiri, dilakukan oleh perorangan atau badan usaha dan bukan merupakan usaha cabang dari usaha besar dengan kriteria yang sudah diatur dalam Undang-Undang, yaitu sebagai berikut:

---

<sup>107</sup> Erna Listyaningsih dan Apip Alansari, *Kontribusi UMKM Terhadap Kesejahteraan Masyarakat*, (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2020), hal. 9-11

- 1) Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 500.000.000,00 dan paling banyak Rp. 10.000.000.000,00 tidak termasuk tanah dan gedung perusahaan.
- 2) Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 2.500.000.000,00 dan paling banyak Rp. 50.000.000.000,00.

### **3. Keunggulan dan Kekuatan UMKM**

Usaha kecil memiliki beberapa keunggulan dibandingkan dengan usaha besar (Partomo), antara lain:<sup>108</sup>

- a. Pengembangan produk mudah terjadi melalui inovasi dengan teknologi.
- b. Hubungan kemanusiaan yang akrab pada usaha kecil.
- c. Mampu menyerap tenaga kerja cukup banyak.
- d. Fleksibilitas dan kemampuan menyesuaikan diri terhadap kondisi pasar yang berubah dengan cepat dibandingkan dengan perusahaan besar yang pada umumnya birokratis.
- e. Terdapat dinamisme manajerial dan peranan kewirausahaan.

Usaha kecil memiliki kekuatan (Tambunan), antara lain:<sup>109</sup>

- a. Usaha kecil padat karya sebab upah nominal tenaga kerja dari kelompok berpendidikan rendah di Indonesia masih murah.
- b. Usaha kecil masih lebih banyak membuat produk yang sederhana sehingga tidak terlalu membutuhkan pendidikan formal tinggi.

---

<sup>108</sup> Hamdani, *Mengenal Usaha Mikro...*, hal. 7

<sup>109</sup> *Ibid.*, hal. 8

- c. Pengusaha kecil banyak yang menggantungkan diri pada uang sendiri baik untuk modal kerja maupun investasi, walaupun banyak juga yang memakai fasilitas kredit.

## F. Penelitian Terdahulu

Dalam menyusun suatu penelitian penelitian terdahulu merupakan aspek penting sebab penelitian terdahulu menjadi bahan acuan dan dasar dalam melakukan sebuah penelitian. Penelitian terdahulu yang diangkat belum ada yang memiliki judul sama persis dengan penelitian ini tetapi memiliki tema yang sama sehingga menambah referensi dan memperbanyak bahan kajian pada penelitian ini. Penelitian terdahulu yang diangkat dalam penelitian ini merupakan karya ilmiah skripsi dan jurnal yang sesuai dengan bahasan penelitian yang dilakukan. Berikut beberapa karya ilmiah yang dijadikan sebagai referensi penelitian terdahulu dalam penelitian ini.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Jurnal: Ratna Paryanti, 2015, "Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Keunggulan Bersaing (Studi Pada Hotel Resty Menara Pekanbaru)".	Strategi diferensiasi pada Hotel Resty Menara Pekanbaru sudah diterapkan dengan baik dan variabel strategi diferensiasi yang meliputi 4 komponen yaitu diferensiasi produk, personel, pelayanan, serta citra masing-masing memiliki indikator yang saling berkaitan dan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing pada Hotel Resty Menara Pekanbaru	Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama membahas mengenai strategi diferensiasi dalam keunggulan bersaing.	Perbedaan dengan penelitian ini adalah metode penelitian yang digunakan pada penelitian tersebut adalah metode

	110			kuantitatif sedangkan pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif.
2	Jurnal: Nanda Fadilla, 2015, "Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Keunggulan Bersaing Ritel Modern (Studi Kasus Hypermart Mall SKA Pekanbaru)". <sup>111</sup>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat strategi diferensiasi yakni diferensiasi pelayanan, produk, personil dan citra sudah diterapkan Hypermart Mall SKA sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen dimana diferensiasi pelayanan merupakan faktor yang paling bernilai positif dari penilaian. Dari hasil penelitian menyatakan bahwa strategi diferensiasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.	Persamaan dengan penelitian ini yakni sama-sama membahas mengenai strategi diferensiasi dalam keunggulan bersaing.	Perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian jurnal ini membahas pengaruh strategi diferensiasi terhadap keunggulan bersaing dengan 4 macam diferensiasi yaitu diferensiasi produk, pelayanan, personil, dan citra. Sedangkan pada penelitian ini membahas lima dimensi strategi diferensiasi yakni diferensiasi produk, pelayanan, saluran, personil, dan citra. Metode penelitian

<sup>110</sup> Ratna Paryanti, "Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Keunggulan Bersaing (Studi Pada Hotel Resty Menara Pekanbaru)", *JOM FISIP*, Vol. 2 No. 2. 2015, hal. 9-12

<sup>111</sup> Nanda Fadilla, "Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Keunggulan Bersaing Ritel Modern (Studi Kasus Hypermart Mall SKA Pekanbaru)", *Jom FISIP*, Vol. 2 No. 2. 2015, hal. 1-14



				menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik yang digunakan adalah analisis regresi sederhana, uji validitas dan realibilitas, pengujian hipotesis dan koefisien regresi. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif.
3	Jurnal: Ni Putu Diah Erna Dewi dan Ni Ketut Seminari, 2017, "Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Upaya Membangun Keunggulan Bersaing Pada Hotel Alila Ubud". <sup>112</sup>	Hasil analisis menunjukkan secara serempak strategi diferensiasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Secara parsial diferensiasi pelayanan, personil, dan citra berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dan hasil hipotesis menunjukkan bahwa ketiga variabel diferensiasi pelayanan, personil, dan citra masing-masing memiliki pengaruh yang kuat terhadap upaya membangun keunggulan bersaing pada Hotel Alila Ubud.	Persamaan dengan penelitian ini yakni sama-sama membahas mengenai strategi diferensiasi sebagai upaya menciptakan keunggulan bersaing atau keunggulan kompetitif.	Perbedaan penelitian ini adalah metode penelitian yang digunakan non-probability yang berbentuk purposive sampling dan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda sedangkan

<sup>112</sup> Ni Putu Diah Erna Dewi dan Ni Ketut Seminari, "Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Upaya Membangun Keunggulan Bersaing Pada Hotel Alila Ubud", *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6 No. 11. 2017, hal. 6120

				pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif.
4	Skripsi: M. Luki Luqman, 2019, "Pengaruh Diferensiasi Produk dan Citra Perusahaan Terhadap Keunggulan Bersaing pada Awesam Store Malang". <sup>113</sup>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa diferensiasi produk dan citra perusahaan secara simultan dan parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing. Dalam uji dominan diperoleh hasil bahwa diferensi produk berpengaruh lebih dominan terhadap keunggulan bersaing dibandingkan citra perusahaan pada Awesam Store Malang.	Persamaan dengan penelitian ini yakni sama-sama membahas mengenai strategi diferensiasi dan citra perusahaan.	Perbedaan dengan penelitian ini yaitu metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif sedangkan pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif.
5	Skripsi: Yulya Intan Permatasari, 2019, "Analisis Strategi Diferensiasi dan Corporate Image Dalam Pemasaran Sebagai Upaya Untuk Menciptakan Competitive Advantage (Studi Pada Pabrik Jenang Armina Kudus)". <sup>114</sup>	Hasil penelitian menunjukkan penerapan strategi diferensiasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif yakni dengan menerapkan parameter inovasi rasa jenang yang menarik seperti rasa wijen, anggur, sirsat, stroberi, coklat, susu, kelapa muda, nangka, jahe, dan yang lainnya. Sedangkan untuk membangun citra perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yaitu dengan membina hubungan harmonis dengan pihak eksternal maupun internal perusahaan, menerapkan tanggung jawab sosial, menawarkan produk dengan harga yang terjangkau, dan memberikan pelayanan yang prima kepada pelanggan. Faktor pendukung diferensiasi dan citra perusahaan untuk menciptakan keunggulan	Persamaan dengan penelitian ini adalah metode penelitian sama menggunakan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian <i>field research</i> . Penelitian membahas mengenai strategi diferensiasi dan citra perusahaan.	Perbedaan dengan penelitian ini yaitu dalam penelitian tersebut menghubungkan diferensiasi dan citra perusahaan dengan pemasaran sedangkan dalam penelitian ini tidak langsung pada keunggulan kompetitif.

<sup>113</sup> M. Luki Luqman, *Pengaruh Diferensiasi Produk dan Citra Perusahaan Terhadap Keunggulan Bersaing Pada Awesam Store Malang*, (Malang: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2019)

<sup>114</sup> Yulya Indah Permatasari, *Analisis Strategi Diferensiasi dan Corporate Image Dalam Pemasaran Sebagai Upaya Untuk Menciptakan Competitive Advantage (Studi Pada Pabrik Jenang Armina Kudus)*, (Kudus: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2019)

		kompetitif pada pabrik jenang Armina yaitu inovasi rasa yang terus menerus dapat mengatasi kebosanan, Sumber daya manusia solid dan kreatif, konsisten memberikan pelayanan yang baik, serta mengembangkan kualitas perusahaan.		
6	Skripsi: Jubaidiyah Irani, 2019, "Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Keunggulan Bersaing Pada Lazis Muhammadiyah Surabaya". <sup>115</sup>	Hasil dalam penelitian ini adalah strategi diferensiasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing LAZIS Muhammadiyah Surabaya. Korelasi antara strategi diferensiasi dan keunggulan bersaing memiliki tingkat hubungan yang kuat dan tinggi.	Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas mengenai strategi diferensiasi terhadap keunggulan bersaing.	Perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian tersebut dilaksanakan pada lembaga zakat dan infaq sedangkan penelitian ini dilaksanakan pada UMKM. Metode penelitian menggunakan kuantitatif dengan menggunakan hipotesis asosiatif dan memiliki 40 responden sedangkan penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan 3 responden.
7	Skripsi: Sri Wahyuningsih, 2019, "Pengaruh	Hasil dalam penelitian menyatakan bahwa diferensiasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing namun tidak signifikan adapun	Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama	Perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian

<sup>115</sup> Jubaidiyah Irani, *Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Keunggulan Bersaing Pada Lazis Muhammadiyah Surabaya*, (Surabaya: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2019)

	Strategi Diferensiasi dan Citra Merek Terhadap Keunggulan Bersaing (Studi pada Pelanggan Telkomsel di Kabupaten Gowa)”	diferensiasi yang dilakukan Telkomsel adalah Garpari lokal hingga luar negeri, transfer pulsa, daerah cakupan sinyal lebih bagus, aplikasi T-Cash, Hoox, dan Maxtream. Untuk citra merek berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dimana citra telkomsel yaitu jaringan terbaik, produk mudah didapatkan, serta peformance produk sangat cepat.	embahas diferensiasi produk, diferensiasi pelayanan, dan citra merek dalam keunggulan bersaing atau keunggulan kompetitif.	tersebut membahas variabel diferensiasi dengan dua dimensi yaitu diferensiasi produk dan pelayanan serta membahas citra merek sedangkan penelitian ini membahas strategi diferensiasi secara lima dimensi yaitu diferensiasi produk, pelayanan, personil, saluran, dan citra. Metode penelitian yang diterapkan yaitu asosiatif/korelasional dengan pendekatan kuantitatif dengan jumlah responden 100, sedangkan pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif.
8	Jurnal: Muhammad Anang Firmansyah, Budi Wahyu	Hasil penelitian berdasarkan pengujian hipotesis menyatakan bahwa strategi diferensiasi dan harga secara simultan mempengaruhi keunggulan	Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama	Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada metode

	Mahardika, dan Ani Susanti, 2019, “Pengaruh Strategi Diferensiasi dan Harga Terhadap Keunggulan Bersaing Elzatta Royal Plaza Surabaya”. <sup>116</sup>	kompetitif. Strategi diferensiasi produk merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi keunggulan kompetitif.	membahas mengenai strategi diferensiasi dalam keunggulan kompetitif.	penelitian tersebut menggunakan kuantitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data menggunakan angket sedangkan pada penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data obeservasi, wawancara, dan dokumentasi.
9	Jurnal: Arsy Permatasari Zahara, R Deni Muhammad Danial, dan Acep Samsudin, 2020, “Strategi Diferensiasi Sebagai Upaya Mewujudkan Keunggulan Bersaing pada UKM Furniture”. <sup>117</sup>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi diferensiasi dan keunggulan bersaing memiliki kolerasi sangat kuat yaitu 0,896 sehingga strategi diferensiasi mempunyai pengaruh dalam mewujudkan keunggulan bersaing dengan cara menciptakan perbedaan dari produk, pelayanan, personil, dan citra.	Persamaan dengan penelitian ini yaitu membahas mengenai strategi diferensiasi dalam mewujudkan keunggulan kompetitif.	Perbedaan dengan penelitian ini adalah metode penelitian yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah kuantitatif asosiatif dengan responden berjumlah 50 yaitu para pemilik atau

<sup>116</sup> Muhammad Anang Firmansyah, et, all, “Pengaruh Strategi Diferensiasi dan Harga Terhadap Keunggulan Bersaing Elzatta Royal Plaza Surabaya”, *Jurnal Balance*, Vol. 18 No. 2. 2019, hal. 198

<sup>117</sup> Arsy Permatasari Zahara, et, all, “Strategi Diferensiasi Sebagai Upaya Mewujudkan Keunggulan Bersaing pada UKM Furniture”, *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, Vol. 8 No. 1. 2020, hal. 20

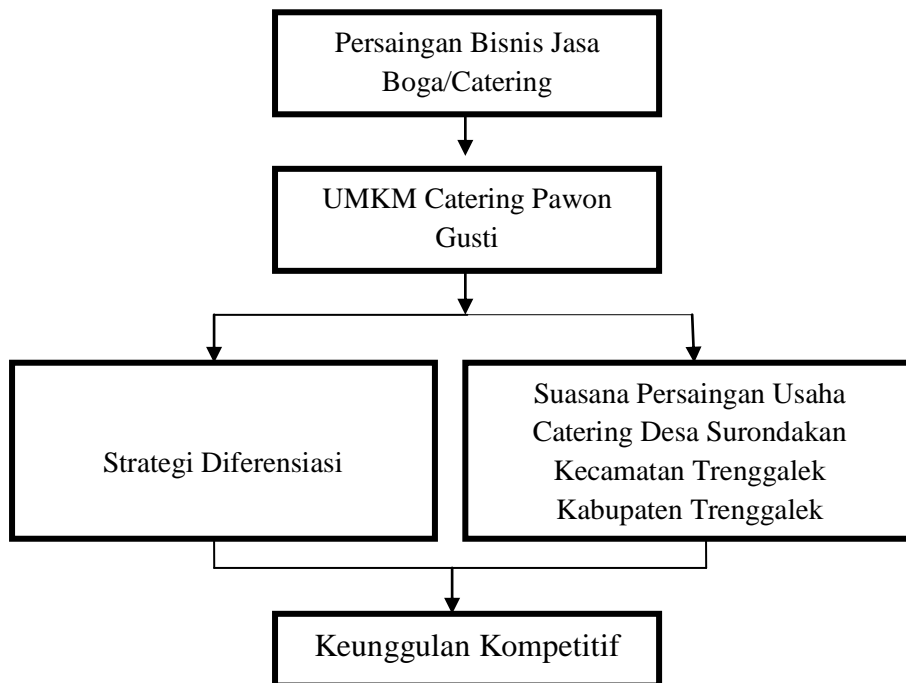
				manajer usaha furniture dengan memakai software IBM SPSS versi 23 sedangkan pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan menggunakan narasumber pemilik usaha, karyawan, dan konsumen.
10	Skripsi: Resti Komariati, 2020, “Analisis Strategi Diferensiasi Produk Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing dalam Prespektif Islam (Studi Kasus pada Kedai Kopi Blackmilk Kudus)”. <sup>118</sup>	Hasil dari penelitian adalah strategi diferensiasi produk yang diterapkan pada kedai kopi Blackmilk mulai dari konsep perencanaan yang baik, pola berorientasi pada kehidupan dunia dan akhirat, meninjau aspek eksternal, peluncuran merek atau produk kreatif dan unik. Analisis strategi diferensiasi produk untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam prespektif Islam mempunyai unsur dimana dalam bersaing dan menjalankan bisnis tetap yakin terhadap Allah SWT jadi bersaing secara sehat. Matrik SWOT kedai kopi Blackmilk berada pada posisi SO dimana dapat memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki.	Persamaan dengan penelitian ini adalah metode penelitian yang digunakan sama yaitu penelitian kualitatif deskriptif dan membahas mengenai strategi diferensiasi untuk menciptakan keunggulan bersaing.	Perbedaan dengan penelitian ini yaitu penelitian tersebut membahas strategi diferensiasi produk saja sedangkan pada penelitian ini membahas strategi diferensiasi secara keseluruhan.

<sup>118</sup> Resti Komariati, *Analisis Strategi Diferensiasi Produk Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing dalam Prespektif Islam (Studi Kasus pada Kedai Kopi Blackmilk Kudus)*, (Kudus: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2020)

## G. Kerangka Berfikir

Untuk mempermudah berjalannya penelitian agar tetap tertuju pada fokus penelitian maka disusun suatu model sederhana sebuah kerangka konseptual/kerangka berfikir. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif yang bertujuan menghimpun data mengenai strategi diferensiasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif pada UMKM Catering Pawon Gusti Desa Surondakan Kecamatan Trenggalek Kabupaten Trenggalek. Gambar kerangka koseptual penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Koseptual**



Dalam menghadapi persaingan bisnis jasa boga/catering, UMKM Catering Pawon Gusti dituntut untuk memiliki strategi atau cara yang tepat agar tetap mampu bersaing dan memiliki keunggulan kompetitif. Dengan

demikian, UMKM Catering Pawon Gusti memiliki strategi yang tepat dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan strategi yang digunakan adalah strategi diferensiasi. Selain itu, UMKM Catering Pawon Gusti juga harus mampu mengetahui bagaimana suasana persaingan usaha jasa boga/catering yang ada di Desa Surondakan Kecamatan Trenggalek Kabupaten Trenggalek. Strategi diferensiasi yang diterapkan pada UMKM Catering Pawon Gusti akan memberikan gambaran bagaimana UMKM Catering Pawon Gusti dapat memenangkan persaingan sehingga mampu menciptakan keunggulan kompetitif.