

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Pada bab II ini akan membahas dan mengkaji lebih dalam berbagai teori yang terkait dengan strategi *competitive advantage* (keunggulan kompetitif) dan teori terkait *city branding*. Bab ini diawali dengan kajian dari penelitian terdahulu. Pengambilan kajian penelitian terdahulu ini bertujuan untuk mendapatkan perbandingan dan untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian yang dilakukan saat ini.

2.1 Penelitian terdahulu

Beberapa penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya terkait penerapan keunggulan kompetitif maupun *city branding* pada umumnya, diantaranya sebagai berikut

Namchul Shin (2001) melakukan penelitian dengan judul "*Strategies For Competitive Advantage In Electronic Commerce*". Adapun tujuan penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui dampak internet pada bauran pemasaran McCarthy dan terhadap kekuatan kompetitif Porter, dan (2) mengungkap strategi yang dapat diperoleh dari bauran pemasaran yang telah berpengaruh pada lima kekuatan kompetitif sehingga dapat membawa keunggulan kompetitif untuk *e-business*. Metode yang digunakan untuk melakukan penelitian ini adalah metode kualitatif. Penelitian ini menghasilkan beberapa strategi *e-business* melalui empat bauran pemasaran yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif dengan tidak mengabaikan lima kekuatan kompetitif Porter.

Penelitian berikutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Hery Prasetya, Edi rahardja, dan Retno Hidayati (2007), dengan judul penelitiannya adalah “ Membangun Keunggulan Kompetitif Melalui Aliansi Strategik Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pos Indonesia Wilayah VI Jateng Dan DIY)”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui mampu atau tidaknya keunggulan kompetitif mendorong peningkatan kinerja PT. Pos Indonesia. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif. Adapun hasilnya adalah bahwa semakin tinggi keunggulan kompetitif, maka akan semakin berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Fitri Murfianti (2010) melakukan penelitian yang berjudul “Membangun *City Branding* Melalui Solo Batik *Carnival*”. Tujuannya adalah untuk mengetahui fungsi Solo Batik *Carnival* dalam upaya membangun *city branding* Kota Solo. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Sedangkan hasil dari penelitian ini bahwasanya Solo Batik *Carnival* memiliki fungsi ganda, yaitu selain menguatkan *brand* Kota Solo sebagai Kota Batik, fungsi lainnya adalah sebagai ajang pameran yang menawarkan keunikan batik Solo sehingga hal tersebut dapat dijadikan ajang promosi pariwisata Kota Solo di skala nasional maupun internasional.

Tabel 2.1. Tabel Persamaan & Perbedaan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Perbedaan	Persamaan
1	Namchul Shin (2001)	Fokus penelitian yang dilakukan adalah strategi menciptakan keunggulan kompetitif dalam <i>e-business</i> .	Antara penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini membahas dan mengkaji konsep strategi keunggulan kompetitif dan membangun <i>city branding</i> .
2	Hery Prasetya, Edi rahardja, dan Retno Hidayati (2007),	Penelitian yang dilakukan berfokus pada kemampuan keunggulan kompetitif dalam mendorong peningkatan kinerja PT. Pos Indonesia.	
3	Fitri Murfianti (2010)	Fokus penelitian yang dilakukan adalah mengetahui fungsi Solo Batik <i>Carnival</i> dalam upaya membangun <i>city branding</i> Kota Solo	
4	Uyunur Rohmawati Miladiah (2014)	Penelitian yang akan dilakukan terfokus pada strategi keunggulan kompetitif pada sebuah kota dan menggunakannya untuk membangun <i>city branding</i> .	

Sumber: Namchul Shin (2001), Hery Prasetya, Edi rahardja, dan Retno Hidayati (2007), Fitri Murfianti (2010) (sumber diolah).

2.2 Landasan Teori

Setelah kajian tentang penelitian terdahulu, dalam bab II ini akan dibahas tentang berbagai teori yang digunakan sebagai landasan dalam penelitian ini. Kajian ini diawali dengan konsep strategi, setelah itu akan dibahas secara mendalam tentang konsep *competitive advantage* (keunggulan kompetitif) kemudian disusul dengan konsep *city branding*.

2.2.1 Konsep Strategi

A. Definisi Strategi

Strategi merupakan bagian penting dalam perkembangan perusahaan yang berorientasi pada masa depan perusahaan. Terdapat banyak pakar yang telah mendefinisikan strategi, menurut Kotler (2004:191) strategi adalah perekat yang bertujuan untuk membangun dan memberikan proposisi nilai yang konsisten dan membangun citra yang berbeda kepada pasar sasaran. Definisi lain, Boyd (2000:29) menyebutkan bahwa strategi adalah pola fundamental dari tujuan sekarang dan yang direncanakan, pengeralahan, sumber daya, dan interaksi dari organisasi dengan pasar, pesaing, dan faktor-faktor lingkungan lain. Sementara menurut Learned, et., al. sebagaimana dikutip Ranguti (2006:3) bahwa strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak.

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya. Konsep mengenai strategis terus berkembang. Adapun

konsep strategi menurut Chandler sebagaimana dikutip oleh Rangkuti (2006:4) adalah sebagai berikut:

1. *Distinctive Competence*: yaitu tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya dengan cara mengembangkan keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya lainnya.
2. *Competitive Advantage*: yaitu kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya dengan cara *cost leadership*, diferensiasi, dan fokus.

Sedangkan menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert sebagaimana dikutip oleh Tjiptono (1997:3) bahwa konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda, yaitu (1) Dari perspektif apa yang suatu organisasi ingin lakukan (*intends to do*), dan (2) Dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*).

Tjiptono (1997:5) menambahkan bahwa berdasarkan perspektif yang pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Dalam hal ini manajer yang berperan aktif dalam merumuskan strategi organisasi. Sedangkan perspektif yang kedua, strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Dalam hal ini setiap perusahaan pasti memiliki strategi meskipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Hal ini diterapkan bagi

para manajer yang bersifat reaktif yaitu hanya menanggapi dan menyesuaikan diri pada lingkungan.

Dalam konteks Islam, konsep strategi berkaitan erat dengan peristiwa yang pernah dialami Rasulullah. Riwayat menyebutkan bahwa dalam banyak hal Rasulullah melakukan strategi yang dirancang dengan matang dalam mencapai sebuah tujuan, diantaranya adalah (1) peristiwa perang / jihad, (2) peristiwa fathu Mekkah, (3) dan strategi bermuamalah Rasulullah. Pada peristiwa perang badr, Allah SWT mewajibkan agar kaum muslimin agar tidak mundur dan segera mengatur strategi baru dalam perang.

Adapun konsep strategi yang Allah serukan kepada kaum muslimin pada perang badr terdapat dalam Al-Qur'an Surat al-anfal ayat 15-16:

“Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bertemu dengan orang-orang yang kafir yang sedang menyerangmu, Maka janganlah kamu membelakangi mereka (mundur). Dan barang siapa yang membelakangi mereka (mundur) di waktu itu, kecuali berbelok untuk (sisat) perang atau hendak menggabungkan diri dengan pasukan yang lain, Maka Sesungguhnya orang itu kembali dengan membawa kemurkaan dari Allah, dan tempatnya ialah neraka Jahannam. dan Amat buruklah tempat kembalinya”. (QS. Al-anfal : 15-16).

Pada ayat di atas terdapat makna *“berbelok untuk (siasat) perang”* yang dapat ditafsirkan sebagai perintah untuk melakukan rencana atau strategi perang. Dalam ayat tersebut ditegaskan pula bahwa besarnya jumlah musuh (dalam konteks ini adalah pesaing bisnis) tidak bisa menjadi alasan untuk mundur dari medan perang (dalam konteks persaingan bisnis) dan melarikan diri. Islam melarang para pengikutnya untuk mundur dari medan perang kecuali untuk tujuan mengatur strategi baru, memperbaharui kekuatan,

menyiapkan peralatan tempur atau untuk bergabung pada barisan Muslimin yang lainnya, untuk kemudian menyerang kembali musuh.

Begitu pula pada peristiwa penaklukan Kota Mekkah, riwayat juga menyebutkan bahwa peristiwa fathu Mekkah dapat berjalan dengan baik dan dengan tanpa peang adalah karena telah dirancang dengan persiapan dan strategi yang matang sejak beberapa tahun sebelumnya. Perencanaan, strategi dan manuver Rasulullah dalam melemahkan kekuatan musyrikin Quraisy antara lain adalah (Haryanto, 2008:199):

- a. Menghilangkan gangguan, menaklukkan dan melemahkan musuh-musuh Islam dan kaum musyrikin di sekitar Madinah.
- b. Menaklukkan dan melemahkan musuh-musuh dari dalam yaitu Yahudi dan munafikin dengan menghancurkan Bani Quraizhah.
- c. Menutup jalur perdagangan Quraisy dengan menghadang rombongan dagang dari Mekkah ke Syam atau sebaliknya.
- d. Mengirim utusan untuk mendakwahi para raja dalam rangka membina hubungan baik atau minimal netral dan tidak memihak kepada Quraisy.

Demikian juga pada strategi yang Rasulullah lakukan dalam bermuamalah. Dalam berdagang Nabi Muhammad SAW tidak hanya terfokus di kota Mekkah saja, melainkan beliau melakukan perdagangan internasional dengan membawa barang dagangannya ke Palestina, Syria, Libanon, dan Yordania. Begitu pula dalam melayani pelanggan, segala permasalahan

dengan pelanggan selalu dapat diselesaikan dengan adil dan damai tanpa ada kekhawatiran akan terjadi unsur-unsur penipuan dan kecurangan didalamnya.

Berdasarkan dari teori di atas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah proses penentuan suatu rencana yang berfokus pada tujuan jangka panjang dan disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Dalam Islam, strategi tidak bertentangan dengan norma dan ajaran Islam, bahkan perencanaan strategi dalam segala hal merupakan sesuatu yang sangat dianjurkan dalam Islam agar hal yang direncanakan dapat dicapai dengan baik.

B. Ciri-Ciri Strategi yang Baik

Strategi yang efektif adalah strategi yang mendorong terciptanya keselarasan yang sempurna antara organisasi dengan lingkungannya dan dengan pencapaiannya (Griffin, 2004:226). Proses yang ada di dalam perusahaan sangat memengaruhi bagaimana strategi dapat diimplementasikan. Berbagai keputusan yang dihasilkan akan baik jika proses pembuatannya juga baik dan hanya proses yang baik yang menghasilkan strategi yang baik (Hutabarat & Husaini, 2006).

Menurut Chan (2005:65) menyatakan bahwa terdapat tiga ciri-ciri strategi yang baik, diantaranya sebagai berikut:

- a. Fokus, Setiap strategi hebat memiliki fokus, dan suatu profil strategis atau perusahaan harus dengan jelas menunjukkan fokus tersebut. Contoh dari profil Southwest, kita bisa melihat seketika bahwa perusahaan maskapai ini hanya berfokus pada tiga faktor : Pelayanan

yang ramah, Kecepatan, dan Keberangkatan point to point (langsung dari kota-ke-kota) secara berkala. Dengan berfokus seperti ini, Southwest mampu bersaing dalam soal harga dengan transportasi mobil.

- b. Divergensi / Gerak Menjauh, Ketika strategi suatu perusahaan dibentuk secara reaktif dalam usaha mengikuti irama kompetisi, strategi ini akan kehilangan keunikannya. Lihat saja kemiripan pada makanan dan restorasi kelas bisnis. Karena itu pada kanvas strategi, para pakar strategi yang reaktif cenderung memiliki profil strategis yang sama. Dengan menerapkan empat langkah : Menghilangkan, Mengurangi, Meningkatkan, dan Menciptakan. Contohnya southwest, memelopori penerbangan point-to-point antara kota-kota berukuran sedang; sebelumnya, industri penerbangan beroperasi melalui sistem hub-and-spoke (menghubungkan antara ibu kota negara sebagai hub dan kota-kota lain yang masih ada di negara itu sebagai spoke).
- c. Moto yang memikat, Sebuah strategi yang baik memiliki moto yang jelas dan memikat. "Kecepatan pesawat dengan harga mobil-kapanpun anda membutuhkannya". Inilah motto dari Southwest Airlines, atau setidaknya ini menjadi moto-nya. apa yang bisa dikatakan para pesaing Southwest? Bahkan, agensi periklanan paling handal sekalipun akan mengalami kesulitan untuk mendapatkan moto yang berkesan dari penawaran konvensional berupa makan siang, pilihan kursi duduk, restorasi, dan hub link (menghubungkan ke ibu kota

suatu negara sebagai hub,pen) yang memberikan pelayanan standar, kecepatan lebih lambat, dan harga yang lebih mahal. Sebuah moto yang bagus tidak hanya harus mampu menyampaikan pesan secara jelas, tapi juga mengiklankan penawaran/produk secara jujur. Karena, kalau tidak demikian, konsumen akan hilang kepercayaan dan minat.

Kemudian Bruce Henderson (dalam Kotler, 2004:191) menambahkan bahwa jika suatu bisnis tidak mempunyai keunggulan yang khas dibandingkan dengan rival-rivalnya, maka ia tidak memiliki alasan untuk tetap berdiri. Artinya jika suatu perusahaan memiliki strategi yang sama dengan pesaing, maka berarti perusahaan tersebut tidak memiliki strategi apapun.

Perusahaan akan memiliki strategi yang unik bila (1) mereka telah menentukan sasaran pasar dan kebutuhan yang jelas, (2) mengembangkan proposisi nilai yang berbeda dan unggul bagi pasar tertentu, dan (3) mengatur sebuah jaringan pemasokan yang berbeda untuk menyampaikan proposisi nilai tersebut pada sasaran pasarnya. Nirmalya Kumar menyebut hal ini sebagai 3V: *value target*, *value proposition*, dan *value network*. Perusahaan yang melakukan hal ini tidak akan dapat dengan mudah ditiru karena kecocokan yang unik antara proses bisnis dan aktivitas-aktivitas mereka (Kotler, 2004:193).

C. Faktor-Faktor Kegagalan dalam Strategi

Kegagalan tidak saja disebabkan karena tidak baik dalam melaksanakan program, namun bisa juga disebabkan oleh salah dalam

mendeteksi faktor apa yang paling baik untuk dijadikan sebagai sasaran bidik kebijakan. Kegagalan diketahui bukan karena program, tetapi program itu tidak tepat untuk komunitas yang menjadi target. Bisa saja disebabkan pelaksanaan yang tidak tepat, sasaran proyek yang keliru, atau waktu implementasi yang tidak tepat dan sebagainya (Elfindri, 2008:5). Strategi dan manajemen terkadang dibuat terlalu rumit. Terlalu rumit dapat menyebabkan kegagalan sebuah strategi (Harari, 2003:131).

Yuwono, et., al, (2002:14) menyatakan, ada beberapa alasan perusahaan gagal menjalankan strategi perusahaannya, antara lain:

- 1) Strategi yang tidak *actionable*, hal ini terutama diakibatkan karena tidak adanya sosialisasi strategi. Ini bisa disebabkan karena manajemen tidak mampu mengkomunikasikan tersebut atau memang tidak mengkomunikasikannya sama sekali.
- 2) Tidak adanya hubungan antara sumberdaya dan strategi, hal fatal yang kerap terjadi ketika organisasi makin membesar adalah tidak dilakukannya perencanaan strategi SDM agar tercipta keselarasan antara tujuan, visi, dan kompetensi individu dengan organisasi disetiap tingkatan.
- 3) Tidak terhubungnya anggaran dengan strategi. Anggaran menjadi pusat dalam proses manajemen, orang-orang digerakkan oleh anggaran. Dalam situasi di mana strategi tidak terhubung dengan baik ke anggaran maka pencapaian individu dan organisasi menjadi tidak selaras dengan sasaran strategi.

- 4) Kelemahan sistem pembelajaran stretegis yang amat minim dibanding evaluasi kerja operasional. Ini berarti, perusahaan tidak saja kehilangan momentum untuk mengevaluasi efektivitas streteginya secara kontinyu, bamun yang lebih parah lagi, perusahaan tidak mampu membuat skenario keunggulan perusahaan di masa datang.

D. Manfaat strategi

Mengutip pendapat Assauri (1996:155) manfaat strategi pemasaran dapat dinyatakan sebagai dasar tindakan kegiatan atau usaha perusahaan, suatu perusahaan dalam kondisi persaingan dan lingkungan yang selalu berubah dan dapat mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan Swasta dan Handoko (2000:119) menyatakan manfaat strategi pemasaran bukanlah merupakan sejumlah tindakan khusus tetapi lebih merupakan pernyataan yang menunjukkan usaha-usaha pemasaran pokok yang diarahkan untuk mencapai tujuan.

2.2.2 Konsep *Competitive Advantage* (Keunggulan Kompetitif)

A. Pengertian Keunggulan Kompetitif

Kotler & Amstrong (2005: 211) mendefinisikan keunggulan kompetitif sebagai keunggulan di atas pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai kepada konsumen, baik melalui harga yang lebih rendah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang mendukung pendapatan harga lebih mahal. David (2006) menggambarkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) sebagai suatu keadaan dimana ketika sebuah perusahaan dapat melakukan sesuatu dan perusahaan lainnya tidak dapat, atau

memiliki sesuatu yang diinginkan pesaingnya. Grant (1991) menyatakan definisi keunggulan bersaing adalah ketika dua perusahaan bersaing (pada pasar dan pelanggan yang sama), satu perusahaan memiliki tingkat keuntungan dan potensi mendapatkan laba yang lebih tinggi daripada perusahaan lainnya. Pendekatan Organisasi Industrial (*Industrial Organization—I/O*) terhadap keunggulan kompetitif menyatakan bahwa faktor eksternal (industri) lebih penting dari faktor internal dalam perusahaan yang ingin mencapai keunggulan kompetitif (David, 2006: 123).

Dalam Islam, meraih keunggulan kompetitif adalah hal yang sangat dianjurkan. Sebab, dalam proses pencapaian keunggulan kompetitif perusahaan akan berkompetisi untuk mendapatkan keuntungan dan hasil terbaik. Hal ini sejalan dengan ayat 148 dalam Surat *Al-Baqarah*:

“Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu (dalam berbuat) kebaikan. Di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu”(Q. S. Al-Baqarah: 148)

Berkompetisi dalam hal kebaikan (*fastabiqul khairat*) adalah suatu prinsip penting untuk meningkatkan kualitas hidup. Ayat ini memberikan keterangan bahwa setiap muslim perlu mengedepankan sikap yang siap berkompetisi. Begitupun dengan perusahaan atau organisasi dalam dunia bisnis.

B. Membangun Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Terdapat dua karakteristik, menurut Wheelen & Hunger (2004: 82) dapat menentukan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan: *durability* dan *imitability*. *Durability* adalah daya tahan kompetensi inti (*core competencies*) perusahaan dari keusangan. Sedangkan *imitability* adalah daya tahan kompetensi inti dari pesaing yang ingin meniru. Sejalan dengan hal itu, Hit, et., al (2001: 160) menjelaskan kapabilitas perusahaan dapat berpotensi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang memiliki daya tahan, jika memiliki empat kriteria: unik, langka, terlalu mahal untuk ditiru, serta tidak adanya produk pengganti.

Sementara itu, untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, menurut David (2006), adalah dengan secara terus-menerus beradaptasi dengan tren dan kejadian eksternal serta kemampuan, kompetensi, dan sumber daya internal; dan secara efektif memformulasikan, mengimplementasi, dan mengevaluasi strategi yang mengambil keuntungan dari faktor-faktor tersebut. Grant (1991) mengemukakan lima langkah untuk meraih keunggulan kompetitif melalui sumber daya yang dimiliki perusahaan:

1. Mengidentifikasi dan mengklasifikasi sumber daya yang dapat mempengaruhi kekuatan maupun kelemahan perusahaan.
2. Mengkombinasikan kekuatan perusahaan pada kapabilitas spesifik yang dimiliki perusahaan. Kapabilitas perusahaan (yang biasa disebut kompetensi inti) adalah segala sesuatu yang dapat dilakukan dengan

sangat baik oleh perusahaan. Ketika kapabilitas/kompetensi tersebut superior daripada para pesaingnya, kapabilitas/kompetensi itu menjadi kompetensi khusus bagi perusahaan tersebut.

3. Menilai keuntungan potensial dari sumber daya yang dimiliki dan potensi kapabilitas agar dapat meraup keuntungan yang dihasilkan darinya dan untuk meraih keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
4. Menyeleksi strategi yang dapat mengeksploitasi dengan baik sumber daya perusahaan dan kapabilitasnya untuk meraih kesempatan eksternal (*external opportunity*).
5. Mengidentifikasi kesenjangan sumber daya dan berinvestasi dalam meningkatkan kelemahan menjadi kekuatan.

Untuk mengungkap peluang-peluang dan ancaman-ancaman besar yang dihadapi oleh suatu organisasi sehingga manajer dapat merumuskan strategi guna mengambil keuntungan dari berbagai peluang tersebut dan menghindari atau meminimalkan dampak dari ancaman yang muncul, perusahaan dapat melakukan audit eksternal (David, 2006: 122-139). Perubahan dalam kekuatan eksternal mengakibatkan perubahan dalam permintaan konsumen untuk barang industri dan konsumsi serta jasa. Selanjutnya, David menjelaskan kekuatan eksternal organisasi (*external forces*) dapat dibagi menjadi lima kategori besar.

1. Kekuatan ekonomi

Faktor ekonomi memiliki pengaruh langsung terhadap potensi menarik tidaknya berbagai strategi.

2. Kekuatan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan

Organisasi-organisasi kecil, besar, berorientasi laba dan nirlaba dalam semua industri ditantang oleh peluang dan ancaman yang muncul dari perubahan variabel sosial, budaya, demografis, dan lingkungan.

3. Kekuatan politik, pemerintah, dan hukum

Pemerintah, baik pusat maupun daerah, merupakan pembuat regulasi, deregulasi, penyubsidi, pemberi kerja, pemilik, dan pelanggan organisasi. Faktor politik, pemerintah, dan hukum, oleh karenanya, dapat menjadi peluang atau ancaman utama untuk perusahaan kecil maupun besar.

4. Kekuatan teknologi

Perubahan teknologi yang revolusioner dan penemuan memiliki pengaruh yang dramatis terhadap organisasi.

5. Kekuatan kompetitif

a) Tujuh karakteristik mendeskripsikan perusahaan yang paling kompetitif:

1. Pangsa pasar penting; pangsa sebesar 90 persen tidak sepenting pangsa sebesar 91 persen, dan tidak ada yang lebih berbahaya dari penurunan menjadi 89 persen.
2. Memahami dan ingat dengan persis di bisnis apa perusahaan bergerak
3. Harus ada perbaikan tidak hanya produk, tetapi keseluruhan perusahaan jika perlu.

4. Berinovasi; khususnya dalam bisnis yang didorong oleh teknologi
5. Akuisisi penting untuk pertumbuhan; pembelian yang paling berhasil adalah dalam pasar yang spesifik yang menambahkan teknologi atau pasar yang berhubungan.
6. Orang bisa melihat perbedaan.
7. Tidak ada substitusi untuk kualitas dan tidak ada ancaman yang lebih besar daripada kalah bersaing dalam skala global.

Hal ini, menurut Saporito (1989), adalah konsep yang saling melengkapi, bukan berdiri sendiri-sendiri.

C. Keunggulan Bersaing dan Rantai Nilai

1) Keunggulan Bersaing

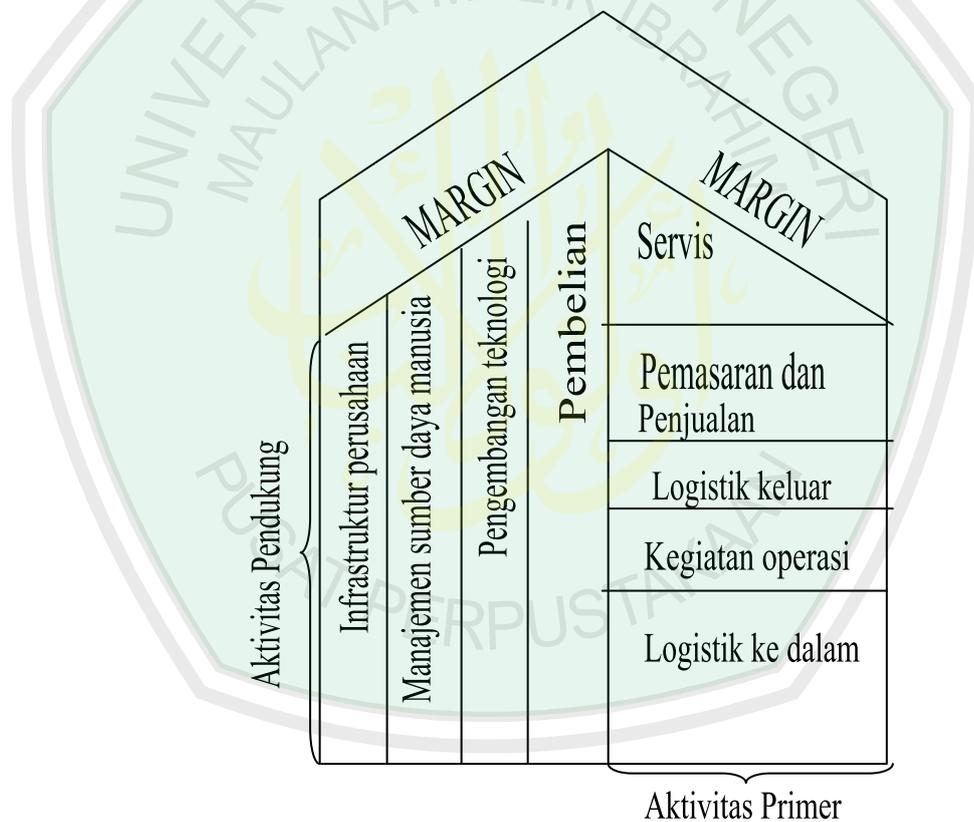
Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produknya. Memperoleh dan mempertahankan keunggulan bersaing bergantung pada pemahaman tidak hanya mengenai rantai nilai perusahaan, tetapi juga bagaimana perusahaan cocok di dalam keseluruhan sistem nilai.

2) Rantai Nilai

Rantai nilai (*value chain*) adalah pola yang digunakan perusahaan untuk memahami posisi biayanya dan untuk mengidentifikasi cara-cara yang digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi cara-cara yang digunakan untuk memfasilitasi implementasi dari strategi tingkat bisnisnya (Dess, et., al,

1995). Sementara itu, Porter (1994: 36) menggambarkan rantai nilai sebagai kumpulan aktivitas yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produknya. Rantai nilai antara satu pesaing dengan lainnya berbeda-beda, dan perbedaan ini merupakan sumber utama keunggulan bersaing. Rantai nilai ditunjukkan pada gambar 2.1 berikut.

Gambar 2.1 Rantai Nilai Dasar



Sumber: Porter (1994: 37) “Keunggulan Bersaing”

Seperti yang ditunjukkan dalam gambar 2.1, sebuah rantai nilai perusahaan dibagi-bagi ke dalam aktivitas primer dan pendukung. Aktivitas primer berkaitan dengan penciptaan fisik produk, penjualan dan distribusinya

kepada para pembeli, dan servis setelah penjualan. Aktivitas pendukung menyediakan dukungan yang diperlukan bagi berlangsungnya aktivitas-aktivitas primer.

Hitt, et., al (2001: 170) menjelaskan bahwa untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif, sebuah sumber daya atau kapabilitas harus memungkinkan perusahaan melakukan aktivitas dengan cara yang superior dari yang dilakukan pesaingnya, atau melakukan aktivitas penciptaan nilai yang tidak dapat diselesaikan oleh para pesaingnya.

D. Strategi Generik Michael Porter

Menurut Porter (1994: 11), strategi memungkinkan organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dari tiga dasar: kepemimpinan harga, diferensiasi, dan fokus. Porter menyebut dasar ini strategi generik (*generic strategies*). Wheelen & Hunger (2004: 118) mengemukakan disebut “*generic*” karena strategi-strategi tersebut dapat digunakan untuk berbagai jenis perusahaan, bahkan untuk organisasi non-profit sekalipun. Ajaran Porter tentang strategi generik untuk mencapai keunggulan bersaing ini terdiri dari kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus (Prasetya, Rahardja, & Hidayati, 2007). Aaker (1989) mengatakan bila perusahaan kemudian mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik yang dikemukakan oleh Porter tersebut, maka keunggulan bersaing akan dapat diraih.

1. Kepemimpinan Biaya

Hitt, et., al (2001: 162) mendefinisikan strategi kepemimpinan biaya adalah serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi atau mengirimkan barang-barang atau jasa pada biaya yang paling rendah, relatif terhadap para pesaing, dengan ciri-ciri yang dapat diterima oleh para pelanggan. Porter (1994: 13) menjelaskan, dalam kepemimpinan biaya, sebuah perusahaan bersiap menjadi produsen berbiaya rendah dalam industrinya.

Kepemimpinan biaya ditujukan untuk cakupan pasar yang luas. David (2006) menjelaskan, untuk menjadi produsen berbiaya rendah dalam satu industri dapat efektif khususnya ketika pasar terdiri atas banyak pembeli yang sensitif terhadap harga. Karena biaya yang rendah, pengguna strategi ini dapat menerapkan harga yang rendah untuk produknya dibanding pesaingnya serta masih bisa mendapatkan keuntungan (Wheelen & Hunger, 2004:119). Keberhasilan kepemimpinan biaya bergantung pada kemampuan perusahaan melaksanakannya secara nyata setiap hari (Porter, 1994:14)

Menurut David (2006) alasan utama untuk melakukan strategi ke depan, ke belakang, dan horizontal adalah untuk mendapatkan manfaat kepemimpinan biaya. Menurutnya, kepemimpinan biaya harus dijalankan sejalan dengan diferensiasi. Akan tetapi, tidak demikian menurut Porter (1998:66), kepemimpinan biaya sering mengharuskan perusahaan membatalkan diferensiasi melalui standarisasi produk, pengurangan biaya umum pemasaran, dan sebagainya. Produsen berbiaya rendah biasanya menjual produk standar atau tanpa embel-embel dan memberi penekanan

besar pada upaya mendapatkan kepemimpinan biaya skala atau absolut dari semua sumber (Porter, 1994).

a) Mencapai Kepemimpinan Biaya

Merujuk Porter (1994:97-98) terdapat dua cara untuk mencapai kepemimpinan biaya, antara lain:

1. Mengendalikan penentu biaya.

Perusahaan dapat mencapai keunggulan dalam kaitannya dengan penentu biaya aktivitas nilai yang mewakili proporsi signifikan dari biaya total.

2. Mengkonfigurasi ulang rantai nilai.

Perusahaan dapat melakukan cara berbeda dan lebih efisien untuk mendesain, memproduksi, mendistribusi, atau memasarkan produk.

b) Daya Tahan Kepemimpinan Biaya

Kepemimpinan biaya dapat dipertahankan apabila terdapat hambatan bagi pesaing untuk meniru sumber strategi ini. Porter (1994:98) menyebutkan beberapa hal yang dapat menjadi penentu suatu industri dapat mempertahankan kepemimpinan biayanya dibanding pesaingnya:

1. Skala.

Skala merupakan hambatan masuk/mobilitas utama, dan biaya melakukan skala yang sama seringkali tinggi karena pesaing harus membeli saham.

2. Antarhubungan.

Antarhubungan dengan unit usaha perusahaan dapat memaksa pesaing untuk melakukan diversifikasi agar dapat mengimbangi kepemimpinan biaya. Apabila ada hambatan masuk ke dalam industri berkaitan, kesanggupan bertahan kemungkinan besar akan tinggi.

3. Keterkaitan.

Keterkaitan seringkali sulit dideteksi oleh perusahaan dan mengharuskan adanya koordinasi antar lini organisasi atau dengan pemasok dan saluran yang berdiri sendiri.

4. Pengendalian pembelajaran.

Dalam prakteknya pembelajaran sulit dicapai; dan apabila pembelajaran dapat dikendalikan agar tidak diketahui oleh pihak luar perusahaan, hal ini akan sangat sulit disamai oleh pesaingnya.

5. Pilihan kebijakan untuk menciptakan produk atau teknologi proses yang terkendali.

Upaya untuk mereplikasi inovasi produk atau proses produksi baru seringkali sangat sulit bagi pesaing apabila inovasi dilindungi dengan paten atau kerahasiaan. Inovasi proses lebih sanggup bertahan dibanding inovasi produk karena kerahasiaannya lebih mudah dipertahankan.

c) Kegagalan Dalam Strategi Kepemimpinan Biaya

Terdapat beberapa kesalahan paling umum yang dapat dilakukan perusahaan dalam menilai dan bertindak atas posisi biaya, sehingga menyebabkan kegagalan untuk meraih keunggulan bersaing melalui

kepemimpinan biaya. Dalam hal ini merujuk pada penjelasan Porter (1994:114-116) yang menyebutkan kesalahan-kesalahan tersebut:

1. Terlalu berfokus pada biaya aktivitas manufaktur.

Biaya seringkali dikaitkan dengan kegiatan manufaktur. Akan tetapi, bagian signifikan dari biaya total bersumber dalam aktivitas seperti pemasaran, penjualan, pelayanan, pengembangan teknologi, dan infrastruktur.

2. Mengabaikan pembelian.

Banyak perusahaan yang dengan tekun berusaha mengurangi biaya buruh tetapi kurang memperhatikan masukan yang dibeli.

3. Mengabaikan aktivitas tak langsung atau kecil.

Program pengurangan biaya seringkali memusatkan pada aktivitas berbiaya besar atau aktivitas langsung. Aktivitas tak langsung, seperti biaya pemeliharaan dan pengaturan, seringkali lolos dari perhatian.

4. Kekeliruan persepsi tentang penentu biaya.

5. Kegagalan mendayagunakan keterkaitan.

Perusahaan jarang mengetahui semua keterkaitan yang memengaruhi biaya, terutama keterkaitan dengan pemasok dan keterkaitan di antara sejumlah aktivitas seperti jaminan mutu, pemeriksaan, dan pelayanan.

6. Pengurangan biaya yang bertentangan.

Perusahaan seringkali berusaha mendapatkan pangsa pasar untuk meraih kekuatan ekonomi skala, akan tetapi pada saat yang sama

melemahkan ekonomi skala melalui pembuatan ragam model berlebihan.

7. Subsidi silang yang tidak disengaja.

8. Perusakan diferensiasi.

Upaya pengurangan biaya hendaknya sangat ditekankan pada aktivitas yang tidak meningkatkan kinerja apabila ia melakukan diferensiasi dalam aktivitas yang diferensiasinya tidak terlalu mahal.

d) Langkah-Langkah dalam Analisis Biaya Strategik

Porter (1994:116) merumuskan sejumlah langkah yang diperlukan dalam analisis biaya strategik:

1. Mengenali rantai nilai yang tepat dan menetapkan biaya kepadanya.
2. Mendiagnosis penentu biaya setiap aktivitas nilai dan interaksinya satu sama lain.
3. Mengenali rantai nilai pesaing, kemudian menentukan biaya relatif pesaing dan sumber perbedaan biayanya.
4. Menyusun strategi untuk memperendah posisi biaya relatif dengan menentukan penentu biaya atau mengkonfigurasi ulang rantai nilai dan/atau nilai hilir.
5. Memastikan bahwa upaya pengurangan biaya tidak meniadakan diferensiasi.
6. Menguji strategi pengurangan biaya untuk mengetahui kelestariannya.

e) Manfaat Strategi Kepemimpinan Biaya

Terdapat beberapa manfaat strategi kepemimpinan biaya, antara lain:

1. Biaya yang rendah memberikan perusahaan atau bisnis suatu serangan pertahanan terhadap pesaingnya. Para pesaing mungkin akan berusaha untuk bersaing melawan pemimpin biaya melalui cara-cara diferensiasi (Wheelen & Hunger, 2004:119).
2. Memiliki posisi biaya yang rendah akan membuat perusahaan memperoleh hasil laba di atas rata-rata dalam industrinya meskipun ada kekuatan persaingan yang besar (Porter, 1998:12).
3. Luasnya pangsa pasar berarti bahwa perusahaan tersebut akan memiliki kekuatan tawar-menawar yang relatif tinggi terhadap para pemasoknya (karena perusahaan akan membeli dalam kuantitas besar (Wheelen & Hunger, 2004:119).
4. Harganya yang rendah akan berfungsi sebagai penghalang bagi pendatang baru untuk masuk, karena biayanya yang lebih rendah memungkinkannya untuk tetap dapat menghasilkan laba setelah para pesaingnya mengorbankan laba mereka demi persaingan (Porter, 1998:13).
5. Posisi biaya rendah melindungi perusahaan dari pembeli yang kuat karena pembeli hanya dapat menggunakan kekuatannya untuk menekan harga sampai tingkat harga dari pesaing paling efisien berikutnya (Porter, 1998:13).
6. Posisi biaya rendah melindungi perusahaan terhadap kelima kekuatan persaingan karena tawar-menawar hanya akan berkurangnya laba sampai para pesaing paling efisien berikutnya tersingkir, dan karenanya

pesaing yang paling kurang efisien akan merupakan perusahaan pertama yang menderita dalam menghadapi tekanan persaingan (Porter, 1998:13).

f) Risiko Kepemimpinan Biaya

Beberapa risiko dari menjalankan kepemimpinan biaya, antara lain:

1. Perubahan teknologi yang menghilangkan arti investasi atau pengalaman masa lalu (Porter, 1998:96).
2. Penarikan pengalaman biaya rendah oleh pendatang baru atau pengikut dalam industri, melalui penjiplakan atau melalui kemampuan mereka dalam melakukan investasi di bidang fasilitas yang modern (Porter, 1998:96).
3. Ketidakmampuan untuk menyadari pentingnya perubahan produk atau pemasaran karena perhatian dicurahkan kepada biaya (Porter, 1998:96).
4. Inflasi dalam biaya yang mempersempit kemampuan perusahaan untuk mempertahankan perbedaan harga guna mengimbangi citra merek atau pendekatan diferensiasi lain dari pesaing (Porter, 1998:96).
5. Peralatan manufaktur dapat menjadi usang karena inovasi teknologi para pesaingnya. Inovasi ini memungkinkan para pesaingnya untuk memproduksi pada tingkat biaya yang lebih rendah daripada pemimpin biaya (Hitt, et., al, 2001).
6. Terlalu banyak fokus pada pengurangan harga dapat membuat perusahaan kurang memperhatikan kebutuhan pelanggan atau isu-isu yang berkaitan dengan dimensi persaingan lainnya (Hitt, et., al, 2001).

7. Pesaing atau pendatang baru dalam industri dapat meniru strategi ini; bahwa penemuan teknologi dalam industri dapat membuat strategi tidak efektif; atau bahwa perhatian pembeli mungkin eralih ke fitur lain yang membedakan selain harga (Hitt, et., al, 2001; Porter, 1998: 96; David, 2006).

2. Strategi Diferensiasi

Strategi diferensiasi adalah serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi barang atau jasa yang dianggap para pelanggan berbeda dalam hal-hal yang penting bagi mereka (Hitt, et., al, 2001). Dalam strategi diferensiasi, perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya di sepanjang beberapa dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli (Porter, 1994:117).

Wheelen & Hunger (2004:119) mengemukakan strategi diferensiasi ditujukan kepada pangsa pasar yang besar dan sesuai untuk pasar yang kurang sensitif terhadap harga. Menurut David (2006), diferensiasi tidak menjamin keunggulan kompetitif, khususnya jika produk standar cukup memenuhi kebutuhan konsumen atau imitasi cepat dapat dilakukan oleh pesaing. Ia menjelaskan strategi diferensiasi yang berhasil memungkinkan perusahaan untuk menetapkan harga yang lebih tinggi untuk produknya. Hal ini sesuai dengan yang diutarakan Porter (1994:15) bahwa perusahaan yang dapat mencapai dan mempertahankan diferensiasi akan menjadi perusahaan yang bekerja di atas rata-rata dalam industrinya seandainya harganya yang premium melebihi biaya ekstra yang diperlukan untuk menjadi unik.

a) Jalan Menuju Diferensiasi

Merujuk Porter (1994:153) perusahaan dapat meningkatkan diferensiasinya dengan dua cara pokok:

1. Perusahaan bisa menjadi lebih unik dalam melaksanakan aktivitas nilai yang sudah ada.
2. Perusahaan bisa mengkonfigurasi rantai nilainya dengan cara yang dapat meningkatkan keunikannya.

Baik dalam cara pertama maupun kedua, perusahaan harus mengendalikan biaya diferensiasinya agar keunggulan bisa dicapai. Selanjutnya, Porter (1994:153) menyebutkan sejumlah pendekatan yang biasa dipakai perusahaan yang berhasil melakukan diferensiasi, antara lain: meningkatkan sumber keunikan; membuat biaya diferensiasi sebagai sebuah keuntungan; mengubah peraturan untuk menciptakan keunikan; dan mengonfigurasi ulang rantai nilai sedemikian rupa sehingga dapat bersifat unik dalam segala hal.

b) Daya Tahan Diferensiasi

Daya tahan diferensiasi ditentukan oleh dua hal: langgengnya nilai yang terlihat pembeli dan tiadanya peniruan dari pesaing. Menurut Porter (1994:158) diferensiasi akan memiliki daya tahan lebih lama dalam kondisi berikut.

1. Sumber keunikan perusahaan memiliki penghalang.

Hasil belajar yang telah menjadi hak milik, keterkaitan antarhubungan, dan keuntungan sebagai pengambil langkah pertama, semuanya

cenderung menjadi faktor keunikan yang lebih tahan lama. Aktivitas pengisyratan seperti pengiklan juga berdaya tahan karena aktivitas ini memiliki penghalang.

2. Perusahaan memiliki keunggulan biaya dalam mendiferensikan diri.

Perusahaan yang memperoleh kepemimpinan biaya yang tahan lama dalam melakukan aktivitas yang mengarah pada tercapainya diferensiasi akan mendapatkan daya tahan yang jauh lebih besar.

3. Sumber diferensiasi berjumlah banyak. Daya tahan suatu strategi diferensiasi biasanya paling besar jika diferensiasi berakar pada jumlah sumber yang banyak, bukan hanya bersandar pada satu faktor tunggal seperti desain produk.

4. Perusahaan menciptakan biaya pengalihan pada saat mendiferensiasikan diri.

Biaya beralih merupakan biaya tetap yang dikeluarkan pembeli pada saat berganti pemasok.

c) Sebab-Sebab Kegagalan Diferensiasi

Porter (1994:160) menunjukkan sejumlah penyebab kegagalan yang lazim mengenai perusahaan yang mengusahakan strategi diferensiasi.

1. Keunikan yang tidak bernilai.

Tes yang baik untuk mengetahui nilai sebuah keunikan adalah apakah perusahaan yang bersangkutan bisa menetapkan harga premium yang tahan lama dalam melakukan penjualan kepada pembeli yang berpengetahuan mendalam.

2. Diferensiasi yang terlalu banyak.

Jika perusahaan tidak memahami mekanisme di mana aktivitas mempengaruhi nilai pembeli atau persepsi pembeli tentang nilai, maka ada kemungkinan perusahaan ini mencapai diferensiasi yang terlalu berlebihan.

3. Premi harga yang terlalu tinggi.

Perusahaan yang mendiferensiasikan diri akan ditinggalkan oleh pembeli jika premi harga yang ditetapkan menjadi terlalu tinggi.

4. Mengabaikan pentingnya mengisyaratkan nilai.

Isyarat nilai ada karena pembeli tidak mampu sepenuhnya atau tidak bersedia memahami perbedaan di antara perusahaan dan pesaingnya.

5. Tidak mengetahui biaya diferensiasi.

Diferensiasi tidak akan menciptakan kinerja unggul kecuali jika nilai yang terlihat oleh pembeli lebih besar daripada biayanya.

6. Berfokus pada produk, bukan pada seluruh rantai nilai.

Sebagian perusahaan melihat diferensiasi hanya dari segi produk fisik, dan tidak mengeksplorasi peluang untuk mendiferensiasikan diri dalam segmen lain yang ada pada rantai nilai.

7. Gagal mengenali segmen pembeli.

Kriteria pembeli dan susunan peringkatnya berbeda-beda antara pembeli yang satu dengan yang lain, sehingga hal ini menciptakan segmen pembeli. Jika perusahaan tidak mengenali adanya segmen ini, maka strateginya tidak akan memenuhi dengan baik kebutuhan pembeli

sehingga hal ini membuat perusahaan yang bersangkutan rawan akan strategi fokus.

d) Langkah-Langkah dalam Diferensiasi

Langkah-langkah dalam melakukan strategi diferensiasi sebagaimana yang dijelaskan Porter (1994:162) berikut ini.

1. Menentukan pembeli yang sesungguhnya.
2. Mengidentifikasi rantai nilai pembeli dan dampak perusahaan atas rantai nilai tersebut.
3. Menentukan susunan peringkat kriteria pembelian pembeli.
4. Menilai sumber keunikan yang sudah ada atau yang mungkin ada dalam rantai nilai perusahaan.
5. Mengidentifikasi biaya sumber diferensiasi yang sudah ada dan yang potensial.
6. Memilih konfigurasi aktivitas nilai yang menciptakan diferensiasi paling bernilai bagi pembeli relatif terhadap biaya diferensiasi.
7. Menguji daya tahan strategi diferensiasi yang telah dipilih.
8. Menurunkan biaya dalam aktivitas yang tidak mempengaruhi bentuk diferensiasi yang telah dipilih.

e) Manfaat Strategi Diferensiasi

Penerapan strategi diferensiasi memiliki beberapa manfaat yang dapat diperoleh, antara lain:

1. Jika tercapai, diferensiasi merupakan strategi yang tepat untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam suatu industri karena strategi

ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan, meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya (Porter, 1998:15).

2. Diferensiasi memberikan penyekat terhadap persaingan karena adanya loyalitas merek dari pelanggan dan mengakibatkan berkurangnya kepekaan terhadap harga.
3. Diferensiasi juga meningkatkan margin laba yang menghindarkan kebutuhan akan posisi biaya rendah (Porter, 1998:14).
4. Kesetiaan pelanggan yang dihasilkan dan kebutuhan pesaing untuk mengatasi keunikan menciptakan hambatan masuk. Ketika kesetiaan mereka pada suatu merek meningkat, kepekaan pelanggan terhadap kenaikan harga berkurang (Porter, 1998:14; Hitt, et., al, 2001).
5. Diferensiasi menghasilkan margin yang lebih tinggi yang dapat dimanfaatkan untuk mengatasi kekuatan pemasok, dan jelas mengurangi kekuatan pembeli, karena pembeli tidak mempunyai alternatif yang dapat dibandingkan sehingga menjadi kurang peka terhadap harga (Porter, 1998::149).
6. Diferensiasi menghasilkan keuntungan lebih tinggi daripada strategi keunggulan biaya karena diferensiasi menciptakan rintangan terbaik bagi industri baru untuk masuk (Wheelen & Hunger, 2004:119).
7. Diferensiasi berguna untuk mendapatkan kesetiaan pelanggan karena pelanggan dapat terikat secara kuat dengan fitur yang membedakan tersebut (David, 2006).

f) Risiko Diferensiasi

David (2006) menyebutkan risiko dari menjalankan strategi diferensiasi adalah bahwa produk yang unik mungkin tidak dihargai cukup tinggi oleh pelanggan untuk menjustifikasi harga yang tinggi. Risiko lainnya adalah pesaing dapat mengembangkan cara untuk meniru fitur yang membedakan secara cepat. Diferensiasi juga melibatkan serangkaian risiko sebagai berikut (Porter, 1998:160):

1. Perbedaan biaya antara pesaing biaya rendah dengan perusahaan terdiferensiasi menjadi terlalu besar akibat diferensiasi untuk mempertahankan loyalitas merek. Akibatnya, pembeli mengorbankan beberapa karakteristik, pelayanan, atau citra yang dimiliki perusahaan terdiferensiasi demi penghematan biaya yang lebih besar;
2. Kebutuhan pembeli akan faktor-faktor diferensiasi hilang. Ini bisa terjadi pada saat pembeli menjadi semakin canggih;
3. Imitasi memperkecil kesan adanya diferensiasi, suatu kejadian yang biasa apabila industri telah matang (dewasa).

3. Strategi Fokus

Hitt, et., al (2001) mendefinisikan strategi fokus adalah serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi atau mengirimkan barang-barang dan jasa yang melayani kebutuhan segmen tertentu. Dalam istilah pemasaran, fokus artinya menyediakan bauran produk (*product mix*) yang relatif sempit untuk pasar tertentu—sekelompok pembeli yang memiliki

karakteristik, kebutuhan, perilaku pembelian atau pola konsumsi yang sama (Lovelock, et., al, 2010).

Porter (1993) menjelaskan manfaat mengoptimalkan strategi fokus tidak dapat diperoleh seandainya perusahaan secara serentak melayani jajaran segmen yang luas (keunggulan biaya atau diferensiasi). Lovelock, et., al (2010) berpendapat setiap perusahaan harus memiliki fokus dalam upayanya pada pelanggan yang dapat dilayani dengan baik. Strategi fokus yang berhasil, menurut David (2006) bergantung pada segmen industri yang memiliki ukuran cukup besar, memiliki potensi pertumbuhan yang bagus, dan tidak penting untuk keberhasilan pesaing lain. Ia menjelaskan, strategi fokus adalah yang paling efektif ketika konsumen memiliki preferensi atau persyaratan yang unik dan ketika perusahaan pesaing tidak berusaha untuk berspesialisasi dalam target segmen yang sama.

Porter (1994:15), Wheelen & Hunger (2004:118) menjelaskan strategi fokus memiliki dua varian, *fokus biaya* dan *fokus diferensiasi*. Dalam fokus biaya perusahaan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya. Fokus biaya memanfaatkan perbedaan dalam perilaku biaya dalam beberapa segmen. Sementara dalam fokus diferensiasi perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya. Perusahaan menggali kebutuhan khusus pembeli dalam segmen tertentu. Selanjutnya, Porter (1994:269) mengemukakan perbedaan seperti ini menyiratkan bahwa segmen tersebut dilayani dengan buruk oleh pesaing yang dijadikan sasaran secara luas yang melayani mereka, pada saat yang sama pesaing tersebut melayani

yang lain. Dengan demikian penganut strategi fokus dapat mencapai keunggulan bersaing dengan mendedikasikan diri pada segmen tersebut secara eksklusif.

Empat strategi fokus untuk meraih keunggulan kompetitif menurut Johnston dalam Lovelock, et., al (2010):

1. Fokus penuh (*fully focus*)

Sebuah perusahaan yang memiliki fokus penuh menyediakan layanan yang terbatas (mungkin hanya satu produk inti) kepada segmen pasar yang sempit dan spesifik.

2. Fokus pasar (*market focused*)

Sebuah perusahaan yang memiliki fokus pasar berkonsentrasi pada segmen pasar yang sempit, tetapi memiliki rentang jasa yang luas.

3. Fokus jasa (*service focused*)

Perusahaan yang memiliki fokus jasa, menawarkan rentang jasa yang sedikit ke pasar yang luas. Tetapi, dengan penambahan segmen baru, perusahaan harus mengembangkan pengetahuan dan keahlian dalam melayani masing-masing segmen.

4. Tidak fokus (*unfocused*)

Bahaya dari strategi ini adalah perusahaan yang tidak fokus sering kali menjadi “*jack of all trades and masters of none*” (beraktivitas di semua bidang tetapi tidak menguasai satu pun). Pada umumnya, hal ini bukan ide baik, walaupun fasilitas publik dan kantor pemerintah mungkin harus melakukannya.

Gambar 2.2 Dasar Strategi Fokus Untuk Jasa

		CAKUPAN PENAWARAN JASA	
		Luas	Sempit
JUMLAH PASAR YANG DILAYANI	Sedikit	fokus pasar	fokus penuh (fokus pasar dan jasa)
	Banyak	tidak fokus (semuanya untuk semua orang)	fokus jasa

Sumber: Robert Johnston, “Meraih Fokus Dalam Organisasi Jasa. “The Service Industri Journal, 16 (Januari 1996) dalam Lovelock, et., al (2010)

Risiko terbesar dari strategi fokus penuh adalah pasar yang mungkin terlalu kecil untuk mendapatkan volume bisnis yang diperlukan untuk mencapai keuntungan finansial (Lovelock, et., al, 2010). Porter (1998:272) menyebutkan tiga faktor yang menentukan ketahanan strategi fokus:

1. Ketahanan terhadap pesaing yang bersasaran luas.
2. Ketahanan terhadap peniru.
3. Ketahanan terhadap pengganti segmen.

a) Risiko Fokus

David (2006) menyebutkan risiko yang mungkin terjadi dalam menjalankan strategi fokus mencakup kemungkinan bahwa sejumlah pesaing akan menyadari keberhasilan dari strategi fokus dan menirunya, atau bahwa preferensi konsumen akan bergeser ke atribut produk yang diinginkan oleh

pasar secara keseluruhan. Menurut Porter (1998:275), sederetan risiko yang dapat terlibat dalam strategi fokus antara lain:

1. Perbedaan biaya antara pesaing dan area luas (*broad-range competitors*) dengan perusahaan yang berfokus melebar sehingga menghilangkan kepemimpinan harga dengan melayani target yang sempit atau menghilangkan diferensiasi yang dicapai oleh fokus.
2. Perbedaan dalam hal produk atau jasa yang diinginkan antara target strategis dengan pasar secara keseluruhan menyempit;
3. Pesaing menemukan subpasar dalam target strategi dan menyisihkan perusahaan yang menerapkan strategi fokus.

Selain tiga strategi generik Porter, Turban (2006) mengungkapkan 12 strategi untuk keunggulan kompetitif, antara lain: kepemimpinan biaya; strategi diferensiasi; strategi ceruk; strategi pertumbuhan; strategi aliansi; strategi inovasi; strategi afektivitas operasional; strategi orientasi pelanggan; strategi waktu; strategi mengunci pelanggan atau pemasok; strategi meningkatkan biaya pengalih.

E. Segmentasi Pasar

Hitt, et., al (2001) mendefinisikan segmentasi pasar adalah suatu proses dimana melalui orang-orang dengan kebutuhan yang sama dikelompokkan ke dalam individu dan kelompok yang dapat diidentifikasi. Sejalan dengan definisi di atas, David (2006) mengartikan segmentasi pasar sebagai pembagian pasar ke dalam kelompok konsumen tergantung dari kebutuhan dan kebiasaan pembelinya.

Sedangkan segmentasi dalam sebuah pasar wisata, menurut Supraptini (2013) hendaknya dimulai dengan mengelompokkan pasar menjadi lebih homogen. Selanjutnya ia menjelaskan prinsip-prinsip segmentasi dalam pasar wisata yang meliputi:

1. *Identifiable*. Segmen pasar harus terdiri dari orang-orang yang teridentifikasi mencari manfaat yang serupa dari suatu penawaran produk.
2. *Cohesive*. Suatu segmen yang diidentifikasi dan terpisah dari segmen lain untuk tujuan-tujuan pengukuran kemampuan penyesuaian.
3. *Measurable*. Segmen harus dapat membantu pihak pemasar dalam memperkirakan potensi pasar. Ukuran alokasi sumber dan besarnya upaya memuaskan kelompok pasar yang dipilih sebagai target.
4. *Accessible*. Segmen yang diidentifikasi harus dapat diakses oleh hasil pemasaran sehingga memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi dalam mencapai peluang.
5. *Substantial*. Kelompok yang spesifik harus memiliki kemampuan yang cukup tinggi, agar sesuai dalam pencapaian tujuan.
6. *Actionable*. Segmen yang menjadi target harus dapat didekati dengan sumberdaya dan usaha yang maksimal.

F. Program Intelijen Kompetitif dan Analisis Pesaing

Intelijen kompetitif (*competitive intelligence—CI*), sebagaimana yang didefinisikan oleh *Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP)*, adalah proses yang sistematis dan etis untuk mengumpulkan dan menganalisis

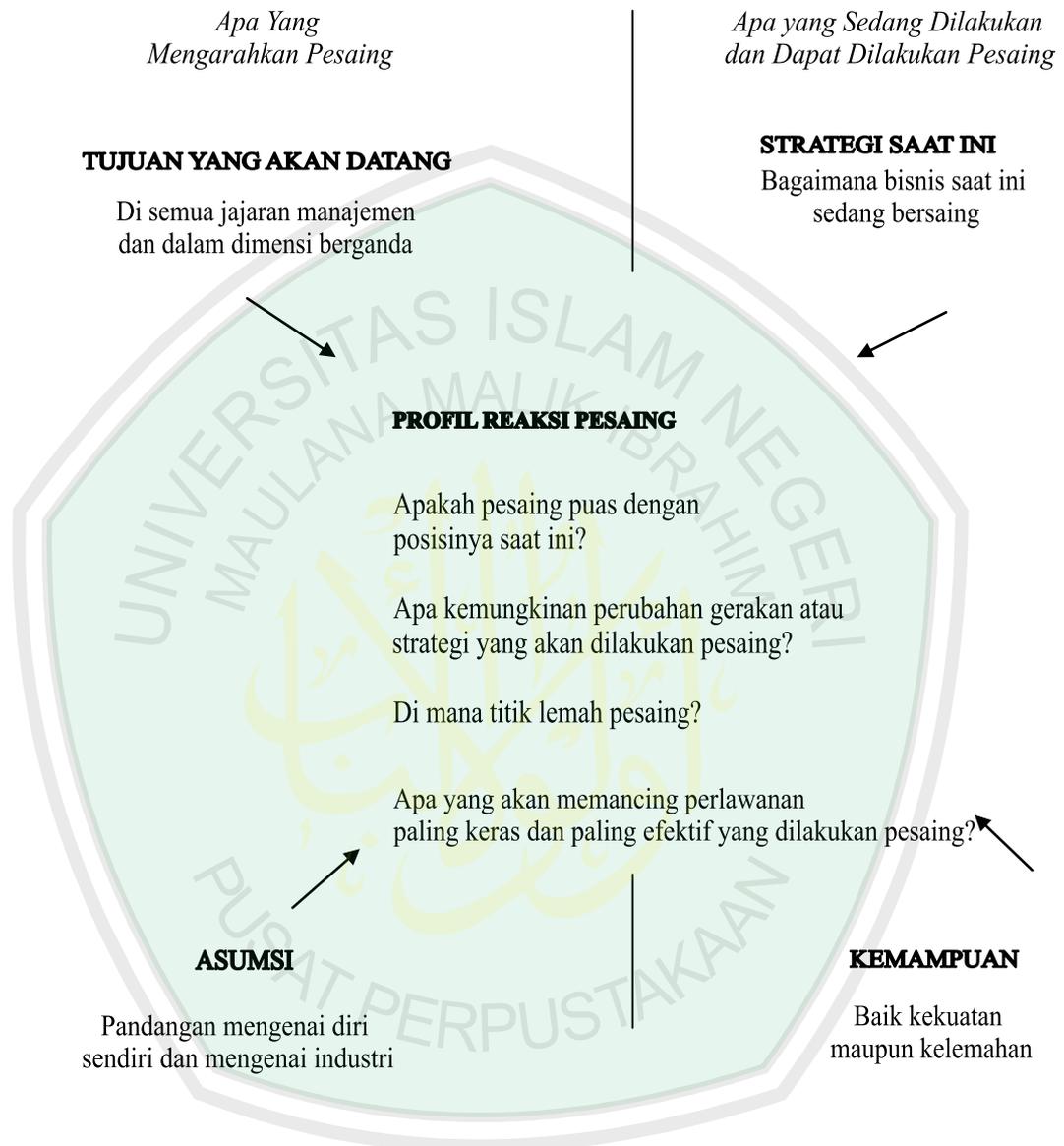
informasi tentang aktivitas pesaing dan tren bisnis umum untuk memperbaiki tujuan perusahaan (David, 2006). Data intelijen tentang para pesaing, menurut Porter (1998) dapat berasal dari berbagai sumber: laporan yang disebarluaskan, presentasi oleh manajemen pesaing di hadapan para analis saham, pers bisnis, wiraniaga, pelanggan atau pemasok perusahaan yang mengenal pesaing, inspeksi terhadap produk pesaing, taksiran oleh staf rekayasa perusahaan, pengetahuan yang dikumpulkan dari para manajer atau personel lain yang mengundurkan diri dari perusahaan pesaing, dan lain-lain.

Perusahaan membutuhkan program intelijen kompetitif yang efektif. Tiga misi utama program intelijen kompetitif menurut Prescott dalam David (2006) adalah

1. Menyediakan pemahaman umum mengenai suatu industri dan para pesaingnya.
2. Mengidentifikasi area titik lemah para pesaing dan mengevaluasi pengaruh tindakan strategis terhadap pesaing.
3. Mengidentifikasi tindakan potensial yang mungkin dilakukan pesaing yang dapat membahayakan posisi perusahaan di pasar

Porter (1998:256) mengungkapkan empat komponen diagnostik untuk suatu analisis pesaing, sebagaimana dalam gambar berikut.

Gambar 2.3 Komponen-komponen analisis pesaing



Sumber: Porter (1998) “Strategi Bersaing”

Tujuan yang akan datang; strategi saat ini; asumsi dan kapabilitas/kemampuan akan memungkinkan ramalan yang benar mengenai profil tanggapan pesaing. Sisi kiri gambar memahami apakah sebenarnya yang mendorong perilaku pesaing—yaitu tujuan masa depan dan asumsinya

mengenai situasi serta sifat industrinya sendiri. Faktor-faktor pendorong tersebut lebih sulit diamati dibandingkan dengan perilaku pesaing itu sendiri, namun hal ini sering menentukan bagaimana pesaing akan berperilaku di kemudian hari.

Model Lima Kekuatan Porter (*Porter's Five-Forces Model*) tentang analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri. Turban et al (2006) mengemukakan bahwa penting bagi manajer untuk mengembangkan strategi yang ditujukan untuk membangun posisi yang menguntungkan dan berkesinambungan terhadap lima kekuatan ini. Menurut Porter (1998:310), hakikat persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan:

1. Persaingan antarperusahaan sejenis.

Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil hanya jika mereka memberikan keunggulan kompetitif dibanding strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh suatu perusahaan mungkin akan mendapat serangan balasan, seperti menurunkan harga, meningkatkan kualitas, menambah *feature*, menyediakan jasa, memperpanjang garansi, dan meningkatkan iklan.

2. Kemungkinan masuknya pesaing baru.

Ketika perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke dalam industri tertentu, intensitas persaingan antarperusahaan meningkat. Tetapi, hambatan untuk masuk dapat mencakup kebutuhan untuk mencapai

skala ekonomi dengan cepat, kebutuhan untuk mendapatkan teknologi dan pengetahuan khusus, kurangnya pengalaman, tingginya kesetiaan pelanggan, kuatnya preferensi merek, besarnya kebutuhan akan modal, kurangnya jalur distribusi yang memadai, peraturan pemerintah, tarif, kurangnya akses terhadap bahan mentah, kepemilikan paten, lokasi yang kurang menguntungkan, serangan balasan dari perusahaan yang sudah mapan, dan potensi kejenuhan pasar.

Di samping berbagai hambatan untuk masuk, perusahaan baru kadang-kadang memasuki suatu bisnis dengan produk berkualitas lebih tinggi, harga lebih rendah, dan sumber daya pemasaran yang besar. Dengan demikian, tugas penyusun strategi adalah untuk mengidentifikasi perusahaan yang berpotensi masuk ke pasar, untuk memonitor strategi pesaing baru, untuk membuat serangan balasan apabila dibutuhkan, serta untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada saat ini.

3. Potensi pengembangan produk substitusi

Dalam banyak industri, perusahaan bersaing dekat dengan produsen produk substitusi dalam industri yang berbeda. Cara terbaik untuk mengukur kekuatan kompetitif produk substitusi adalah dengan memantau pangsa pasar yang didapat oleh produk-produk tersebut, juga dengan memantau rencana perusahaan untuk meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar. Kekuatan tawar-menawar penjual/pemasok

4. Perusahaan dapat menjalankan strategi integrasi ke belakang (*backward integration*) untuk mendapatkan kendali atau kepemilikan dari pemasok. Strategi ini efektif khususnya ketika pemasok tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan secara konsisten.

5. Kekuatan tawar-menawar pembeli/konsumen

Kekuatan tawar-menawar konsumen menjadi kekuatan utama yang memengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan garansi yang lebih panjang atau jasa khusus untuk mendapatkan kesetiaan pelanggan ketika kekuatan tawar-menawar (*bergaining power of consumer*) cukup besar. Kekuatan tawar-menawar konsumen juga lebih tinggi ketika yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi.

2.2.3 Konsep *City Branding*

A. Pengertian *City Branding*

Menurut Kartajaya (2005), *Brand* dapat diartikan sebagai nama, terminologi, logo, simbol, atau desain yang dibuat untuk menandai atau mengidentifikasi produk yang ditawarkan kepada konsumen. Yeshin (2004) mendefinisikan *brand* sebagai identitas unik dari sebuah produk atau jasa di dalam benak konsumennya, yang mencerminkan tingkat perbedaan dari kompetitor. Menurut Marconi (2004) *brand* merupakan kombinasi dari *image*, reputasi dan *performance*, proses berkembangnya reaksi rasional, emosional dan psikologis konsumen saat terekspos tidak hanya pada

produknya saja, namun juga pada petunjuk yang dihubungkan dengan suatu *brand*. American Marketing Association mendefinisikan merek sebagai “nama, istilah, tanda, simbol atau desain atau kombinasi yang keseluruhannya dimaksudkan untuk mengidentifikasi barang atau jasa dari penjual atau sekelompok penjual, agar dapat dibedakan dari kompetitornya (dalam Shimp, 2003).

Branding, menurut Anholt (2007) adalah proses mendesain, merencanakan, dan mengkomunikasikan nama dan identitas dengan tujuan membangun dan mengelola reputasi. Menurut Knox & Bickerton (2003) *branding* merupakan proses deliberasi memilih dan menghubungkan atribut-atribut karena diasumsikan dapat memberi nilai tambah pada produk atau jasa.

Anholt (2007) mendefinisikan *city branding* sebagai manajemen citra suatu destinasi melalui inovasi strategis serta koordinasi ekonomi, komersial, kultural, dan peraturan pemerintah. Sementara itu, Ritchie & Ritchie (1998) mendefinisikan *city branding* sebagai sebuah nama, simbol, logo, atau tanda yang dapat mengidentifikasi dan mendiferensiasikan sebuah kota. Lebih lanjut lagi, dapat menjanjikan pengalaman tak terlupakan yang diasosiasikan dengan tempat tersebut; selain itu juga dapat berfungsi untuk mengkonsolidasi dan menguatkan kenangan yang menyenangkan tentang pengalaman terhadap kota tersebut.

Menurut Kotler & Keller (2009), elemen merek (*brand element*) dapat mengidentifikasi dan mendiferensiasikan merek dari yang lain. Terdapat enam kriteria utama, antara lain:

1. Dapat diingat: Seberapa mudah elemen merek itu diingat dan dikenali
2. Berarti: Apakah elemen merek itu kredibel dan mengindikasikan kategori yang berhubungan dengannya. Nama merek menggambarkan manfaat dan kualitas produk.
3. Dapat disukai: seberapa menarik estetikanya elemen merek tersebut.
4. Dapat ditransfer: apakah elemen merek tersebut dapat digunakan untuk memperkenalkan produk baru dalam kategori yang sama. Merek harus mudah diterjemahkan ke dalam bahasa asing. Maka nama merek yang diambil dibuat untuk tidak mendatangkan makna ambigu atau bermakna negatif ketika berada di negara lain.
5. Dapat disesuaikan: Seberapa mudah elemen merek itu disesuaikan dan diperbarui.
6. Dapat dilindungi: nama merek harus dapat terdaftar dan terlindungi hukum.

Murfianti (2010) mengatakan bahwa *city branding* banyak digunakan oleh kota-kota di dunia dalam upaya meningkatkan atau mengubah citra suatu kota, dengan menonjolkan kelebihan dan keunikan kota tersebut.

“Dan dia mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya kemudian mengemukakannya kepada para malaikan lalu berfirman : “ sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu memang benar orang-orang yang beriman”. (QS. Al-Baqarah: 31)

Ayat ini menjelaskan bahwa Allah menyebutkan kemuliaan nabi Adam atas para Malaikat karena Allah telah menghususkannya dan mengajarkan kepadanya nama-nama segala sesuatu yang tidak dia ajarkan kepada para malaikat. Allah mengajarkan kepada nabi Adam nama segala benda, baik zat, sifat maupun perbuatannya, sebagaimana yang dikatakan oleh Ibnu Abbas: “hingga nama jamur dan cendawan.” Yaitu nama seluruh benda dan perbuatannya, baik dalam bentuk yang besar maupun yang kecil. Dalam hadist riwayat Imam Bukhori, Muslim, an-Nasai dan Ibnu Majah yang artinya:

“Maka mereka mendatangi Adam dan berkata: ‘engkau adalah bapak manusia, Allah telah menciptakanmu dengan tangannya dan memerintahkan para malaikat untuk bersujud kepadamu dan dia telah mengajarkan kepadamu nama-nama segala sesuatu’”.

Ini menunjukkan bahwa Allah telah mengajarkan kepada nabi Adam nama-nama seluruh Makhluk. (Al-Atsari,2007).

B. Tahapan *City Branding*

Morgan & Pritchard (2004) menyarankan 5 tahapan untuk melakukan *city branding* dalam mengubah *image* suatu daerah:

1. *Market investigation, analysis, and strategic recommendations.* Pada tahapan ini, pemasar daerah melakukan riset pemetaan potensi pasar, hal-hal apa saja yang bisa dikembangkan dan melakukan penyusunan strategi.
2. *Brand identity development.* *Brand identity* dibentuk berdasarkan visi, misi, dan *image* yang ingin dibentuk pada daerah tersebut. Dari hasil

riset ditentukan beberapa alternatif, lalu dipilih satu buah *tagline* untuk menggambarkan daerah tersebut.

3. *Brand launch and introduction: communicating the vision.* Setelah *tagline* diperkenalkan maka *brand* yang ada diperkenalkan dengan melibatkan seluruh komponen yang ada melalui *media relations* seperti *advertising, direct marketing, personal selling, website, brochure*, atau *event organizer, film maker, Destination Marketing Organizations (DMOs)* serta *journalists*.
4. *Brand implementation.* *Brand* adalah sebuah janji. Semua pihak-pihak yang terlibat mulai dari pemerintah, pihak hotel, agen travel, dan masyarakat setempat harus mewujudkan janji yang diucapkan.
5. *Monitoring, evaluation, and review.* Program yang dilaksanakan dalam *monitoring* adalah apakah ada penyimpangan, kekurangan, dan sebagainya. Dari hasil *monitoring* dilakukan evaluasi dan *review* untuk perbaikan selanjutnya.

C. Tantangan dan Kendala

Tantangan dan kendala dalam menyusun *city branding* (Situmorang, 2008):

1. Persepsi yang muncul di benak konsumen mengenai citra dari tempat tujuan. Baloglu dan McCleary (1999) mengidentifikasi 2 faktor utama yang membentuk pencitraan destinasi, yaitu faktor stimulus dan faktor pribadi. Faktor stimulus bersumber dari dorongan eksternal dan objek

fisik serta pengalaman sebelumnya. Faktor personal, adalah karakteristik (sosial dan psikologis) dari seseorang.

2. Krisis kepercayaan wisatawan terhadap sebuah kota. Dalam hal ini, Beirman (2003) menawarkan 4 langkah untuk mengatasinya:

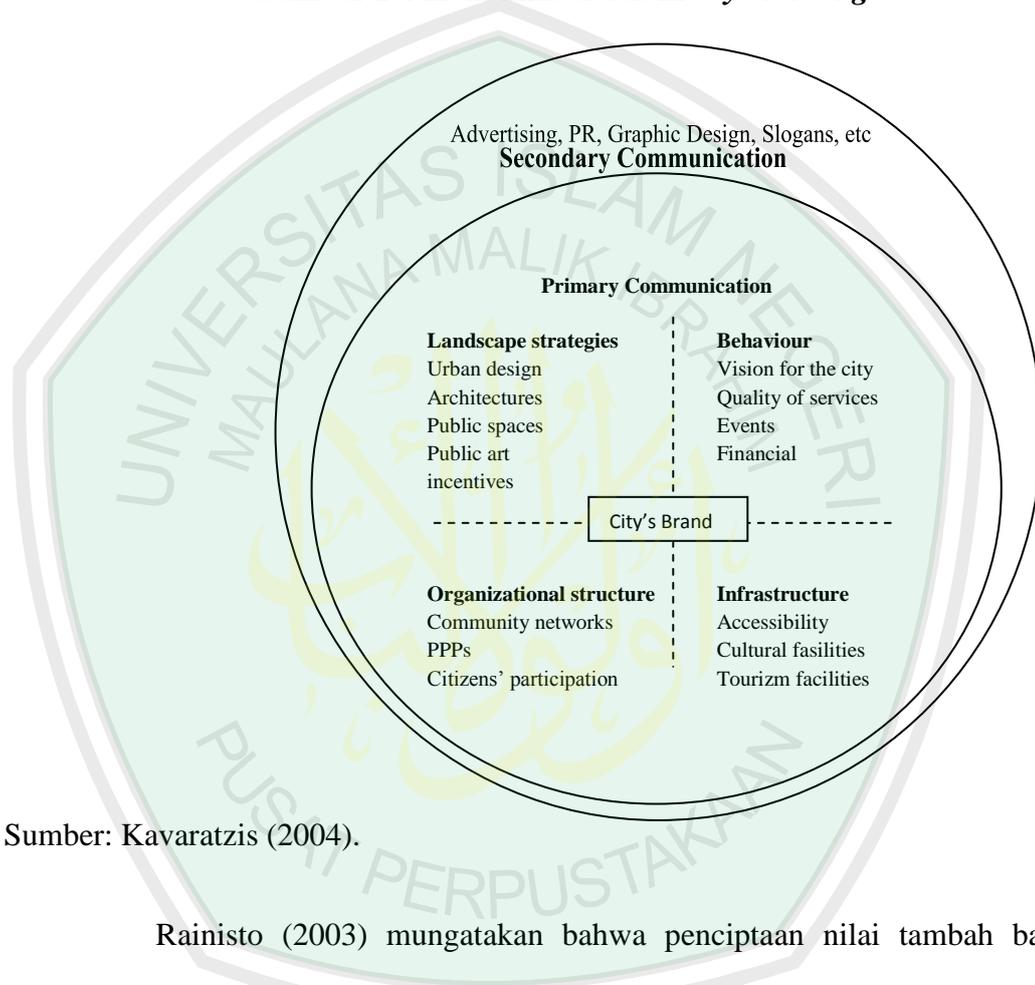
- a. Mengidentifikasi penyebab masalah yang menyebabkan hal tersebut.
- b. Membentuk tim manajemen yang bekerjasama melalui media dan *public relations, travel industry, tour operators, airlines and hospitality industry, good staff, local tourism, local government*, dan lain sebagainya.
- c. Tetap melakukan promosi ketika maupun setelah terjadi suatu permasalahan yang tidak diinginkan dalam suatu kota.
- d. Memonitor pemulihan dan menganalisis penyebab terjadinya masalah.

D. Mengkomunikasikan *City Branding*

Kavataris (2004) menjelaskan dalam *city branding* umumnya memfokuskan pada pengelolaan citra, tepatnya apa dan bagaimana citra itu akan dibentuk serta aspek apakah komunikasi yang dilakukan dalam pengelolaan citra. Gambar 2.1 menjelaskan ada dua aspek yang harus dikomunikasikan. Aspek pertama terdiri dari empat aspek utama, yaitu pemandangan strategis (desain kota, tempat umum, arsitektur, seni rupa publik), *behaviour* (visi kota, kualitas layanan, kegiatan-kegiatan, keuangan), struktur organisasional (jejaring komunitas, kerja sama pemerintah swasta,

partisipasi warga), dan infrastruktur (aksesibilitas, fasilitas kebudayaan, sarana pariwisata). Sementara aspek kedua berupa publikasi, periklanan, public relation, desain, dan slogan.

Gambar 2.4 Komunikasi dalam *city branding*



Sumber: Kavaratzis (2004).

Rainisto (2003) mengatakan bahwa penciptaan nilai tambah bagi sebuah merek untuk tempat adalah tantangan nyata. Proses ini membutuhkan pengembangan sistem yang baik untuk tempat sehingga orientasi pada nilai tambah suatu tempat dapat “terlihat”. Merujuk pada Keller (1998) merek yang sukses memiliki kegunaan (*functional*) dan kebutuhan emosional (*emotional needs*). Pfefferkorn (2005) menjelaskan bahwa untuk memiliki *brand* yang kuat, suatu kota harus memiliki kegunaan (*functional*) dan nilai

tambah (*added value*). Kota harus fungsional. Fungsional berarti terdapat manfaat yang dapat diamati. Sebuah kota harus berfungsi dapat sebagai tujuan kerja, industri, perumahan, transportasi publik, dan daya tarik wisata. Untuk meningkatkan nilai tambah kota, terdapat empat hal yang harus dimiliki sebuah kota, antara lain:

1. *Pengalaman* seseorang setelah mengunjungi suatu kota.
2. *Persepsi* yang dimiliki orang terhadap kota.
3. *Kepercayaan* akan daya tahan suatu kota dalam menghadapi masa-masa kritis.
4. *Penampilan*: bagaimana suatu kota terlihat di mata orang-orang.

E. Tujuan dan Manfaat *City Branding*

Tujuan dan manfaat pengimplementasian *city branding* antara lain:

1. Mengembangkan citra yang jelas dan spesifik yang mampu membedakan daerah tersebut dengan daerah lain, membangun hubungan dengan konsumen, dan untuk mengembangkan keunggulan bersaing jangka panjang (Hall, 2002).
2. Memperbaiki citra negatif yang sebelumnya mungkin pernah dialami suatu daerah, misalkan aksi terorisme, ataupun bencana alam (Roostika, 2012).
3. Menarik investasi dalam industri tertentu, memperbaiki infrastruktur lokal, mendapatkan pendanaan yang lebih baik untuk konservasi lingkungan, dan secara politis lebih dapat diterima pengunjung (Baker & Cameron, 2008).

4. Meningkatkan standar hidup penduduk lokal, meningkatkan jumlah wisatawan, dan menstimulasi pembangunan daerah (Buhalis, 2000).
5. Menciptakan hubungan emosi antara tempat dengan stakeholdernya (Morgan & Pritchard, 2005:96).

