

BIP's

JURNAL BISNIS PERSPEKTIF

Maria Widyantati

Strategi Differensiasi : Menopati Keunggulan Kompetitif yang Sustainable

Christian Herdiana

Hubungan Antara Struktur Kepemilikan, Corporate Governance, dan Nilai Perusahaan: Suatu Kajian Konseptual

Amang Subrojo

Metode Penelitian Akuntansi Agrrikultur Berdasarkan IAS 41: Implementasi Fair Value Accounting

Nuryanti

Peranan Efektivitas Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Relationship Marketing Produk Air Mineral Aquas di Surabaya

Setiadi Alim

Tinjauan Teoritis Peningkatan F&D Inovasi di Indonesia

Thyephotha W.S.P

Pengaruh Harga, Promosi dan Prosjek Terhadap Keputusan Konsumen Membeli Handphone Hucberry di Surabaya

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS KATOLIK DARMA CENDIKA
SURABAYA**

BIP's

JURNAL BISNIS PERSPEKTIF

DAFTAR ISI

- Strategi Diferensiasi : Mencapai Keunggulan Kompetitif yang Sustainable
Maria Widyastuti Hal 109 - 120
- Hubungan Antara Struktur Kepemilikan, *Corporate Governance*, dan Nilai Perusahaan: Suatu Kajian Konseptual
Christian Herdinata Hal 121 - 136
- Metode Penilaian Akuntansi Agrikultur Berdasarkan IAS 41: Implementasi *Fair Value Accounting*
Anang Subarjo Hal 137 - 150
- Peranan Efektivitas Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Relationship Marketing* Produk Air Mineral Aqua di Surabaya
Nuryanto Hal 151 - 165
- Tinjauan Teoritis Penetapan *VAT Threshold* di Indonesia
Setiadi Alim Hal 166 - 187
- Pengaruh Harga, Promosi dan Produk Terhadap Keputusan Konsumen Membeli *Handphone* Blackberry di Surabaya
Thyophoida W.S.P Hal 188 - 211

Strategi Diferensiasi: Mencapai Keunggulan Kompetitif yang Sustainable
**STRATEGI DIFERENSIASI : MENCAPAI
KEUNGGULAN KOMPETITIF YANG
SUSTAINABLE**

Maria Widyastuti

Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Darma Cendika

ABSTRACT

Differentiation is an effort to describe specific characteristic (uniqueness) of a product, with the uniqueness owned by a product, so the consumer will be able to recognize this product easily so consumer will be. Because of the main focus is customer, then this strategy must give satisfaction to consumer. Differentiation strategy is one of three excellent competitiveness offered by Porter through his generic strategy, leadership of total cost differentiation and focus. To increase differentiation can be done by two ways implement the existing value activity to be more unique or the company reset the value of chain. To be successful in implementing both.

Keyword : differentiation, generic strategy, uniqueness

PENDAHULUAN

Persaingan yang sangat ketat dewasa ini memaksa setiap perusahaan untuk selalu mengadakan inovasi. Kelangsungan hidup sebuah perusahaan sangat tergantung dari kemampuannya dalam menjual produk, karena banyak contoh perusahaan yang akhirnya mengalami kebangkrutan dikarenakan tidak mampu menjual produknya. Berdasarkan pemahaman ini perusahaan hendaknya lebih mengarahkan perhatiannya pada kontinuitas penjualan dan bukan semata-mata hanya pada peningkatan laba saja. Dan konsep inilah yang seharusnya diadopsi oleh perusahaan sebagai suatu proses *benchmarking*.

Untuk mempertahankan kontinuitas tersebut maka orientasi kepada konsumen merupakan porsi yang harus diutamakan dan diperhatikan dalam kerangka strategi pemasaran perusahaan. Banyak strategi bersaing yang dapat diterapkan oleh suatu perusahaan untuk kelangsungan hidupnya dan yang paling populer adalah Strategi Generik yang diperkenalkan oleh Porter, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus biaya serta fokus diferensiasi. Pilihan tiap-tiap perusahaan terhadap strategi generik diatas akan bergantung kepada analisis lingkungan usaha untuk menentukan peluang dan ancaman. Strategi pemasaran yang dapat dipilih oleh perusahaan yang menerapkan strategi produk agar senantiasa memiliki keunggulan bersaing di pasar dapat dilakukan dengan melakukan pilihan terhadap strategi berikut ini :

- a) Diferensiasi produk
- b) Diferensiasi kualitas pelayanan
- c) Diferensiasi citra, tujuan utama strategi ini adalah menciptakan kepuasan konsumen (*customer satisfaction*).

Perusahaan melakukan diferensiasi terhadap pesaingnya dengan menonjolkan kelebihan dan keunikannya yang dapat dinilai penting oleh pembeli, tidak hanya dengan menjual barang atau prodak dengan harga murah bahkan mereka juga dapat menjual barang atau prodak dengan harga tinggi dengan suatu tambahan nilai manfaat yang dapat diperoleh oleh pembeli dengan harga yang setara.

Diferensiasi jika ditinjau dari sisi penawaran, dapat membuat perusahaan meminimalkan kompetisi dan mendapatkan laba tinggi. Pada sisi permintaan, menunjukkan jumlah pemakai barang dan jasa lebih besar. Diferensiasi produk berangkat dari konsep kompetisi monopoli yaitu bentuk kompetisi tidak sempurna yang menghindari persaingan harga dan meningkatkan laba dengan cara menciptakan produk unik yang tidak bersaing secara langsung dengan produk lainnya.

Diferensiasi produk juga mendasarkan pada pengamatan psikologi yang lebih menyukai variasi barang dan jasa yang lebih besar. *Preference* di dorong oleh rasa yang berbeda terhadap keanekaragaman permintaan sehingga menjamin

bahwa diferensiasi barang akan dinilai tinggi. Pemakai sering tidak menginginkan produk yang identik dengan produk pemakai lain. Perusahaan seringkali menyamakan pengertian konsep kualitas dengan diferensiasi. Konsep diferensiasi memang mencakup mutu, tetapi merupakan konsep yang lebih luas. Sedangkan mutu pada umumnya berhubungan dengan fisik produk. Dan keberadaan strategi diferensiasi berupaya menciptakan nilai bagi pembeli di seluruh rantai nilai yang ada. Cara lain untuk melakukan diferensiasi adalah secara konsisten memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik dari pesaing. Hal ini dapat dicapai dengan memenuhi atau bahkan melampaui kualitas jasa yang diharapkan oleh pelanggan. Kualitas jasa dipengaruhi dua variabel, yaitu jasa yang dirasakan (*perceived service*) dan jasa yang diharapkan (*expected service*).

FAKTOR-FAKTOR YANG MENENTUKAN KEUNIKAN PERUSAHAAN

Keunikan perusahaan dalam sebuah aktivitas ditentukan oleh sejumlah penentu pokok yang menjadi alasan mendasar yang menyebabkan penentu keunikan tersebut.

Beberapa faktor penentu keunikan tersebut antara lain :

1. Pilihan Kebijakan

Perusahaan menetapkan kebijakan mengenai aktivitas yang perlu dilakukan dan cara melakukan aktivitas ini.

2. Keterkaitan

Keunikan seringkali berakar pada keterkaitan yang ada dalam rantai nilai atau keterkaitan dengan pemasok dan saluran yang dipakai perusahaan.

3. Pengaturan Waktu

Keunikan dapat merupakan hasil dari waktu yang ditentukan oleh perusahaan yang bersangkutan untuk memulai melakukan suatu aktivitas.

4. Lokasi

Keunikan dapat berakar dari lokasi, misalnya bank dapat memilih lokasi cabang dan lokasi ATM yang paling mudah dijangkau nasabah.

5. Hubungan Timbal Balik.

Keunikan aktivitas nilai dapat timbul dari menjalankan aktivitas ini secara bersama-sama dengan unit-unit usaha yang berada di bawah suatu perusahaan induk.

6. Pembelajaran dan Pelimpahan.

Keunikan sebuah aktivitas dapat merupakan hasil dari belajar cara melaksanakan aktivitas ini dengan lebih baik.

7. Integrasi

Tingkat integrasi dengan aktivitas nilai yang bersangkutan unik sehingga menjadi lebih mampu mengendalikan pelaksanaan aktivitas ini atau mengkoordinasikan aktivitas ini dengan aktivitas lain.

DIFERENSIASI : TANGIBLE DAN INTANGIBLE

Jenis produk dapat dibedakan dalam berbagai kategori dan yang paling umum adalah terminasi *tangible* atau *intangible*. Dengan terobosan teknologi dapat mendorong terciptanya diferensiasi produk. Perusahaan yang beradaptasi dengan cepat dan kreatif terhadap teknologi baru, akan dapat mencapai keunggulan kompetitif.

Diferensiasi tidak tergantung pada perubahan fisik produk itu sendiri. Seringkali sebagaimana dalam kasus pelayanan, tidak ada produk fisik yang berubah. Dalam hal ini *intangible* produk dirubah terhadap tanda yang barangnya berbeda.

Sering kali suatu produk tidak dapat dipisahkan dari keberadaan penjualnya, yaitu terdapat sejumlah penjual dengan barang yang identik namun mereka memberikan pelayanan yang berbeda. Selain itu sering pula dijumpai bahwa tenaga penjual (*sales*) digunakan sebagai titik utama diferensiasi, misalnya seorang pegawai selalu menggunakan seragam untuk menunjukkan identitas dan *image* perusahaan yang professional. Hal ini dapat dilakukan dengan merancang atau menciptakan *image* produk yang membedakan antara barang dan jasa. Misalnya, America Express sepanjang tahun baik jumlah maupun volumenya bertambah besar. Pertumbuhan itu datang dan perdagangan melebihi pelayanan.

Ini terjadi karena perusahaan menjual prestise. Selain itu pelayanan lebih dikaitkan dengan isyarat produk *intangibile* (jasa) karena produk *intangibile* tidak dapat dilihat konsumen dari wujud barangnya. Sehingga pelayanan yang dirasakan oleh konsumen dapat digunakan untuk menggambarkan kesimpulan tentang jasa yang ditawarkan.

DIFERENSIASI : MUTU DAN HARGA

Cara lain untuk mengategorikan diferensiasi produk adalah berdasarkan pada mutu yang berbeda, diantara produk yang dibedakan. Kreativitas yang tinggi mengharmonisasikan unsur-unsur *marketing mix: product, place, price, promotion, people, packaging, and programming partnership* sehingga kualitas jasa yang dirasakan oleh konsumen melebihi harapan.

Diferensiasi dengan cara ini dapat dilakukan melalui dua cara yaitu :

1. Diferensiasi Vertikal.

Konsep diferensiasi vertikal mengikuti definisi mutu bahwa konsumen harus menukar sejumlah harga untuk memperoleh mutu tertentu. Dalam Diferensiasi vertikal mutu mempunyai makna bahwa ada perjanjian diantara konsumen bahwa mobil Mercedes lebih baik dibanding Toyota. Diferensiasi vertikal menunjukkan bahwa penjual seringkali membedakan produknya dengan meningkatkan atau menurunkan mutu produk mereka

2. Diferensiasi Horisontal.

Diferensiasi horisontal berkaitan dengan segmentasi pasar, berimplikasi pada pola permintaan yang beraneka ragam dengan kesukaan konsumen yang berbeda. Karena konsumen tidak setuju terhadap penilaian produk mana yang lebih baik jika suatu produk menghasilkan segmen pasar yang berbeda, maka perusahaan harus membedakan produknya untuk memenuhi kebutuhan segmen pasar tertentu.

DIFERENSIASI PRODUK DAN *POSITIONING*

Diferensiasi merupakan upaya untuk membuat produk yang berbeda untuk menghindari persaingan. Diferensiasi dapat juga dilakukan melalui lima dimensi:

1. Diferensiasi produk
2. Diferensiasi Pelayanan
3. Diferensiasi Personil
4. Diferensiasi Saluran
5. Diferensiasi Citra

Diferensiasi lebih mengarah pada perubahan fundamental fisik suatu produk. Sedangkan *positioning* mengarah pada persepsi pikiran konsumen. dan cenderung pada aspek *intangibile* produk yang berakibat lebih besar dalam perubahan *product image* sebagai lawan dari perubahan fisik. *Positioning* merupakan elemen yang sangat utama dalam suatu strategi pemasaran. Sebuah perusahaan dapat menentukan posisinya melalui persepsi pelanggan terhadap produknya dan produk pesaingnya sehingga akan dihasilkan peta persepsi. Dengan menggunakan informasi dari peta persepsi itu dapat dikenali berbagai strategi penentuan posisi antara lain:

1. *Positioning* menurut atribut produk, usaha memposisikan diri menurut atribut produknya.
2. *Positioning* menurut manfaat, produk diposisikan sebagai pemimpin dalam suatu manfaat tertentu.
3. *Positioning* menurut Harga/kualitas, produk diposisikan sebagai harga dan kualitas terbaik.
4. *Positioning* menurut penggunaan/penerapan, usaha memposisikan produk sebagai yang terbaik untuk sejumlah penggunaan/ penerapan.
5. *Positioning* menurut pemakai, usaha memposisikan produk sebagai yang terbaik untuk sejumlah kelompok pemakai.
6. *Positioning* menurut pesaing, produk memposisikan diri sebagai lebih baik daripada pesaing utamanya
7. *Positioning* menurut kategori produk, produk diposisikan sebagai pemimpin dalam suatu kategori produk.

DIFERENSIASI PRODUK DAN SEGMENTASI PASAR

Diferensiasi produk dan segmentasi pasar adalah konsep secara luas yang dipakai dalam pasar. Diferensiasi adalah strategi promosi yang mengupayakan atau mengarahkan konsumen pada produk yang dibuat oleh suatu perusahaan. Segmentasi berfokus pada perhitungan permintaan, penawaran yang dibuat untuk memenuhi permintaan.

Diferensiasi dan segmentasi sering berjalan secara bersama-sama dalam strategi pemasaran. Karena konsep segmentasi memerlukan difensiasi, yaitu untuk mencapai sebuah segmen perusahaan tertentu, harus mengubah sesuatu yang nyata atau imajinasi produk. Tidak mungkin menampilkan segmen pasar yang efektif tanpa barang yang berbeda yang dijual di pasar massal.

Disisi lain produk dapat dibuat berbeda tanpa menampilkan segmen pasar yang dibuat berbeda dari produk reguler sehingga dapat melayani semua pasar. Diferensiasi selalu diciptakan, sedangkan segmentasi biasanya terjadi secara alami dalam pasar. Diferensiasi memusatkan pada kompetitor, mengupayakan untuk menghindari kompetisi dengan pembuatan produk yang unik. Diferensiasi bertujuan untuk mengidentifikasikan kelompok konsumen yang dapat dilayani secara khusus. Orientasi yang berbeda inilah yang sering mengarah pada strategi pelengkap

Segmentasi pasar perlu dilakukan karena pada umumnya pasar untuk suatu produk atau jasa mempunyai banyak perbedaan terutama pada kebutuhan, keinginan dan daya beli. Dengan melakukan segmentasi pasar, perusahaan akan lebih mudah melayani berbagai kebutuhan dan keinginan pasar tersebut. Dalam melakukan segmentasi pasar, terdapat beberapa cara. Segmentasi dapat dilakukan berdasarkan geografis, demografis, psikografis dan perilaku yang dapat digunakan secara tersendiri atau gabungan. Secara garis besar dasar-dasar segmentasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Orang dengan keinginan
2. Adanya uang untuk dibelanjakan
3. Kemauan untuk membelanjakan.

Disamping mengacu pada beberapa dasar segmentasi diatas pemasaran dapat melakukan pembedaan segmentasi preferensi:

1. Preferensi homogen
2. Preferensi yang tersebar
3. Preferensi terkelompok.

TUJUAN STRATEGI DIFERENSIASI

Diferensiasi merupakan upaya untuk menciptakan nilai kepada pembeli secara unik. Diferensiasi dapat tercapai melalui dua cara yaitu pemenuhan kriteria pemakaian dan kriteria pengisyratan. Untuk mencapai diferensiasi yang tahan lama, perusahaan perlu melaksanakan secara unik sejumlah aktivitas nilai yang mempunyai dampak atas kriteria pembelian. Untuk memenuhi sejumlah kriteria pembelian, perusahaan hendaknya melaksanakan satu aktivitas saja, misalnya pengiklanan secara cerdas. Kriteria pembelian dapat disusun sejalan dengan aktivitas nilai untuk membantu perusahaan mengidentifikasi aktivitas yang penting bagi diferensiasi

Strategi diferensiasi bertujuan menciptakan jurang yang lebar antara nilai pembeli yang tercipta dan biaya keunikan dalam rantai nilai perusahaan. Biaya diferensiasi akan berbeda-beda menurut nilainya dan perusahaan hendaknya memilih aktivitas yang kontribusinya pada nilai pembeli. Hal ini mengisyaratkan bahwa suatu perusahaan harus mengusahakan sumber-sumber keunikan yang berbiaya rendah dan pembeli dalam jumlah yang besar. Besarnya pangsa pasar yang dikuasai akan dapat menurunkan biaya-biaya seperti biaya periklanan, biaya pengembangan produk serta biaya pengadaan. Secara spesifik strategi diferensiasi dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu :

1. Mutu lebih tinggi
2. *Image* dan status tinggi
3. *Brand name*
4. *Convenience*
5. Perubahan jaringan distribusi

UPAYA-UPAYA MENCIPTAKAN DIFERENSIASI

Perusahaan dapat meningkatkan diferensiasi dengan dua cara yaitu: melaksanakan aktivitas nilai yang sudah ada (untuk menjadi lebih unik) atau perusahaan mengkonfigurasi rantai nilainya. Agar dapat berhasil dalam melaksanakan kedua cara tersebut, maka suatu perusahaan harus mampu mengendalikan biaya diferensiasinya. Semakin baik perusahaan tersebut mengendalikan biayanya, semakin tinggi nilai aktivitasnya (unik).

Ada beberapa pendekatan yang biasa dipakai oleh suatu perusahaan agar berhasil dalam melakukan diferensiasi yaitu:

1. Meningkatkan sumber keunikan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara:
 - a. Memperbanyak sumber diferensiasi dalam rantai nilai yang ada.
 - b. Memastikan bahwa pemakai produk yang aktual konsisten dengan cara yang semestinya.
 - c. Mengirimkan isyarat nilai untuk memperkuat diferensiasi pada kriteria pemakai
 - d. Melengkapi produk dengan alat informasi untuk mempermudah pemakai dan pengisyratan.
2. Membuat biaya diferensiasi sebagai sebuah keuntungan dengan cara:
 - a. Mengeksploitasi semua sumber diferensiasi yang tidak mahal.
 - b. Meminimumkan biaya diferensiasi dengan mengendalikan faktor penentu biaya, khususnya biaya pengisyratan.
 - c. Menekankan pada bentuk diferensiasi yang memungkinkan perusahaan untuk memperoleh keunggulan biaya diferensiasi.
 - d. Menurunkan biaya aktivitas yang tidak mempengaruhi nilai pembeli.
3. Mengubah peraturan untuk menciptakan keunikan dengan cara:
 - a. Mengganti pengambil keputusan untuk mempertinggi nilai keunikan perusahaan.
 - b. Menentukan kriteria pembeli yang belum diketahui
 - c. Menjadi yang pertama dalam menanggapi perubahan situasi pembeli dan situasi saluran.

4. Mengkonfigurasi ulang nilai sedemikian rupa sehingga dalam banyak hal yang bersifat unik.
 - a. Saluran distribusi atau pendekatan penjualan baru
 - b. Integrasi kedepan atau pendekatan penjualan baru.
 - c. Integrasi kebelakang untuk lebih banyak mengendalikan factor yang menentukan kualitas.
 - d. Pemakaian tehnologi proses yang sepenuhnya baru

BERBAGAI VARIABEL DIFERENSIASI

PRODUK	PELAYANAN	PERSONIL	SALURAN	CITRA
Keistimewaan	Kemudahan pemesanan	Kemampuan	Jangkauan	Lambang
Kinerja	Pengiriman	Dapat dipercaya	Keahlian	Media tertulis dan audiovisual
Kesehatan	Pemasangan	Cepat tanggap	Kinerja	Suasana
Daya tahan	Pelatihan pelanggan	Komunikasi		Acara-acara
Keandalan	Konsultasi pelanggan			
Mudah diperbaiki	Pemeliharaan dan perbaikan lain 2			
Gaya	Keramahan			
Rancangan				

DAYA TAHAN DIFERENSIASI

Daya tahan diferensiasi ditentukan oleh dua hal yaitu :

- a. Langgengnya nilai yang terlihat pembeli
- b. Tidak adanya peniruan dari pesaing

Daya tahan diferensiasi perusahaan terhadap pesaing tergantung pada sumber daya tahan itu. Supaya berdaya tahan, diferensiasi harus didasarkan pada

sumber yang memiliki penghalang mobilitas untuk mencegah peniruan dari pesaing.

Diferensiasi akan memiliki daya tahan lebih lama dalam kondisi berikut :

- a. Sumber keunikan perusahaan memerlukan penghalang, seperti hasil belajar yang telah menjadi hak milik, keterkaitan antar hubungan dan keuntungan sebagai factor penghalang yang lebih baik dibandingkan sekedar pilihan kebijakan untuk menjadi lebih unik.
- b. Keunggulan biaya dalam mendiferensiasikan diri.
- c. Menciptakan biaya pengalihan pada saat mendiferensiasikan diri.

JEBAKAN DALAM DIFERENSIASI

Sebagian besar jebakan ini merupakan akibat dari tidak lengkapnya pemahaman tentang landasan-landasan yang mendasari diferensiasi atau biayanya, antara lain:

- a. Keunikan yang tidak bernilai
- b. Diferensiasi yang terlalu banyak
- c. Premi harga yang terlalu tinggi
- d. Pengabaian terhadap perlunya mengisyaratkan nilai
- e. Tidak mengetahui biaya diferensiasi
- f. Berfokus pada produk, bukan pada seluruh rantai nilai
- g. Gagal mengenali segmen pembeli

Dengan demikian perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya disepanjang beberapa dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli. Perusahaan menyeleksi satu atau lebih atribut yang dipandang penting oleh banyak pembeli dalam suatu industri, dan secara unik menempatkan diri untuk memenuhi kebutuhan itu. Logikanya dari strategi diferensiasi mengharuskan perusahaan memilih atribut untuk mendiferensiasikan diri yang berbeda dengan atribut pesaingnya.

DAFTAR PUSTAKA.

Brown, A. Stanley, *What Customers Value Most* (Ontario: John Willey & Sons Canada Limited, 2001)

Kotler, Philip, *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol, Jilid I* (Jakarta: PT Prenhallindo, 2002)

Porter, E, Michael, *Competitive Advantage*, (Colier Macmillan Publishers, 2002)

Schanaars P, Steven, *Marketing Strategy*, (New York: The Free Press A

Division of Macmillan Inc 2001)

Thompson, Arthur A Jr, Strickland III AJ Strategic management, Seventh Edition. (Massachusetts: Richard D Irwin, Inc, 2003)

Yip, George S, Total Global Strategy: Managing For Worldwide Competitive Advantage, Bussiness School Edition (New Jersey: Printice-hall, Inc 2005)