

2. LANDASAN TEORI

2.1 Strategi

2.1.1 Definisi Strategi

Strategi adalah salaran bersama untuk pencapaian tujuan jangka panjang. Strategi mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, penghematan, divestasi, likuidasi, dan joint venture. Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sejumlah besar sumber daya perusahaan. Strategi merupakan suatu tindakan yang memiliki kekuatan yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan di dalam manajemen puncak. Strategi juga mempengaruhi kesuksesan suatu perusahaan dalam jangka panjang, khususnya untuk 5 tahun ke depan, dan berorientasi untuk masa depan perusahaan. Strategi memiliki konsekuensi dan dimensi yang multi fungsi sehingga harus mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal suatu perusahaan (David, 2013, p.41).

Strategi adalah sesuatu integrasi dan koordinasi komitmen dan tindakan yang dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi inti dan memperoleh keunggulan kompetitif. Ketika menentukan strategi, perusahaan membuat pilihan antara alternatif bersaing sebagai alat untuk menentukan cara mengejar daya saing suatu perusahaan. Dalam pengertian ini strategi yang dipilih menunjukkan apa yang akan dilakukan perusahaan serta apa yang perusahaan ingin lakukan (Hitt, 2011, p.4). Dari pengertian di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa strategi adalah proses untuk merencanakan, menentukan suatu rencana serta membantu perusahaan dalam mencapai tujuan dari visi misi suatu perusahaan jangka panjang.

2.1.2 Definisi Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan seni suatu organisasi untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi fungsi keputusan yang memungkinkan suatu organisasi dalam pencapaian suatu tujuan (David, 2013, p.35).

Proses manajemen strategis komitmen, keputusan, dan tindakan yang diperlukan bagi perusahaan untuk mencapai daya saing strategis dan mendapatkan keuntungan di atas rata-rata. Langkah pertama perusahaan didalam proses ini adalah menganalisis lingkungan eksternal dan internal organisasi untuk menentukan sumber daya, kemampuan, dan kompetensi sumber "input strategis". Tindakan efektif yang terdapat dalam strategi itu terkandung perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan hasil yang positif (Hitt, 2011, p.6).

2.1.2.1 Jenis Jenis Manajemen Strategi

Tipe- tipe dari manajemen strategi (David, 2013, p. 168)

1. Strategi Integreasi (*Integration Strategies*)

a. Integrasi Maju ke Depan (*Forward Integration*)

Strategi kedepan berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kontrol untuk peningkatan ke distributor atau pengecer. Ketika sebuah organisasi distributor sekarang terutama mahal, tidak dapat diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan distribusi. Tidak hanya itu saja, tetapi ketika kualitas ketersediaan distributor sangat terbatas untuk menawarkan keunggulan kompetitif untuk perusahaan yang mengintegrasikan ke depan. Salah satu cara paling efektif untuk penerapan integrasi maju kedepan (*Forward Integration*) adalah dengan pewartalabaan (*Franchising*). Perusahaan dapat menmanfaatkan pewartalabaan untuk mendistribusikan produk mereka. Perusahaan yang melakukan pewartalabaan akan dapat melakukan ekspansi lebih cepat karena biaya dan peluang yang muncul akan dibagi kesetiap kalangan individu.

b. Integrasi Mundur ke Belakang (*Backward Integration*)

Strategi yang berkaitan dengan kepemilikan guna meningkatkan pengendalian terhadap perusahaan pemasok. Strategi ini tepat digunakan ketika pemasok tidak dapat diandalkan, dengan memeberikan harga yang terlalu mahal atau tidak dapat sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Perusahaan bersaing dalam suatu industri yang berkembang pesat.

c. Integrasi Mendatar (*Horizontal Integration*)

Strategi yang mengacu pada pencarian kepemilikan atau peningkatan kontrol terhadap perusahaan pesaing dan dalam manajemen saat ini penggunaan integrasi mendatar ini sebagai strategi pertumbuhan. Strategi ini efektif ketika perusahaan dapat memonopoli karakteristik di daerah tertentu dari wilayah tanpa ditentang oleh pemerintah untuk mengurangi kompetisi. Dan juga ketika organisasi berkompetisi dalam pertumbuhan industry. Selain itu ketika skala ekonomi peningkatan memberikan keunggulan kompetitif utama.

2. Strategi Intensif (*Intensive Strategy*)

a. Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Strategi ini berfungsi meningkatkan pangsa pasar untuk menghadirkan produk layanan yang ada di pasar saat ini dengan usaha- usaha yang lebih besar. Strategi ini secara luas dapat digunakan dalam bentuk murni atau dapat dikombinasi dengan strategi- strategi lainnya. Strategi ini meliputi peningkatan jumlah tenaga kerja penjualan, meningkatkan biaya biaya untuk iklan, peningkatan penawaran produk- produk secara intensif atau menaikkan upaya- upaya pemasaran.

b. Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Strategi yang berfungsi untuk pengembangan pasar dengan memperkenalkan produk atau layanan ke daerah geografis baru. Strategi ini dapat dikatakan efektif ketika saluran distribusi baru tersedia dapat diandalkan, mempunyai harga murah, dan memiliki kualitas yang baik. Dan yang terpenting ketika suatu organisasi sukses dengan apa yang dilakukan dan organisasi memiliki modal yang diperlukan serta sumber daya manusia untuk mengelola perusahaan wilayah.

c. Pengembangan Produk (*Product Development*)

Strategi ini berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan penjualan suatu produk atau layanan dengan pengembangan atau pembaharuan dari produk atau layanan yang ada saat ini. Pengembangan produk biasanya memerlukan dana yang sangat besar untuk penelitian dan pengembangan produk atau layanan. Strategi ini akan bermanfaat ketika produk suatu organisasi sudah dalam tahap kedewasaan (*Maturity Stage*), produk baru atau pengembangan produk ini sangat diperlukan

untuk menarik pelanggan yang merasa puas untuk mencoba produk atau layanan yang baru dari suatu organisasi. Selain itu strategi ini dilakukan ketika pesaing utama sedang menawarkan produk-produk yang lebih bagus.

3. Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*)

a. Diversifikasi Terkait (*Related Diversification*)

Strategi yang dilakukan secara terkait untuk menambah nilai kompetensi suatu produk atau layanan, namun dalam strategi ini produk atau jasa harus saling berkaitan. Strategi ini berfungsi saat didalan suatu organisasi tingkat bersaing ynga tidak ada kemajuan atau sangat lambat, dan ketika terjadi penambahan produk baru yang terkait dan signifikan maka akan terjadi peningkatan penjualan. Selain itu, akan terjadi peningkatan ketika produk yang terkait dapat ditawarkan dengan harga yang sangat kompetitif.

b. Diversifikasi Tidak Terkait (*Unrelated Diversification*)

Strategi yang dilakukan untuk menambah nilai kompetensi suatu produk atau layanan namun tidak berkaitan.Strategi ini dapat dilakukan ketika pendapatan dari organisasi berasal dari produk baru yang tidak terkait.Organisasi yang menggunakan strategi diversifikasi tidak terkait ini harus terus menerus mencari ke berbagai bidang industri yang berbeda untuk menemukan perusahaan-perusahaan yang dapat diakusisi dalam suatu kesepakatan dan memiliki potensi agar dapat berkembang dan mengembalikan biaya investasi yang sangat tinggi.

4. Strategi Defensif (*Defensive Strategy*)

a. Penghematan (*Retrenchment*)

Strategi penghematan terjadi ketika sebuah perusahaan melakukan pemotongan biaya dan aset untuk mengembalikan penurunan penjualan dan untuk meningkatkan keuntungan.Strategi ini biasa juga disebut *turnaround* atau *reorganizational strategy*.Pemotongan biaya dan aset dirancang untuk mingkatkan dan menguatkan kompetensi dasar suatu organisasi.Strategi ini efektif saat sebuah organisasi yang memiliki kompetensi yang jelas dan unik tetapi gagal secara

terusmenerus untuk memenuhi tujuan melebihi waktu yang ditentukan. Strategi ini juga cocok ketika sebuah organisasi merupakan oerorganisasi pesaing yang rendah di dalam suatu persaingan di industri tertentu. Selain itu, strategi ini juga bermanfaat ketika suatu organisasi menghadapi permasalahan efisiensi, profitabilitas yang rendah dan semangat karyawan dalam bekerja menurun.

b. Pelepasan (*Divestiture Strategy*)

Strategi pelepasan digunakan untuk meningkatkan modal untuk akuisisi strategis atau untuk menambah investasi dan untuk melakukan penghematan dalam pemakaian modal untuk efisiensi. Strategi ini dapat membantu suatu organisasi agar dapat terbebas dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal, atau yang tidak sesuai dengan aktivitas- aktivitas organisasi yang lain. Strategi ini akan efisien ketika sebuah organisasi telah menempuh strategi penghematan (*retrenchment*) dan gagal untuk mencapai tujuannya, selain itu ketika suatu divisi organisasi membutuhkan banyak sumber daya untuk menjadi kompetitif dari pada sumber daya yang perusahaan dapat sediakan. Selain itu, strategi ini digunakan dapat dilakukan ketika divisi yang bertanggung jawab untuk organisasi kinerjanya kurang baik.

c. Likuidasi (*Liquidation Strategy*)

Penjualan aset- aset yang dimiliki oleh suatu organisasi secara terpisah untuk mendapatkan kekayaan yang berwujud. Strategi ini dilakukan ketika sebuah organisasi dalam perusahaan telah mengejar strategi penghematan (*retrenchment*) dan strategi pelepasan (*divestiture*) akan tetapi tidak berhasil. Selain itu, strategi ini berfungsi ketika suatu perusahaan mengalami kebangkrutan (*Bankrupt*) dan ketika para pemegang saham perusahaan berusaha meminimalkan kerugian mereka dengan menjual aset-aset perusahaan (*David, 2013, p. 168- 178*).

2.2 Competitive Positioning Analysis

2.2.1 Definisi Competitive Positioning Analysis

Analisa ini adalah suatu alat untuk mengetahui posisi suatu organisasi di dalam suatu pasar. Dari hal tersebut suatu organisasi dapat mengetahui langkah-

langkah apa yang harus dilakukan untuk menghadapi tantangan industri melalui peta struktur persaingan yang ada (Fleisher dan Bensoussan, 2015, p.208).

Posisi kompetitif organisasi adalah pernyataan target pasar. Dimana organisasi akan bersaing, dan keuntungan diferensial, atau bagaimana perusahaan akan bersaing. Posisi ini dikembangkan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan di bawah strategi inti. Untuk sebuah perusahaan yang tujuannya adalah untuk mendapatkan pasar saham dan pendekatan papan yang adalah untuk memenangkan pelanggan pesaing (Hooley dan Saunders, 2004, p.48)

2.2.2 Arah Dasar untuk Competitive Positioning

Pada dasarnya terdapat 4 macam strategi dasar yang dapat dilakukan dalam menghadapi persaingan pasar, yaitu:

a. Mengembangkan dan Membangun Posisi Perusahaan (*Develop and Build on the Firm's Position*)

Ada beberapa situasi yang membuat suatu organisasi ingin mengembangkan dan membangun posisi perusahaan, yang pertama ceruk perusahaan mencari untuk memperluas bisnisnya, pesaing yang berusaha untuk menjadi kekuatan yang dominan, perusahaan dalam posisi kerjasama dominan yang ingin pindah ke dominasi tunggal.

b. Mengelola dan Mempertahankan Posisi Pasar yang Kuat (*Maintain and Hold the Firm's Strong Market Position*)

Untuk mengelola dan mempertahankan posisi pasar, sebuah perusahaan tidak mencari dominasi dalam pasar, tapi ingin memegang pangsa pasar terhadap semua mapan. Dimana pasar yang matang dan berkembang tidak lagi, tidak mungkin bahwa akan ada minat untuk berinvestasi dalam memperluas pangsa pasar. Posisi ideal untuk sebuah perusahaan di pasar ini akan melestarikan dengan pangsa pasar (dan pendapatan) untuk pasar masih menguntungkan dengan minimal pengeluaran sumber daya.

c. Menjaga Posisi yang Dominan (*Defend a Dominant Position*)

Sebuah organisasi yang dominan pada pasar memiliki keuntungan, yaitu organisasi itu memiliki arus pendapatan di atas rata-rata dari organisasi lain dalam skala ekonomi yang memiliki ukuran. Dominasi pasar memungkinkan sebuah organisasi untuk mengelola pasar dan mengontrol kompetisi hingga batas yang ditentukan. Selain mengkonsolidasikan pesaing utama, perusahaan yang dominan juga harus mewaspadai setiap "kekuatan ketiga" yang berkembang dan datang.

d. Menarik Diri dari Pasar (*Withdraw from a Market*)

Ketika hal yang terbaik bagi sebuah organisasi untuk menarik diri sepenuhnya dari suatu pasar tertentu adalah menarik keluar perusahaan dalam suatu pasar yang tidak kompetitif untuk berkonsentrasi pada pasar yang lebih menguntungkan. Hal ini dapat terjadi ketika pasar dengan sendirinya menurun, misalnya teknologi yang ada di dalam suatu organisasi dinilai telah usang. Kegagalan suatu organisasi dalam melakukan ekspansi atau diversifikasi dalam sebuah pasar yang baru dapat juga menyebabkan organisasi tersebut berada dalam posisi yang kurang menguntungkan, oleh sebab itu diperlukan penarikan diri dari sebuah pasar tertentu. (Fleisher dan Bensoussan, 2015, p.209-211).

2.2.3 Tahap- tahap Competitive Positioning Analysis

Terdapat 3 tahap dalam implementasi competitive positioning analysis, yaitu adalah:

2.2.3.1 Mengidentifikasi Strategi, Pasar dan Produk Saat Ini

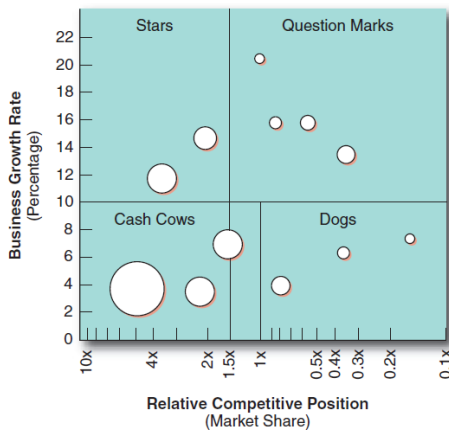
Dengan menilai strategi bisnis dan pemasaran perusahaan, hal itu akan memberikan gambaran mengenai posisi perusahaan pada pasar dan titik awal yang akan direncanakan pada proyek *competitive positioning*. Salah satu pembahasan dalam langkah ini adalah bagaimana merencanakan suatu strategi dari informasi yang telah didapatkan. Hal ini akan berdampak pada kedalaman analisa pada proses ini. Hal lain yang harus dipertimbangkan adalah tingkat detail pada penelitian yang akan dilakukan.

Linden Mrown (Fleisher dan Bensoussan, 2015, p.213-214) mengamati bahwa faktor yang dipertimbangkan untuk melakukan penilaian *competitive*

position pada dasarnya adalah semua faktor yang memiliki dampak pada performa pasar, misalnya pangsa pasar, pendapatan, citra merek, dan performa laba, termasuk didalamnya biaya, margin, harga, dan produktifitas.

Dalam melakukan proses indentifikasi ini, suatu organisasi dapat menggunakan matrix BCG (*Boston Consult Grup*) growth- share. Matrix BCG (Boston Consult Grup) growth- share membarikan representasi grafis dari pasar, produk dan dari layanan suatu organisasi yang dapat berguna dalam menilai sautu organisasi dan dapat menfokuskan sumber dayanya. Dengan melihat grafik dari suatu produk atau jasa proses ini dapat menunjukkan indikasi yang berfungsi untuk memnentukan strategi apa yang cocok untuk produk atau jasa suatu organisasi. *Relative market share* didefinisikan sebagai rasio dari pangsa pasar satu divisi tertentu terhadap pangsa pasar yang dimiliki oleh pesaing terbesar dalam industri tersebut. *Business growth rated* didefinisikan sebagai tingkat perkembangan suatu industri.

Gambar 2.1 Boston Consult Group (BCG) growth-share matrix



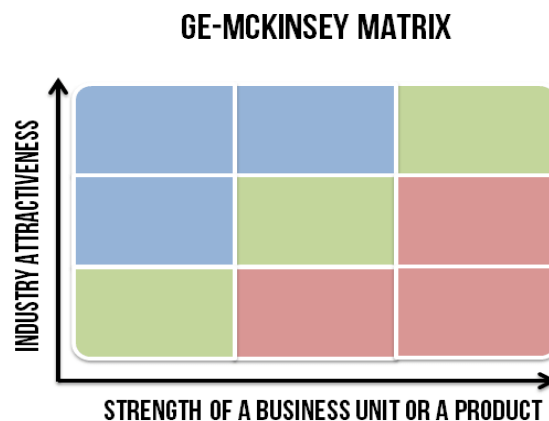
(Hunger, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 2014, p. 221)

Boston Consult Group (BCG) growth-share matrix memiliki suatu kelemahan yaitu, Boston Consult Group (BCG) growth-share matrix sangat menyederhanakan pasar, yang pada kenyataanya di dalam suatu organisasi pasar

menjadi hal yang sangat kompleks, dan dari pasar suatu organisasi dapat menggunakan suatu strategi untuk mengatasi produk yang berbeda.

Metode lain yang dapat digunakan adalah dengan menggunakan GE/McKinsey attractiveness-competitive position matrix. Dengan merencanakan kekuatan bisnis, produk atau jasa dalam suatu organisasi, GE/McKinsey attractiveness-competitive position matrix berguna untuk untuk mengidentifikasi dan suatu organisasi dapat membuat aksi yang potensial untuk kekuatan bisnis, produk atau jasa dalam suatu organisasi.

Gambar 2.2 GE/McKinsey attractiveness-competitive position matrix



(<http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/ge-mckinsey-matrix.html>)

2.2.3.2 Membangun Analisa

Dalam langkah ini, pada analisa membutuhkan identifikasi pangsa pasar, membangun sebuah industri fusion analisis, riset pelanggan dan persepsi klien dari pasar barang dan jasa yang ditawarkan (Fleisher dan Bensoussan, 2015, p.215).

1. Segmentasi Pasar (*Market Segmentation*)

Market segmentation adalah sebuah proses pengelompokan pasar dari karakteristik klien yang berbeda-beda. Sebuah segmen pasar harus mampu diidentifikasi dan diukur, dapat diakses dari saluran komunikasi dan saluran distribusi, memiliki kebutuhan yang unik (dibandingkan dengan segmen pasar yang

lain), stabil dari waktu ke waktu dan memiliki keuntungan yang cukup besar bila ditujukan untuk bisnis.

Segmen ini dapat terdiri dari konsumen individu atau konsumen industri, dan dasar untuk membagi mereka ke dalam segmen sedikit bervariasi antara dua kelompok klien. Konsumen individu dibagi menjadi segmen pasar di empat basis yang luas: geografi (yang meliputi tidak hanya lokasi, tetapi juga kepadatan penduduk dan pertumbuhan); demografi (umur, jenis kelamin, dan sebagainya); variabel psikografis (termasuk nilai-nilai, gaya hidup, dan sikap); yakni perilaku klien (termasuk loyalitas merek, penggunaan terbuat dari produk, dan sensitivitas harga). Segmen klien industri akan diidentifikasi oleh geografi (konsentrasi klien, pertumbuhan regional, dan pertimbangan internasional); Jenis klien (seberapa besar organisasi klien, industri apa yang mereka bagian dari); dan bagaimana klien berperilaku (mereka loyal kepada pemasok, dan seberapa besar dan atau sering pesanan mereka).

Dengan penggunaan analisa STP (*segmentation, targeting, positioning*) organisasi dapat mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang untuk meningkatkan keuntungan dan penjualan. Pada awalnya suatu organisasi akan membagi pasar dalam segmen- segmen, lalu suatu organisasi dapat menentukan segmen mana yang dijadikan target organisasi, dan setelah *targeting* organisasi harus dapat memposisikan produk atau jasanya untuk memenuhi kebutuhan pasar dalam suatu industri (Grewal, 2010, p.42).

2.2.3.2.1 Segmentation, Targeting, Positioning

a. Segmentasi (Segmentation)

Segmentasi merupakan proses yang dipergunakan oleh pemasar untuk mengelompokkan konsumen yang mempunyai keinginan dan kebutuhan yang sama (Keegan, 1996, p. 229). Segmentasi adalah membagi pasar menjadi kelompok pembeli yang terbedakan dengan kebutuhan, karakteristik, atau tingkah laku yang berbeda yang mungkin membutuhkan produk atau bauran pemasaran yang terpisah (Kotler, 1997, p.234)

- **Dasar- Dasar Segmentasi**

Menurut Kotler dan Amstrong, dasar- dasar untuk membuat segmentasi terbagi menjadi beberapa poin, yaitu:

- a. **Segmentasi Geografis**

Segmentasi ini membagi pasar menjadi beberapa unit secara geografik seperti, negara, wilayah, daerah, lokasi metropolitan atau pedesaan, kepadatan penduduk, bahkan iklim. Sebuah organisasi mungkin memutuskan untuk beroperasi dalam satu atau beberapa wilayah geografik, atau beroperasi di semua wilayah, tetapi lebih memperhatikan tentang perbedaan kebutuhan dan keinginan yang dijumpai.

- b. **Segmentasi Demografis**

Segmentasi ini membagi kelompok berdasarkan pada variabel seperti, umur, jenis kelamin, besar keluarga, siklus kehidupan keluarga, pendapatan pekerja, pendidikan, agama, ras, dan kebangsaan. Faktor demografis adalah faktor yang paling populer untuk membuat segmen kelompok pelanggan karena variabel yang ada dalam segmen ini sangat membantu organisasi dalam menjangkau secara efisien.

- c. **Segmentasi Psikografis**

Segmentasi ini membagi pembeli menjadi kelompok berbeda berdasarkan pada karakteristik gaya hidup dan kepribadian. Orang yang berbeda dalam kelompok demografis yang sama dapat memiliki ciri psikografis yang berbeda.

- 1. **Gayahidup**

- Minat manusia dalam membeli barang dipengaruhi oleh gaya hidupnya, dan barang yang konsumen beli mencerminkan gaya hidup tersebut.

- 2. **Kepribadian**

- Pemasar telah menggunakan variabel kepribadian untuk melakukan segmentasi pasar. Pemasar memberikan produknya dengan kepribadian merk yang berhubungan dengan kepribadian konsumen.

d. Segmentasi Perilaku

Dalam segmentasi ini, pembeli dibagi menjadi beberapa kelompok berdasarkan pengetahuan, sikap, pemakaian, atau tanggapan mereka terhadap suatu produk. Banyak pemasar yakin bahwa variabel perilaku kejadian, manfaat, status pemakai, tingkat pemakaian, status kesetiaan, tahap kesiapan pembeli, dan sikap adalah titik awal terbaik dalam membentuk segmen pasar.

e. Segmentasi Multi Atribut

Dalam segmen ini pemasar tidak lagi membicarakan tentang konsumen rata-rata, atau bahkan membatasi analisa mereka pada beberapa segmen pasar. Pemasar menggabungkan beberapa variabel dalam usaha mengidentifikasi kelompok sasaran yang lebih kecil dan dirumuskan dengan lebih baik (Kotler dan Armstrong, 2003, p. 289- 299).

b. Penetapan Sasaran (*Targeting*)

Penetapan sasaran adalah tindakan mengevaluasi dan membandingkan kelompok yang diidentifikasi dan kemudian memilih satu atau beberapa diantaranya sebagai calon dengan potensi yang paling besar (Keegan, 1996, p. 229). Penetapan sasaran adalah pengevaluasian daya tarik tiap- tiap segmen, dan memilih salah satu atau lebih segmen yang akan dimasuki oleh organisasi (Kotler dan Armstrong, 2003, p. 281)

• **Faktor- Faktor Penetapan Sasaran**

Menurut Kotler ketika memilih strategi penetapan sasaran organisasi harus mempertimbangkan banyak faktor, yaitu:

- a. Sumber daya perusahaan: jika sumber daya perusahaan terbatas, maka pemasaran terkonsentrasi adalah yang paling masuk akal
- b. Tingkat variabilitas produk: Untuk produk yang seragam lebih penggunaan pemasar tanpa diferensiasi adalah yang paling baik, sedangkan untuk produk yang memiliki banyak desain, lebih cocok menggunakan pasar terdiferensiasi atau terkonsentrasi.

- c. Tahap siklus hidup produk: ketika suatu organisasi memperkenalkan produk baru, perusahaan itu mungkin meluncurkan satu versi produk, dan pemasaran diferensiasi atau pemasaran terkonsentrasi adalah jenis pemasaran yang paling baik.
- d. Variabilitas pasar: jika sebagian besar konsumen mempunyai selera yang sama, membeli dalam jumlah yang sama, dan bereaksi dengan cara yang sama terhadap usaha pemasaran, pemasaran tanpa diferensiasi adalah pemasaran yang sesuai.
- e. Strategi pesaing: ketika pesaing menggunakan pemasaran terdiferensiasi atau terkonsentrasi, pemasaran tanpa diferensiasi bisa merupakan tindakan bunuh diri. sebaliknya ketika pesaing menggunakan pemasaran tanpa diferensiasi, sebuah organisasi dapat meraih keuntungan dengan menggunakan pemasaran terdiferensiasi atau terkonsentrasi.

c. Penetapan Posisi (*Positioning*)

Penetapan posisi adalah tindakan merancang tawaran dan citra organisasi sehingga menempati posisi yang khas (dibandingkan para pesaing) di dalam benak pelanggan sasaran (Kotler dan Keller, 2008, p. 375).

Menurut Al Ries dan Jack Trout penetapan posisi (*positioning*) dimulai dengan produk, yaitu barang, jasa, organisasi, lembaga atau bahkan orang....Namun, penetapan posisi bukanlah kegiatan yang dilakukan terhadap produk. Penetapan posisi (*positioning*) adalah kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi terhadap pemikiran calon pelanggan (Kotler dan Keller, 2008, p. 375).

Menurut pengertian di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa penetapan posisi adalah tindakan suatu organisasi yang dimulai dari produk suatu organisasi yang berfungsi untuk menempatkan suatu organisasi pada posisi yang khas dalam benak pelanggan atau konsumen.

• Tujuan Positioning

Tujuan positioning dapat di bagi menjadi tiga, yaitu:

- a. Untuk menempatkan atau memosisikan produk suatu organisasi pada pasar (*market*) sehingga produk itu terpisah dan dapat dibedakan dengan produk pesaing.
- b. Untuk memosisikan produk suatu organisasi sehingga dapat menyampaikan beberapa maksud atau hal pokok kepada pelanggan.
- c. Untuk mencapai hasil yang diharapkan seperti' pemenuhan kebutuhan-kebutuhan segmen pasar (*market*) yang spesifik, mengurangi atau membatasi resiko terjadinya perubahan yang mendadak dalam penjualan produk suatu organisasi, dan menciptakan keyakinan pelanggan terhadap produk yang ditawarkan (Hasan, 2008, p. 201).

- **Tahap- tahap Positioning**

Tahap-tahap positioning dalam melakukan penempatan posisi yang tepat, adalah:

- a. Menentukan produk pasar yang relevan: Suatu produk umumnya dimaksudkan untuk memenuhi lebih dari satu keinginan atau kebutuhan, Oleh karena itu suatu produk dapat diposisikan diberbagai pasar yang berbeda.
- b. Pendataan kebutuhan pelanggan: untuk melakukan positioning dengan tepat, maka pemasar perlu mendata semua kebutuhan dan keinginan yang mungkin dapat dipenuhi untuk suatu produk.
- c. Mengidentifikasi pesaing: mengidentifikasi pesaing, baik pesaing primer maupun pesaing sekunder, Pesaing primer adalah pesaing yang bersaing untuk memenuhi kebutuhan inti, sedangkan pesaing sekunder adalah pesaing tidak langsung, yakni mereka tidak langsung muncul dipikiran bilamana seseorang sedang berpikir mengenai keinginan atau kebutuhan konsumen.
- d. Menentukan standar evaluasi: Menentukan cara dan standar yang digunakan konsumen dalam mengevaluasi pilihan untuk kebutuhan mereka. Biasanya seseorang akan mengevaluasi berbagai alternatif pemecahan masalah yang dihadapinya dengan cara berdasarkan strandar-standar tertentu. Dalam hal ini perusahaan perlu melakukan riset pemasaran agar dapat memahami cara dan standar yang digunakan konsumenm dalam evaluasi keputusan pembelian

- e. Membuat *preceptual map*: mengetahui bagaimana persepsi konsumen tentang pesaing. Suatu organisasi perlu mengidentifikasi posisi yang ditempati oleh pesaing dengan menggunakan *preceptual map* yang didasarkan pada atribut produk.
- f. Mengidentifikasi kesenjangan posisi: Melalui analisis terhadap posisi berbagai produk yang saling bersaing, maka dapat ditentukan daerah-daerah atau aspek-aspek yang belum tergarap maupun yang telah digarap banyak pesaing.
- g. Merencanakan dan melaksanakan strategi *positioning*: Setelah pasar dan posisi yang dikehendaki ditentukan dan ditetapkan, maka suatu organisasi harus merancang program pemasaran yang dapat memastikan bahwa semua informasi mengenai produk yang disampaikan kepada pasar menciptakan persepsi yang diinginkan dalam benak pelanggan.
- h. Memantau posisi: Posisi aktual suatu produk atau merek perlu dipantau setiap saat guna melakukan penyesuaian terhadap setiap kemungkinan perubahan lingkungan (Hasan, 2008, p. 202).

2. Analisa Industri (*Industry Analysis*)

Analisa industri menyediakan penilaian strategi dari posisi kompetitif masing-masing pesaing yang terdapat dalam suatu pasar. Analisa ini mempertimbangkan persaingan yang ada dalam sebuah pasar, ancaman pendatang baru, daya tawar dari konsumen, daya tawar pemasok dan ancaman produk pengganti.

Analisa menggunakan *five force model* dapat membantu dalam melakukan analisa industri ini, *five force model* membahas tentang lima bentuk kekuatan utama dalam tahapan unit bisnis strategi dan secara sistematis dari masing masing variabelnya akan membantu dalam menemukan kunci dari persaingan dalam industri tersebut (Hooley, 2004, p.118).

Five force model memiliki variabel- variabel, yaitu:

- a. Persaingan yang ada dalam sebuah industri

Variabel ini biasanya menjadi variabel yang paling kuat dibanding variabel lain. Strategi yang digunakan oleh suatu organisasi dapat menjadi sukses ketika strategi tersebut memiliki keunggulan kompetitif terhadap strategi yang digunakan oleh perusahaan pesaing. Sumber dari persaingan pada sebuah industri berasal dari usaha- usaha didalamnya, persaingan akan semakin terlihat bila kondisi- kondisi berikut muncul, yaitu:

- Ketika para kompetitor dalam sebuah industri memiliki skala dan pangsa pasar yang kurang lebih setara
- Dalam masa pertumbuhan pasar yang rendah, ketika umur suatu produk telah mencapai fase matang dan penurunan, pada saat seperti ini pertumbuhan suatu organisasi bergantung pada kompetitor. Hal tersebut akan menjadikan persaingan yang ada dalam sebuah industri semakin ketat.
- Ketika sulit untuk meninggalkan atau keluar dari suatu industri. Jika suatu organisasi sulit untuk meninggalkan suatu bisnis, suatu organisasi akan semakin berusaha untuk mencapai kesuksesan dalam bidang tersebut
- Ketika diferensiasi suatu produk rendah. Bila dalam suatu industri hanya terdapat sedikit variasi dari produk yang ada maka konsumen akan menganggap bahwa kualitas intrinsik dan nilai eksternal suatu produk dianggap sama saja, hal tersebut akan meningkatkan persaingan dalam sebuah industri.

b. Ancaman pendatang baru

Ketika organisasi baru mudah untuk masuk dalam suatu industri maka intensitas persaingan dalam suatu industri akan naik. Hambatan untuk masuknya organisasi baru dalam suatu industri dapat terjadi karena suatu organisasi meningkatkan ukurannya secara cepat dan banyak, menaikkan teknologi dan spesialisasi, kesetiaan pelanggan yang kuat terhadap organisasi, modal yang besar untuk memulai usaha baru, aturan

pemerintah, dan lain- lain. Terdapat juga kondisi- kondisi dimana suatu industri memiliki hambatan yang sangat rendah untuk dimasuki oleh pesaing, yaitu:

- Biaya yang sedikit untuk mendirikan suatu perusahaan atau organisasi dalam suatu industri, hal ini dapat memberikan kemudahan bagi pemain baru untuk masuk dalam suatu industri
- Terdapat saluran distribusi yang baru yang digunakan untuk masuk dalam sebuah industri. Dalam hal ini peraturan pemerintah dapat berperan penting.
- Kurangnya kesadaran mengenai ancaman persaingan.
- Ketika diferensiasi produk cenderung rendah. Ketika didalam suatu industri memproduksi barang atau produk yang sama, maka besar kemungkinan bagi usaha usaha baru untuk mengangkat produk yang lebih unik dan bernilai pada usatu pasar.
- Ketika muncul celah di pasar. Ketika suatu organisasi tidak dapat memenuhi kebutuhan pasar, maka muncul peluang bagi pemain baru untuk masuk dalam sebuah industri pada segmen pasar yang kurang diperhatikan.

c. Daya tawar konsumen

Ketika sebuah konsumen membeli suatu produk organisasi dengan volume yang besar, maka daya tawar konsumen dapat menjadi hal yang sangat penting dalam intensitas persaingan di dalam suatu industri. Organisasi pesaing mungkin akan memberikan garansi kusus dan servis kusus untuk menaikkan loyalitas pelanggan terhadap produk dari suatu organisasi. Dalam variabel ini konsumen dapat bernego harga penjualan, meminta garansi, dan aksesoris pengiriman untuk tingkatan yang lebih banyak. Konsumen dalam sebuah industri juga dapat memiliki daya tawar yang tinggi apabila:

- Saat konsumen lebih terpusat dari pada produsen. Ketika jumlah konsumen lebih banyak dibandingkan dengan produsen, terutama

jika konsumen membeli barang produksi dengan jumlah yang banyak, atau penjual menjual dengan jumlah yang sedikit

- Saat ada alternatif pasokan baru, hal tersebut menyebabkan konsumen mudah untuk berpindah ke produsen lain.
- Saat biaya untuk perpindah pemasok cenderung rendah, hal tersebut menyebabkan konsumen akan lebih tidak ragu untuk berpindah ke pemasok lain.

d. Daya tawar pemasok

Daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas kompetisi pada suatu industri, khususnya ketika ada pemasok besar, ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti, atau ketika harga bahan baku menjadi sangat mahal. Hal ini sering menjadi kepentingan terbaik antara pemasok dan produsen untuk membantu satu sama lain dalam penetapan harga yang rasional, meningkatkan kualitas, meningkatkan servis baru, mengurangi biaya persediaan, hal tersebut untuk meningkatkan keuntungan jangka panjang untuk semua urusan. Ada beberapa aspek ketika pemasok memiliki daya tawar yang lebih tinggi, yaitu:

- Saat pemasok lebih terpusat daripada pembeli. Ketika hanya terdapat sedikit organisasi atau usaha yang dapat memasok kepada pembeli. Hal tersebut menyebabkan pemasok memiliki daya tawar lebih tinggi.
- Saat biaya untuk pindah ke pemasok lainn tinggi, hal ini menyebabkan pembeli tidak mampu untuk berpindah ke pemasok lain.
- Saat penawaran pemasok sangat khusus, ketika produk yang ditawarkan oleh suatu pemasok memiliki sesuatu yang berbeda dan unik dibandingkan dengan pemasok lain.

e. Ancaman produk pengganti

Didalan suatu industri, suatu perusahaan memiliki kompetisi yang dekat dengan industri lainnya. Kehadiran produk pengganti dapat harga tertinggi

dari harga suatu produk yang dapat dilakukan sebelum konsumen beralih pada produk pengganti. Tekanan kompetitif yang timbul dari produk pengganti dapat meningkatkan harga relatif dari penurunan produk pengganti, dan sebagai biaya penurunan konsumen yang beralih pada produk pengganti. Produk pengganti dapat meningkatkan persaingan dalam suatu industri, yaitu:

- Dengan membuat produk lama menjadi mubazir. Dengan munculnya produk pengganti maka fungsi yang dihasilkan pun semakin baik, dan dengan adanya perubahan fungsi produk yang cepat dapat menyebabkan persaingan antar organisasi menjadi lebih intens.
- Dengan mengembangkan produk secara bertahap. Suatu pasar akan memiliki kecenderungan mengalami perubahan secara cepat walaupun suatu industri tidak mengalami perubahan secara cepat.

(David, 2013, p. 105-108).

3. Riset Pasar (*Market Research*)

Riset pasar tradisional akan memberikan pemahaman yang berharga tentang persepsi klien pasar dan pemasok. Tanggapan dari pasar dapat didapatkan melalui produk, produk individu, berbagai layanan, berbagai pemasok, dan keinginan klien dalam hal peningkatan produk atau jasa.

Riset pasar dapat didapatkan melalui telemarketing atau wawancara dengan pihak ke-tiga, hal ini dapat membatasi data data dari suatu organisasi. Hal ini juga dapat dilakukan dengan menggunakan survey rinci yang dirancang atau dikelola peneliti spesialis untuk menciptakan informasi yang empiris.

Dalam melakukan riset pasar dapat menggunakan *marketing mix*. *Marketing mix* digunakan untuk menggambarkan jenis- jenis pilihan organisasi harus membuat proses pemasaran suatu produk atau jasa ke dalam pasar. Variabel yang termasuk dalam *marketing mix*, adalah: *product, place, price, promotion*. Variabel- variabel tersebut akan membantu organisasi dalam merencanakan produk baru (Gilbert, 2003, p. 113).

2.2.3.2.2 Product, Place, Price, Promotion

a. Produk (*Product*)

Produk adalah apapun yang dapat di tawarkan ke pasar yang dapat memenuhi kebutuhan atau permintaan pasar (Gilbert, 2003, p.118). Produk tidak hanya terdiri dari barang yang berwujud, tetapi definisi produk yang lebih luas meliputi objek fisik, jasa, kegiatan, orang, organisasi, ide, atau campuran dari hal- hal tersebut.

Dari pengertian produk diatas produk eceran atau *retail* produk berarti menggabungkan antara barang dan jasa meliputi toko, karyawan, dan *merchandise*. Formulasi dari *retail* yang berkembang terbentuk dari beberapa kombinasi, yaitu:

- *Service*

Jasa adalah kegiatan, manfaat atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual. Jasa merupakan hal yang tidak berwujud, sulit dipisahkan, bervariasi dan tidak tahan lama, maka pada umumnya sebuah organisasi membutuhkan lebih banyak pengawasan mutu, tingkat kepercayaan yang tinggi dan kesesuaian.

Ada 5 kategori service menurut Gilbert, yaitu:

1. *Tangibles*

Apapun yang dapat dijadikan pengalaman dari *personnel*, litelatur perusahaan, dan lingkungan fisik dari organisasi yang meliputi aspek-aspek dari suatu organisasi yang dapat disentuh, dilihat, dan digunakan oleh konsumen.

2. *Reability*

Untuk penyampaian jasa yang diharapkan atau dijanjikan secara akurat. Hal ini berarti suatu organisasi harus memberikan layanan secara tepat dan konsisten.

3. *Responsiveness*

Menolong konsumenn dan menyediakan *timely service*. Hal tersebut berarti layanan yang cepat dan tepat terhadap konsumen

4. *Competence*

Kemampuan dari karyawan mengenai porganisasi dan pengetahuan tentang produk suatu perusahaan.

5. *Emphaty*

Mengrti apa yang dibutuhkan konsumen dalam suatu hubungan psikologis sebaik kebutuhan fisik. Hal tersebut berarti suatu organisasi harus mempelajari keperluan konsumen secara spesifik dan mengantisipasi kebutuhan konsumen.

- *Quality*

Kualitas adalah atribut yang bermanfaat suatu produk baik nyata maupun presepsi atau keduanya oleh konsumen. Penilaian kualitas seiring didasarkan pada faktor seperti peforma, kepercayaan, tahan lama, keahlian kerja, bahan/ rancangan. Sangat baik untuk suatu organisasi untuk menciptakan reputasi kualitas yang baik utuk produknya, agar kesan positif terbentuk dari konsumen. Dikatakan bahwa organisasi akan lebih sukses bila mereka memiliki kualitas servis yang lebih baik dari pada pesaingnya.

- *Merchandise*

Produk yang dijual suatu organisasi, dimana pelanggan akan memiliki pandangan atau presepsi yang baik terhadap suatu organisasi jika suatu organisasi menyediakan barang- barang sesuai dengan keinginan pelanggan. Didalam suatu organisasi sangat diperlukan adanya *merchandise management* yang bertugas untuk merencanakan dan mengimlementasikan pendapatan, mengatur dan memonitor kategori- kategori *merchandise*.

- *Brand Name*

Brand name adalah komponen dari *brand* yang mengandung kata atau kalimat yang didalamnya terdapat arti dari sebuah organisasi agar dapat dikenal dan dibedakan dari organisasi lain di dalam pasar. Sebuah *brand name* yang dikenal dengan baik oleh pelanggan dengan tingkat kepuasan yang

tinggi dapat memperbaiki pandangan dan menambah nilai dari produk suatu organisasi.

- *Features and benefits*

Features and benefits adalah komponen fisik suatu produk yang dapat memberi keuntungan dan peningkatan fungsi dari suatu produk. Konsumen membeli produk untuk sebuah *benefit* dan tipe atau *features* yang didapat dari suatu produk yang dibeli. Setiap produk akan berhasil dipasarkan bila produk tersebut memiliki *features* dan *benefits* yang tepat sehingga akan meningkatkan peluang pembelian didalam pasar.

- *atmospherics*

Tindakan dari pembelian memerlukan sejumlah pernyataan sosial dan psikologis yang berkaitan dengan tempat dan waktu pembelian. Hal ini didasari, oleh:

1. Aspek lingkungan dan fisik organisasi
2. Sosial Sekitar
3. Aspek kesempatan yang temporal
4. Tujuan dari belanja
5. Kecenderungan dari individu

Kelima faktor tersebut harus dimengerti secara keseluruhan karena setiap faktor akan mempengaruhi faktor lain, dan memberikan sinergi keseluruhan yang akan berdampak pada waktu dan pembelian konsumen (Gilbert, 2003, p. 118- 129).

Atribut produk adalah unsur- unsur produk yang dipandang penting oleh konsumen dan dijadikan dasar pengambilan keputusan pembelian. Atribut produk meliputi:

- a. Merek

Merek merupakan nama, istilah, tanda, simbol, desain, warna, gerak, atau kombinasi atribut- atribut produk lainnya yang diharapkan dapat memberikan identitas dan difensiasi terhadap produk pesaing.

- b. Kemasan

Pengemasan merupakan proses yang berkaitan dengan perancangan dan pembuatan wadah atau pembungkus untuk suatu produk. Tujuan pembuatan kemasan antara lain meliputi :

1. Sebagai pelindung isi, misalnya dari kerusakan, kehilangan, berukurnya kadar, dan sebagainya
2. Untuk memberikan kemudahan dalam penggunaan
3. Bermanfaat dalam pemakaian ulang
4. Memberikan daya tarik
5. Sebagai identitas produk
6. Sebagai distribusi
7. Informasi produk
8. Sebagai cermin inovasi produk, berkaitan dengan kemajuan teknologi dan daur ulang.

c. Pemberian label (*Labeling*)

Labeling berkaitan erat dengan pengemasan. Label merupakan bagian dari suatu produk yang menyampaikan informasi mengenai produk dan penjual. Dengan demikian *labeling*, *packaging*, dan *branding* memiliki hubungan yang erat.

Secara garis besar terdapat tiga macam label (Stanton, et al., 1994), yaitu:

1. *Brand label*, yaitu nama merek yang diberikan pada produk atau dicantumkan pada kemasan
2. *Descriptive label*, yaitu label yang memberikan informasi objektif mengenai penggunaan, konstruksi, perawatan, dan kinerja produk, serta karakteristik lainnya yang berhubungan dengan produk
3. *Grade label*, yaitu label yang mengidentifikasi penilaian kualitas produk dengan huruf, angka, atau kata.

d. Layanan pelengkap (*Supplementary Service*)

Produk apapun tidak terlepas dari unsur jasa atau layanan, baik itu jasa sebagai produk inti maupun jasa sebagai pelengkap. Produk inti umumnya sangat

bervariasi antara tipe bisnis yang satu dengan yang lain, tetapi layanan pelengkapnya memiliki persamaan.

Layanan pelengkap dalam dikasifikasikan menjadi delapan kelompok (Lovelock, 1994), yaitu:

1. Informasi
2. Konsultasi
3. *Order taking*
4. *Hospitality*
5. *Caretaking*
6. *Exception*
7. *Biling*
8. Pembayaran

e. Jaminan (Garansi)

Jaminan adalah janji yang merupakan kewajiban produsen atas produknya kepada konsumen, dimana konsumen akan diberi ganti rugi apabila produk tidak dapat berfungsi sebagaimana diharapkan atau dijanjikan. Jaminan bisa meliputi kualitas produk, reparasi, ganti rugi, dan sebagainya. Di masa sekarang ini jaminan sering kali dimanfaatkan sebagai aspek promosi, terutama pada produk- produk yang tahan lama (Tjiptono, 1997, p. 103- 108).

Menurut Kotler dan Armstrong (2011) produk memiliki beberapa macam dimensi, yaitu:

a. Merek

Merek adalah nama, istilah, tanda, simbol, desain atau kombinasi ini, yang mengidentifikasi pembuat atau penjual suatu produk atau layanan.

b. Kualitas

Kualitas produk adalah salah satu alat utama dalam pemasaran. Kualitas memiliki dampak langsung terhadap kinerja suatu produk, hal tersebut sangat erat hubungannya dengan kepuasan pelanggan.

c. *Product Feature*

Suatu produk dapat ditawarkan dengan berbagai fitur. Fitur merupakan alat yang kompetitif untuk membedakan produk suatu organisasi dibandingkan dengan produk pesaing. Menjadi produsen pertama dari fitur baru adalah salah satu cara yang paling efektif untuk melakukan persaingan.

d. **Desain Produk**

Desain produk merupakan suatu cara untuk menambahkan nilai pada pelanggan atau konsumen. Desain merupakan sebuah konsep yang lebih besar dari pada *style*. Desain yang baik memberikan kontribusi untuk kegunaan produk serta untuk penampilan produk.

e. **Packaging**

Kemasan adalah perancangan dan pemroduksian wadah untuk suatu produk. Secara tradisional, fungsi utama dari kemasan adalah untuk menahan dan melindungi produk. Kemasan juga berperan penting dalam persaingan, hal ini kemasan berfungsi untuk menarik perhatian dan menggambarkan produk untuk membuat penjualan (Kotler dan Amstrong, 2011, p.214-216).

b. Tempat (*Place*)

Tempat adalah berdasarkan kegiatan pengecer dalam penyediaan layanan saluran (Gilbert, 2003, p. 113). Saluran distribusi merupakan suatu organisasi didalam dan diluar perusahaan, yang membantu suatu organisasi menyalurkan produk pada konsumen. Selain menyalurkan produk saluran ini juga merupakan suatu arus aktivitas yang berhubungan dengan usaha- usaha serupa agar produk yang ditawarkan oleh organisasi dapat selalu tersedia dan didapat dengan mudah. Suatu kegiatan didalam memasarkan produk tidak lepas dari masalah saluran distribusi, dimana didalam pengertian bisnis secara umum distribusi bisa berupa agen, pengecer, distributor, dan lain- lain.

a. ***Supply channel***

Supply channel adalah urutan dari strategi keputusan marketing diatas sumber daya yang berbeda dan pemeliharaan hubungan yang memfokuskan pada penyampaian nilai yang maksimal pada konsumen akhir

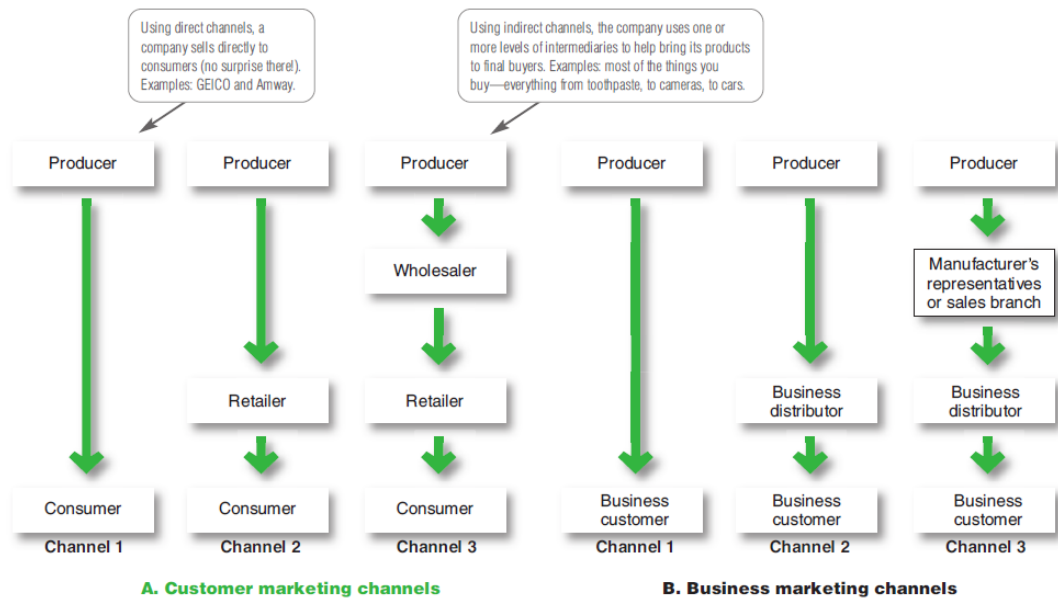
b. ***Channel relationship***

Channel relationship sangat dibutuhkan karena dapat mengurangi adanya konflik, dan meningkatkan kerjasama sehingga dapat mengurangi biaya dan juga dapat memperbaiki kualitas.

c. *Logistic*

Menurut Christopher (1992) dalam (Gilbert, 2003, p. 218) *logistic* adalah proses dari strategi manajemen yang mengatur pembelian, pergerakan, dan penyimpanan material, barang-barang dan barang jadi suatu organisasi dan saluran marketing suatu organisasi sehingga profitabilitas organisasi dapat dimaksimalkan melalui biaya yang efektif (Gilbert, 2003, p. 211-219).

Gambar 2.3 Konsumen dan saluran pemasaran bisnis



(Sumber: Kotler dan Armstrong, 2011, p. 314)

c. **Harga (Price)**

Harga adalah nilai moneter ditetapkan oleh penjual ke sesuatu pembelian, menjual atau ditawarkan untuk dijual, dan transaksi oleh pembeli, saat memberikan kesediaan mereka untuk membayar manfaat layanan produk dan saluran distribusi (Gilbert, 2003, p. 157). Dalam realisasinya harga memiliki pengaruh terhadap kepuasan konsumen, Harga memberikan pengaruh besar terhadap konsumen mengenai kualitas dan kepuasan konsumen. Sebab dari itu suatu organisasi hendaknya

memasarkan produknya dengan menetapkan harga jual yang pantas berikut dengan layanannya. Kesalahan dalam penetapan harga akan berdampak kepada persepsi konsumen yang kurang baik terhadap produk, layanan bahkan nama organisasi. Penetapan harga yang rendah dapat mencerminkan kualitas barang yang kurang baik, sebaliknya penetapan harga yang terlalu tinggi akan menurunkan kemungkinan konsumen dalam pembelian, sehingga konsumen akan beralih ke produk pesaing atau produk pengganti.

Menurut Gilbert ada beberapa faktor yang mempengaruhi sensitivitas harga, yaitu:

a. *Perceived substitutes effect*

Konsumen akan lebih sensitif terhadap produk dengan harga tinggi dibandingkan dengan produk yang mampu mereka beli. Karena itu konsumen mungkin memilih produk pengganti yang menurut mereka secara keseluruhan barang itu layak untuk dibeli.

b. *Unique value effect*

Konsumen akan berkurang sensitivitasnya terhadap produk yang mempunyai nilai dan atribut lebih yang membedakan dari produk lain.

c. *Importance of purchase effect*

dalam faktor ini harga merupakan aspek yang tidak terlalu penting dalam mempengaruhi peningkatan penjualan. Hal ini disebabkan oleh produk merupakan produk penting untuk kedepannya. Semakin penting suatu produk, semakin mengurangi sensitivitas dalam pembeliannya.

d. *Difficult comparison effect*

Konsumen akan merasa berkurang sensitivitasnya ketika mereka susah dalam melakukan perbandingan suatu produk. Hal ini dapat menyebabkan permintaan untuk suatu produk meningkat, atau naiknya loyalitas konsumen.

e. *Price quality effect*

Harga yang tinggi mungkin menjadi signal bahwa produk tersebut memiliki kualitas terbaik. Hasilnya konsumen tidak terlalu sensitif terhadap harga.

f. *Expenditure effect*

Konsumen akan lebih sensitif terhadap harga ketika pengeluarannya semakin besar, baik dalam uang yang konsumen miliki atau sebagai presentase terhadap pendapatan mereka. hal ini paling umum terjadi pada konsumen yang berpenghasilan rendah dimana semua pengeluaran dikendalikan secara berhati-hati.

g. *Fairness and transparency effect*

Jika konsumen merasa harga suatu produk jauh dari harga yang mereka nilai wajar dan adil konsumen akan lebih sensitif terhadap harga. Dengan tipe produk yang dengan mudah di tebak oleh buyer akan menyebabkan konsumen beralih pada produk alternatif yang lebih murah (Gilbert, 2003, p. 157-160).

Menurut Kotler dan Amstrong (2011) ada tiga strategi harga, yaitu:

a. *Customer Value- Based Pricing*

Harga suatu produk yang tepat diputuskan oleh pelanggan atau konsumen. Bila konsumen membeli suatu produk, mereka menukarkan sesuatu yang berharga untuk memperoleh suatu nilai dari suatu produk. Efektif atau tidaknya suatu terlibat dengan konsumen, hal ini diperoleh dari keuntungan yang diterima oleh konsumen dari produk dengan harga yang diberikan untuk produk tersebut. *Customer Value- Based Pricing* menggunakan persepsi dari konsumen untuk nilai suatu produk sebagai kunci untuk menentukan harga.

b. *Cost Based Pricing*

Cost Based Pricing merupakan suatu strategy penentua harga berdasarkan pada biaya untuk produksi, distribusi, dan menjual produk ditambah dengan tingkan pengembalian atau retur dan resiko yang adil. Biaya perusahaan mungkin menjadi unsur penting dalam strategi harga.

c. *Competition Based Pricing*

Competition Based Pricing merupakan salah satu stategi harga berdasarkan pada strategi pesaing, biaya, harga, dan tawaran pasar. Konsumen akan mendasarkan penilaian dari perbandingan harga dan nilai suatu produk dengan produk pesaing (Kotler dan Amstrong, 2011, p. 275- 280).

d. Promosi (*Promotion*)

Promosi adalah istilah deskriptif untuk campuran kegiatan komunikasi yang perusahaan ritel melaksanakan untuk mempengaruhi publik pada siapa penjualan mereka tertuju (Gilbert, 2003, p. 175). Promosi merupakan aspek penting dalam manajemen. Promosi juga sering dikatakan sebagai proses berlanjut karena promosi dapat menimbulkan rangkaian kegiatan lanjut dari suatu organisasi. Dapat dikatakan bahwa promosi adalah suatu kegiatan untuk merangsang, membujuk, bahkan mendorong para konsumen untuk mengenal dan membeli produk yang ditawarkan oleh suatu organisasi.

Promosi dapat dikategorikan menjadi beberapa jenis, yaitu:

a. *Advertising*

Advertising digunakan untuk mencaapi objektif yang meliputi perubahan sikap atau membangun pandangan sebaik dengan pencapaian penjualan. *Advertising* memiliki potensi untuk mempengaruhi banyak orang dengan satu pesan

b. *Sales Promotion*

Sales Promotion adalah pemasaran gratis melalui aktifitas komunikasi apapun, selain iklan, yang menawarkan insentif untuk mendorong hasil yang diinginkan dari pelanggan yang potensial, perantara perdagangan dari *salesforce*.

c. *Relationship Marketing*

Relationship Marketing berfungsi untuk mengidentifikasi dan menetapkan, mempertahankan dan meningkatkan, dan bila perlu mengakhiri hubungan dengan pelanggan dan pemegang saham lainnya sehingga tujuan dari semua pihak yang terlibat terpenuhi, dan diselesaikan melalui pertukaran dan pemenuhan janji-jani.

d. *Personal Selling*

Personal Selling merupakan usaha untuk mendapatkan keuntungan dari muka- ke- muka atau kontak antara penjual dengan pelanggan. Kepercayaan

antara penjual dan pembeli merupakan faktor yang terpenting dalam *Personal Selling*. Baik kepercayaan dalam *salesperson*, organisasi, sikap ke arah produk, komunikasi yang terbuka, dan perilaku setia. Keuntungan *Personal Selling* adalah seorang penjual dapat menyesuaikan keuntungan dari komunikasi terhadap kebutuhan spesifik konsumen.

e. *Direct Marketing*

Direct Marketing adalah suatu metode untuk berhubungan dengan konsumen dan memprospek secara langsung dengan tujuan menghasilkan respon langsung dan terukur.

f. *Sponsorship*

Sponsorship merupakan bantuan secara material atau finansial untuk aktifitas yang spesifik, biasanya tetapi tidak selalu berhubungan dengan olah raga atau seni, yang bukan merupakan bagian dari perusahaan sponsor dalam bisnis yang normal (Gilbert, 2003, p. 179-206).

c. Menentukan Strategi dari Analisa (*Review Result and Formulate Positioning Strategy*)

Banyak informasi rinci yang akan diperoleh dalam melakukan analisis ini. Setelah mendapat informasi tersebut maka tahap terakhir dalam analisa ini adalah dengan menentukan strategi dari analisa yang telah terbentuk.

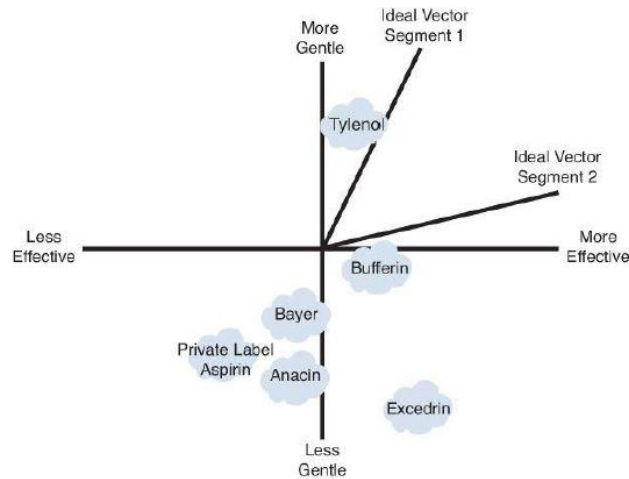
Suatu organisasi dapat menggunakan perceptual map (*mapping*) untuk mendapatkan gambaran grafis dari informasi yang didapat oleh suatu organisasi. Dalam penerapannya perceptual map (*mapping*) menggunakan 2 sumbu, dan terkadang terdapat vektor yang menunjukkan performa pilihan untuk suatu produk atau jasa berdasarkan pilihan klien dalam suatu organisasi.

Analisa SWOT dapat berguna dalam mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada dari kompetitor yang muncul untuk sebuah organisasi. Analisa tersebut juga dapat berguna untuk mengidentifikasi ancaman untuk kompetitor yang digunakan untuk memanfaatkan competitive advantage.

Analisa SWOT juga dapat digunakan suatu organisasi untuk menganalisa situasi yang luas dari suatu organisasi untuk menilai kesesuaian strategi organisasi, kemampuan internal (*Strength and weakness*), dan eksternal (*Opportunities and Treat*).

Analisa SWOT secara konseptual sederhana dan komprehensif, analisa ini dapat diterapkan untuk berbagai aspek dari sebuah organisasi. Faktor- faktor dari analisis ini dapat membentuk strategi yang dapat membantu suatu organisasi dalam menentukan kemampuan organisasi untuk berurusan dengan lingkungan pesaingnya.

Gambar 2.4 Perceptual Map (*mapping*) pada Perusahaan Kesehatan

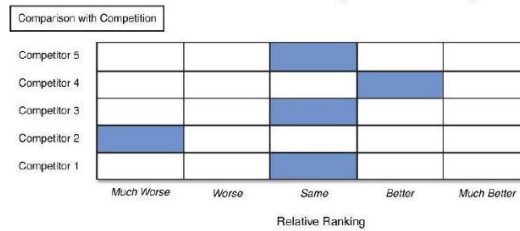


(*Fleisher dan Bensoussan, 2015, p.217*)

Ada cara lain yang dapat dilakukan organisasi untuk melakukan sebuah penilaian analisis dan membantu organisasi dalam merumuskan strategi. Dengan cara mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi dan pesaing yang di implementasikan ke dalam strength- weakness evaluation matrix. Hal tersebut dapat membantu organisasi dalam memberikan ikhtisar dan pemahaman tentang posisi

suatu organisasi terhadap pesaingnya, dan organisasi dapat menemukan kunci kompetitif didalam persaingan.

Gambar 2.5 Strength/ weakness evaluation matrix



(Fleisher dan Bensoussan, 2015, p.218).

Dalam menyusun analisis matrix atau mapping suatu organisasi harus merujuk kembali pada informasi yang di dapat supaya dapat di analisis untuk menghasilkan peluang yang tersedia bagi organisasi untuk meningkatkan posisi kompetitif organisasi dan untuk keuntungan kompetitif jangka panjang suatu organisasi (Fleisher dan Bensoussan, 2015, p.213-218).

2.2.4 Kekuatan dan Keuntungan (Strengths and Advantage)

Analisis posisi kompetitif memberikan informasi rinci dan praktis tentang industri dan pasar dimana suatu organisasi bersaing. Hal ini menghasilkan informasi yang strategis dan praktis untuk meningkatkan posisi kompetitif suatu organisasi yang dapat diterapkan pada organisasi.

Proses ini akan memberikan informasi yang berguna bagi suatu organisasi dari semua tingkatan organisasi-organisasi lain dan tingkat kompetitif yang berbeda. Organisasi yang besar dapat menggunakan hasil analisis ini untuk mengkonsolidasikan posisi organisasinya. Pemain kecil dalam suatu industri juga dapat menggunakan hasil analisis ini untuk meningkatkan pangsa pasar dan memperluas pasar dimana pemain kecil dapat beradaptasi. Organisasi yang telah mapan juga dapat memanfaatkan hasil dari analisis ini untuk bersaing dengan perubahan yang ada dalam suatu industri. Organisasi baru juga dapat mendapatkan informasi berharga tentang bagaimana cara membangun sebuah organisasi di dalam suatu industri atau pasar.

Proses peningkatan posisi kompetitif dari suatu organisasi berguna untuk meningkatkan posisi organisasi dalam suatu industri untuk menarik investasi baru masuk dan melakukan aliansi strategis yang diinginkan. Analisis ini juga akan sangat berguna jika dilakukan secara teratur karena hasil dari analisis ini dapat menunjukkan pergerakan yang ada dipasar dan menjadi suatu pedoman suatu organisasi untuk mengambil keputusan (Fleisher dan Bensoussan, 2015, p. 212).

2.2.5 Kelemahan dan Batasan-batasan (*Weaknesses and Limitations*)

Kualitas dari informasi yang diperoleh dengan melakukan analisis ini akan bergantung pada gambaran dari proses analisis ini. Analisis akan dikompromikan jika suatu organisasi didefinisikan terlalu sempit (pesaing yang memiliki potensi penting dihilangkan dalam analisis ini), dan dimana suatu organisasi didefinisikan terlalu luas (perbandingan dilakukan dengan organisasi yang tidak relevan). Hal ini penting untuk menjaga keakuratan dan kekomprehensifan indentifikasi suatu pasar yang relevan dan produk yang sejenis.

Keterbatasan lain dari analisis ini adalah keterbatasan dan ketergantungan pada informasi organisasi pesaing. Dalam beberapa industri informasi pesaing tidak tersedia. Sebaliknya pada beberapa industri lain suatu organisasi menyediakan informasi tertentu. Hal ini juga memungkinkan bahwa organisasi tidak dapat mendapatkan informasi secara rinci tentang produk dan pengembangan organisasi pesaing. Tidak menutup kemungkinan pula bahwa organisasi pesaing memberikan informasi yang palsu untuk mengacaukan analisis dari suatu organisasi.

Sebuah organisasi yang memilih untuk melakukan analisis ini harus menarik kesimpulan strategi sendiri dan dapat menemukan strategi akir dibatasi dengan informasi internal organisasi pesaing (Fleisher dan Bensoussan, 2015, p.212).

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Jurnal Internasional

| Pengarang | Judul | Tahun | Hasil |
|------------------|--------------|--------------|--------------|
|------------------|--------------|--------------|--------------|

| | | | |
|--|---|-------------|---|
| <p>Neru Paharia, Jill Avery, dan Anat Keinan</p> | <p>Positioning Brands Against Large Competitors to Increase Sales</p> | <p>2014</p> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Brand Frames</i> adalah suatu keunggulan kompetitive yang dapat mempengaruhi minat pembelian, pandangan online, frekuensi belanja konsumen dan volume pembelian dalam nilai mata uang atau jumlah produk. • Menggunakan <i>Brand Frames</i> pada semua kategori produk, penulis dapat menjelaskan bahwa konsumen dapat meningkatkan pilihan mereka untuk produk yang kecil dalam suatu industri, dan konsumen dapat menurunkan pilihan mereka terhadap produk yang besar atau kuat dalam suatu organisasi ketika kedua produk tersebut dibanding satu sama lain. • Penulis dapat menyimpulkan bahwa <i>Brand Frames</i> bukan lah hasil dari competitor yang kuat, tetapi dari kompetisi yang menonjol pada konsumen. Penulis dapat mengatakan bahwa ketika situasi memicu motivasi yang |
|--|---|-------------|---|

| | | | |
|---------------|---|------|--|
| | | | tinggi untuk mengekspresikan pandangan seseorang dan dapat memiliki dampak yang besar melalui pilihan pembelian suatu produk dalam suatu industri. |
| Adina Cristea | Positioning Strategies for Obtaining and Sustaining Competitive Advantage | 2014 | <ul style="list-style-type: none"> • Penulis meninjau dan menganalisis dimana <i>lopsided brand</i> bereaksi terhadap industri dan standart yang kompetitif. • <i>reverse Brand</i> mengurangi kontribusi atribut di reaksi balik terhadap tren. • <i>Breakaway positioning strategy</i> mengubah kategori dengan batas- batas kategori pelanggan dan definisi produk. • <i>Hostile brands</i> menunjukkan kedangkalan dan ketidakjujuran dalam pasar konvensional, memilih untuk membagi publik melalui daya tarik yang tidak konvensional. • <i>Asymetric brand</i> semua memiliki kepribadian yang kaya, dimanahir melalui disonansi dan inkonsistensi |

| | | | |
|-----------------|-----------------------------------|------|---|
| | | | <p>menuju kompetitif dan norma-norma dalam suatu industri. Bagaimanapun hal-hal tersebut memiliki fokus yang jelas dan menawarkan pengertian pelanggan dan alasan pelanggan membeli barang yang sesuai dan yang dibutuhkan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Akhirnya posisi strategis adalah proses waktu yang harus fokus pada <i>laddering the means-end-chain</i> dan memperdalam merek suatu produk. Penelitian lebih lanjut harus fokus pada menganalisis penciptaan jaringan nilai untuk merek-merek asimetris. Juga, kepribadian merek memiliki kepentingan yang signifikan di alam dan pengembangan merek-konsumen hubungan. Mempelajari pengaruh merek kepribadian dimensi pada perilaku konsumen. |
| Sandra J. Burke | Competitive positioning strength: | 2011 | <ul style="list-style-type: none"> • CPS (<i>Competitive Positioning Strength</i>) hidup dalam pikiran pasar stakeholder, |

| | | | |
|--|--------------------|--|---|
| | market measurement | | <p>kemampuan untuk mengukur apakah organisasi memilih CP secara efektif telah dipindahkan ke posisi di pasar sangat penting.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jurnal ini menyoroiti perbedaan antara BE (<i>Brand equity</i>) dan CPS, menunjukkan kebutuhan untuk ukuran pasar CPS terpisah dan mengusulkan sebuah model untuk konseptualisasi dan pengukuran CPS. • Analisis pilot korelasi yang menyediakan dukungan awal bahwa konstruksi CPS dan BE memang berbeda atau terpisah dan pengembangan lebih lanjut mengenai alat pengukuran CPS terjamin. • Mengingat dampak yang kuat CP dapat memiliki pada pilihan konsumen digabungkan dengan implikasi dari CPS pada industri dan kesehatan ekonomi agregat, menggunakan suatu alat pengukuran yang dapat juga |
|--|--------------------|--|---|

| | | | |
|-------------------------------------|---|------|--|
| | | | <p>digunakan untuk membantu memahami dan mengelola perusahaan-perusahaan individu dan kinerja ekonomi agregat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dengan demikian, dibayangkan bahwa CPS akan dipromosikan sebagai indikator ekonomi yang mirip dengan ACSI, akan dilaporkan Triwulan oleh pemerintah dan didukung oleh individu partisipasi perusahaan. • Penelitian lebih lanjut direncanakan untuk menyertakan lebih sistematis pengembangan skala dan validasi konklusif instrumen pengukuran CPS, serta menggunakan model persamaan struktural untuk menguji kemampuan alat untuk memprediksi kinerja produk dan kesehatan industri. |
| Gerry McNamara, David L. Deephouse, | Competitive Positioning Within and Across a | 2003 | <ul style="list-style-type: none"> • Jurnal ini meluas penelitian tentang kelompok-kelompok yang strategis dengan memeriksa dasar perbedaan |

| | | | |
|------------------------------|--|------|---|
| Rebeca A. Luce | Strategic Group Structure: The Performance of Core, Secondary, and Solitary Firm | | <p>kinerja dalam industri strategis group struktur. Sementara kami menemukan ada perbedaan signifikan dalam kinerja di seluruh grup,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penulis menemukan bahwa perusahaan-perusahaan yang sekunder dalam kelompok-kelompok yang strategis mengungguli perusahaan inti dan perusahaan soliter. Hasil ini informatif karena mereka berkontribusi terhadap pemahaman kita berkembang dari nilai membangun kelompok strategis dengan menggaris bawahi implikasi strategis dari posisi dalam industri strategis group struktur. Secara khusus, kita menemukan nilai lebih yang dikaitkan dengan menyeimbangkan pada 'titik puncak kompetitif' (Porac et al., 1989) antara kesamaan strategis dan kekhasan. |
| Mats Urde dan Christian Koch | Market and brand-oriented schools | 2014 | <ul style="list-style-type: none"> • Makalah ini merevisi konsep posisi untuk membedakan antara pendekatan mendasar |

| | | | |
|---------------------|--|------|--|
| | of positioning | | <p>dan grafik <i>school of positioning</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Penulis berpendapat untuk relevansi mencerminkan atas bagaimana posisi tersebut mendekati, dipahami dan diterapkan. Pertimbangan ini penting, baik untuk manajer individu dan organisasi. hal tersebut adalah pertanyaan menonjol: pasar (nasabah) atas sumber daya (merek) vs sumber daya (merek) pasar (nasabah). • Posisi harus dikelola dari waktu ke waktu, dan organisasi perlu untuk berhati-hati merancang strategi positioning. dalam hal ni melibatkan memilih dan/atau menggabungkan <i>school of positioning</i> yang berbeda. |
| Castillo dan Garcia | Analysis of international competitive positioning of quality wine from Spain | 2013 | <ul style="list-style-type: none"> • Spanyol menempati posisi istimewa dalam industri global, peringkat pertama di daerah permukaan, ketiga dalam produksi dan kedua di volume ekspor. |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | <p>Dalam beberapa tahun terakhir, konsumsi domestik telah mengalami penurunan yang jelas dan nyata, seperti yang diamati di Perancis dan Italia. Oleh karena itu, ekspor telah menjadi jalan komersial utama untuk meja dan anggur berkualitas. Di Spanyol, ditunjuk anggur berkualitas mewakili 50% dari total produksi dan telah mengalami dinamika komersial di pasar internasional yang berbeda dari yang mempengaruhi anggur meja.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tujuan dari makalah ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing kualitas anggur, diwakili oleh sebutan asal, di pasar internasional. Hasil menunjukkan bahwa variabel lingkungan lebih |
|--|--|--|---|

| | | | |
|----------------------------------|---|------|---|
| | | | <p>berpengaruh dalam menjelaskan posisi kompetitif internasional lemah dari Sebutan pertunjukan miskin. Peraturan Eropa yang dihasilkan dari Kebijakan Umum Pertanian (CAP) dan krisis ekonomi yang signifikan dan berpengaruh dalam hal ini. Skala ekonomi, kualitas, dan biaya unit adalah faktor internal yang paling berpengaruh untuk setiap DO factors untuk daerah produksi berkualitas anggur yang paling kompetitif.</p> |
| Nazarpoori, Hakkak dan Mohammadi | Analysis and Identification of Competitive Positions of Companies Operating in Iranian Battery Industry Using Hierarchical Analysis | 2014 | <ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengidentifikasi posisi kompetitif dari perusahaan yang beroperasi di industri baterai Iran sebagai salah satu industri yang paling penting di Iran. Untuk mengumpulkan data, sejumlah kuesioner |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | <p>disiapkan dan didistribusikan di antara badan-badan dan penjual aktif di Shiraz dan Isfahan. Untuk tujuan ini, karakteristik demografi populasi yang diteliti dipelajari dengan menggunakan Software SPSS. Kemudian perusahaan terkuat dalam hal posisi kompetitif mereka diidentifikasi sesuai dengan pendapat para ahli dan profesional di bidang industri menggunakan Expert Choice Software.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari lima perusahaan yang aktif dalam dan luar negeri termasuk Saba Battery, Battery Borna, Sepahan Battery, Battery Azar, dan Korea perusahaan baterai membuat, perusahaan Koreayang diperoleh |
|--|--|--|--|

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | peringkat tertinggi dalam hal posisi kompetitif |
|--|--|--|---|

2.4 Kerangka Berpikir

Gambar 2.6 Kerangka Berpikir

