



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Studi Penelitian Terdahulu

Beragam studi telah dilaksanakan untuk memahami strategi keunggulan bersaing yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan, terutama di sektor bisnis jasa. Namun, penelitian yang secara khusus mengkaji strategi keunggulan bersaing dalam usaha barbershop masih dapat dikatakan sangat terbatas. Di samping itu, ada beberapa penelitian yang berkaitan dengan kajian ini adalah sebagai berikut :

Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
Puspita Lianti Putri dan Kartika Dwi Chandra Sari (2021)	Strategi Menciptakan Keunggulan Bersaing Melalui Inovasi Untuk Meningkatkan Kepuasan Pelanggan (Studi Kasus Persepsi Pengguna Go-Pay Di Purwokerto, Jawa Tengah)	Memiliki persamaan dalam meneliti tentang strategi keunggulan bersaing dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.	Metode penelitian kuantitatif kausal dan objek yang diteliti.	Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, inovasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan pelanggan serta keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

Alifia Nabila dan Andhika Anandya (2022)	Studi tentang Implementasi Strategi Bersaing dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan	Memiliki persamaan dalam meneliti tentang implementasi strategi bersaing (strategi generik).	Memiliki perbedaan dari objek yang diteliti dan implementasi strategi bersaingnya terhadap meningkatkan kinerja perusahaan.	Hasilnya implementasi strategi bersaing yang diterapkan oleh Sekala the Common Place yaitu memberikan mutu dan kualitas produk yang baik (strategi keunggulan biaya pada kepemimpinan biaya-nilai terbaik), menciptakan produk yang unik dan bervariasi (strategi diferensiasi pada diferensiasi produk), memiliki karyawan yang mempunyai kompetensi yang tinggi (strategi diferensiasi pada diferensiasi personal), dapat membuat kinerja perusahaan Sekala the Common Place
--	--	--	---	--



				meningkat dengan baik.
Lisma Purnamasari, Sukomo, dan Muhammad Zaki Rahmanr (2023)	Pengaruh Supply Chain Management Terhadap Keunggulan Bersaing (Suatu Studi Pada UKM Produksi Tahu di Kampung Tahu Cibodas)	Memiliki persamaan mengenai strategi keunggulan bersaing pada satu bisnis.	Metode penelitian analisis desain deskriptif dengan teknik survey dan objek penelitian di bidang manufaktur.	Pengolahan data menunjukkan bahwa supply chain management berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada UKM produksi tahu di Kampung Tahu Cibodas Ciamis dengan besarnya pengaruh 82,44% dan sisanya 17,56% dipengaruhi oleh faktor lain.
Sri Utari Erman (2015)	Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Dalam Rangka Memenangkan Persaingan Bisnis Perbankan (studi pada Bank Nagari cabang utama Kota Pekanbaru)	Memiliki persamaan meneliti tentang strategi keunggulan bersaing dengan metode kualitatif.	Memiliki perbedaan dalam konteks keunggulan bersaing untuk memenangkan persaingan dan objek yang diteliti.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi keunggulan kompetitif yang digunakan oleh Bank Nagari adalah menciptakan diferensiasi layanan yang didasarkan pada lima atribut, yaitu: keandalan, responsivitas, jaminan,



				layanan konsultasi, dan bukti fisik.
Nurita Kustiari Ningrum (2022)	Strategi Keunggulan Bersaing Lembaga Pendidikan Dan Pelatihan Magistra Utama Jember	Memiliki persamaan dalam menganalisis strategi keunggulan bersaing sebuah jasa dan metode penelitian kualitatif.	Memiliki perbedaan dari objek penelitian dalam jasa pendidikan. Dan tujuan penelitian ini lebih untuk mendeskripsikan hanya tentang strategi keunggulan bersaing pada jasa pendidikan tersebut.	Hasil penelitian magistra utama melakukan strategi pemasaran untuk mencapai keunggulan bersaing, strategi inovasi program pendidikan, keunggulan <i>low cost</i> , dan keunggulan diferensiasi program dan sistem pengajaran.

Tabel 2 Jurnal Penelitian Terdahulu

Journal of Law, Economics, and English yang berjudul “ Strategi Menciptakan Keunggulan Bersaing Melalui Inovasi Untuk Meningkatkan Kepuasan Pelanggan (Studi Kasus Persepsi Pengguna Go-Pay di Purwokerto, Jawa Tengah) “ karya Puspita Lianti Putri dan Kartika Dwi Chandra Sari (2021) menggunakan metode penelitian kuantitatif kausal, dengan jumlah 50 responden yang ditentukan memakai metode non probability sampling, simple random sampling. Tujuan penelitian ini untuk untuk mengetahui strategi menciptakan kunggulan bersaing melalui inovasi untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Persamaannya yaitu meneliti tentang keunggulan



bersaing dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Perbedaannya dari metode penelitian, lokasi, dan tahun penelitian.

Pada jurnal berjudul “ Studi tentang Implementasi Strategi Bersaing dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan “ yang ditulis oleh Alifia Nabila dan Andhika Anandya (2022), menggunakan metode penelitian deskriptif analitis dengan pendekatan kualitatif. Bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi bersaing dapat meningkatkan kinerja perusahaan pada Sekala The Common Place yang merupakan suatu *caffé* yang berada di Bandung, Jawa Barat. Persamaan penelitian ini ialah mengenai implementasi strategi bersaing pada suatu bisnis. Perbedaan penelitian ini ialah objek yang diteliti dan implementasi strategi bersaingnya terhadap meningkatkan kinerja perusahaan.

Di dalam jurnal yang berjudul “ Pengaruh *Supply Chain Management* Terhadap Keunggulan Bersaing (Suatu Studi Pada Ukm Produksi Tahu Di Kampung Tahu Cibodas) ” oleh Lisma Purnamasari, Sukomo, dan Muhammad Zaki Rahman. Metode yang digunakan dalam penelitian ini analisis desain deskriptif dengan teknik survey. Sedangkan untuk menganalisis data yang diperoleh digunakan analisis regresi linear sederhana, analisis koefisien korelasi, dan koefisien determinasi. uji hipotesis menggunakan uji persial (uji t). Dengan tujuan mengetahui hasil dari hubungan antar variabel penelitian. Persamaan dengan penelitian ini ialah mengenai pengukuran keunggulan bersaing suatu bisnis. Perbedaan dengan penelitian ini ialah bidang objek bisnis dan variabel yang digunakan dalam penelitian ini.



Di dalam jurnal karya Sri Utari Erman (2015) yang berjudul “ *Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Dalam Rangka Memenangkan Persaingan Bisnis Perbankan (Studi pada Bank Nagari cabang utama Kota Pekanbaru)* ” dengan menggunakan metode pengumpulan data wawancara dan diolah menggunakan analisis deskriptif. Subjek penelitian adalah karyawan divisi keuangan dan pelayanan yang berjumlah 6 orang. Dan mewawancarai beberapa pelanggan untuk memperkuat penelitian. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui strategi keunggulan bersaing dalam memenangkan persaingan bisnis perbankan dan strategi yang paling diunggulkan Bank Nagari cabang Kota Pekanbaru. Persamaan penelitian ini yaitu dari tujuan pertamanya untuk mengetahui strategi keunggulan bersaing pada suatu bisnis tertentu. Perbedaan penelitian ini dari konteks keunggulan bersaing untuk memenangkan persaingan bisnis perbankan dan objek yang digunakan.

Jurnal yang berjudul “ Strategi Keunggulan Bersaing Lembaga Pendidikan Dan Pelatihan Magistra Utama Jember ” oleh Nurita Kustiari Ningrum (2022) menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan observasi partisipasi pasif (*passive participation*). Peneliti menggunakan dua sumber data yaitu sumber data primer diperoleh dari keterangan pimpinan Magistra Utama atau dari tenaga pendidik disana, dan data sekundernya ialah data yang diterbitkan oleh Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Magistra Utama Jember yang berkaitan dengan strategi keunggulan bersaing dalam meningkatkan kualitas. Persamaan penelitian ini yaitu meneliti mengenai strategi keunggulan bersaing yang diterapkan suatu jasa. Perbedaan penelitian ini yaitu konteks jasa



dalam bidang pendidikan dan tujuannya lebih mendeskripsikan strategi keunggulan bersaing suatu lembaga pendidikan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Manajemen Strategi

Dalam berbisnis, berorganisasi, maupun berkehidupan sehari – hari, manajemen ialah suatu konsep mendasar yang penting. Dimana menyangkut cara mengelola, mengarahkan, dan mengoordinasikan sumber daya manusiawi maupun bukan untuk mewujudkan tujuan yang ditentukan. Manajemen sebagai pondasi yang kokoh untuk mencapai kesuksesan.

Menurut GR Terry (1997) dalam buku *Manajemen Strategik* (Ni Luh Putu Agustini Karta, I Made Hedy Wartana, Gunawan Wibisono, 2023:5), manajemen merupakan seni sekaligus ilmu dalam perencanaan, pengaturan, pengarahan, dan pengelolaan aktivitas – aktivitas para anggota organisasi dan pemanfaatan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Strategi dapat diartikan sebagai serangkaian tindakan yang sengaja dipilih oleh organisasi untuk mencapai tujuan, atau sebagai kumpulan tindakan dan keputusan yang fokus pada penciptaan serta pemeliharaan keunggulan kompetitif. Dengan kata – kata sederhana, strategi adalah langkah atau cara yang digunakan oleh individu atau organisasi untuk mencapai tujuan. Dalam strategi yang efektif terdapat kolaborasi antar anggota tim, mempunyai tema, menggali faktor pendukung yang selaras dengan prinsip pelaksanaan ide secara rasional, efisien dalam penggunaan dana, juga memiliki cara untuk mencapai tujuan dengan efektif.



Manajemen strategi akan berkaitan dengan pengelolaan metode untuk mencapai tujuan. Manajemen strategi mendukung organisasi dalam mencapai tujuan melalui pengembangan dan penerapan strategi yang sesuai.

Menurut Susanto 2005 di dalam buku *Manajemen Strategi Dan Risiko* (Sigit Hermawan, 2020:2) manajemen strategi merupakan suatu proses yang ditujukan untuk menetapkan arah dan tujuan jangka panjang dari sebuah organisasi kemudian memilih cara untuk menggapainya melalui pengembangan formulasi strategi dan pelaksanaan yang terencana dengan sistematis.

Inti strategi manajemen yaitu mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber daya, dan mengidentifikasi sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara efektif untuk memenuhi tujuan strategis. Adapun tujuan manajemen strategi yaitu mengeksplorasi dan menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok, perencanaan jangka panjang dan jangka pendek, serta berusaha untuk mengoptimalkan trend trend terkini. Dan manfaat manajemen strategis menurut buku *Manajemen Strategik Konsep dan Implementasi* (Ni Luh Putu Agustini Karta, dkk. 2023:20) sebagai berikut:

- Menentukan tujuan dan target yang spesifik. Tujuan dan target yang spesifik akan mendorong perusahaan untuk memusatkan perhatian pada hal-hal krusial dan mengambil keputusan yang benar.
- Menentukan peluang dan tantangan dalam dunia bisnis. Dengan mengetahui lingkungan bisnis, perusahaan dapat melakukan tindakan untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan kesempatan.
- Membuat rencana untuk mencapai target dan tujuan. Strategi yang tepat akan mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara yang efisien dan efektif.
- Melaksanakan strategi dengan efektif. Penerapan strategi yang efektif memerlukan komitmen dari setiap anggota organisasi.



- Menilai kinerja dan melakukan penyesuaian yang dibutuhkan. Penilaian memastikan kinerja yang terus-menerus akan membantu perusahaan bahwa mereka berada di arah yang tepat.

2.2.2 Pengertian Keunggulan Bersaing

Di dalam buku *Keunggulan Kompetitif Konsep dan Studi Kasus* (Adelina Suryati, Etty Murwaningsari, 2022:26), dinyatakan bahwa pencetus teori keunggulan bersaing ialah Michael Porter dalam bukunya yang berjudul “*Competitive Advantage*” tahun 1985. Pada tahun sebelumnya yaitu tahun 1980 Porter memperkenalkan istilah ini lewat karyanya yang berjudul “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”. Porter (1980) mengemukakan strategi generik untuk keunggulan bersaing seperti yang dijelaskan dalam teori perdagangan internasional modern dan di tahun 1985 Porter mengemukakan gambaran tentang keunggulan bersaing seperti pernyataannya ini: “Keunggulan kompetitif adalah jantung dari kinerja perusahaan dalam pasar yang kompetitif. Keunggulan kompetitif adalah tentang bagaimana sebuah Perusahaan benar-benar menempatkan strategi-strategi generik ke dalam praktik.” Porter (1994) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu perusahaan dalam mencapai keuntungan ekonomi diatas profit yang dapat dicapai oleh kompetitor di dalam sektor yang serupa. Dengan keunggulan bersaing perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk mengerti perubahan struktur pasar dan memilah taktik pemasaran yang efisien. Teori ini dikenal juga sebagai keunggulan kompetitif perusahaan, yaitu karakteristik dan aset yang dimiliki perusahaan dapat meningkatkan performa yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan lain yang beroperasi di industri dan pasar yang serupa.

Menurut Kotler dan Amstrong (2012:311) di dalam jurnal (Lisma Purnamasari, Sukomo, 2023:94) “Keunggulan terhadap pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih rendah maupun dengan memberikan manfaat lebih besar karena harganya lebih tinggi”. Menurut Li et al., (2006) dalam (Santi, 2018:21) “Keunggulan kompetitif adalah sejauh mana organisasi mampu menciptakan posisi yang dapat dipertahankan atas pesaingnya. Terdiri dari kemampuan yang



memungkinkan organisasi untuk membedakan dirinya dari pesaing”.
(Lisma Purnamasari, Sukomo, 2023:93)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing adalah kemampuan yang diperoleh dari karakteristik dan sumber daya sebuah perusahaan untuk mencapai kinerja yang lebih baik dibanding dengan perusahaan lain di dalam industri atau pasar yang serupa. Adapun tujuan keunggulan bersaing diambil dari buku *Prinsip-Prinsip Pemasaran* (2001) oleh Philip Kotler dan Gary Armstrong yang dilansir dari KOMPAS.com, ada lima tujuan keunggulan bersaing yaitu :

- Membentuk suatu *positioning* yang tepat

Perusahaan berusaha untuk menyampaikan suatu citra atau *image* yang khas kepada pelanggan atau pasar yang ditargetkan.

- Mempertahankan pelanggan/loyalitas

Pelanggan yang setia bagaikan aset untuk masa depan. Apabila dikelola dengan benar akan menghasilkan pendapatan berkelanjutan yang menguntungkan bagi perusahaan.

- Mendapatkan pangsa pasar baru

Perusahaan berusaha untuk memperoleh dan memperbesar pangsa pasar dengan menerapkan strategi bersaing masing – masing untuk menjangkau pasar seluas mungkin.

- Memaksimalkan penjualan

Proses untuk mengoptimalkan keuntungan atau laba bergantung pada efektivitas strategi bersaing. Disamping itu juga bergantung



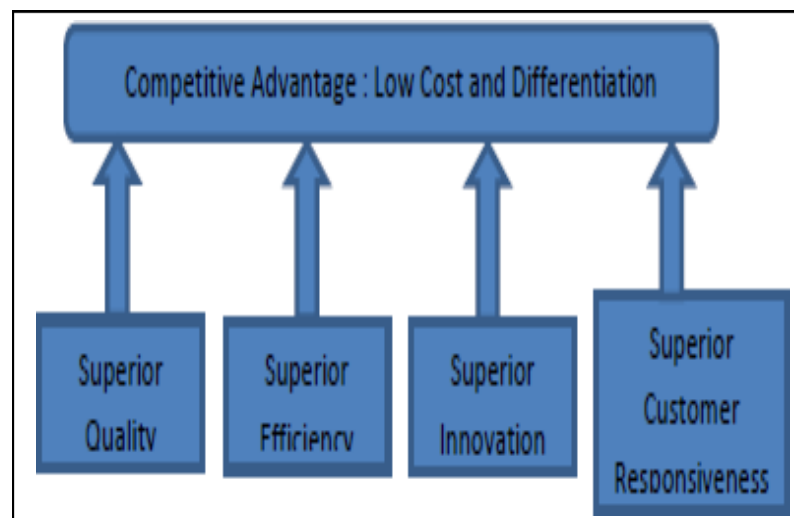
pada keseluruhan sistem yang ada dalam perusahaan serta unit fungsional lainnya.

- Menciptakan kinerja bisnis yang efektif

Perusahaan harus bisa menciptakan kinerja bisnis yang efisien, agar bisnis dapat dikelola secara strategis.

1.) Komponen Keunggulan Bersaing

Di dalam buku *Manajemen Strategi dan Resiko* (Sigit Hermawan, 2020:53), Hill dan Jones (1998) mengemukakan terdapat empat komponen untuk menggapai keunggulan kompetitif, yaitu superior quality, superior efficiency, superior innovation, dan superior customer responsiveness. Seperti yang dapat diuraikan dibawah ini :



Gambar 3 Komponen Keunggulan Bersaing
Sumber: Buku *Manajemen Strategi dan Resiko* (Sigit Hermawan, 2020)

1.1) *Superior Quality*

Keunggulan kompetitif suatu perusahaan dapat dicapai melalui superioritas kualitas produk atau layanan. Produk berkualitas tinggi akan memberikan kepuasan ekstra bagi konsumen sehingga mereka cenderung melakukan pemesanan ulang atau membeli kembali. Konsumen yang





puas memberikan efisiensi bagi perusahaan, karena tidak memerlukan pengeluaran besar untuk pemasaran atau iklan. Dengan kata lain, perusahaan tidak perlu lagi mencari konsumen baru. Berdasarkan penelitian, konsumen yang puas cenderung melakukan *word of mouth* atau pemasaran dari mulut ke mulut, yang sangat efektif bagi perusahaan.

1.2) *Superior Efficiency*

Keunggulan kompetitif bisa dicapai melalui efisiensi yang unggul atau jauh lebih efisien dibandingkan dengan pesaing. Contohnya adalah perusahaan penerbangan Air Asia. Perusahaan ini mampu menemukan variabel yang menyebabkan pemborosan dan menghilangkannya, sehingga menjadi sangat efisien dan bertransformasi menjadi maskapai penerbangan bertarif rendah. Bagi konsumen di Indonesia, efisiensi unggul ini sangat penting karena masyarakat Indonesia sangat menyukai harga yang terjangkau. Perusahaan yang mampu menawarkan produk berkualitas tinggi dengan harga terjangkau akan menarik minat konsumen untuk melakukan pembelian. Oleh karena itu, efisiensi yang unggul ini dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif.

1.3) *Superior Innovation*

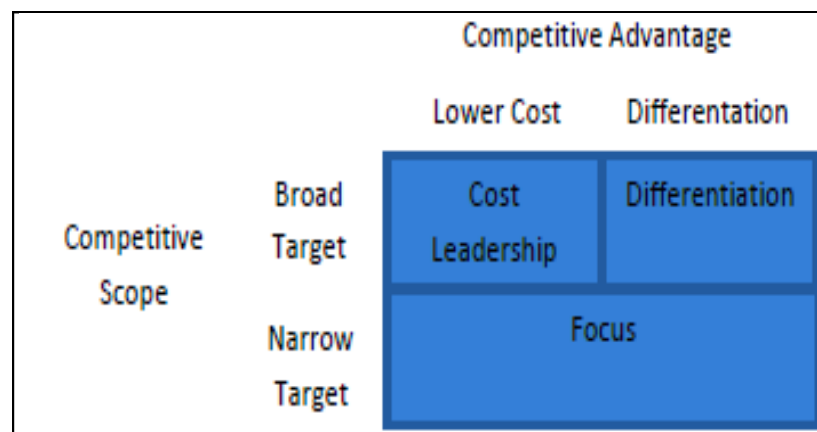
Keunggulan kompetitif juga bisa dicapai melalui inovasi yang unggul. Perusahaan diharuskan untuk terus berinovasi. Perusahaan yang paling kreatif dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat inilah yang akan meraih kemenangan dalam persaingan di dunia industri dan layanan. Seperti misalnya, keberadaan Gojek menjadi pilar penting bagi inovasi yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan lain. Model bisnis yang diterapkan oleh Gojek telah mendorong banyak perusahaan untuk berinovasi menjadi mitra Gojek, mengadopsi model bisnisnya, atau bahkan menginspirasi lahirnya perusahaan *start up*. Inovasi ini seharusnya selalu menjadi inti dari bisnis, istilahnya inovasi atau mati.

1.4) *Superior Customer Responsiveness*

Keunggulan bersaing selanjutnya adalah kemampuan Responsivitas Pelanggan yang unggul. Pelanggan atau customer merupakan elemen yang sangat krusial bagi sebuah perusahaan. Bahkan terdapat ungkapan bahwa pelanggan adalah raja. Respon pelanggan yang unggul menjadi krusial karena cara perusahaan menanggapi keluhan atau masukan dari konsumen. Kecepatan respons ini memiliki dampak besar terhadap citra perusahaan di pandangan pelanggan.

2.) Strategi Keunggulan Bersaing Michael Porter

Menurut Sigit Hermawan (2020:55), Michael Porter (1992) telah menyusun strategi keunggulan kompetitif yang disebut sebagai *Strategy Generic* (Strategi Umum). Strategi tersebut mencakup *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*.



Gambar 4 Strategi Keunggulan Bersaing Michael Porter (1992)
Sumber: *Buku Manajemen Strategi dan Resiko* (Sigit Hermawan, 2020)

2.1) Cost Leadership

Cost leadership disini maksudnya pemimpin biaya. Ini berarti bahwa produk perusahaan dapat menjadi sangat efisien sehingga harga jualnya sangat bersaing dibandingkan dengan yang lain. Ditinjau dari gambar 4 diatas, *cost leadership* ada pada kondisi *lower cost* dan *broad target*. Perusahaan memiliki produk dengan biaya produksi yang lebih hemat dibandingkan dengan pesaing. Sementara itu, pangsa pasar produk sangat besar, mencakup pasar di berbagai sektor industri. Dengan kombinasi biaya rendah dan pasar yang luas, strategi yang diambil adalah kepemimpinan biaya yang berpengaruh pada harga produk atau layanan menjadi termurah. Terdapat dua kriteria saat perusahaan ingin mengimplementasikan strategi ini, yaitu organisasi dan sumber daya. Perusahaan perlu berfungsi sebagai organisasi yang tegas dalam pengendalian biaya informasi, mengatur biaya dengan ketat, dan memberikan intensif sesuai target. Perusahaan harus memiliki sumber daya seperti modal atau keuangan yang kokoh, produk yang gampang di produksi, proses produksi yang terampil, serta biaya promosi, iklan, dan distribusi yang minim. Contoh perusahaan yang menerapkan *cost leadership* adalah Air Asia, Toyota, McDonald's, dan Wall Mart.



2.2) Differentiation

Strategi ini mensyaratkan perusahaan untuk memiliki produk yang berbeda dari pesaing. Atau perusahaan menyediakan layanan yang berbeda dari yang ditawarkan oleh perusahaan lain. Berbeda di sini tidak berarti bahwa harga produk atau jasa yang ditawarkan lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Perusahaan terus menawarkan produk dengan harga yang wajar atau tinggi, namun pelanggan tetap merasakan nilai dari produk atau layanan yang mereka gunakan. Ditinjau dari gambar 4 di atas strategi ini ada pada target pasar yang luas (*broad target*) dan pilihan strateginya yakni diferensiasi. Menurut Porter (1990) perusahaan dalam strategi ini akan meraih keuntungan dari diferensiasi jika nilai penjualan tambahan yang diperoleh berkat diferensiasi melebihi biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan diferensiasi. Salah satu contoh perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi adalah Starbucks Coffee. Karena Starbucks coffee sukses menciptakan *value* (gaya hidup) untuk penggemar kopinya.

2.3) Focus

Strategi fokus didefinisikan sebagai kumpulan strategi yang menawarkan produk dan layanan perusahaan untuk segmen tertentu. Tentu saja, strategi ini berbeda dari dua strategi yang telah disebutkan sebelumnya. Jika dua strategi sebelumnya lebih fokus pada kompetensi inti, namun strategi ini lebih menekankan pada target konsumen yang ingin dijangkau. Berdasarkan gambar 4, terlihat bahwa strategi fokus hanya diterapkan pada ruang lingkup yang sempit atau terbatas (*narrow target*), sementara keunggulan bersaingnya dapat diperoleh melalui biaya lebih rendah atau diferensiasi. Persyaratan utama dalam penerapan strategi fokus adalah perusahaan harus mampu melayani segmen industri yang lebih terbatas dengan lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan kompetitor. Dalam strategi ini, fokus ditujukan pada segmen pasar yang jumlahnya relatif kecil, terbatas, dan tidak mempertimbangkan harga dalam proses pengambilan keputusan. Contoh perusahaan yang menggunakan strategi fokus adalah rumah sakit yang mengkhususkan diri pada tulang dan merek motor besar Harley Davidson.

Jadi kesimpulannya, strategi keunggulan bersaing atau strategi generik bisa dimiliki oleh semua perusahaan. Akan tetapi, perusahaan perlu mempunyai empat komponen sebagai pondasi keunggulan kompetitif, yaitu *superior quality*, *superior efficiency*, *superior*



innovation, dan *superior customer responsiveness*. Selanjutnya, terdapat tiga strategi untuk mencapai keunggulan bersaing yang bisa diterapkan oleh perusahaan, yaitu *cost leadership* (kepemimpinan biaya), *differentiation* (diferensiasi), *focus* (fokus).

2.2.3 Manajemen Strategi dan Keunggulan Bersaing

Setiap bisnis yang sudah berdiri akan selalu ada pesaing di pasar. Oleh karena itu, manajemen strategi tidak dapat dipisahkan dari keunggulan bersaing. Untuk memperoleh keunggulan kompetitif melalui strategi manajemen, sebuah perusahaan perlu menyusun strategi atau perencanaan strategi. Dalam konteks ini artinya perusahaan perlu mengenali sumber daya yang dapat menjadi keunggulan atau perusahaan harus memahami dirinya sendiri. Dengan pendekatan yang komprehensif, perusahaan perlu mengenali area fungsional yang kuat untuk memberikan keunggulan kompetitif. Contohnya, jika perusahaan memiliki keunggulan dalam pemasaran dan distribusi, maka kawasan tersebut menjadi pusat keunggulan bagi perusahaan. Dengan demikian, perusahaan perlu menyusun strategi perencanaan dengan memilih dan memilah sumber daya yang dimilikinya, sehingga bisa menjadi sumber keunggulan kompetitif. (Sigit Hermawan, 2020:4)

2.2.4 Pengertian Manajemen Pemasaran Jasa

Menurut Sofjan Assauri (2013:12) di dalam buku *Pemasaran dan Kepuasan Pelanggan* (Indrasari, 2019:9), manajemen pemasaran didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan yang meliputi analisis, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian program-program yang dirancang untuk membangun, mengembangkan, dan mempertahankan keuntungan dari transaksi/pertukaran melalui target pasar demi mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang.

Kemudian, menurut Kotler & Keller (2016) di dalam buku *Pemasaran dan Kepuasan Pelanggan* (Indrasari, 2019:9), manajemen pemasaran merupakan seni dan ilmu dalam menentukan target pasar dan memperoleh, mempertahankan, serta mengembangkan pelanggan melalui penciptaan, penjualan, dan mengkomunikasikan nilai pelanggan yang unggul.



Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan manajemen pemasaran jasa ialah suatu proses yang meliputi perencanaan, pengarahan, pengendalian layanan, penentuan harga, distribusi, dan promosi yang mendukung perusahaan dalam menggapai tujuan. Dari manajemen pemasaran perusahaan dapat memilah sasaran pasar, memperoleh dan mempertahankan pelanggan yang unggul. Adapun tujuan dari manajemen pemasaran di dalam buku *Pemasaran dan Kepuasan Pelanggan* (Indrasari, 2019:10) yaitu menciptakan permintaan (*demand*), pangsa pasar (*market share*), peningkatan keuntungan, pencitraan produk yang baik di mata publik, menciptakan pelanggan baru, dan memuaskan pelanggan.

Dengan demikian, sebuah perusahaan jasa perlu memahami konsep manajemen pemasaran yang efektif untuk dapat memberikan pengalaman yang memuaskan agar konsumen tertarik menggunakan jasa itu kembali. Cara yang dapat ditempuh dengan menerapkan konsep bauran pemasaran (*marketing mix*).

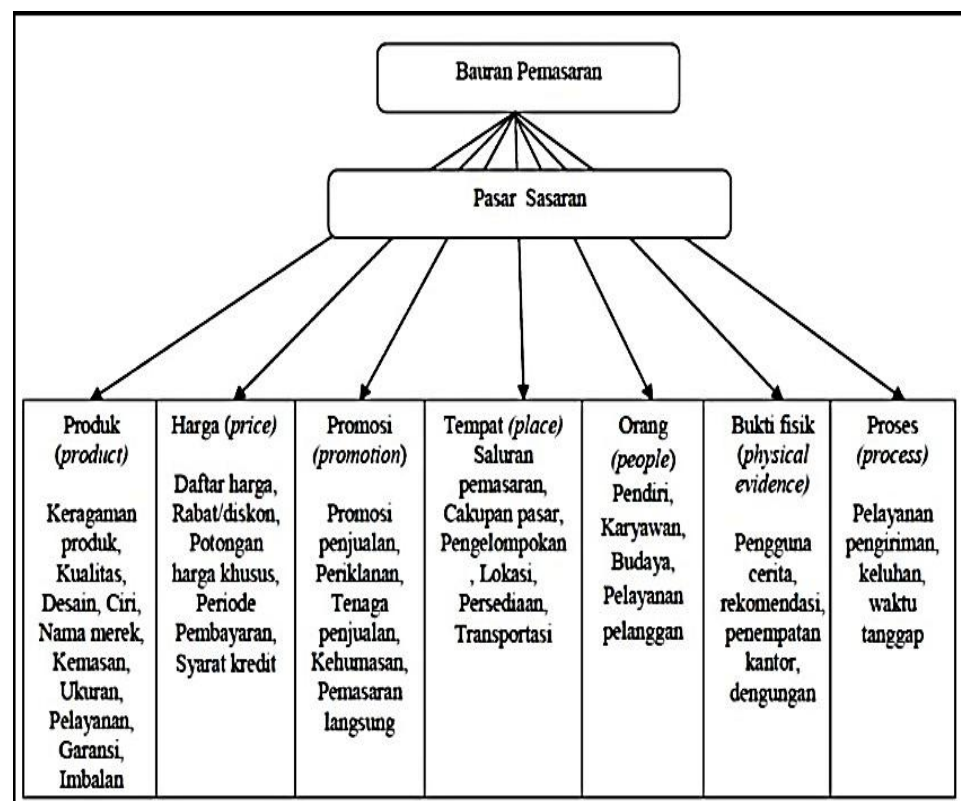
Seperti yang dikemukakan oleh Isoraite (2016) di dalam buku *Manajemen Pemasaran: Dasar dan Konsep* (Hendrayani dkk., 2021:119), bahwa bauran pemasaran adalah rangkaian keputusan dan tindakan pencapaian tujuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumennya dengan terus mengamati perubahan lingkungan dan dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut. Dan kepuasan konsumen merupakan dampak dari penerapan keputusan dan tindakan terkait dengan bauran pemasaran 4P dan 7P.

2.2.5 Strategi Pemasaran Yang Tepat Melalui Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran merupakan sebuah konsep yang dikenalkan oleh Neil Borden, seorang profesor Harvard pada tahun 1948. Untuk



bauran pemasaran jasa, Booms dan Bitner memperkenalkan bauran pemasaran 7P dan menurut Pogorelova Yakhneeva & Anna (2016) dan Kotler, Keller, Brady Goodman, Hansen (2019) di dalam buku *Manajemen Pemasaran Dasar dan Konsep* (Hendrayani dkk., 2021:114), bauran pemasaran 7P terdiri dari produk (*product*), harga (*price*), promosi (*promotion*), saluran pemasaran atau distribusi (*place*), karyawan (*people*), bukti fisik (*physical evidence*), dan proses (*process*).



Gambar 5 Bauran Pemasaran 7p

Sumber: Buku Manajemen Pemasaran: Dasar dan Konsep (Hendrayani dkk, 2021)

1.) **Product (Produk)**

Produk merupakan segala sesuatu yang dapat diusulkan ke pasar untuk memenuhi keinginan dan keperluan konsumen.

2.) **Price (Harga)**

Harga adalah sejumlah uang di mana pembeli membayar untuk mendapatkan barang atau layanan atau sejumlah uang yang ditukarkan oleh konsumen dengan nilai dari sebuah produk guna mendapatkan keuntungan atau hak milik atau pemakaian produk.



3.) **Promotion (promosi)**

Promosi adalah satu hal yang dipakai untuk menyampaikan pesan dan menjanjikan pasar berkaitan dengan produk atau layanan yang baru melalui iklan, penjualan individu, promosi penjualan, ataupun publikasi.

4.) **Place (saluran pemasaran atau distribusi)**

Distribusi adalah suatu tindakan dalam menentukan dan mengatur saluran pemasaran barang atau layanan dengan memanfaatkan koleksi entitas atau orang-orang yang memberikan bantuan penyaluran produk ataupun dalam menyediakan layanan bagi pasar yang dituju agar konsumen dapat memenuhi tuntutan dan harapannya.

5.) **People (karyawan)**

Dalam *marketing mix* ini yaitu berarti tahapan pemilihan, pelatihan, dan pemberian semangat kepada karyawan sebagai faktor yang mempengaruhi pandangan konsumen dan mencapai kepuasan pelanggan.

6.) **Physical evidence (bukti fisik)**

Yaitu tanda fisik yang dimiliki oleh penyedia layanan sebagai nilai tambah yang ditujukan untuk konsumen/pelanggan, dan calon pelanggan.

7.) **Process (proses)**

Yaitu semua langkah yang sebenarnya, mekanisme, serta arus kegiatan sistem jaminan layanan untuk pelanggan.

Menurut Palmer (2004) dalam Umeze dan Ohen (2015), Thabit dan Raewf (2018), Benyamin (2019), dan Brkanlic, S., dkk. (2020) di dalam buku *Manajemen Pemasaran: Dasar dan Konsep* (Hendrayani dkk., 2021:121), mengemukakan bahwa marketing mix dapat dimanfaatkan untuk merancang strategi jangka panjang serta berbagai program taktis jangka pendek :

- 1.) Strategi produk adalah elemen yang paling utama, karena dapat berdampak pada strategi pemasaran yang lain. Pemilihan tipe produk yang dihasilkan dan dipasarkan akan menentukan aktivitas promosi yang diperlukan, juga penetapan harga dan metode penyediaan yang dilakukan. Rencana yang bisa diterapkan meliputi pilihan mengenai referensi atau kombinasi produk, pemilihan merek, metode pengemasan produk, mutu barang, serta jaminan pelayanan yang disediakan.



- 2.) Strategi distribusi (*place strategy*) mencakup berbagai saluran distribusi yang dipakai untuk mendistribusikan produk kepada konsumen dengan waktu yang tepat, di lokasi/ tempat yang tepat, dan pemilihan penjual. Saluran distribusi memiliki fungsi yang signifikan dalam bertahannya penyaluran produk dari produsen ke konsumen akhir.
- 3.) Strategi penetapan harga (*pricing strategy*) tujuannya untuk mencapai margin keuntungan pada tingkat harga yang mungkin dibandingkan dengan harga barang pesaing yang mencakup daftar tarif, potongan harga, pendanaan, serta opsi lain seperti rental. Tarif juga memiliki peran penting dalam menarik dan kepuasan pelanggan. Harga yang murah dan barang yang memiliki kualitas serta daya tarik konsumen berkenaan dengan perusahaan. Dalam aspek ini pengusaha diharapkan bisa memproduksi barang dengan harga yang cukup terjangkau, sehingga dapat menetapkan harga yang dapat bersaing.
- 4.) Strategi promosi, pada dasarnya promosi mencakup segala aktivitas yang berarti menyampaikan atau menghadirkan sebuah produk kepada audiens yang dituju untuk menyampaikan informasi mengenai keistimewaan, fungsi dan yang paling utama adalah mengenai keberadaannya, untuk mendorong individu untuk melakukan pembelian.
- 5.) Strategi *people* atau bisa ditinjau dari karyawan. Dalam aspek pemasaran jasa, individu berperan sebagai penyedia layanan sangat berpengaruh pada kualitas layanan yang diberikan. Menurut Armando (2005) di dalam *Buku Manajemen Pemasaran Jasa* (Halim dkk., 2021:73), kepuasan pelanggan sebagian besar ada pada kualitas penyampaian layanan yang diberikan. Keberhasilan penyedia layanan untuk memuaskan pelanggan memerlukan unsur manusia seperti pertemuan langsung dengan pelanggan. Oleh karena itu, pelatihan *skills*, motivasi, dan pemberdayaan karyawan penting dalam menciptakan dan mempertahankan karyawan terbaik yang bisa meningkatkan kepuasan konsumen.
- 6.) Proses adalah aspek yang sangat diperlukan dalam bauran pemasaran karena pelanggan dapat membentuk kesan awal dari proses penyampaian yang diberikan oleh pemasar. Proses menyangkut praktik dalam menyediakan produk atau layanan kepada pelanggan yang bertujuan memuaskan pelanggan dan menyenangkan pelanggan. Menurut Lupiyoadi dan Hamdani (2013) di dalam *Buku Manajemen Pemasaran Jasa* (Halim dkk., 2021:75), proses biasanya terdiri dari prosedur, jam kerja, cara, aktivitas, dan hal-hal biasa di mana layanan dihasilkan dan diserahkan kepada pelanggan. Kecepatan dan akurasi proses layanan yang disediakan memiliki peran yang signifikan dalam membentuk pandangan pelanggan. Kecepatan serta akurasi dari proses ini juga harus dilengkapi dengan teknologi yang memadai supaya proses inovasi





- dapat tercapai. Teknologi memiliki dampak yang sangat besar terhadap perkembangan pilihan dalam memberikan layanan. Ini menghasilkan keluaran yang efektif dan efisien untuk menciptakan layanan yang memberikan nilai lebih bagi pelanggan.
- 7.) Perusahaan jasa harus bisa mengelola bukti fisik dengan hati-hati karena dapat memiliki dampak besar terhadap kesan pelanggan. Layanan sering kali tidak tampak, dan pelanggan kesulitan untuk menilai kualitasnya dengan tepat. Oleh karena itu, pelanggan memanfaatkan layanan lingkungan sebagai indikator utama untuk menilai kualitas. Layanan lingkungan dikenal sebagai bukti fisik. Yang termasuk bukti fisik mencakup perawatan tempat, desain interior, dinding dan langit-langit yang terlihat rapi, lantai dan papan nama yang bersih, suhu, serta bisa juga dari artefak pribadi yang mampu meningkatkan pengalaman pelanggan. Lingkungan fisik berkontribusi untuk membedakan diri dari kompetitor yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan.

Kesimpulannya, marketing mix atau bauran pemasaran ialah strategi pemasaran yang menyatukan beberapa komponen secara konsisten untuk mengubah calon pelanggan menjadi pelanggan. Strategi ini dapat membantu perusahaan menciptakan merek yang selalu terpikirkan (*top-of-mind*) dan menjadi pilihan utama bagi banyak orang di segmen pasar sesuai jenis perusahaan terkait. Dengan demikian perusahaan dapat melaksanakan pemasaran dengan lebih efektif dan menguntungkan. Adapun manfaat dari *marketing mix* yaitu :

- Memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan dengan lebih efektif.
- Membantu perusahaan dalam mengelola unsur-unsur pemasaran secara menyeluruh.
- Memfasilitasi perusahaan untuk menciptakan produk atau layanan yang sesuai dengan kebutuhan konsumen.

- Membantu perusahaan dalam menetapkan harga yang bersaing dan menguntungkan.
- Mendukung perusahaan dalam merancang dan menjalankan strategi pemasaran yang efisien.

2.2.6 Pengertian Kepuasan Pelanggan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kepuasan yaitu perihal yang bersifat puas, kesenangan, kelegaan, dan sebagainya. Kepuasan berarti perasaan puas, rasa senang, dan kelegaan seseorang setelah menggunakan suatu produk atau jasa. Sedangkan arti kata pelanggan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yakni orang yang membeli atau menggunakan barang atau jasa secara tetap atau rutin. Dari pengertian tersebut, kepuasan pelanggan bisa diartikan sebagai perasaan puas dengan kesenangan dan lega setelah seseorang memakai barang atau jasa.

Menurut Kotler (2000) di dalam buku *Kepuasan Konsumen* (Dr. Khamdan Rifa'i, SE., 2023:49), kepuasan adalah tingkat rasa puasnya seseorang setelah mengevaluasi kinerja atau hasil yang dirasakan dibandingkan dengan ekspektasinya. Maka, kepuasan atau ketidakpuasan adalah hasil dari perbandingan antara harapan dan pengalaman setelah menggunakan layanan atau jasa yang diberikan. Menurut Andersson dkk. (1994) di dalam buku *Kepuasan Konsumen* (Dr. Khamdan Rifa'i, SE., 2023:51), menyatakan bahwa konsumen yang merasa puas cenderung bersedia membayar lebih untuk manfaat yang mereka dapatkan, dan mereka lebih mampu mentoleransi kenaikan harga, yang pada akhirnya akan mempengaruhi pencapaian margin tinggi dari loyalitas. Pelanggan yang merasa puas juga akan lebih cenderung melakukan pembelian dengan lebih sering dan dalam jumlah yang banyak serta akan tertarik untuk membeli produk atau layanan lain yang disediakan oleh perusahaan.



Dari beberapa penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan pelanggan ialah reaksi yang ditunjukkan oleh pelanggan terhadap layanan atau hasil (kinerja) yang diterima, selanjutnya konsumen akan membandingkan hasil (kinerja) dengan harapan yang diinginkannya. Jika performa melebihi ekspektasi, maka pelanggan akan sangat senang dan merasa puas. Konsumen yang merasa puas akan tetap setia lebih lama, kurang peka terhadap harga dan memberikan tanggapan hal positif mengenai perusahaan tersebut.

1.)Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan

Menurut Zeithaml dan Bitner (2003)) di dalam buku *Kepuasan Konsumen* (Dr. Khamdan Rifa'i, SE., 2023:55) terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan konsumen, di antaranya:

- 1.1) Fitur produk dan jasa. Kepuasan pelanggan terhadap produk atau layanan sangat dipengaruhi oleh penilaian konsumen terhadap fitur barang atau layanan. Dalam melaksanakan penelitian kepuasan, sejumlah perusahaan memanfaatkan kelompok fokus untuk mengidentifikasi fitur dan atribut utama dari layanan dan selanjutnya menilai pandangan konsumen mengenai fitur tersebut. Hal ini juga mengindikasikan bahwa pengguna jasa akan melakukan *trade-off* antara berbagai fitur layanan (contohnya tingkat tarif dengan mutu atau dengan kehangatan karyawan), bergantung pada jenis layanan yang dinilai dan tingkat kekritisian jasa.
- 1.2) Emosi konsumen. Emosi juga dapat memengaruhi pandangan konsumen terhadap barang atau layanan. Emosi ini dapat stabil, seperti keadaan pikiran, perasaan atau kepuasan hidup. Pemikiran atau emosi konsumen (suasana hati baik atau buruk) dapat memengaruhi tanggapan konsumen terhadap layanan. Emosi spesifik juga bisa dipicu oleh pengalaman berbelanja, yang mempengaruhi kepuasan pelanggan terhadap layanan. Emosi positif seperti perasaan senang, bahagia, ceria akan meningkatkan kepuasan pelanggan.
- 1.3) Atribusi untuk keberhasilan atau kegagalan layanan. Atribusi faktor yang dirasakan dari suatu kejadian memengaruhi persepsi





dan kepuasan. Saat konsumen terkejut oleh hasil (jasa lebih baik atau kurang baik dari yang diinginkan), konsumen cenderung memperhatikan alasan dan penilaian alasan yang mereka miliki dapat memengaruhi kepuasan. Untuk jasa yang tidak berwujud, konsumen umumnya menggunakan atribut seperti berikut:

- *Reliability*, yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijamin dengan tepercaya dan tepat.
- *Responsiveness*, yaitu hasrat untuk memberikan bantuan dan menyediakan pelayanan yang cepat untuk konsumen.
- *Assurance*, yaitu pengetahuan, keterampilan, sopan santun, dan karakter dapat diandalkan yang dimiliki oleh karyawan.
- *Empathy*, yaitu perhatian, layanan pribadi yang disediakan untuk pelanggan.
- *Tangibles*, mencakup sarana fisik, peralatan, staf dan materi tertulis.

1.4) Persepsi terhadap keadilan dan kesetaraan (*fairness and equity*).

Kepuasan Konsumen juga dipengaruhi oleh pandangan konsumen mengenai kesetaraan dan keadilan. Konsumen merenungkan seperti pertanyaan – pertanyaan di bawah ini :

- Apakah saya diperlakukan dengan baik jika dibandingkan dengan pelanggan lain?
- Apakah pelanggan lain mendapat layanan yang lebih baik, tarif yang lebih kompetitif atau mutu layanan yang lebih unggul?
- Apakah saya menukar dengan harga yang wajar untuk jasa yang saya beli?

Persepsi mengenai keadilan dan kesetaraan adalah kunci untuk memahami persepsi kepuasan konsumen terhadap barang atau layanan.

1.5) Konsumen lain, keluarga, dan teman kerja. Kepuasan pelanggan juga terpengaruh oleh orang lain. Contohnya, kepuasan mengenai perjalanan liburan keluarga merupakan fenomena yang terus berkembang dipengaruhi oleh tanggapan dan ekspresi dari anggota keluarga selama masa liburan. Selanjutnya, apakah pernyataan rasa puas atau ketidakpuasan anggota keluarga mengenai perjalanan dipengaruhi oleh kisah yang diceritakan ulang di antara keluarga dan ingatan tentang sebuah kejadian.

Para peneliti dan penulis menyebutkan bahwa karakteristik yang mempengaruhi kepuasan pelanggan disesuaikan dengan produk tersebut. Contohnya, untuk produk kendaraan, aspek yang diperhatikan meliputi keandalan, kemudahan perawatan, reputasi, ketahanan, fungsi, dan *user-friendly*. Sementara mengenai makanan

yang contohnya dipertimbangkan seperti rasa, kesegaran, aroma, dan lain-lain.

2.) Indikator Kepuasan Pelanggan

Indikator kepuasan pelanggan konsumen dapat diamati dari:

- 2.1) **Re-purchase** : membeli kembali, di mana konsumen itu akan kembali ke perusahaan untuk mencari produk / layanan.
- 2.2) **Word of Mouth** : dalam konteks ini, pelanggan akan menyampaikan pernyataan positif mengenai perusahaan kepada orang lain.
- 2.3) **Brand Image** : pelanggan kurang mengamati merek atau iklan dari produk pesaing.
- 2.4) **Menghasilkan keputusan pembelian pada perusahaan yang serupa**: membeli barang lain dari perusahaan yang serupa.

Jadi pada intinya, menjaga kepuasan pelanggan dari waktu ke waktu akan menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan. Hal tersebut menjadikan perusahaan memiliki citra merek di mata pelanggan dan dapat memperbesar keuntungan perusahaan dalam jangka panjang. Pelanggan yang merasa puas dengan produk atau layanan cenderung memesan kembali dan memanfaatkan kembali layanan ketika kebutuhan serupa muncul lagi di masa yang akan datang . Ini menunjukkan bahwa kepuasan adalah kunci dari segmen pelanggan dalam melakukan pembelian ulang yang menjadi porsi terbesar dari volume penjualan perusahaan. Tidak mengherankan bahwa perusahaan telah menjadi terobsesi dengan kepuasan pelanggan, mengingat hubungannya yang langsung dengan kesetiaan pelanggan, pangsa pasar dan keuntungan. Dengan demikian, perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.



2.3 Kerangka Pemikiran

Dari judul penelitian “Implementasi Strategi Keunggulan Bersaing Pada Barbershop BarberHoue di Mojoagung”, maka kerangka pemikiran yang dapat peneliti susun sebagai berikut :



