

BAB II

TINJAUAN UMUM TENTANG STRATEGI PEMASARAN DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF

A. STRATEGI PEMASARAN PRODUK

1. Strategi

Keberadaan strategi sangat penting dalam memasarkan produk sebaik apapun segmentasi, pasar sasaran, dan posisi pasar yang dilakukan tidak akan berjalan jika tidak diikuti dengan strategi yang tepat. Strategi adalah langkah-langkah yang harus dijalankan oleh suatu perusahaan untuk mencapai tujuan. Kadang langkah-langkah yang harus dihadapi terjal dan berliku-liku, namun adapula langkah yang relatif mudah.¹

Strategi adalah penetapan tujuan jangka panjang yang dasar dari suatu organisasi, dan pemilihan alternatif tindakan dan alokasi sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.²

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani yang berarti: kepemimpinan dalam ketentaraan. Konotasi ini berlaku selama perang yang kemudian berkembang menjadi manajemen ketentaraan dalam rangka mengelola para tentara bagaimana melakukan mobilisasi pasukan dalam jumlah yang besar, bagaimana mengkoordinasikan komando yang jelas, dan lain sebagainya.

¹ Kasmir, *Kewirausahaan*, Jakarta: PT Raja Grafindo. 2006, hlm. 171.

² Mamduh M Hanafi, *Manajemen*, Yogyakarta: Unit Penerbit. 2003, hlm.136.

Apabila kita definisikan ke dalam kompetisi bisnis di era 1990-an kita bisa mengatakan bahwa strategi adalah menetapkan arah kepada “manajemen” dalam arti orang tentang sumber daya di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di dalam pasar. Dengan kata lain, definisi strategi mengandung dua komponen yaitu: *future intentions* atau tujuan jangka panjang dan *competitive advantage* atau keunggulan bersaing.³

Menurut kamus umum bahasa Indonesia, strategi adalah ilmu siasat perang atau akal (tipu muslihat) untuk mencapai suatu maksud. Namun dalam perkembangannya kata ini sering dipakai dalam pengertian yang lebih luas sebagai cara yang ditempuh seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan⁴.

Dalam manajemen strategis yang baru, Mintzberg mengemukakan 5 P yang sama artinya dengan strategi, yaitu perencanaan (*plan*), pola (*patern*), posisi (*position*), prespektif (*prespectife*), dan permainan atau taktik (*play*).

1. Strategi adalah Perencanaan (*Plan*)

Konsep strategi tidak lepas dari aspek perencanaan, arahan atau acuan gerak langkah perusahaan untuk mencapai suatu tujuan di masa depan.

Akan tetapi, tidak selamanya strategi adalah perencanaan ke masa depan

³ Crown Dirgantoro, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: PT Grasindo. 2001), hlm. 5.

⁴ Makhalul Ilmi, *Teori dan Praktek Lembaga Mikro Keuangan Syariah*, (Yogyakarta: UII Press. 2002), hlm. 57.

yang belum dilaksanakan. Strategi juga menyangkut segala sesuatu yang telah dilakukan di masa lampau, misalnya pola-pola perilaku bisnis yang telah dilakukan di masa lampau.

2. Strategi adalah Pola (*Patern*)

Menurut Mintzberg strategi adalah pola, yang selanjutnya disebut sebagai “*intended strategy*”, karena belum terlaksana dan berorientasi ke masa depan. Atau disebut juga sebagai “*realized strategy*” karena telah dilakukan oleh perusahaan.

3. Strategi adalah Posisi (*Position*)

Yaitu menempatkan produk tertentu ke pasar tertentu yang dituju. Strategi sebagai posisi menurut Mintzberg cenderung melihat ke bawah, yaitu ke satu titik bidik di mana produk tertentu bertemu dengan pelanggan, dan melihat ke luar yaitu meninjau berbagai aspek lingkungan eksternal.

4. Strategi adalah Prespektif (*Prespektif*)

Jika dalam P kedua dan ketiga cenderung melihat ke bawah dan ke luar, maka sebaliknya dalam prespektif cenderung melihat ke dalam yaitu kedalam organisasi.

5. Strategi adalah Permainan (*Play*)

Menurutnya strategi adalah suatu manuver tertentu untuk memperdaya lawan atau pesaing. Suatu merek misalnya meluncurkan merek kedua agar

posisinya tetap kukuh dan tidak tersentuh, karena merek-merek pesaing akan sibuk berperang melawan merek kedua tadi.⁵

Strategi bauran pemasaran adalah⁶:

a. Strategi Produk

Dalam strategi produk yang harus diingat adalah yang berkaitan dengan produk secara utuh, mulai dari nama produk, bentuk, isi, atau pembungkus. Strategi produk menggambarkan tindakan yang digunakan oleh komponen produk dan bauran pemasaran untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan⁷. Strategi produk yang harus dan perlu dilakukan oleh suatu perusahaan dalam mengembangkan produknya adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan logo
- 2) Menciptakan merk
- 3) Menciptakan kemasan
- 4) Kepuasan label

b. Strategi Harga

Penentuan harga menjadi sangat penting untuk diperhatikan mengingat harga merupakan salah satu penyebab laku tidaknya produk dan jasa yang ditawarkan. Salah dalam menentukan harga akan berakibat fatal

⁵ Suryana, Kewirausahaan, Jakarta: PT Salemba Emban Patria. 2001, hlm. 129-130

⁶ Kasmir, *op. cit.* hlm. 173-185

⁷ Justin G Longenecker dkk, kewirausahaan manajemen usaha kecil, Jakarta: PT.Salemba Emban Patria, 2001 hlm.353.

terhadap produk yang ditawarkan dan berakibat tidak lakunya produk tersebut di pasar.

Penentuan harga yang akan ditetapkan harus disesuaikan dengan tujuan perusahaan. Adapun tujuan penentuan harga oleh suatu perusahaan secara umum adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk bertahan hidup, yaitu penentuan harga dilakukan semurah mungkin. Tujuannya adalah agar produk dan jasa yang ditawarkan laku di pasaran dengan harga murah, tetapi masih dalam kondisi yang menguntungkan.
- 2) Untuk memaksimalkan laba, yaitu bertujuan agar penjualan meningkat sehingga laba menjadi maksimal.
- 3) Untuk memperbesar *market share*, yaitu untuk memperbesar jumlah pelanggan
- 4) Mutu produk, yaitu untuk memberikan kesan bahwa produk atau jasa yang ditawarkan memiliki kualitas yang tinggi atau lebih tinggi dari kualitas pesaing.
- 5) Karena pesaing, yaitu bertujuan agar harga yang ditawarkan lebih kompetitif dibandingkan harga yang ditawarkan pesaing.

c. Strategi Tempat dan Distribusi

Distribusi adalah cara perusahaan menyalurkan barangnya, mulai dari perusahaan sampai ke tangan konsumen akhir. Strategi distribusi sangat penting dalam upaya perusahaan melayani konsumen tepat

waktu dan tepat sasaran. Keterlambatan dalam penyaluran mengakibatkan perusahaan kehilangan waktu dan kualitas barang serta diambilnya kesempatan oleh pesaing.

Perlu diketahui bahwa saluran distribusi memiliki fungsi tertentu. Fungsi-fungsi tersebut betapa pentingnya strategi distribusi dalam perusahaan. Adapun fungsi saluran distribusi adalah sebagai berikut:

- 1) Fungsi transaksi, adalah fungsi yang meliputi bagaimana perusahaan menghubungi dan mengkomunikasikan produknya dengan calon pelanggan.
- 2) Fungsi logistik, merupakan fungsi yang meliputi pengangkutan dan penyortiran barang, termasuk sebagai tempat penyimpanan, memelihara, dan melindungi barang.
- 3) Fungsi fasilitas, meliputi penelitian dan pembiayaan. Penelitian yakni mengumpulkan informasi tentang jumlah anggota saluran dan pelanggan lainnya. Pembiayaan adalah memastikan bahwa anggota saluran tersebut mempunyai uang yang cukup guna memudahkan aliran barang melalui saluran distribusi sampai ke konsumen akhir.

d. Strategi Promosi

Dalam kegiatan ini setiap perusahaan berusaha mempromosikan seluruh produk jasa yang dimilikinya, baik langsung maupun tidak langsung. Salah satu tujuan promosi perusahaan adalah

menginformasikan segala jenis produk yang ditawarkan dan berusaha menarik calon konsumen yang baru. Paling tidak ada empat macam sarana promosi yang dapat digunakan oleh setiap perusahaan dalam mempromosikan produknya, yaitu:

1) Periklanan (*advertising*)

Tujuan penggunaan iklan sebagai media promosi adalah untuk pemberitahuan tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan produk yang dimiliki oleh suatu perusahaan, untuk perhatian dan minat pelanggan baru dengan harapan akan memperoleh daya tarik dari para calon pelanggan, dan mempengaruhi pelanggan pesaing agar berpindah ke produk dari perusahaan yang mengiklankan.

2) Promosi Penjualan (*sales promotion*)

Tujuan promosi penjualan adalah untuk meningkatkan penjualan atau meningkatkan jumlah pelanggan .

3) Publisitas (*publicity*)

Publisitas merupakan kegiatan promosi untuk memancing pelanggan melalui kegiatan, seperti pameran, bakti sosial, serta kegiatan lainnya.

4) Penjualan pribadi (*personal selling*)

Dalam dunia bisnis penjualan pribadi secara umum dilakukan oleh *salesman* atau *salesgirl* dengan cara *door to door*.

2. Pemasaran

Menurut Philip Kotler pemasaran merupakan proses sosial di mana individu mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran yang bebas atas produk dan jasa yang bernilai dengan orang lain. Dalam bahasa yang ringkas, kita bisa mengatakan bahwa pemasaran adalah memuaskan kebutuhan dan keinginan orang dengan mendapatkan keuntungan.⁸

Pemasaran berarti mengelola pasar untuk menghasilkan pertukaran dan hubungan, dengan tujuan menciptakan nilai, memuaskan kebutuhan dan keinginan. Jadi kita kembali pada definisi mengenai pemasaran sebagai sebuah proses, yang dengannya seseorang atau kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan, dengan menciptakan dan saling menukarkan produk dan nilai dengan orang lain.⁹

Konsep paling dasar yang melandasi pemasaran adalah:

- a. Kebutuhan (*needs*) adalah suatu pernyataan dari perasaan kekurangan.
- b. Keinginan (*wants*) adalah kebutuhan manusia yang dibentuk oleh budaya dan kepribadian seseorang.

⁸ Taufik Amir, *Dinamika Pemasaran*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.2004. hlm.4.

⁹ Philip Kotler dan Gary Armstrong, *Prinsip-Prinsip Pemasaran*, Jakarta: Erlangga. 2001. hlm. 16-17

- c. Permintaan (*demands*) adalah keinginan manusia yang didukung oleh daya beli.¹⁰

3. Produk

Pengertian produk menurut Philip kotler adalah sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar guna mendapatkan perhatian untuk dibeli, digunakan, atau dikonsumsi sehingga dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan. Dari pengertian ini dapat dijabarkan bahwa produk merupakan sesuatu, baik berupa barang maupun jasa, yang ditawarkan ke konsumen agar diperhatikan, dan dibeli oleh konsumen.¹¹

Sesuai dengan definisi di atas, produk dapat dikelompokkan menjadi dua jenis, berikut:

- a. Produk yang berupa benda fisik atau benda berwujud, seperti buku, meja, kursi, rumah, mobil, dan lain-lain.
- b. Produk yang tidak berwujud, biasanya disebut jasa. Jasa dapat disediakan dalam berbagai wahana, seperti pribadi, tempat kegiatan, organisasi, dan ide-ide.

Sebenarnya secara umum terdapat banyak produk yang secara teknis-finansial dapat dikembangkan BMT untuk dapat menjalankan usahanya,¹² seperti:

¹⁰ Freedy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1997, hlm.18

¹¹ Kasmir, *op. cit.* hlm. 174.

¹² Makhalul Ilmi, *op. cit.* hlm. 30

a. Penghimpunan Dana

1) *Wadi'ah*

Ialah memanfaatkan sesuatu di tempat yang bukan pada pemiliknya untuk dipelihara. Dalam bahasa Indonesia disebut titipan. Akad *wadi'ah* merupakan suatu akad yang bersifat tolong-menolong antara sesama manusia.¹³

Pada prinsipnya dasar *wadi'ah* menyebutkan bahwa seorang penitip barang wajib membayar seluruh biaya yang dikeluarkan pihak yang di titipi, secara otomatis, untuk keperluan pemeliharaan barang titipan tersebut, disamping imbalan jasa dalam jumlah yang pantas sesuai kadar kepatutan atau berdasarkan kesepakatan di muka antara kedua belah pihak pada waktu perjanjian *wadi'ah* di buat.¹⁴

2) *Mudharabah*

Mudharabah adalah akad kerjasama usaha antara *shahibul maal* dan *mudharib* dengan pembagian keuntungan sesuai nisbah yang di sepakati dari awal.¹⁵

Dalam kerangka penghimpunan dana *mudharabah*, nasabah bertindak sebagai *shahibul maal* dan BMT sebagai *mudharib*. BMT dapat menawarkan produk penghimpunan dana *mudharabah* ini kepada

¹³ M. Ali Hasan, *Berbagai Macam Transaksi Dalam Islam*, Jakarta, :PT. Raja Grafindo persada. 2003, hlm.245.

¹⁴ Makhalul ilmi, *op. cit.* hlm. 30.

¹⁵ Hasbi Ramli, *Teori Dasar Akuntansi Syariah*, Jakarta: PT renaisan. 2005. hlm. 40.

masyarakat dengan menunjukkan cara-cara penentuan dan penghitungan porsi bagi hasilnya, dan perlu di catat, ia tidak diperkenankan menjanjikan pemberian keuntungan tetap perbulan dalam jumlah tertentu dengan sistem persentasi sebagaimana lazim berlaku dalam tatanan perbankan konvensional, atau dalam jumlah tertentu atas dasar kalkulasi angka-angka rupiah.¹⁶

3) *Musyarakah*

Musyarakah adalah kerjasama antara pemilik dana yang menggabungkan dana mereka dengan tujuan mencari keuntungan.¹⁷

Penghimpunan dana *musyarakah* di BMT dalam bentuk penyertaan modal usaha oleh seseorang pada BMT atau oleh BMT satu pada BMT yang lainnya, atau oleh lembaga tertentu yang mempercayakan modalnya untuk dikelola secara syariah di BMT. Dalam praktik, pihak ke tiga yang menyertakan modalnya biasanya memberikan syarat agar dana yang di sertakannya di BMT tidak merugi, dan bahkan tidak jarang mereka meminta keuntungan pasti dalam jumlah tertentu setiap bulan kepada BMT sebelum dana tersebut benar-benar di kelola.¹⁸

¹⁶ Makhalul Ilmi, *op. cit.* hlm. 33

¹⁷ Hasbi Ramli, *op. cit.* hlm. 34.

¹⁸ Makhalul Ilmi *op. cit.* hlm. 42.

b. Penyaluran Dana

1) *Mudharabah*

Adapun dalam rangka penyaluran dana *mudharabah*, BMT bertindak sebagai *shahibul maal* dan nasabah sebagai *mudharib*. BMT memberikan kepercayaan penuh kepada nasabah untuk memanfaatkan fasilitas pembiayaan berbagai hasil ini sebagai modal mengelola proyek atau usaha halal tertentu yang dianggap fleksibel. Karena landasan *mudharabah* murni “kepercayaan” dari *shahibul maal*, BMT dituntut ekstra hati-hati dan selektif terhadap pembiayaan yang diajukan nasabah, lebih dari sewajarnya dilakukan.¹⁹

2) *Musyarakah*

Beberapa BMT biasanya menerapkan produk *musyarakah* dengan cara, mula-mula petugas BMT menawarkan besarnya bagi hasil tetap perbulan kepada calon nasabah selama jangka waktu tertentu, untuk selanjutnya bila tawaran itu di sepakati, BMT akan merealisasikan akad pembiayaan *musyarakah* kepada nasabah. Ada juga BMT yang aplikasi produk *musyarakahnya* di lakukan dengan pengajuan syarat agar usaha yang di kelola nasabah tidak merugi.²⁰

¹⁹ *Ibid*, hlm. 35.

²⁰ *Ibid*, hlm 43.

3) *Murabahah*

Murabahah adalah akad jual beli barang dengan menyertakan harga perolehan dan keuntungan (*margin*) yang disepakati oleh penjual dan pembeli.²¹

Dalam penerapan, BMT bertindak sebagai pembeli sekaligus penjual barang halal tertentu yang di butuhkan nasabah. Mula-mula BMT membeli barang sebagaimana di maksud kepada pihak ke tiga dengan harga tertentu, secara langsung atau melalui wakil yang di tunjuk, untuk selanjutnya barang tersebut di jual kepada nasabah dengan harga tertentu setelah di tambah keuntungan yang di sepakati.²²

4. Strategi Pemasaran Produk

Strategi pemasaran produk mengandung pengertian sebagai cara yang ditempuh dalam rangka menawarkan dan menjual kepada masyarakat produk-produk yang dimiliki. Sedangkan menurut pengertian syariah maksudkan agar cara tersebut diwujudkan dalam bentuk tindakan dan langkah-langkah kebijakan yang sejalan dengan prinsip-prinsip syariah.

Dalam memasarkan produk BMT secara umum, pengelola perlu memperhatikan beberapa hal penting sebagai berikut:

²¹ Hasbi *Ramli*, *op. cit.* hlm. 51

²² Makhalul *Ilmi*, *op. cit.* hlm. 38.

a. Meluruskan Niat

Pentingnya meluruskan niat di sini karena ia merupakan sumber inspirasi dan motivasi seseorang melakukan perbuatan. Apabila niatnya baik, maka amal perbuatan yang dilakukan juga bernilai baik, begitu juga sebaliknya.

Beberapa petunjuk praktis yang dapat dijadikan bahan rujukan para pengelola BMT dalam upaya meluruskan niat, sebagai berikut:

- 1) Meluruskan niat dengan selalu memnyebut nama Allah bahwa apa yang hendak dilakukan dalam kerangka pemasaran produk BMT tidak lain semata-mata untuk mengharap ridha-Nya.
- 2) Luruskan niat dengan selalu mendekatkan tindakan dengan misi BMT yang telah ditetapkan.
- 3) Luruskan niat dengan dilandasi keyakinan bahwa memasarkan produk BMT juga merupakan salah satu bagian penting dari serangkaian usaha untuk menegakkan hukum-hukum Allah di muka bumi dan dakwah menuju jalan yang benar.
- 4) Luruskan niat dengan mengucapkan dalam hati hendak berusaha maksimal dalam memasarkan produk BMT dan pantang menyerah menghadapi segala tantangan karena pertolongan Allah akan datang menyertai langkah-langkahnya.

b. Memperhatikan Ulama

Hal penting lain yang perlu juga diperhatikan pengelola BMT dalam memasarkan produknya adalah dengan menetapkan jadwal rutin kunjungan sulaturahmi kepada para ulama. Untuk itu, perlu dipikirkan langkah-langkah strategis yang memungkinkan BMT dapat mengukuhkan jalinan kerjasama tersebut secara lebih dekat dengan lembaga atau organisasi-organisasi sosial keagamaan yang berada di bawah pengaruh (naungan) ulama, antara lain dengan menawarkan produk-produk simpanan berbagi hasil BMT, seperti simpanan pendidikan untuk para santri, simpanan haji untuk umat islam yang telah berkecukupan, simpanan qurban, simpanan idul fitri, dan lain-lain jenis simpanan yang dapat mengakses kebutuhan umat.

c. Memperluas Jaringan Kerjasama

Dengan semakin banyak pihak yang dirangkul, maka semakin banyak pula peluang untuk memacu percepatan pengembangan lembaga., dan ini berarti target-target pemasaran akan semakin mudah dicapai. Demikian juga eksistensi BMT semakin kukuh di masyarakat karena mengalirnya banyak dukungan dari pihak-pihak yang terjalin kerjasamanya. Pihak-pihak yang dimaksud antara lain sebagai berikut:

- 1) Para *aghniya*, yakni orang-orang muslim yang memiliki kelebihan harta.
- 2) Pengusaha muslim yang jujur dan memiliki komitmen kuat terhadap pemberdayaan ekonomi umat.
- 3) Perbankan syariah, local maupun nasional, lembaga-lembaga keuangan mikro syariah lainnya. Lembaga-lembaga permodalan, serta instansi pemerintah maupun swasta yang bergerak dalam bidang ekonomi dan bisnis.
- 4) Semua pihak yang memiliki komitmen sama dalam pemberdayaan ekonomi komponen mayoritas bangsa yang hidup di wilayah akar rumput.

d. Jemput Bola

Sebagai lembaga keuangan yang baru didirikan, BMT membutuhkan promosi dan sosialisasi secara lebih optimal di masyarakat. Keaktifan pengelola dalam memasarkan produknya dengan demikian merupakan komponen terpenting yang akan menentukan tingkat keberhasilan lembaga. Salah satu cara efektif yang dapat dilakukan untuk mencapai target-target pemasaran produk-produk BMT di awal operasional adalah dengan melakukan pendekatan jemput bola.

Dari prespektif syariah, jemput bola dapat juga diartikan sebagai upaya BMT mengembangkan tradisi silaturahmi yang menurut keterangan nabi saw, dapat menambah rizki, memanjangkan umur, serta menjauhkan

manusia dari dendam dan kebencian. Dari sini kemudian terbinalah persaudaraan yang baik antara BMT dengan nasabah dan antara muslim satu dengan muslim lainnya.²³

B. KEUNGGULAN KOMPETITIF

Banyak digunakan istilah *competitive advantage* yang diartikan sebagai “keunggulan bersaing” sering menimbulkan kebingungan. Kebingungan tentang *competitive advantage* sangat wajar, bahkan ditingkat petinggi dan pelaku bisnis dan ekonomi di negeri ini juga masih ada berbagai pendapat atau komentar dengan menggunakan istilah tersebut dan sering dipertukarkan dengan pengertian *comparative advantage*. Secara mudah bisa kita cermati untuk lingkup Negara ada dua kutub di negeri yang bertahun-tahun memiliki perbedaan pendapat yang cukup tajam tentang bagaimana mencapai keunggulan bersaing untuk Negara (*Comparative Advantage of Nation*). Kubu yang satu menyatakan *comparative advantage* dulu agar Negara memiliki keunggulan bersaing. Untuk itu, marilah kita cermati pengertian kedua tersebut.

Comparative Advantage atau keunggulan komparatif, konsepnya pertamakali dikemukakan oleh David Ricardo pada awal abad 19. kata kuncinya adalah *comparative* yang diartikan sebagai “*relative*”. Maksudnya adalah untuk ruang lingkup Negara, perekonomian suatu Negara harus lebih banyak memproduksi barang-barang yang relatif lebih efisien untuk memproduksinya dan

²³ Makhalul Ilmi, *op. cit.* hlm. 57-61.

kemudian produk tersebut diekspor. Sedangkan barang yang harus diimpor adalah barang yang relatif keuntungannya lebih kecil. Jadi, secara sederhana kita umpamakan sebagai berikut: suatu Negara yang mempunyai kemampuan dibidang industri pertanian dan bila konsentrasi dilakukan dibidang atau sektor tersebut setiap tahunnya akan dapat menghasilkan 2.000.000 ton gandum, dipihak lain dia juga memiliki pilihan untuk mengembangkan industri pesawat terbang dan setiap tahun mampu menghasilkan dan mampu “menjual” pesawat tersebut yang bila dikonversikan nilainya sama dengan 500.000 ton *gandum*, maka secara logika sederhana adalah lebih menguntungkan apabila Negara tersebut mengkonsentrasikan pada industri pertanian, dan apabila masih ngotot mau punya pesawat lebih baikn beli dari luar atau tukar dengan kelebihan gandum yang bisa diproduksi dan tidak sebaliknya.

Untuk lingkup perusahaan, secara sederhana diartikan sebagai berikut: perusahaan seharusnya fokus menghasilkan produk yang bila diproduksi sendiri relatif lebih efisien dan memberi keuntungan kepada perusahaan, sedangkan yang tidak menghasilkan keuntungan sebaiknya jangan dilakukan sendiri. Sebagai contoh, perusahaan mobil. Apabila perusahaan ini membuat sendiri bagian mesin dan relatif lebih efisien dan menguntungkan, maka mereka harus membuat sendiri atau kemudian dijual sebagian atau seluruhnya kepada pihak lain. Akan tetapi, apabila mereka membuat roda dan relatif keuntungannya kecil atau malah tidak memberikan keuntungan sama sekali, maka sebaiknya mereka tidak usah

membuat sendiri, dan sebagai alternatifnya bisa membeli dari pihak lain atau alternatif lain yang bisa memberi relatif keuntungan.

Adapun keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang mampu diciptakan perusahaan untuk pembalinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. Nilai adalah apa yang pembeli bersedia bayar, sedangkan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah daripada pesaing. Keunggulan bersaing tidak dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai suatu keseluruhan. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktifitas berlainan yang dilakukan perusahaan dan mendisain, memproduksi, memasarkan menyerahkan, mendukung produknya. Masing-masing aktifitas dapat mendukung posisi biaya relatif perusahaan dan menciptakan dasar untuk diferensiasi.

Terdapat dua jenis dasar keunggulan bersaing., yaitu keunggulan biaya dan diferensiasi. Keunggulan bersaing merupakan inti dari setiap strategi bersaing. Untuk mencapai keunggulan biaya, sebuah perusahaan harus bersiap menjadi produsen berbiaya rendah dalam industrinya. Perusahaan harus memiliki cakupan yang luas dan melayani banyak segmen, bahkan beroperasi dalam industri terkait. Sumber tersebut mungkin mencakup: pengejaran skala ekonomi, teknologi milik sendiri, akses ke bahan mentah dan lain-lain. Bila perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan biaya, maka akan menjadi perusahaan dengan kinerja rata-rata dalam industri asal dapat menguasai harga pada atau dekat rata-rata industri. Dalam hal diferensiasi, perusahaan harus menjadi “unik” dalam industrinya yang secara umum dihargai oleh pembeli, jadi

perusahaan dihargai karena keunikannya. Cara melakukan diferensiasi berbeda untuk tiap industri dan pada umumnya dapat didasarkan kepada: produk, sistem penyerahan, pendekatan pemasaran dan lain-lain. Contoh Diferensiasi Caterpillar Traktor didasarkan pada daya tahan produk, servis, ketersediaan suku cadang, jaringan penyalur.

Tiga kondisi yang memungkinkan perusahaan secara serentak mencapai keunggulan biaya dan diferensiasi adalah:

- ❖ Para pesaing terperangkap ditengah, sehingga tidak memiliki posisi yang cukup baik untuk mencapai keunggulan (tidak konsisten)
- ❖ Perusahaan merintis inovasi besar yang memungkinkan penurunan biaya dan meningkatkan diferensiasi.
- ❖ Perusahaan memungkinkan biaya tambahan ditempat lain dan mempertahankan keunggulan biaya keseluruhan atau mengurangi biaya diferensiasi dibanding pesaing.²⁴

²⁴ Crown Dirgantoro, *op.cit*, hlm. 157-160