

BAB II

LANDASAN TEORI

A. STRATEGI

1. Pengertian Strategi

Kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani, yaitu “strategos” (*stratos* = militer dan *ag* = memimpin), yang berarti “*generalship*” atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang. Secara umum, strategi sebagai cara mencapai tujuan. Strategi merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan. Strategi terdiri atas aktivitas-aktivitas penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan (George Steiner, *Strategic Planning*, 1979, Free Press).

Michael Porter dalam artikelnya yang berjudul *Competitive Strategy dalam Harvard Business Review* (1996), menyatakan bahwa strategi adalah sekumpulan tindakan atau aktivitas yang berbeda untuk mengantarkan nilai yang unik. Adapun ahli yang menegaskan strategi terdiri atas aktivitas-aktivitas yang

penyusunan daya saing serta pendekatan-pendekatan bisnis untuk mencapai kinerja yang memuaskan (sesuai target).¹

Strategi sebenarnya didasarkan pada analisis yang terintegrasi dan holistik. Artinya, setelah strategi disusun, semua unsur yang ada dalam organisasi sudah prespektif jangka panjang, strategi dirumuskan untuk merealisasikan visi dan misi korporasi.²

Berdasarkan hasil studi bahwa perusahaan yang berhasil menerapkan strategi tidak lebih dari 30 persen. Kelemahan utamanya adalah strategi tidak diimplementasikan dengan baik karena proses penyusunan yang tidak melibatkan semua unsur dan didapatkan kebijakan yang tidak sesuai dengan strategi yang disusun. Mengingat keberadaan strategi adakalanya masih bersifat formal.³

2. Unsur-Unsur dan Fungsi dari Strategi

Bila suatu organisasi mempunyai suatu “strategi”, maka strategi itu harus mempunyai bagian-bagian yang mencakup unsur-unsur strategi. Suatu “strategi” mempunyai 5 unsur, yaitu :

¹ Rachmat, *Manajemen Strategik*, Bandung : CV Pustaka Setia, 2014, hlm. 2.

² *Ibid.*, hlm. 6

³ *Ibid.*, hlm. 7.

1. Gelanggang aktivitas atau *Arena* merupakan area (produk, jasa, saluran distribusi, pasar geografis, dan lainnya) di mana organisasi beroperasi. Unsur Arena tersebut seharusnya tidaklah bersifat luas cakupannya atau terlalu umum, akan tetapi perlu lebih spesifik, seperti kategori produk yang ditekuni, segmen pasar, area geografis dan teknologi utama yang dikembangkan, yang merupakan tahap penambahan nilai atau *value* dari skema rantai nilai, meliputi perancangan produk, manufaktur, jasa pelayanan, distribusi dan penjualan.
2. Sarana kendaraan atau *Vehicles* yang digunakan untuk dapat mencapai arena sasaran. Dalam penggunaan sarana ini, perlu dipertimbangkan besarnya risiko kegagalan dari penggunaan sarana. Risiko tersebut dapat berupa terlambatnya masuk pasar atau besarnya biaya yang sebenarnya tidak dibutuhkan atau tidak penting, serta kemungkinan risiko gagal secara total.
3. Pembeda yang dibuat atau *differentiators*, adalah unsur yang bersifat spesifik dari strategi yang ditetapkan, seperti bagaimana organisasi akan dapat menang atau unggul di pasar, yaitu bagaimana organisasi akan mendapat pelanggan secara luas. Dalam dunia persaingan, kemenangan adalah hasil dari pembedaan, yang diperoleh dari fitur atau atribut dari suatu produk

atau jasa suatu organisasi, yang berupa citra, kustomisasi, unggul secara teknis, harga, mutu atau kualitas dan reabilitas, yang semuanya dapat membantu dalam persaingan.

4. Tahapan rencana yang dilalui atau *staging*, merupakan penetapan waktu dan langkah dari pergerakan strategik. Walaupun substansi dari suatu strategi mencakup arena, sarana/*vehicles*, dan pembeda, tetapi keputusan yang menjadi unsur yang keempat, yaitu penetapan tahapan rencana atau *staging*, belum dicakup. Keputusan pentahapan atau *staging* didorong oleh beberapa faktor, yaitu sumber daya (*resourc*), tingkat kepentingan atau urgensinya, kredibilitas pencapaian dan faktor mengejar kemenangan awal.
5. Pemikiran yang ekonomis atau *economic logic*, merupakan gagasan yang jelas tentang bagaimana manfaat atau keuntungan yang akan dihasilkan.strategi yang berhasil, tentunya mempunyai dasar pemikiran yang ekonomis, sebagai tumpuan untuk penciptaan keuntungan yang akan dihasilkan.

Fungsi dari Strategi

Fungsi dari strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara

efektif. Terdapat enam fungsi yang harus dilakukan secara simultan, yaitu :

1. Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain. Strategi dirumuskan sebagai tujuan yang diinginkan, dan mengkomunikasikan, tentang apa yang akan dikerjakan, oleh siapa, bagaimana pelaksanaan pengerjaannya, untuk siapa hal tersebut dikerjakan, dan mengapa hasil kinerjanya dapat bernilai. Untuk mengetahui, mengembangkan dan menilai alternatif-alternatif strategi, maka perlu dilihat sandingan yang cocok atau sesuai antara kapabilitas organisasi dengan faktor lingkungan, di mana kapabilitas tersebut akan digunakan.
2. Menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.
3. Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru.
4. Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang. Khususnya sumber dana dan sumber-sumber daya lain yang diolah atau digunakan, yang penting dihasilkannya sumber-sumber daya nyata, tidak hanya pendapatan,

tetapi juga reputasi, komitmen karyawan, identitas merek dan sumber daya yang tidak berwujud lainnya.

5. Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke depan. Strategi harus menyiapkan keputusan yang sesuai dan sangat penting bagi upaya untuk pencapaian maksud dan tujuan organisasi.
6. Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu. Proses yang terus-menerus berjalan bagi penemuan maksud dan tujuan untuk menciptakan dan menggunakan sumber sumber daya, serta mengarahkan aktivitas pendukungnya.⁴

3. Tingkatan Strategi Perusahaan

Perusahaan perlu menyusun strategi untuk tiga level yang berbeda dalam organisasi. Level strategi internasional ini ada 3 jenis yaitu :

1. Strategi Korporat

Strategi korporat menjelaskan wilayah bisnis yang ingin dimasuki perusahaan. Perusahaan dapat menggunakan salah satu bentuk strategi korporat :

- a. Strategi bisnis tunggal

⁴ Sofjan Assauri, *Strategic Management : Sustainable Competitive Advantages*, Jakarta : Rajawali Pers, 2013, hlm. 5-8.

Perusahaan dapat mengkonsentrasikan seluruh sumber daya dan keahliannya pada produk atau jasa. Akan tetapi strategi ini meningkatkan kerentanan perusahaan terhadap persaingan dan perubahan lingkungan eksternal.

b. Strategi diversifikasi berhubungan

Membuat perusahaan mampu meningkatkan kompetensi disatu pasar agar dapat memperkuat daya saingnya dipasar lain. Diversifikasi yang berhubungan memiliki beberapa keuntungan. Pertama, perusahaan tidak terlalu tergantung pada satu produk atau jasa, sehingga perusahaan tidak terlalu rentan terhadap ancaman persaingan atau ekonomi.

c. Strategi diversifikasi yang tidak berhubungan

Perusahaan beroperasi di beberapa industri dan pasar yang saling berhubungan.⁵

2. Strategi bisnis

Strategi bisnis berfokus pada bisnis khusus, anak perusahaan atau unit operasi khusus dalam perusahaan. Tiga bentuk dasar strategi bisnis adalah :

⁵ Muchamad Fauzi, *Manajemen Strategik*, Semarang : CV. Karya Abadi Jaya, 2015, hlm. 44-45.

a. Diferensial

Berusaha membangun dan mempertahankan citra (baik nyata maupun hanya anggapan) bahwa barang atau jasa SBU (*strategic businnes units*) pada dasarnya unik dibandingkan dengan barang atau jasa lain disegmen pasar yang sama.

b. Kepemimpinan biaya penuh

Perusahaan berfokus pada pencapaian prosedur operasi yang sangat efisien sehingga biayanya lebih rendah dibandingkan dengan biaya para pesaingnya.

c. Fokus

Perusahaan membuat target atas tipe produk tertentu untuk kelompok pelanggan atau wilayah tertentu. Kelompok pelanggan ini dapat dibagi berdasarkan wilayah geografis, etnis, daya beli, selesra, atau faktor lain yang mempengaruhi pola pembelian.

Strategi tingkat bisnis diterapkan oleh masing-masing unit bisnis strategi. Strategi bisnis biasanya diformulasikan oleh manajer tingkat bisnis melalui negoisasi dengan manajer korporasi dan memusatkan pada cara bersaing

dalam dunia bisnis. Strategi bisnis harus melalui dan diperoleh serta didukung oleh strategi korporasi.⁶

Strategi-strategi yang dikembangkan pada level unit bisnis berfokus pada produk, jasa, dan bagaimana produk atau jasa yang dimiliki masing-masing unit bisnis bersaing dalam suatu industri. Strategi bisnis memiliki arti yang sangat penting bagi perusahaan korporasi karena strategi ini membantu unit bisnis memperoleh keunggulan kompetitif dan profitabilitas di dalam industri tertentu. Pencapaian keunggulan kompetitif dan profitabilitas oleh unit bisnis akan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan korporasi secara keseluruhan.⁷

3. Strategi fungsional

Strategi fungsional memiliki pengertian sebagai aktivitas jangka pendek bahwa tiap unit fungsional di perusahaan berpartisipasi dalam implementasi strategi besar perusahaan.

Pada tingkat fungsional, perusahaan mengoptimalkan produktivitas sumber daya untuk memperbaiki kinerja

⁶ Djoko Mudjono, *Buku Pintar Koperasi Simpan Pinjam*, Yogyakarta :2012, hlm. 17.

⁷ Ismai Solhin, *Manajemen Strategik*, Bandung : PT Gelora Aksara Pratama, hlm. 210.

perusahaan. Usaha dilakukan dengan memadukan kegiatan fungsional perusahaan dengan kemampuan yang dimiliki tiap-tiap kegiatan. Kegiatan fungsional dapat dihubungkan dengan kerangka rantai nilai (*value chain*). *Value chain* merupakan suatu kerangka kerja yang digunakan untuk menciptakan nilai perusahaan kepada pelanggan.

Strategi fungsional ini memfokuskan pada kegiatan fungsional perusahaan yang mengacu pada isu-isu seperti struktur modal yang diinginkan perusahaan, kebijakan investasi, kebijakan utang, dan manajemen modal kerja. Dalam strategi ini perusahaan menekankan rumusan strategi internasional yang berorientasi pada besar dan arah investasi perusahaan dalam menciptakan produk baru dan mengembangkan teknologi baru.

Strategi tersebut terdiri atas enam jenis, yaitu :

1. Strategi produksi, menetapkan hal-hal yang menjadi produk unggulan, produk kompetitif, produk baru, sesuai dengan kompetensi pokok yang dimiliki.
2. Strategi pemasaran, menetapkan pasar yang akan digarap, kondisi pasar yang diinginkan, dan sebagainya.
3. Strategi promosi, merupakan kelanjutan dari pemasaran dan produksi, yaitu promosi yang hendak diluncurkan,

media yang akan dihunakan untuk promosi, dan sebagainya.

4. Strategi keuangan, berkaitan dengan pendanaan serta ketersediaan dana, baik untuk produksi, pemasaran maupun bagian fungsional lainnya. Dari mana dana tersebut didapat dan cara penggunaannya.
5. Strategi sumber daya manusia (SDM), merupakan strategi yang paling penting dan mencakup seluruh fungsi manajemen. Pemilihan SDM yang tepat dan berkompeten pada bidang yang tepat sangat diperlukan.
6. Strategi fungsional lainnya berkaitan dengan pihak luar seperti suplier, konsultan, agen dan sebagainya dengan memerhatikan transparansi, kejujuran, dan keterbukaan.⁸

4. Tipe Strategi

David, *Strategic Management* (2001) mendefinisikan tipe strategi sebagai strategi alternatif yang dapat dikejar perusahaan. Jika perusahaan menjalankan beberapa strategi risiko sekaligus, hal tersebut dapat menjadi sangat berisiko. Maka, perusahaan harus mengutamakan prioritas dan sumber daya terbatas yang dimiliki perusahaan.⁹

⁸ Rachmat, *Manajemen Strategik*, Bandung : CV Pustaka Setia, 2014, hlm. 54.

⁹ *Ibid.*, hlm. 143.

1. Strategi Integrasi

Strategi integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal secara kolektif disebut sebagai integrasi vertikal (*vertical integration*). Integrasi vertikal memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok (*supplier*), dan pesaing.

a. Strategi integrasi ke depan

Berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor.

b. Strategi integrasi ke belakang

Strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Strategi tersebut sangat tepat ketika pemasok perusahaan yang ada saat ini tidak bisa diandalkan, terlampau mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan.

c. Strategi integrasi horizontal

Strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. Merger, akuisisi, dan pengambilan di antara pesaing memungkinkan peningkatan skala ekonomi serta mendorong transfer sumber daya dan kompetensi.

2. Strategi Intensif

Terbagi menjadi analisis strategi ke dalam pasar dan produk. Dapat digunakan pada saat menentukan strategi atas produk baru atau penawaran produk baru di pasar yang ada ataupun pasar yang baru. Penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk disebut sebagai strategi intensif untuk meningkatkan posisi kompetitif suatu perusahaan dengan produk yang ada saat ini.

a. Strategi penetrasi pasar

Penetrasi pasar adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar.

b. Strategi pengembangan pasar

Pengembangan pasar meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru.

c. Strategi pengembangan produk

Strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini.

3. Strategi diversifikasi

Ada dua tipe umum strategi diversifikasi, yaitu terkait dan tidak terkait. Dikatakan terkait apabila rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategik lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif. Bisnis dikatakan tidak terkait apabila rantai nilai bisnis yang bernilai secara kompetitif yang terbagi menjadi dua yaitu horizontal ditujukan kepada customer yang sudah ada dan *conglomerate* ditujukan bagi customer baru.

4. Strategi Defensif

Perusahaan dapat melakukan penciutan, divestasi, dan likuidasi. Penciutan terjadi apabila perusahaan melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun.

Divestasi adalah menjual satu divisi atau bagian dari suatu perusahaan. Divestasi dapat menjadi bagian dari keseluruhan strategi penciutan untuk membebaskan organisasi dari bisnis yang tidak lebih menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal atau yang tidak begitu sesuai dengan aktivitas perusahaan yang lain. Likuidasi adalah menjual seluruh aset perusahaan secara terpisah-pisah untuk kekayaan berwujudnya.

5. Mengimplementasikan Strategi

Implementasi strategi (*strategy implementation*), yaitu proses manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.¹⁰

1. Program, yaitu pernyataan aktivitas atau langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan atau awal dari usaha penelitian baru.
2. Anggaran, yaitu program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara terperinci dalam biaya yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Sekaligus menentukan laporan keuangan proforma yang menunjukkan pengaruh yang diharapkan dari kondisi keuangan perusahaan.
3. Prosedur atau *standard operating procedures* (SOP), yaitu sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan menggambarkan secara terperinci cara suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan bagian dari program-program perusahaan.

¹⁰ *Ibid.*, hlm. 32.

4. Evaluasi dan kontrol, yaitu membandingkan antara kinerja perusahaan dengan hasil yang diharapkan perusahaan. Kinerja adalah hasil akhir dari suatu aktivitas.

6. Proses Implementasi Strategi

Model proses manajemen strategik meliputi tiga tahap :

1. Tahap formulasi strategi, yaitu pembuatan pernyataan visi, misi, dan tujuan, 2. Tahap implementasi strategi, yaitu proses penerjemahan strategi dalam tindakan-tindakan; 3. Tahap evaluasi strategi, yaitu proses evaluasi bahwa implementasi strategi dapat mencapai tujuan atau tidak.

1. Visi, Misi, dan Tujuan

Pernyataan visi yang baik mengungkapkan pelanggan, produk atau jasa, teknologi, pasar, pemikiran untuk karyawan, pemikiran untuk citra publik/masyarakat, dan perusahaan. Empat proses perumusan visi, yaitu : tentukan rentang waktu dan lingkup analisis secara tepat; identifikasi tren sosial, ekonomi, politik, dan teknologi yang akan memengaruhi masa depan; identifikasi kondisi persaingan; evaluasi sumber daya dan kapabilitas internal.

Misi yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan mencakup : publik atau pengguna jasa yang hendak dilayani; jasa utama yang ditawarkan; wilayah geografis yang dilayani; komitmen organisasi terhadap pilihan teknologi; komitmen

organisasi terhadap alternatif tujuan; elemen dalam filosofi organisasi; konsep kedirian dan citra organisasi.

2. Analisis Lingkungan Makro

Analisis lingkungan eksternal merupakan aktivitas memonitor dan mengevaluasi lingkungan eksternal dan internal organisasi kepada orang-orang penting yang ada diperusahaan. Lingkungan tersebut digunakan metode SWOT (*Strength and weaknesses* lingkungan internal, *Opportunities and Threats* untuk analisis lingkungan eksternal).

a. Analisis Lingkungan Internal

Dalam proses perumusan strategi, perusahaan perlu melakukan identifikasi dan evaluasi atas lingkungan bisnis perusahaan. Hasil identifikasi dan evaluasi diharapkan dapat mengetahui profil keunggulan strategi perusahaan yang dimiliki, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi peluang bisnis dan menyikapi ancaman bisnis yang ada dengan cepat.

b. Analisis SWOT

Tujuan dalam menentukan strategi yang digunakan dari hasil SWOT hanya menghasilkan strategi alternatif yang layak, bukan untuk menetapkan strategi yang terbaik. Tidak semua

strategi dalam SWOT dapat dipilih untuk dikembangkan.

Strategi tersebut antara lain :

1. Strategi Integrasi Vertikal

Strategi integrasi vertikal merupakan strategi yang menghendaki perusahaan melakukan penguasaan yang lebih atas distributor, pemasok dan/atau para pesaing melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri.

2. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi merupakan pendekatan utama strategi pada level korporasi. Perusahaan mengimplementasikan strategi diversifikasi, dilandasi alasan dan motif untuk mempertahankan keunggulan strategik, insentif dan sumber daya, serta motif manajerial. Di samping itu, didorong oleh lingkungan internal (kinerja yang rendah, ketidakpastian aliran kas mendatang, dan semua pengurangan risiko) dan lingkungan eksternal (peraturan pemerintah, ketentuan pajak, atau aturan-aturan yang baru).

3. Strategi Level Bisnis

Perusahaan harus melakukan evaluasi lingkungan eksternal guna mengidentifikasi peluang, ancaman, dan kemampuan sumber daya internal untuk menentukan kompetensi inti dan strategi yang akan diimplementasikannya.

Penjabaran strategi pada level fungsional sangat menentukan dalam keberhasilan sasaran strategi bisnis yang telah ditetapkan.

Tingkat strategi fungsional yang cukup strategik adalah :

- a. Fungsi produksi dan operasi yang meliputi : fasilitas dan peralatan; sumber bahan baku, perencanaan dan pengendalian produksi.
- b. Fungsi pemasaran yang meliputi : produk, harga, distribusi, *promosi*.
- c. Fungsi keuangan meliputi : kebutuhan modal, alokasi modal, manajemen deviden dan modal.
- d. Fungsi sumber daya manusia meliputi : proses rekrutmen dan orientasi, pengembangan karier dan pelatihan, kompensasi evaluasi, disiplin, dan pengendalian.¹¹

Namun, ada empat strategi yang bisa dikembangkan, yaitu :

¹¹ *Ibid.*, hlm 112-117.

Strategi SO : strategi yang memanfaatkan kekuatan agar peluang yang ada bisa dimanfaatkan.

Strategi WO : strategi yang mencoba meminimalkan kelemahan atau memperbaiki kelemahan dalam rangka mencoba meraih peluang yang ada.

Strategi ST : strategi yang menggunakan kekuatan untuk mencoba mengatasi atau memperkecil ancaman yang dihadapi.

Strategi WT : strategi yang mencoba meminimalkan atau mengurangi kelemahan dalam rangka mencegah ancaman yang dihadapi.¹²

¹² Taufik Amir, *Manajemen Strategi : Konsep dan Aplikasi*, Jakarta : Rajawali Pers, 2011, hlm. 192.

B. LOYALITAS

1. Pengertian Loyalitas

Loyalitas secara harfiah diartikan kesetiaan, yaitu kesetiaan seseorang terhadap suatu produk. Mowen dan Minor mendefinisikan loyalitas sebagai kondisi di mana pelanggan mempunyai sikap positif terhadap suatu merek, mempunyai komitmen pada merek tersebut, dan bermaksud meneruskan pembeliannya di masa mendatang. Kesetiaan konsumen tidak terbentuk dalam waktu singkat tetapi melalui proses belajar dan berdasarkan hasil pengalaman dari konsumen itu sendiri dari pembelian konsisten sepanjang waktu. Loyalitas merupakan besarnya konsumsi dan frekuensi pembelian dilakukan oleh seorang konsumen terhadap suatu perusahaan. Oliver mendefinisikan loyalitas konsumen dengan suatu keadaan dimana terdapat komitmen yang kuat dalam pembelian ulang dan penggunaan kembali barang dan jasa perusahaan. Atau loyalitas adalah komitmen pelanggan bertahan secara mendalam untuk berlangganan kembali atau melakukan pembelian ulang produk/jasa terpilih secara konsisten dimasa yang akan datang, meskipun pengaruh situasi dan usaha-usaha pemasaran mempunyai potensi untuk menyebabkan perubahan perilaku.

Kata *customer* (pelanggan) dikenal pertama kali tahun 1621 dalam kamus di Amerika Serikat. Pelanggan merupakan

penggerak utama dalam perubahan perusahaan. Perusahaan dituntut lebih fokus kepada pelanggan, lebih menyesuaikan pelayanan dan produk permintaan pelanggan.¹³ Pelanggan adalah orang-orang yang kegiatannya membeli dan menggunakan suatu produk, baik produk maupun jasa, secara terus menerus.

Tingkat loyalitas konsumen terdiri dari empat tahap :

1. Kognitif

Tahap dimana pengetahuan langsung maupun tidak langsung konsumen akan merek, manfaat dan dilanjutkan pembelian berdasarkan keyakinan akan superioritas yang ditawarkan. Dasar kesetiaan adalah informasi tentang produk atau jasa yang tersedia bagi konsumen.

2. Afektif

Sikap *favorable* konsumen terhadap merek merupakan hasil dari konfirmasi yang berulang dari harapannya selama tahap *cognitively loyalty* berlangsung. Dasar kesetiaan konsumen sikap dan komitmen terhadap produk dan jasa, sehingga telah terbentuk suatu hubungan yang lebih mendalam antara konsumen dengan penyedia produk atau jasa dibandingkan pada tahap sebelumnya.

3. Konatif

¹³Jemsly Hutabarat dan Martini Huseini, *Operasionalisasi Strategi*, Jakarta : PT Elex Media Komputindo, 2006, hlm., 64.

Intensi membeli ulang sangat kuat dan memiliki keterlibatan tinggi yang merupakan dorongan motivasi.

4. Tindakan

Menghubungkan penambahan yang baik untuk tindakan serta keinginan untuk mengatasi kesulitan seperti pada tindakan kesetiaan.

O'Shanughnessy menyatakan hal penting dari loyalitas adalah kepercayaan, kesediaan untuk bertindak tanpa segera menghitung biaya-biaya dan keuntungan-keuntungan. Selain itu loyalitas juga memberikan keuntungan yang sangat besar bagi perusahaan, karena mempengaruhi pola pembelian pelanggan dan rekomendasi gratis yang diberikan pelanggan kepada orang lain.

Adapun kebijakan yang diterapkan oleh Bank Syariah mengenai loyalitas nasabah meliputi: pembelian ulang membeli produk perbankan lain yang ada di Bank Syariah, tetap memilih Bank Syariah tidak pernah berniat/ berkeinginan untuk menutup/ tidak melanjutkan Bank Syariah tetap memilih Bank Syariah meskipun diawari produk sejenis dari bank lain, yakin bahwa Bank Syariah yang terbaik memiliki keyakinan yang kuat bahwa Bank Syariah merupakan produk tabungan renca yang paling baik, merekomendasikan

Bank Syariah pada orang lain menyarankan kepada orang disekitarnya untuk menggunakan Bank Syariah.¹⁴

2. Karakteristik Loyalitas Pelanggan

Pelanggan yang loyal merupakan aset penting bagi perusahaan dan memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Melakukan pembelian secara teratur (*makes regular repeat purchases*).
- b. Membeli diluar lini produk atau jasa (*purchases across product and service lines*).
- c. Mereferensikan produk perusahaan kepada orang lain (*Refers other*).
- d. Menunjukkan kekebalan dari daya tarik produk sejenis dari pesaing (*Demonstrates an immunity to the full of the competition*).¹⁵

3. Membangun Loyalitas Pelanggan

Loyalitas pelanggan adalah hal yang bersifat kumulatif. Berikut langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam membangun loyalitas pelanggan :

¹⁴ Rahman El Junusi, *Membangun Kemitraan Antara Bank Syariah Dan Nasabah Dengan Pendekatan Customer Relationship Management (Studi Pada Bank Umum Saraih Kota Semarang)*, Semarang : IAIN Walisongo Semarang, 2012, hlm. 31-31.

¹⁵ Ratih Hurriyati, *Bauran Pemasaran & Loyalitas Konsumen*, Bandung : CV Alfabeta, 2015, hlm. 130.

1. Membantu para pelanggan mengatasi kecurigaan

Kesan pertama yang diperoleh seorang pelanggan kadang kala menjadi kesan terakhir jika merasa tidak puas, maka akan pergi. Untuk mengatasinya, dengan memberikan bantuan dan memberikan jaminan bahwa produk yang dibelinya dapat berfungsi dengan baik dan memiliki kualitas bagus disertai dengan menawarkan bantuan pelayanan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan menawarkan hal-hal tersebut, kecurigaan para pelanggan akan berubah menjadi solusi.

2. Menempatkan diri sebagai seorang ahli

Kepercayaan dan loyalitas pelanggan berjalan beriringan. Untuk membangun kepercayaan, perlu meyakinkan pelanggan. Jika beranggapan pelanggan selalu tahu apa yang diinginkan maka akan gagal. Sebagai ahli, mesti membangun hubungan berdasarkan premis bahwa pengalaman, keahlian dan pengetahuan mampu mengarahkan pelanggan pada produk atau jasa yang tepat.

3. Ciptakan perasaan satu komunitas

Pendekatan akan produk yang baik disesuaikan dengan gaya hidup. Ciptakan sebuah komunitas untuk pelanggan dengan melibatkan dalam seluruh proses kepemilikan.

Komunikasi lewat telepon, surat menyurat, even-even adalah bagian dari mengembangkan komunitas.¹⁶

Dalam bukunya, *Customer Loyalty*, Jill Griffin membahas keterikatan sebagai prasyarat loyalitas. Keterikatan pelanggan terhadap sebuah perusahaan terbentuk jika pelanggan mempunyai preferensi yang kuat terhadap sebuah produk atau jasa, dan mengunggulkannya di atas produk-produk pesaing. Jika sebuah hubungan baru dimulai dengan “keterikatan” yang tinggi (kebaikan, kepedulian, perhatian) maka loyalitas akan tumbuh sejak dini.

Dalam bisnis sekarang, pasti menginginkan keterikatan dengan pelanggan serta produk dan jasa yang sesuai dengan apa yang dipromosikan. Yang sangat menarik, loyalitas pelanggan dapat tetap tinggi sekalipun produk yang terbaik. meski produk tidak dirasakan sehebat sebagaimana mestinya, layanan pelanggan yang maksimal dapat melanggengkan “keterikatan”.

¹⁶ R. Philip Nulman, *Layanan Ekstrem Bagi Pelanggan*, Jakarta : Mitra Utama, 2002, hlm. 46-48.

4. Solusi 9 poin yang membentuk loyalitas pelanggan dan membantu perusahaan mengungguli pesaing :

1. Menciptakan kegairahan yang tinggi

Dalam menciptakan kegairahan yang perlu dilakukan adalah menjual pengalaman yang nilainya melampaui produk atau jasa. Hal ini memerlukan komunikasi yang kreatif berfokus pada manfaat tertinggi suatu produk agar produk itu lebih menyenangkan bagi pembeli.

2. Menghilangkan kendala dalam pembelian / penjualan

Apa pun yang di jual, sesungguhnya yang di jual adalah konsep, bukan produk atau jasa. Artinya dalam penjualan yang didahulukan menjual manfaat yang besar dari upaya pemasaran.

3. Menciptakan dialog interaktif yang jujur.

Dengan melibatkan pelanggan dalam percakapan yang jujur tentang manfaat produk dan ingin membeli produk tersebut, maka mengubah posisi dari penjual, dan mengambil peran sebagai manusia biasa. Dengan berbicara kepada pelanggan tentang hal-hal di luar penjualan akan menciptakan loyalitas yang meningkatkan keuntungan sepuluh kali lipat dalam jangka panjang.

4. Menyentuh pelanggan baik secara verbal maupun nonverbal.

Kontak fisik jelas menggambarkan keakraban dan memperlihatkan bahwa ada aspek emosional dalam hubungan. Menyentuh pelanggan dengan menggunakan bahasa tubuh, kontak mata dan ekspresi. Dengan demikian, pelanggan mengetahui bahwa ada ketulusan dalam memberikan kepuasan dan kesungguhan untuk memberikan nilai, bukan sekedar menjual produk atau jasa.

5. Menjual layanan terlebih dulu sebelum produk

Jika menjual layanan terlebih dahulu, maka produk akan jauh lebih mudah terjual. Sering kali, pelanggan sudah mengumpulkan informasi yang digunakan untuk membuat perbandingan antara merek yang satu dan yang lainnya. Jika percakapan awal berhasil mengomunikasikan layanan pelanggan, maka penjualan adalah langkah logis berikutnya.

6. Mendampingi pelanggan dalam keputusan pembelian.

Mendampingi pelanggan dalam keputusan pembelian dengan menanyakan apa yang diinginkan, dibutuhkan. Di samping itu untuk bisa melampaui harapan, kegembiraan, dan kekaguman dalam transaksi, menciptakan loyalitas dan membuat tertarik untuk berbisnis.

7. Memberikan kepada pelanggan apa yang diinginkan, dibutuhkannya, lalu memikatnya.

Dalam penjualan, hasrat sering lebih kuat dari pada alasan. Karena itu, apa yang menjadi hasrat para pelanggan berbeda dengan apa yang diinginkan atau dibutuhkan karena hal itu sepenuhnya didorong oleh emosi, bukan alasan logis.

8. Menciptakan keakraban melalui kemitraan dengan pelanggan.

Menjalin kemitraan dengan pelanggan tidak lebih dari mendengarkan, memberi respons, mengucapkan terima kasih dan menghormatinya. Kemitraan bermula ketika ada perjanjian. Pelanggan memahami bahwa bisnis harus menghasilkan keuntungan, tapi belum tentu bersimpati terhadap bisnis tersebut.

9. Berkomunikasilah sebagai manusia biasa, bukan hanya sebagai penjual.

Kesuksesan bisa di dapat dengan berkomunikasi sebagai manusia biasa, tak pernah sebagai seseorang yang berusaha menjual sesuatu. Bersikap seperti kawan akan membuat pembeli merasa nyaman dan kemungkinan pembeli akan tertarik pada produk tersebut.¹⁷

¹⁷ *Ibid.*, hlm. 158-164.

Dalam berbagai literatur pemasaran menyebutkan bahwa kesetiaan pelanggan memiliki nilai strategik bagi perusahaan, antara lain :

a. Mengurangi biaya pemasaran

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa biaya untuk mendapatkan pelanggan baru 6 kali lebih besar dibandingkan dengan mempertahankan biaya pelanggan yang ada. Iklan dan bentuk-bentuk promosi yang dikeluarkan dalam jumlah besar belum tentu dapat menarik pelanggan baru karena tidak gampang membentuk sikap positif terhadap merek.

b. *Trade leverage*

Sebuah produk dengan merek yang memiliki pelanggan setia akan menarik distributor untuk memberikan ruang yang lebih besar dibandingkan dengan merek lain diperusahaan mereka, karena mereka tahu bahwa konsumen ataupun pelanggan akan berulang kali membeli merek tersebut, bahkan mengajak konsumen lain untuk membeli merek tersebut.

c. Menarik pelanggan baru

Pelanggan yang puas akan merek yang dibelinya dapat mempengaruhi konsumen lain. Pelanggan yang tidak puas akan menyampaikan ketidakpuasannya kepada 8 sampai 10 orang. Sebaliknya, bila puas akan

menceritakan, merekomendasikan kepada orang lain untuk memilih produk yang telah memberikan kepuasan.

d. Waktu untuk merespon ancaman dari pesaing

Jika pesaing mengembangkan produk yang lebih superior, perusahaan memiliki kesempatan untuk membuat produk yang lebih baik dalam jangka waktu tertentu karena bagi pesaing relatif sulit untuk mempengaruhi pelanggan-pelanggan yang setia.¹⁸

5. Mengukur Loyalitas

Secara umum, loyalitas dapat diukur dengan cara-cara berikut :

a. Urutan pilihan (*choice sequence*)

Metode pilihan atau disebut juga pola pembelian ulang banyak dipakai dalam penelitian dengan menggunakan panel-panel agenda harian pelanggan lainnya, dan lebih terkini lagi, data *scanner supermarket*. Urutan itu dapat berupa :

- i. Loyalitas yang tak terpisahkan dapat ditunjukkan dengan runtutan AAAAAA. Artinya pelanggan hanya membeli suatu produk tertentu saja.

¹⁸ Ali Hasan, *Marketing Bank Syariah*, Bogor : Ghalia Indonesia, 2010, halm.102-103.

Misalnya : pelanggan selalu memilih Soklin setiap membeli deterjen.

- ii. Loyalitas yang terbagi dapat ditunjukkan dengan runtutan ABABAB. Artinya pelanggan membeli merek secara bergantian. Misalnya, suatu ketika membeli deterjen Soklin dan berikutnya deterjen Rinso.
 - iii. Loyalitas yang tidak stabil dapat ditunjukkan dengan runtutan AAABBB. Artinya pelanggan memilih suatu merek untuk beberapa kali pembelian kemudian berpindah ke merek lain untuk periode berikutnya. Misalnya : selama 1 tahun pelanggan memilih deterjen Soklin dan tahun berikutnya deterjen Rinso.
 - iv. Tanpa loyalitas, dapat ditunjukkan dengan runtutan ABCDEF. Artinya pelanggan tidak membeli suatu merek tertentu.
- b. Proporsi pembelian (*proportion of purchase*)
- Cara ini menguji proporsi pembelian pembelian total dalam sebuah kelompok produk tertentu. Data yang dianalisis berasal dari panel pelanggan.
- c. Prefensi (*prefence*)
- Cara ini mengukur loyalitas dengan menggunakan pernyataan preferensi. Dalam hal ini, loyalitas dianggap

sebagai “sikap yang positif” terhadap suatu produk tertentu, sering digambarkan dalam istilah niat untuk membeli.

d. *Komitmen (commitment)*

Komitmen lebih terfokus pada komponen emosional/perasaan. Komitmen terjadi dari keterkaitan pembelian yang merupakan akibat dari keterlibatan ego dengan kategori merek. Keterlibatan ego tersebut terjadi ketika sebuah produk sangat berkaitan dengan nilai-nilai penting, keperluan, dan konsep diri pelanggan.

6. Fator-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas

a. Kepuasan pelanggan

Pada dasarnya pengertian kepuasan pelanggan mencakup perbedaan antara harapan dan prestasi atau hasil yang dirasakan. Kepuasan adalah langkah yang penting dalam pembentukan loyalitas tetapi menjadi kurang signifikan ketika loyalitas mulai timbul melalui mekanisme-mekanisme lainnya.

Faktor-faktor pendorong kepuasan pelanggan

Berdasarkan studi literature, terdapat lima *driver* kepuasan pelanggan, yaitu :

1. Kualitas produk

Pelanggan akan merasa puas apabila membeli dan menggunakan produk yang ternyata memiliki kualitas yang baik.

2. Harga

Untuk pelanggan yang sensitif , harga murah adalah memberi kepuasan yang penting karena mereka akan mendapatkan *value of money* yang tinggi.

3. Kualitas pelayanan

Kualitas pelayanan sangat tergantung pada tiga hal yaitu sistem, teknologi, dan manusia, pembentukan sikap dan perilaku yang sering dengan keinginan perusahaan menciptakan, bukanlah pekerjaan mudah. Pembentukan harus dilakukan mulai dari proses rekrutment, pelatihan, budaya kerja, dan hasilnya biasanya baru terlihat setelah 3 tahun.

4. Faktor emosional

Untuk beberapa produk yang berhubungan dengan gaya hidup seperti mobil. Kosmetik, dan pakaian. Rasa bangga, percaya diri, bagian dari kelompok orang yang penting adalah contoh-contoh nilai emosional yang mendasari kepuasan pelanggan.

5. Biaya dan kemudahan

Pelanggan akan semakin puas apabila relatif murah, nyaman, dan efisien dalam mendapatkan produk atau pelayanan.¹⁹

b. Kualitas jasa

Pemasar dapat meningkatkan kualitas jasa untuk mengembangkan loyalitas pelanggannya. Produk yang berkualitas rendah akan menanggung resiko pelanggan tidak setia. Jika kualitas diperhatikan, bahkan diperkuat dengan periklanan yang intensif, loyalitas pelanggan akan lebih mudah diperoleh. Pelanggan akan menjadi loyal pada produk-produk berkualitas tinggi jika produk-produk tersebut ditawarkan dengan harga yang bersaing.

c. Citra

Citra didefinisikan sebagai “seperangkat keyakinan, ide dan kesan yang dimiliki seseorang terhadap suatu objek”. Memberi arti bahwa kepercayaan, ide serta impresi seseorang sangat besar pengaruhnya terhadap sikap dan perilaku serta respon yang akan dilakukannya.

Suatu perusahaan akan dilihat citranya baik negatif atau positif. Citra positif akan memberikan arti yang baik

¹⁹ Ismanto Setyabudi dan Daryanto, *Konsumen Dan Pelayanan Prima*, Yogyakarta : Gava Media, 2014, hlm. 53-54.

terhadap produk perusahaan tersebut dan seterusnya dapat meningkatkan jumlah penjualan sedangkan sebaliknya apabila dipandandang masyarakat dengan citra negatif penjualan produk suatu perusahaan akan jatuh.

d. Rintangan untuk berpindah

Rintangan berpindah terdiri dari : biaya keuangan, biaya urus niaga, diskon bagi pelanggan loyal, biaya sosial, dan biaya emosional. Semakin besar rintangan untuk berpindah akan membuat pelanggan menjadi loyal, tetapi loyalitas mereka mengandung unsur keterpaksaan.²⁰