

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Keunggulan Bersaing

Dewasa ini semakin diyakini bahwa kunci utama dalam memenangkan persaingan adalah dengan memberikan nilai dan kepuasan kepada pelanggan melalui penyampaian produk dan jasa yang berkualitas dengan harga bersaing (Tjiptono, 2008). Untuk merancang penawaran pasar yang menghantarkan nilai lebih daripada pesaing yang berusaha memenangkan pasar yang sama, perusahaan harus memahami pelanggan dan mengembangkan hubungan yang kuat dengan pelanggan. Penawaran tersebut disebut juga dengan keunggulan bersaing (Kotler, 2010), dimana perusahaan memiliki keunggulan melebihi pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai yang lebih besar kepada konsumen daripada tawaran pesaing. Perusahaan perlu memahami pesaing sekaligus pelanggan melalui analisis untuk mencapai keunggulan bersaing tersebut. Menurut Lancaster (2004), keunggulan bersaing merupakan keuntungan yang diperoleh melalui penerapan strategi bersaing yang bertujuan untuk membangun posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan terhadap kekuatan pasar yang menentukan persaingan industri.

Tujuan perusahaan adalah untuk memenuhi harapan konsumen yang lebih baik dibandingkan pesaingnya. Menurut Zeithaml (2003), perusahaan dengan pelayanan jasa yang berada dibawah harapan konsumen jelas

mengalami kerugian bersaing, di mana konsumen akan beralih dan mencari alternatif lain. Apabila perusahaan ingin mendapatkan sebuah keunggulan bersaing, maka perusahaan harus berada di atas harapan konsumen. Pelayanan jasa yang baik dapat meningkatkan loyalitas konsumen ke titik di mana konsumen akan bertahan dan tidak melihat adanya pilihan alternatif dari perusahaan lain.

Menurut Dubé & Renaghan (dalam Petzer, 2008), keunggulan bersaing juga dapat dilihat sebagai nilai yang dapat diciptakan oleh perusahaan untuk mendiferensiasikan dirinya dari para pesaingnya. Nilai yang diciptakan tersebut dapat diukur melalui harga yang rela dibayar oleh konsumen untuk layanan jasa yang diberikan. Jika konsumen melihat jasa tersebut dapat menghasilkan keuntungan yang diharapkan, maka konsumen akan membeli dan melakukan pembelian ulang.

2.2. Strategi Pemasaran Bersaing

Strategi pemasaran bersaing merupakan strategi yang memposisikan perusahaan secara kuat dalam menghadapi pesaing dan memberikan keunggulan strategis terkuat bagi perusahaan (Kotler, 2010). Strategi pemasaran adalah proses pengembangan strategi yang digerakkan oleh pasar yang memperhitungkan lingkungan bisnis yang terus berubah dan kebutuhan untuk memberikan nilai pelanggan yang unggul (Cravens, 2003).

Tidak ada satu strategi terbaik untuk semua perusahaan. Setiap perusahaan memiliki cara pendekatan berbeda terhadap proses perencanaan

strategi dan setiap perusahaan harus menentukan apa yang paling masuk akal dalam posisinya di industri serta tujuan, peluang, dan sumber daya perusahaan.

Terdapat enam strategi bersaing dasar yang dikemukakan dalam Kotler (2010). Kotler (2010) menyatakan tiga strategi bersaing yang disarankan bagi perusahaan, yaitu:

1. Kepemimpinan Biaya Menyeluruh

Perusahaan bekerja keras untuk mencapai biaya produksi dan distribusi terendah. Dengan biaya yang rendah tersebut memungkinkan perusahaan untuk menetapkan harga yang lebih rendah daripada pesaingnya dan menawarkan harga yang lebih rendah pula daripada para pesaingnya.

2. Diferensiasi

Perusahaan berkonsentrasi untuk menciptakan lini produk dan program pemasaran yang terdiferensiasi sehingga perusahaan dapat menyamai pemimpin pasar dalam industri. Perusahaan dapat melakukan diferensiasi dengan memberikan produk atau jasa yang spesial dan unik kepada konsumen maupun melalui program pemasaran promosi yang berbeda dari pesaingnya.

3. Fokus

Perusahaan memfokuskan usahanya untuk melayani beberapa segmen pasar dengan baik dan tidak mengejar seluruh pasar.

Disamping itu, Michael Treacy dan Fred Wiersema (dalam Kotler, 2010) memberikan tiga strategi bersaing lain yang disebut dengan *value*

disciplines, di mana perusahaan memperoleh posisi yang unggul dengan memberikan nilai yang lebih besar kepada konsumen. Ketiga strategi tersebut yaitu:

1. Kesempurnaan Operasional

Perusahaan memberikan nilai unggul dengan memimpin industrinya dalam hal harga dan kenyamanan melalui pengurangan biaya dan menciptakan sistem yang efisien. Perusahaan melayani pelanggan yang menginginkan produk atau jasa yang andal dan bermutu baik tetapi murah dan mudah didapat.

2. Keintiman Pelanggan

Perusahaan mengkhususkan diri untuk memuaskan kebutuhan khusus pelanggan melalui hubungan erat dan pengetahuan mendalam tentang pelanggan. Perusahaan berusaha membangun kesetiaan pelanggan dan berfokus pada kenyamanan pelanggan untuk pembelian ulang di masa yang akan datang.

3. Kepemimpinan Produk

Perusahaan menawarkan produk atau jasa canggih dan berkualitas tinggi yang berkesinambungan dan bertujuan untuk menonjolkan produknya sendiri. Pemimpin produk berusaha untuk menciptakan ide-ide baru dan memasarkan produk baru dengan cepat.

2.3. Posisi Persaingan Perusahaan

Perusahaan yang bersaing dalam pasar sasaran tertentu mempunyai karakteristik yang berbeda yang menduduki posisi persaingan yang berbeda pula. Beberapa perusahaan merupakan perusahaan besar, memiliki banyak sumber daya, sudah matang dan terkenal. Tetapi ada pula perusahaan yang kecil, memiliki sumber daya yang terbatas, mengalami kekurangan dana, masih baru dan segar. Beberapa perusahaan mempunyai tujuan untuk berusaha mendapatkan pertumbuhan pangsa pasar yang cepat, sementara perusahaan lainnya mencari laba jangka panjang.

Berdasarkan perbedaan karakteristik perusahaan, Kotler (2010) telah mengklasifikasikannya kedalam empat posisi persaingan yaitu:

1. Pemimpin Pasar (*Market Leader*)

Pemimpin pasar adalah perusahaan yang memiliki pangsa pasar terbesar (40%) dan lebih unggul dari perusahaan lain dalam hal pengenalan produk baru, perubahan harga, cakupan saluran distribusi, dan intensitas promosi. Perusahaan yang dominan selalu ingin tetap menjadi nomor satu.

2. Penantang Pasar (*Market Challenger*)

Penantang pasar adalah perusahaan *runner-up* yang secara konstan mencoba memperbesar pangsa pasar mereka dengan berupaya menemukan dan menyerang kelemahan pemimpin pasar atau perusahaan lainnya (pangsa pasarnya $\pm 30\%$).

3. Pengikut Pasar (*Market Follower*)

Pengikut pasar adalah perusahaan yang hanya puas dengan cara menyesuaikan diri terhadap kondisi-kondisi pasar dan memilih untuk meniru produk atau strategi pemimpin dan penantang pasar daripada menyerang mereka (pangsa pasarnya $\pm 20\%$). Meskipun hanya meniru produk atau strategi pemimpin pasar maupun penantang pasar, pengikut pasar juga membutuhkan strategi tersendiri untuk pertumbuhan perusahaan. Perusahaan pengikut pasar juga perlu untuk mempertahankan dan menambah konsumennya.

4. Penceruk Pasar (*Market Nicher*)

Penceruk pasar adalah perusahaan yang mengkhususkan diri melayani sebagian pasar yang diabaikan perusahaan besar dan menghindari bentrok dengan perusahaan besar (pangsa pasarnya $\pm 10\%$). Setiap penceruk pasar memiliki spesialisasinya masing-masing. Perusahaan penceruk pasar harus memiliki keahlian khas dalam hal pasar, konsumen, produk, dan sebagainya.

2.4. Perusahaan Perhotelan

Industri perhotelan adalah sekelompok perusahaan yang memberikan layanan pribadi kepada konsumen yang merupakan bagian dari perusahaan jasa (Morrison, 2002). Perusahaan jasa merupakan setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya bersifat *intangible* (tidak berwujud fisik) dan tidak

menghasilkan kepemilikan (Kotler, 2010). Sebagai perusahaan jasa, Rumambi dan Djati (dalam Sudhir dan Reddy, 2010) menyatakan bahwa industri perhotelan memiliki bentuk interaksi yang kuat antara karyawan dengan konsumen.

Industri perhotelan juga mewarisi karakteristik unik bahwa produk dan jasa merupakan hal yang tidak terpisahkan. Malik *et al.* (2012) menyatakan bahwa kebanyakan pengalaman yang didapat konsumen dari perusahaan perhotelan merupakan kombinasi dari produk dan jasa yang merupakan pengalaman secara keseluruhan. Oleh karena itu, sebuah hotel yang sukses tidak hanya sebatas memberikan produk dan jasa kepada konsumen, tetapi juga berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kepuasan konsumen untuk memberikan kualitas layanan yang menjamin kelangsungan hidup jangka panjang dan peningkatan profitabilitas perusahaan (Ramsaran-Fowdar dalam Lo, 2012).

Dalam artikel yang dirilis oleh *www.foxnews.com* (2012), pembagian kelas hotel merupakan sebuah sistem untuk mengevaluasi kualitas penginapan, biasanya dengan menggunakan skala kelas satu sampai lima, dengan kelas lima sebagai kelas yang paling mewah. Tetapi pembagian kelas tersebut dapat bervariasi berdasarkan sumbernya, bahkan untuk merek hotel yang sama.

Menurut fasilitas dan layanan yang diberikan kepada konsumen, hotel dibagi menjadi dua kelas oleh Direktori Hotel dan Akomodasi, yaitu kelas hotel bintang dan kelas hotel melati (BPS DIY, 2013):

1. Hotel Bintang

Hotel bintang, seperti yang telah ditentukan oleh Direktorat Jenderal Pariwisata, adalah suatu usaha yang menggunakan suatu bangunan atau sebagian bangunan yang disediakan secara khusus, di mana setiap orang dapat menginap, makan, memperoleh pelayanan dan menggunakan fasilitas lainnya dengan pembayaran, dan telah memenuhi persyaratan sebagai hotel berbintang. Persyaratan tersebut mencakup:

- a. Persyaratan fisik, seperti lokasi hotel dan kondisi bangunan,
- b. Bentuk pelayanan yang diberikan,
- c. Kualifikasi tenaga kerja, seperti pendidikan dan kesejahteraan karyawan,
- d. Fasilitas olahraga dan rekreasi lainnya yang tersedia, seperti lapangan tenis, kolam renang, dan diskotik, serta,
- e. Jumlah karyawan yang tersedia.

2. Hotel Melati

Hotel melati adalah usaha pelayanan penginapan bagi umum yang dikelola secara komersial dengan menggunakan sebagian atau seluruh bagian bangunan. Fasilitas yang biasa terdapat pada hotel melati mencakup:

- a. Fasilitas kamar, seperti kamar ber AC/ber kipas angin, kamar ber TV, air mandi panas dan dingin, lemari pakaian, meja dan kursi duduk.

- b. Fasilitas umum, seperti tempat bermain atau tempat santai, kolam renang, ATM, WIFI, biro/agen perjalanan wisata, binatu/*laundry*, restoran, pelayanan antar jemput, tempat penitipan barang, minimarket, pusat kebugaran/*fitness center*, spa, salon kecantikan, rak koper, dan toko cinderamata.

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Shohab Sikandar Desai (2013) membahas mengenai perbedaan dalam karakteristik sampel dan perbedaan strategi pemasaran bersaing yang digunakan oleh usaha-usaha perhotelan di Dubai dan Sharjah sebagai sampel. Usaha-usaha tersebut menempati posisi-posisi persaingan yang berbeda satu sama lain dalam industri perhotelan yaitu sebagai pemimpin pasar, penantang pasar, dan pengikut pasar. Metode yang digunakan untuk menganalisis hasil penelitian tersebut adalah *chi-square test*. Penelitian ini menunjukkan bahwa usaha perhotelan yang menempati posisi sebagai pemimpin pasar menggunakan kombinasi antara strategi *best-cost* dan strategi diferensiasi produk. Sedangkan para penantang pasar menggunakan strategi *low-cost*, sementara para pengikut pasar menggunakan strategi yang berfokus dan terkonsentrasi untuk melayani segmen yang lebih kecil di pasar.