

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

##### 2.1.1 Diferensiasi Produk (X1)

###### 2.1.1.1 Definisi Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani “*Strategos*” (*Stratos* = militer dan *ag* = memimpin) yang berarti “*generalship*” atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal pada saat perang, untuk membuat rencana agar dapat memenangkan perang.

Menurut **Wheelen and Hunger (2012:53)** “Strategi adalah sekumpulan keputusan manajerial dan aksi pengambilan keputusan untuk jangka waktu yang panjang di dalam perusahaan, yang meliputi analisis lingkungan (lingkungan eksternal dan internal), formulasi strategi, implementasi strategi, evaluasi dan kontrol.”

Sedangkan menurut **Wahyuniarso Tri D S (2013:9)** “Selain pemahaman tentang teori strategi, pemahaman yang baik mengenai apa itu konsep strategi dan konsep-konsep lain yang bersangkutan sangat penting untuk diketahui, karena hal tersebut akan sangat menentukan sukses atau tidaknya strategi yang akan disusun.”

Konsep-konsep tersebut adalah:

1. *Distinctive Competence*: tindakan yang dilakukan perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. *Distinctive Competence* ini meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya.

2. *Competitive Advantage*: kegiatan spesifik yang dikembangkan perusahaan untuk melakukan yang lebih baik dibanding dengan pesaingnya. Strategi yang digunakan untuk memperoleh keunggulan dalam bersaing adalah *cost leadership*, *differensial* dan *focus*.

Porter mengemukakan bahwa *Competitive Advantage* terbagi menjadi 3 bagian strategi dalam **Rangkuti (2009:6)**, yaitu:

1. Strategi Keunggulan biaya menyeluruh (*Cost Leadership*)

Pencapaian biaya keseluruhan yang rendah seringkali menuntut bagian pasar yang relatif tinggi atau kelebihan yang lain, seperti akses yang menguntungkan yang dekat dengan bahan baku. Selain itu juga perlu untuk merancang produk agar mudah didapat, menjual banyak lini produk yang mudah dibuat, menjual banyak lini produk yang berkaitan untuk menebarkan biaya, serta melayani kelompok pelanggan yang besar guna membangun volume. Penerapan strategi biaya rendah mungkin memerlukan investasi modal pendahuluan yang besar untuk peralatan modern, penetapan harga yang agresif dan kerugian awal untuk membina bagian pasar yang tinggi pada akhirnya dapat memungkinkan skala ekonomis dalam pembelian yang akan semakin menekan biaya.

2. Strategi Diferensiasi (*Differentiation*)

Diferensiasi merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kekuatan pesaing, meskipun dengan cara yang berbeda

dari strategi keunggulan biaya. Diferensiasi memberikan pembatas kepada persaingan yang terjadi karena adanya loyalitas dari merk pelanggan dan mengakibatkan berkurangnya kepekaan terhadap harga. Diferensiasi juga meningkatkan margin laba yang menghindarkan kebutuhan akan posisi biaya rendah.

### 3. Strategi Fokus (*Focus*)

Strategi biaya rendah dan diferensiasi ditunjukkan untuk mencapai sasaran di keseluruhan industri, maka strategi fokus dibangun untuk menunjang target dengan baik. Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu menunjang target strateginya yang sempit secara lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan pesaing yang bersaing lebih luas.

Berdasarkan definisi-definisi tentang strategi yang sudah dibahas sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa strategi, adalah susunan rencana yang akan dilakukan untuk mencapai sebuah tujuan individu atau kelompok.

#### **2.1.1.2 Pengertian Strategi Diferensiasi**

Penerapan strategi pada tingkat bisnis sangat penting dalam mengantisipasi persaingan yang semakin kompetitif. Perusahaan perlu membangun strategi pemasaran yang baik untuk mendapatkan pelanggan. Salah satu strategi yang dapat dilakukan adalah strategi diferensiasi. **Kotler dan Armstrong (2012:190)** mendefinisikan diferensiasi sebagai “actually differentiating the market offering to

create superior customer value” artinya tindakan merancang serangkaian perbedaan dalam menawarkan pasar agar memiliki nilai yang tinggi dimata pelanggan.

Perusahaan mendiferensiasikan diri dengan para pesaingnya jika perusahaan tersebut dapat memiliki keunikan dalam sesuatu yang dinilai penting oleh pembeli. Dalam strategi diferensiasi perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya disepanjang beberapa dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli. Perusahaan menyeleksi satu atau lebih atribut yang dipandang penting oleh banyak pembeli di dalam suatu industri, dan secara unik mendapatkan diri untuk memenuhi kebutuhan itu. Perusahaan akan dihargai dengan harga premi (*premium price*) karena keunikannya. Dalam penerapan diferensiasi terdapat beberapa resiko, antara lain :

- a. Sekiranya pembeli tidak melihat keunikan yang signifikan pada barang tersebut, strategi diferensiasi amat dengan mudah dapat ditandingi oleh strategi harga murah. Diferensiasi gagal menimbulkan efek perbaikan kualitatif bagi pembeli barang tersebut, misalnya pada peningkatan status. Manajemen tidak mampu mendeteksi kebutuhan riil konsumen. Dalam hal ini, biasanya manajemen hanya memberikan tekanan pada atribut pokok produk yang berwujud saja.
- b. Strategi diferensiasi tak hendak menghasilkan keuntungan yang optimum jika imitasi terhadap barang tersebut dapat dengan mudah dan cepat dilakukan. Dengan demikian, diferensiasi hampir selalu menuntut keunikan yang berkelanjutan yang bejangka relatif panjang.

- c. Strategi diferensiasi juga mengandung resiko yang inheren terhadap kemungkinan kecilnya pangsa pasar yang dikuasai. Karakteristik barang dan tingginya harga menjadikan terbatasnya pasar sasaran.
- d. Strategi diferensiasi juga tidak mudah diterapkan jika perbedaan antara harga premium yang ditawarkan dengan harga barang pesaing yang menggunakan strategi keunggulan biaya terendah telampau jauh. Pembeli bukan tidak mungkin bersedia kehilangan kepuasan karena memutuskan tak membeli barang yang terdiferensiasi sebagai akibat kemungkinan penghematan yang bisa dilakukan karena membeli barang lain yang jauh lebih murah. Kesalahan ini lebih mudah terjadi karena perusahaan melakukan diferensiasi secara berlebihan.

### **2.1.1.3 Pengertian Diferensiasi Produk**

Di dalam dunia bisnis, kompetisi diantara para pesaing adalah sesuatu hal yang biasa. Perusahaan perlu mensiasati strateginya dalam pengembangan produknya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Diferensiasi produk akan menciptakan sesuatu yang dapat diterima sebagai suatu yang unik pada tingkat industri atau pada tingkat pasar konsumen. Untuk menarik konsumen perusahaan harus membangun strategi yang baik dan memiliki nilai lebih dibandingkan para pesaingnya. Salah satu strategi yang dapat dilakukan adalah strategi diferensiasi produk. Pendekatan didalam mendiferensiasi produk dapat mengambil bentuk seperti desain, image merek, teknologi, bentuk atau wujud

kemasan, dan dimensi-dimensi lain yang terpusat pada terciptanya berbagai *point of differentiation*.

**Kotler dan Armstrong (2012: 211)** menyatakan bahwa sebuah perusahaan dapat mendiferensiasi tawaran pasarnya menurut lima dimensi, yakni, produk, pelayanan, saluran, personalia, dan citra. Pada penelitian ini diferensiasi akan difokuskan pada diferensiasi produk. Diferensiasi produk menurut **Kotler dan Armstrong (2012: 211)** mencakup, keistimewaan (*features*), kinerja (*performance*), gaya (*style*), dan rancangan (*design*). Sedangkan menurut **Arionita & Trisanti (2014:61)** “diferensiasi produk merupakan bukti dan janji yang diberikan kepada pelanggan yang tercermin di dalam positioning produk, merek, dan perusahaan.”

Diferensiasi produk merupakan elemen dimana pelaku pasar berusaha membedakan produk mereka dengan produk pesaing. Manfaat dari diferensiasi produk, yaitu untuk melakukan modifikasi yang substansi terhadap produk yang dihasilkan selama ini. Di dalam melakukan diferensiasi produk ada beberapa syarat yang harus diperhatikan oleh perusahaan agar diferensiasi produk yang dilakukan berhasil. Adapun syarat tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) *Important*, yaitu harus bernilai bagi konsumen.
- 2) *Distinctive*, yaitu diferensiasi yang dilakukan belum pernah ada selama ini.
- 3) *Superior*, yaitu memberikan kelebihan produk dari produk pesaing.
- 4) *Communicable*, yaitu diferensiasi itu dapat dikomunikasikan dan diamati konsumen.

- 5) *Pre-emptive*, yaitu sulit ditiru oleh pesaing.
- 6) *Affordable*, yaitu pembeli dapat membayar harga dengan adanya diferensiasi itu.
- 7) *Profitable*, yaitu perusahaan akan untung jika memperkenalkan diferensiasi itu.

#### 2.1.1.4 Indikator Diferensiasi Produk

Menurut **Kotler & Armstrong (2012:211)** diferensiasi produk adalah keterampilan dan keunikan yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, yang membedakan produk mereka dengan pesaingnya, namun hanya sampai batas-batas tertentu saja suatu produk dapat didiferensiasikan karena tidak semua perbedaan itu bermakna dan berharga. Perbedaan itu akan lebih kuat apabila perbedaan itu memenuhi kriteria sebagai berikut :

1. Rancangan (*design*)

Rancangan dapat dijadikan salah satu cara untuk mendiferensiasikan dan mempromosikan produk dan jasa perusahaan dengan produk pesaing. Melalui rancangan (*design*) ini pula perusahaan dapat menyesuaikan produknya dengan kebutuhan konsumen. Rancangan (*design*) ini diharapkan dapat sesuai dengan harapan atau tarikan pasar. Rancangan dari produk perusahaan ini dimaksudkan agar sesuai dengan kondisi dari konsumen.

## 2. Mutu Kesesuaian

Kualitas kesesuaian adalah tingkat dimana semua unit yang diproduksi adalah identik dan memenuhi spesifikasi sasaran yang dijanjikan oleh sebuah produk.

### 2.1.2 Kemampuan Manajemen (X2)

#### 2.1.2.1 Pengertian Kemampuan Manajemen

Banyak hal yang dapat mempengaruhi besar kecilnya nilai produksi suatu usaha, di antaranya adalah kemampuan manajemen. Dalam menjalankan usahanya, seorang manajer dituntut untuk memiliki kemampuan keterampilan dalam mengelola sumber-sumber yang ada dalam perusahaannya, terutama kemampuan mengkombinasikan sumber daya manusia dan alam diwujudkan dengan menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Menurut **Mahmud, Ariati Anomsari (2011)** kemampuan manajemen (*managerial skills*) dari para wirausaha (*entrepreneur*) merupakan sekumpulan keahlian dan kompetensi baik secara administrasi maupun operasional dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari kemampuan untuk membuat perencanaan, mengorganisasi, mengarahkan atau melakukan penugasan dan melakukan pengawasan.

Dalam jurnal **Rina Irawati (2012:4)**, kemampuan manajemen adalah seperangkat keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer untuk mendayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan usaha secara efektif dan efisien (**Karweti, 2010**). Sedangkan menurut **Mostafa et al (2012:388)** seorang manajer yang sukses harus memiliki tiga keterampilan manajerial untuk

mengelola seluruh sumber daya yang ada di perusahaan, yang terdiri dari keahlian teknis, keahlian manusia dan keahlian konseptual.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial sangat berperan penting dalam menjalankan sebuah kegiatan usaha atau bisnis karena didalamnya telah terdapat hal-hal yang wajib dimiliki oleh wirausahawan atau pengusaha (*entrepreneurship*).

#### 2.1.2.2 Indikator Kemampuan Manajemen

Penelitian ini menggunakan 3 indikator yang digunakan menurut **Mahmud (2009)**, yaitu:

1. Komunikasi verbal (*verbal communication*)

Bagaimana tingkat kemampuan seorang manajer dalam berkomunikasi dengan karyawannya dalam lingkup kerja.

2. Mengatur keputusan individu (*managing individual decisions*)

Bagaimana tingkat kemampuan seorang manajer dalam mengambil keputusan sendiri untuk kebaikan perusahaan.

3. Memotivasi dan mempengaruhi orang lain (*motivating and influencing others*)

Bagaimana tingkat kemampuan seorang manajer dalam mengarahkan dan memberikan motivasi kepada karyawan dalam hal pekerjaan.

Setiap usaha atau perusahaan baik kecil atau berskala besar dalam pengelolaannya untuk mencapai hasil yang efektif dan efisien penerapan prinsip-prinsip manajemen sangat diperlukan, peranan pimpinan atau pemilik usaha untuk

memahami dan mampu menjalankan fungsi-fungsi utama manajemen menjadi hal yang utama bagi keberhasilan usaha dimasa mendatang.

### 2.1.3 Kinerja Usaha (Y)

#### 2.1.3.1 Pengertian Kinerja Usaha

Menurut **Wirawan (2009:5)** “Kinerja merupakan sebuah singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan dari fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu kegiatan, pekerjaan, dan profesi dalam periode waktu tertentu.”

Sedangkan menurut **Musran Munizu (2010) dalam Erwita dan Raja Sarah Fatricia (2014:24)** “Kinerja usaha merupakan penilaian terhadap suatu operasional perusahaan yang dapat diukur melalui indikator pertumbuhan penjualan, pertumbuhan modal, pertumbuhan tenaga kerja, dan pertumbuhan laba.”

Dari pendapat-pendapat yang telah dikemukakan oleh para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil akhir dari seluruh kegiatan yang telah dilakukan dalam sebuah organisasi atau perusahaan sesuai dengan strategi dan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya.

#### 2.1.3.2 Indikator Kinerja Usaha

Menurut **Musran Munizu (2010) dalam Erwita dan Raja Sarah Fatricia (2014:24)** kinerja merupakan penilaian terhadap suatu operasional perusahaan yang dapat diukur melalui indikator sebagai berikut: