

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pesatnya pertumbuhan ekonomi dunia saat ini telah mencapai situasi dimana persaingan telah menjadi menu sehari-hari yang harus dihadapi oleh pelaku bisnis disetiap sektor kegiatan ekonomi. Hal tersebut masih ditambah dengan pesatnya perkembangan teknologi informasi dalam mendukung dunia bisnis saat ini menyebabkan semakin ketatnya tingkat persaingan dalam industri sejenis. Perusahaan yang tidak mampu mendefinisikan dan memberikan apa yang dibutuhkan konsumen sudah pasti akan tersingkir dari persaingan bisnis.

Sifat pasar yang terjadi, dimana kekuatan pasar berada di tangan pembeli, memberikan kebebasan kepada pembeli atau konsumen untuk menentukan pilihan produk atau jasa yang diinginkan serta membandingkan dengan faktor-faktor yang berhubungan dengan jenis atau ragam produk atau jasa yang ditawarkan, kualitas, harga dan lain sebagainya. Keadaan seperti ini membuat perusahaan harus mengetahui apa yang sebenarnya diinginkan konsumen, bahkan perusahaan harus bersikap tanggap dan fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan kondisi yang ada. Perusahaan harus segera merespon berbagai perubahan yang terjadi dan cepat tanggap dalam mengkaji ulang, mengatasi adanya pengaruh dan perubahan yang terjadi agar perusahaan tetap dapat mempertahankan posisinya dalam pasar.

Mencermati kondisi yang demikian mendorong perusahaan untuk memiliki strategi perusahaan yang baik. Strategi yang dapat memberikan dukungan

kompetitif agar perusahaan dapat tetap *survive* dalam persaingan. Indikator dari keunggulan kompetitif salah satunya adalah dengan adanya diferensiasi. Dalam strategi diferensiasi, perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya yang secara umum dihargai oleh konsumen. Hal pokok yang mendasari strategi diferensiasi adalah tersedianya pelayanan yang menurut konsumen maupun pelanggan bersifat unik dan berbeda dengan perusahaan-perusahaan lain yang sejenis.

Diferensiasi layanan dalam suatu perusahaan bertujuan untuk menciptakan hubungan baik antara perusahaan dengan konsumen. Adanya diferensiasi layanan baik pra penjualan, pada saat penjualan maupun purna penjualan akan membuat konsumen merasa mendapat keistimewaan sehingga tidak merasa ragu untuk membeli produk yang disediakan perusahaan bahkan melakukan pembelian ulang bagi pelanggan lama. Dalam strategi diferensiasi layanan, pemahaman terhadap harapan konsumen tersebut dapat tercipta melalui suatu kerjasama dengan *customer* dan pemberian kewenangan kepada karyawan dalam memuaskan *customer*.

Layanan merupakan ujung tombak yang membuat suatu industri dapat bertahan dalam dunia persaingan yang semakin ketat. Layanan merupakan standar baru dan pelanggan menilai kinerja suatu perusahaan dari layanannya (Tschohl dan Franzmeier, 2003:1). Haris dalam Tschohl dan Franzmeier (2003:1) mengemukakan bahwa sebenarnya semua pelanggan memutuskan untuk membeli berdasarkan layanan yang mereka peroleh dari perusahaan.

Salah satu produsen otomotif yang sudah sangat dikenal oleh masyarakat Indonesia adalah Toyota. Ketangguhan mesin, suku cadang yang terjangkau, harga jual kembali yang tinggi merupakan kesan yang ditimbulkan oleh merek Toyota. Melalui AUTO2000 yang merupakan salah satu Dealer Utama Toyota di Indonesia, diferensiasi layanan dilakukan dengan penciptaan layanan yang semakin memudahkan konsumen dan tidak tersedia pada pesaing dalam industri sejenis. AUTO2000 telah memenuhi 3S, yaitu : *Sales*, *service*, dan *spare part* sehingga merupakan jaringan jasa penjualan, perawatan, perbaikan dan penyediaan suku cadang Toyota yang manajemennya ditangani penuh oleh PT. Astra International Tbk. Saat ini AUTO2000 adalah main dealer Toyota terbesar di Indonesia, yang menguasai antara 70-80 % dari total penjualan Toyota.

AUTO2000 berkembang pesat karena memberikan berbagai layanan yang sangat memudahkan bagi calon pembeli maupun pengguna Toyota. Produk-produk AUTO2000 yang inovatif mencerminkan perhatian AUTO2000 yang tinggi kepada pelanggannya. Disamping itu AUTO2000 juga memiliki 407 Partshop yang menjamin keaslian suku cadang produk Toyota. Berdasarkan pada uraian tersebut di atas, peneliti menyadari akan pentingnya diferensiasi layanan sebagai salah satu strategi perusahaan agar penjualan perusahaan dapat tetap stabil bahkan mengalami peningkatan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Diferensiasi Layanan Sebagai Salah Satu Strategi Mempertahankan Pasar (Studi Pada PT. Astra Internasional Tbk, AUTO2000 Malang-Sutoyo).**

**B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pelaksanaan diferensiasi layanan yang dilakukan perusahaan dalam upaya mempertahankan pasar?
2. Bagaimana dampak strategi diferensiasi layanan dalam upaya mempertahankan pasar?

**C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah ditetapkan, maka yang menjadi tujuan dari penelitian adalah:

1. Mendeskripsikan pelaksanaan diferensiasi layanan yang dilakukan perusahaan dalam upaya mempertahankan pasar.
2. Mendeskripsikan dampak diferensiasi layanan dalam upaya mempertahankan pasar.

**D. Kontribusi Penelitian**

1. Kontribusi Akademis
  - a. Sebagai salah satu bahan kajian yang mengungkapkan bahwa strategi diferensiasi merupakan strategi yang dapat membuat suatu perusahaan untuk unggul dalam persaingan dan mempertahankan bahkan meningkatkan pasar yang ada.

- b. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan bagi penulisan-penulisan selanjutnya serta dapat digunakan sebagai bahan perbandingan.

## 2. Kontribusi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi perusahaan atau produsen yang bergerak di bidang usaha otomotif sebagai bahan masukkan dalam rangka menetapkan strategi bisnis khususnya dalam hal diferensiasi dan mempertahankan pasar.

### **E. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan diperlukan untuk membantu memperjelas dalam memahami ini penelitian ini, adapun susunannya adalah sebagai berikut:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Menjelaskan tentang latar belakang dan rumusan masalah yang berkaitan dengan judul penelitian, tujuan serta kontribusi penelitian yang dapat diperoleh dari hasil penelitian serta ditutup dengan sistematika pembahasan.

#### **BAB II : KAJIAN PUSTAKA**

Menjelaskan bagaimana teori yang mendukung untuk dijadikan landasan ilmiah yang berkaitan dengan judul dan keseluruhan permasalahan yang akan diteliti. Adapun teori-teori tersebut mengenai strategi, strategi diferensiasi, kualitas pelayanan, diferensiasi pelayanan, pasar dan kerangka pemikiran peneliti.

**BAB III : METODE PENELITIAN**

Menjelaskan tentang metode-metode yang digunakan dalam penelitian ini. Meliputi jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, instrumen pengumpulan data dan analisis data.

**BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Menyajikan hasil dan pembahasan data yang diperoleh selama mengadakan penelitian serta analisis mengenai penerapan diferensiasi layanan sebagai salah satu strategi untuk mempertahankan pasar pada PT. Astra Internasional Tbk. AUTO2000, Malang.

**BAB V : PENUTUP**

Menjelaskan kesimpulan dari hasil penelitian dan saran sebagai bahan pertimbangan bagi aktivitas perusahaan yang berkaitan dengan hasil penelitian.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Strategi

Strategi bagi perusahaan merupakan seperangkat keputusan yang dirumuskan dan dikembangkan berdasarkan tinjauan terhadap banyak faktor baik internal maupun eksternal, guna mengatasi dan mengantisipasi setiap masalah yang timbul serta pemanfaatan kesempatan untuk masa depan. Memahami manajemen strategi tentunya harus mendefinisikan strategi dalam ruang lingkup bisnis. Berikut ini akan disajikan pengertian strategi menurut beberapa ahli.

Fisk (2006:106) mengemukakan pengertian strategi dapat dibedakan menurut masalahnya, yaitu:

- a. Strategi adalah masalah arahan: mengklarifikasikan visi dan tujuan membuat organisasi jelas, penyesuaian dan momentum.
- b. Strategi adalah masalah pilihan: menentuka dimana dan bagaimana cara berkompetisi, memprioritaskan pasar, pelanggan, merek, dan produk mana yang harus difokuskan.
- c. Strategi adalah masalah diferensiasi: menemukan sumber-sumber keunggulan kompetitif yang bertahan lama dan bagaimana mengantarkannya dengan cara yang menguntungkan.

Menurut Jauch dan Glueck (1999:12) strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Dalam konteks bisnis, strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan

usaha suatu organisasi. Pernyataan strategi merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Hunger dan Wheelen (2003:16) mendefinisikan strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

Dari uraian diatas, maka dapat diketahui bahwa strategi adalah rencana yang disatukan untuk mencapai tujuan utama organisasi atau perusahaan baik melalui perumusan tugas, tujuan dan sasaran perusahaan. Melalui strategi, manajemen mengartikan rencana berskala dasar dan berorientasi ke masa depan mereka untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan organisasi yang merefleksikan kesadaran suatu organisasi mengenai kapan, bagaimana dan dimana organisasi akan bersaing; terhadap siapa organisasi harus bersaing; dan apa maksud organisasi bersaing. Beberapa mungkin mempunyai tujuan yang sama, akan tetapi strategi yang dipakai untuk mencapai tujuan tersebut dapat berbeda.

## **B. Strategi Bersaing**

### **1. Strategi Diferensiasi**

Setiap perusahaan yang bersaing dalam industri mempunyai strategi bersaing eksplisit dan implisit. Strategi eksplisit mungkin dikembangkan melalui proses perencanaan atau mungkin juga telah berkembang secara implisit melalui kegiatan-kegiatan dari berbagai departemen fungsional.

Terdapat tiga pendekatan strategi generik yang secara potensial akan berhasil mengungguli pesaing dalam industri. Porter dalam Umar (2001:34-35) menyebutkan tiga macam strategi generik, yaitu:

- a. Strategi diferensiasi (*differentiation*), cirinya adalah bahwa perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk/ jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk lain. Dengan demikian, diharapkan calon konsumen mau membeli dengan harga mahal karena adanya perbedaan itu.
- b. Strategi kepemimpinan biaya menyeluruh (*overall cost leadership*), cirinya adalah perusahaan lebih memperhitungkan pesaing daripada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah sehingga biaya produksi, promosi, maupun riset dapat ditekan. Bila perlu produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk dari perusahaan lain.
- c. Strategi fokus (*focus*), cirinya adalah perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindari pesaing dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh atau diferensiasi.

Dalam strategi generik dari Porter, terdapat tiga keunggulan strategis yang dapat dikembangkan oleh perusahaan sebagai upaya untuk tetap dapat bertahan dalam persaingan suatu bisnis. Keunggulan biaya menyeluruh menampilkan posisi biaya yang rendah yang mengharuskan perusahaan untuk mengendalikan biaya secara efisien, sehingga perusahaan mampu memberikan harga yang lebih rendah bila dibandingkan dengan produk atau jasa yang ditawarkan oleh para pesaing.



**Gambar 1: Tiga Strategi Generik**

Sumber: Porter dalam Umar (2001:34)

Diferensiasi menampilkan sebuah atau beberapa kekhasan yang dirasakan oleh pelanggan sebagai suatu keunikan sehingga perusahaan dapat menetapkan harga premium untuk produk maupun jasa yang ditawarkannya. Sedangkan strategi fokus ditujukan pada segmen-segmen pasar tertentu sehingga perusahaan dapat melayani target pasarnya secara lebih efektif dan efisien.

**2. Definisi Strategi Diferensiasi**

Strategi diferensiasi merupakan salah satu dari dua jenis dasar keunggulan bersaing. Porter (1994:118) mengemukakan perusahaan melakukan diferensiasi terhadap para pesaingnya bilamana perusahaan tersebut berhasil menampilkan keunikan yang dinilai penting oleh pembeli, selain dari sekedar penawaran harga rendah. Logika dari strategi diferensiasi mengharuskan perusahaan memilih atribut untuk mendiferensiasikan diri yang berbeda dengan atribut pesaingnya. Perusahaan memilih salah satu atau beberapa atribut yang oleh banyak konsumen dalam industri yang

bersangkutan dianggap penting, dan perusahaan menempatkan dirinya secara unik untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Posisi yang unik (khas) tersebut mengakibatkan perusahaan layak untuk menetapkan harga premium.

Kotler (1995:364) mendefinisikan diferensiasi sebagai cara merancang perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dari penawaran pesaingnya. Rangguti (2006:3) mengemukakan survei membuktikan bahwa retensi pelanggan didasarkan atas nilai unik (*unique value*) yang dapat diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat berupa merek, teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan dan ketersediaan suku cadang atau dimensi-dimensi lainnya.

### 3. Sumber Diferensiasi

Porter dalam Wibowo (2005:21) menjelaskan bahwa terdapat lima dimensi aktivitas yang dapat digunakan sebagai sumber diferensiasi, antara lain:

- a. Diferensiasi Produk  
Produk fisik memiliki beragam variasi dalam potensinya sebagai sumber diferensiasi, perusahaan dapat membuat suatu keunikan atas produk yang dihasilkannya. Hal tersebut bisa dilakukan dengan berbagai cara, antara lain dengan memberikan keistimewaan (*feature*) tertentu yang tidak dimiliki produk lainnya, mengurangi ataupun menambah ukuran produk sehingga memiliki bentuk yang khas, menghasilkan produk yang mudah diperbaiki dan bermutu tinggi sehingga dapat tahan lebih lama.
- b. Diferensiasi Pelayanan  
Ketika produk fisik tidak mudah didiferensiasikan, kunci keberhasilan dalam persaingan sering terletak pada penambahan pelayanan yang menambah nilai serta meningkatkan mutu produk fisik tersebut. Yang membedakan pelayanan suatu perusahaan adalah mengenai kemudahan yang diberikan perusahaan, sehingga pelanggan dapat dengan mudah

mendapatkan barang atau jasa yang diinginkannya, terjalin hubungan yang baik antara perusahaan dengan para pelanggannya, serta adanya penawaran jaminan garansi yang diberikan atas produk atau jasa yang ditawarkan.

c. Diferensiasi Personalia

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang kuat dengan memperkerjakan dan melatih orang-orang yang lebih baik daripada para pesaingnya. Personalia yang telah terlatih adalah mereka yang memiliki kemampuan, keilmuan serta keahlian sesuai dengan bidangnya masing-masing, memiliki tingkah laku yang sopan dan ramah dalam menghadapi pelanggan, memiliki kredibilitas yang tinggi serta dapat diandalkan oleh perusahaan dalam kondisi apapun.

d. Diferensiasi Saluran

Perusahaan-perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing melalui cara mereka merancang saluran distribusi. Perusahaan yang unggul biasanya memiliki jangkauan saluran distribusi yang lebih luas dibandingkan pesaing, serta memiliki kecepatan dalam proses penyampaian produk atau jasa tersebut kepada konsumen.

e. Diferensiasi Citra

Citra adalah persepsi masyarakat terhadap perusahaan atau produknya. Untuk memberikan suatu citra yang memiliki arti tersendiri dari para pembeli, diperlukan adanya suatu pesan yang diberikan oleh perusahaan, sehingga pembeli memperoleh persamaan persepsi tentang perusahaan atau produk tersebut. Pesan tersebut diberikan melalui lambang atau simbol perusahaan, iklan, serta berbagai kegiatan yang disponsori oleh perusahaan.

#### 4. Langkah-langkah dalam Diferensiasi

Menurut Porter (1994:151-152) langkah-langkah dalam menentukan landasan bagi diferensiasi dan menyeleksi strategi diferensiasi adalah sebagai berikut:

a. Menentukan pembeli sesungguhnya

Pembeli sesungguhnya ialah satu atau lebih orang yang ada dalam entitas pembeli dan berfungsi menafsirkan kriteria pemakaian atau mendefinisikan kriteria pengisyratan. Di samping pembeli akhir, saluran bisa juga dianggap sebagai pembeli.

- b. Mengidentifikasi rantai nilai pembeli dan dampak perusahaan atas rantai nilai tersebut

Dampak langsung dan tidak langsung perusahaan atas rantai nilai pembeli akan menentukan nilai yang diciptakan perusahaan bagi pembelinya dengan menurunkan biaya pembeli atau meningkatkan kinerja pembeli. Perusahaan harus dengan jelas memahami semua cara mempengaruhi atau dapat mempengaruhi rantai nilai pembeli dan bagaimana perubahan yang mungkin terjadi dalam rantai nilai pembeli akan mempengaruhi keseimbangan yang ada.

- c. Menentukan susunan peringkat kriteria pembelian pembeli

Ada dua bentuk kriteria pembelian yaitu kriteria pemakaian dan kriteria pengisyratan. Keunikan dalam memenuhi kriteria pemakaian menciptakan nilai pembeli, sedangkan keunikan dalam memenuhi kriteria pengisyratan memungkinkan diwujudkannya nilai itu. Kriteria pembelian harus diidentifikasi dalam peristilahan yang operasional dan keterkaitan antara kriteria pembelian dan nilai pembeli harus dihitung serta ditentukan peringkatnya.

- d. Menilai sumber keunikan yang sudah ada atau yang mungkin ada dalam rantai nilai perusahaan

Diferensiasi dapat berakar pada keunikan di sepanjang rantai nilai perusahaan. Perusahaan harus menentukan aktivitas nilai yang akan mempengaruhi masing-masing kriteria pembelian. Kemudian perusahaan harus mengidentifikasi sumber keunikan yang ada relatif terhadap para

pesaingnya, serta sumber keunikan yang potensial. Perusahaan juga harus mengidentifikasi faktor penentu keunikan, karena faktor ini menentukan daya tahan.

e. Mengidentifikasi biaya sumber diferensiasi yang potensial

Biaya diferensiasi merupakan hal yang ditentukan oleh sejumlah faktor penentu biaya aktivitas yang menghasilkan diferensiasi. Sejumlah bentuk diferensiasi tidak begitu mahal dan mengusahakan sejumlah bentuk diferensiasi ini dapat menurunkan biaya dengan cara-cara yang sebelumnya tidak diperhatikan perusahaan. Namun, perusahaan umumnya harus dengan sengaja mengeluarkan lebih banyak biaya daripada sebelumnya untuk bisa menjadi unik.

f. Memilih konfigurasi aktivitas nilai yang menciptakan diferensiasi paling bernilai bagi pembeli

Pemahaman cermat mengenai hubungan antara rantai nilai perusahaan dan rantai nilai pembeli akan memungkinkan perusahaan menyeleksi konfigurasi aktivitas yang menciptakan perbedaan terbesar antara nilai pembelian biaya diferensiasi. Strategi diferensiasi yang paling berhasil adalah strategi yang mengakumulasi bentuk-bentuk diferensiasi di sepanjang rantai nilai yang ada dan melibatkan baik kriteria pemakaian maupun kriteria pengisyratan.

g. Menguji daya tahan strategi diferensiasi yang telah dipilih

Diferensiasi tidak akan menghasilkan kemampuan kerja unggul kecuali jika diferensiasi ini memiliki daya tahan terhadap erosi dan peniruan.

Daya tahan tumbuh dari penyeleksi sumber nilai pembeli yang stabil, dan dari mendiferensiasikan diri sedemikian rupa sehingga terbentuk penghalang terhadap peniruan atau diperoleh keuntungan biaya yang langsung dalam melakukan diferensiasi tersebut.

- h. Menurunkan biaya aktivitas yang tidak mempengaruhi bentuk diferensiasi yang telah dipilih

Perusahaan yang berhasil mendiferensiasikan diri adalah perusahaan yang dengan agresif mengurangi biaya dalam aktivitas yang tidak penting bagi nilai pembeli. Hal ini tidak saja akan meningkatkan kemampuan menghasilkan laba, tetapi juga akan memperkecil kerawanan perusahaan bersangkutan terhadap serangan dari pesaing yang berorientasi biaya, karena premi harga menjadi terlalu tinggi.

## **C. Kualitas Pelayanan**

### **1. Definisi Pelayanan**

Pada dasarnya pelayanan merupakan aktivitas yang tidak dapat diraba, terjadi interaksi antara pelanggan dan penyedia layanan/ sumber fisik, dimana disediakan berbagai solusi untuk permasalahan pelanggan. Zeithaml dalam Lupiyoadi (2006:6) mengemukakan bahwa pelayanan merupakan aktivitas ekonomi yang hasilnya bukan berbentuk produk fisik atau konstruksi, yang umumnya dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan serta memberikan nilai tambah. Kotler (2000:486) merumuskan pelayanan sebagai setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak

lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan sesuatu.

Groonros dalam Lupiyoadi (2006:5) mengemukakan *a service is an activity or series of activities of more or less intangible nature that normally, but not necessarily, take place in interactions between the customer and service employees and/ or physical resources or good/ or system of the service provider, which are provided as solutions to customer problems.*

Payne (2001:219) mengartikan layanan sebagai serangkaian kegiatan yang meliputi semua bidang bisnis yang terpadu untuk menerima, memproses, menyampaikan, dan memenuhi pesanan pelanggan dan untuk menindaklanjuti setiap kegiatan yang mengandung kekeliruan. Dari definisi di atas, tampak bahwa di dalam jasa selalu ada aspek interaksi antara pihak konsumen dan pihak produsen (penyedia layanan), meskipun pihak-pihak yang terlibat tidak selalu menyadari.

## **2. Peranan Pelayanan**

Produk dan layanan merupakan dua hal yang saling terkait, apabila produk yang bagus namun tidak didukung dengan pelayanan yang bagus pula, maka produk tersebut tidak akan mampu menarik minat pelanggan.

Peranan dari pelayanan memberi lebih daripada yang diharapkan pelanggan yang mungkin memang kebutuhan mereka. Dengan kata lain, fungsi-fungsi pelayanan yang berkualitas adalah *Pertama*, mempertahankan pelanggan. *Kedua*, mengembangkan pelanggan baru (Tschohl dan Franzmeier, 2003:13).

Tschohl dan Franzmeier (2003:34) menambahkan layanan mempertinggi nilai, baik terhadap barang yang dapat diraba ataupun barang yang tidak dapat diraba. Ketika konsumen merasa bahwa nilai suatu barang telah bertambah tanpa ada penambahan terkait pada harga, kesetiaan, jumlah daya beli, maka frekuensi daya beli dan jumlahnya meningkat juga. Ini adalah hukum dagang. Pelayanan yang tanggap akan kebutuhan para pelanggan memberikan nilai tambah bagi suatu produk. Kemampuan bereaksi secara cepat akan menciptakan retensi pelanggan yang lebih tinggi yang akhirnya akan meningkatkan penjualan dan dapat meningkatkan loyalitas pelanggan. Perusahaan yang ingin tetap mempertahankan tingkat pelayanannya, maka harus terus menyesuaikan dengan reaksi-reaksi pelanggan terhadap produk maupun layanannya untuk mengetahui adanya ketidakpuasan pelanggan secepat mungkin.

### 3. Difinisi Kualitas Pelayanan

Pengertian kualitas pelayanan terfokus pada usaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan. Menurut Wyckoff dalam Tjiptono (2001:59), kualitas pelayanan adalah:

“Tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Dengan kata lain ada dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas pelayanan yaitu *expected service* dan *perceived service*. Apabila pelayanan yang diterima atau dirasakan (*expected service*) sesuai dengan harapan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika jasa yang diterima melampaui harapan pelanggan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal. Sebaliknya jika jasa yang diterima lebih

rendah daripada yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan buruk. Dengan demikian baik tidaknya kualitas pelayanan tergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan pelanggan secara konsisten.”

Tjiptono (2001:54) juga mengungkapkan bahwa kualitas pelayanan memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan pelanggan. Dalam jangka panjang, kualitas pelayanan tersebut memungkinkan pihak perusahaan untuk lebih memahami dan memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggannya. Kualitas menurut Juran dalam Lupiyoadi (2006:176) sebagai biaya yang dapat dihindari dan yang tidak dapat dihindari. Biaya yang dapat dihindari meliputi biaya akibat kegagalan produk, biaya untuk suatu proses karena adanya keluhan pelanggan, biaya buruh akibat adanya pekerjaan ulang. Biaya yang tidak dapat dihindari seperti biaya inspeksi operasional produk, proses pengambilan (*sampling*) contoh, proses penyortiran dan kegiatan pengawasan kualitas lainnya.

Kualitas pelayanan perusahaan tergantung pada sistem manajemen kualitasnya. Perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu perusahaan sangat diperlukan, karena dengan perubahan tersebut perusahaan dapat melaksanakan manajemen kualitasnya dengan lebih baik. Menurut Hensler dan Brunell dalam Nasution (2001:33), ada empat prinsip utama dalam kualitas pelayanan, yaitu:

- a. Kepuasan pelanggan  
Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya, harga, keamanan dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan.

- b. Respek terhadap setiap orang  
Karyawan merupakan sumber daya perusahaan yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam perusahaan diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.
- c. Manajemen berdasarkan fakta  
Setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar *feeling* (perasaan). Dua konsep yang berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritas yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat bersamaan. Kedua, variabilitas kinerja yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.
- d. Perbaikan berkesinambungan  
Setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCAA (*plan-do-check-act-analyze*), yang terdiri atas langkah-langkah perencanaan dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

#### 4. Dimensi Kualitas Pelayanan

Konsumen yang mengkonsumsi barang dan jasa cenderung akan memberikan penilaian terhadap kualitas pelayanan yang didapatnya. Mereka akan menilai dengan cara membandingkan apa yang mereka harapkan dengan apa yang mereka terima. Garvin dan Stamatis dalam Tjiptono (2001:54) memberikan tujuh dimensi kualitas pelayanan pada industri jasa sebagai berikut:

- a. *Function* (fungsi), yaitu kinerja primer yang diukur dari suatu jasa.
- b. *Feature* (karakteristik/ ciri tambahan), yaitu kepuasan yang didasarkan pada pemenuhan persyaratan yang telah ditetapkan.
- c. *Conformance* (kesesuaian), yaitu kepercayaan terhadap jasa dalam kaitannya dengan waktu.
- d. *Reliability* (keandalan), yaitu kepercayaan terhadap jasa dalam kaitannya dengan waktu.
- e. *Serviceability*, yaitu kemampuan untuk melakukan perbaikan apabila terjadi kekeliruan.
- f. *Acathetics* (Estetika), yaitu pengalaman pelanggan yang berkaitan dengan perasaan panca indera.
- g. *Perception* (persepsi) yang merupakan reputasi kualitas.

**Parasuraman dalam Tjitono (2006:273)** mengemukakan terdapat lima prinsip dasar yang sering digunakan dalam menilai kualitas pelayanan, yaitu:

- a. *Tangibles* (bukti fisik), meliputi fasilitas fisik yang menarik, peralatan yang mutakhir, pegawai yang rapi, dan sarana pendukung yang memadai dan nyaman atau sarana komunikasi yang berdaya tarik komunikasi.
- b. *Reliability* (keandalan), yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan sangat akurat dan memuaskan.
- c. *Responsiveness* (daya tanggap), yaitu keinginan para staff untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan yang tanggap.
- d. *Assurance* (jaminan), mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staff, bebas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan.
- e. *Empathy* (empati), meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan para pelanggan.

Dengan memperhatikan prinsip-prinsip dasar tersebut, perusahaan dapat memperhatikan dan meningkatkan kualitas pelayanannya selama ini, karena pelanggan pasti selalu menginginkan pelayanan yang terbaik dari perusahaan. Dengan demikian, kualitas pelayanan merupakan salah satu faktor yang menjadi pertimbangan bagi pelanggan dalam menjalin hubungan dengan perusahaan.

#### **D. Diferensiasi Layanan**

Menurut Tjiptono (2001), cara lain untuk melakukan diferensiasi adalah secara konsisten memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik daripada para pesaing. Hal ini dapat dicapai dengan memenuhi atau bahkan melampaui kualitas jasa yang diharapkan para pelanggan. Kualitas jasa sendiri dipengaruhi oleh dua variabel, yaitu jasa yang dirasakan (*perceived service*) dan jasa yang diharapkan (*expexted service*). Bila jasa yang dirasakan lebih

kecil daripada yang diharapkan, maka para pelanggan menjadi tidak tertarik lagi pada penyedia jasa yang bersangkutan. Bila yang terjadi adalah sebaliknya ( $\text{perceived} > \text{expepected}$ ), maka ada kemungkinan para pelanggan akan menggunakan penyedia jasa itu lagi.

Suatu produk boleh berkualitas, hanya saja, tanpa suatu service yang unggul, maka berpotensi untuk ditinggalkan pelanggan dalam jangka panjang. Diferensiasi service yang unggul akan memperkuat *positioning* suatu brand di mata pelanggannya, memberikan *customer experience* yang mengesankan, serta dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dalam jangka panjang. Rinella Putri dalam jurnal [managementfile.com](http://managementfile.com), disebutkan beberapa langkah penting dalam penyelenggaraan diferensiasi layanan, yaitu:

### 1. *Understanding Customer Needs*

Untuk memahami kebutuhan pelanggan, maka perusahaan harus mempelajari *customer insight* sebanyak dan sedalam mungkin. Untuk memperoleh *customer insight* dan menjadi *customer-oriented*, perusahaan tidak hanya bisa mengandalkan riset pasar saja, melainkan harus melalui interaksi langsung dengan pelanggan dengan cara mengunjungi mereka langsung, menyelenggarakan *brainstorming* dan *Focus Group Discussion* hingga *store/office visit*.

### 2. *Value Proposition Unggul*

Setelah perusahaan memahami *customer insight*, maka ciptakan *value proposition* yang unggul. *Value proposition* yang unggul adalah yang dapat menjawab masalah dan kebutuhan dari pelanggan. Di tengah krisis

saat ini, perusahaan harus terus mengevaluasi *value proposition*, karena kondisi lingkungan baik internal dan eksternal berubah dengan cepat, sehingga perusahaan harus selalu tanggap akan perubahan tersebut.

Untuk menciptakan *value proposition* yang tetap unggul di tengah krisis, maka perusahaan dapat mengambil salah satu dari pilihan berikut ini:

- a. Menurunkan harga
- b. Menjalankan strategi promosi seperti *bundling* produk atau menjual secara grosir
- c. Menurunkan harga, namun mengurangi beberapa fitur yang tidak signifikan
- d. Menawarkan *benefit* lebih dengan tingkat harga sekarang, sehingga pelanggan memperoleh *value* lebih dengan harga tetap. Contohnya seperti yang dilakukan Amazon dengan membership Prime, dimana pelanggan dapat membeli buku dengan biaya pengiriman yang murah.

### 3. *People Skill*

Untuk menciptakan suatu layanan yang unggul, maka perusahaan memerlukan orang-orang yang *customer-oriented*. Oleh karena itu, maka perusahaan hendaknya merekrut orang-orang yang mempunyai keunggulan dalam *people skill*. Mereka yang mempunyai *people skill* handal akan mampu berinteraksi dengan baik dengan pelanggan, dan mampu menghadirkan *customer experience* yang diharapkan. Orang yang dibekali dengan *people skill* akan mampu berfokus pada kebutuhan

pelanggan, dan bersedia untuk mendengarkan *feedback* maupun kritikan dari pelanggan.

#### 4. *Great Recovery Plan*

Setiap layanan tentunya tidak luput dari kesalahan maupun kekurangan, yang akhirnya dapat mengurangi nilai dari *customer experience*. Untuk mengatasi hal tersebut, maka suatu perusahaan memerlukan suatu *recovery plan* yang baik. Pastikan bahwa perusahaan mempunyai *recovery plan* yang bagus terhadap kemungkinan-kemungkinan buruk yang terjadi. Hal yang seringkali terjadi adalah pihak yang memberi layanan justru tidak siap jika terjadi kesalahan pada layanannya, sehingga yang terjadi adalah komplain tidak ditanggapi, sehingga pelanggan kecewa, lalu kabur.

Salah satu alternatif yang dapat dilakukan perusahaan adalah memberikan kebijakan yang membebaskan karyawan Anda untuk memberikan *recovery* yang mempunyai efek kuat dalam memulihkan sekaligus memuaskan pelanggan. Inilah pentingnya mempunyai karyawan dengan *customer oriented*. Contohnya adalah pengalaman seorang pilot Northwest Airlines yang menangani masalah penundaan penerbangan akibat masalah mekanis pesawat. Masalah tersebut mengharuskan penumpang untuk pindah ke pesawat lain, dan menunggu persiapan pesawat seperti *supply* makanan selama 30 menit. Hal ini tentunya mengakibatkan penumpang kesal dan marah. Sehingga pilot ini mengambil keputusan dengan cepat untuk langsung terbang tanpa

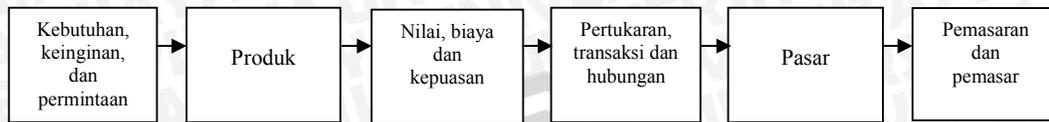
makanan di atas pesawat, dan ia menyampaikan kepada penumpang mengenai keputusannya. Untuk mengganti tidak tersedianya makanan, maka ia menggantinya dengan kupon minuman gratis. Hasilnya, pesawat hanya terlambat 20 menit dari jadwal, dan tidak ada yang mengeluh karena tiadanya makanan.

Empat hal tersebut merupakan poin penting yang wajib dihadirkan oleh perusahaan jika ingin memberikan suatu diferensiasi layanan yang unggul. Tanpa pelayanan yang unggul, maka perusahaan hanya akan menghadirkan layanan yang biasa saja, tidak istimewa dan tidak akan dilirik oleh pelanggan.

## **E. Pasar**

### **1. Pengertian Pasar**

Tjiptono (2002:59) mendefinisikan pasar terdiri atas semua pelanggan potensial yang memiliki kebutuhan atau keinginan tertentu, yang mungkin bersedia dan sanggup untuk melibatkan diri dalam proses pertukaran guna memuaskan kebutuhan atau keinginan tersebut. Boyd, Walker, Larreche (2000:10) mengemukakan bahwa pasar adalah sesuatu yang terdiri dari (a) individu atau organisasi, (b) yang tertarik dan bersedia membeli produk tertentu untuk mendapatkan manfaat yang akan memuaskan kebutuhan dan keinginan tertentu, dan (c) yang memiliki sumber daya (waktu, uang) untuk terlibat dalam suatu transaksi. Konsep pasar digambarkan oleh Kotler sebagai berikut (1995:8):



**Gambar 2: Konsep Inti Pemasaran**

Sumber: Kotler (1995:8)

Konsep pasar terbentuk karena adanya kebutuhan dan keinginan, berupa suatu permintaan yang didukung dengan kemampuan serta kesediaan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan tersebut. Adanya permintaan dari sisi konsumen dan produk untuk memenuhi permintaan yang ditawarkan oleh produsen, maka menyebabkan adanya pertukaran dan transaksi sebagai hubungan antara konsumen dengan produsen dalam suatu lingkup yang disebut pasar.

Gordon Lee dalam Mangkunegara (2002:89) mengemukakan pengertian pasar yaitu:

*“a market may be defined as a place where the force representing demand and supply meet. This may be a place where buyers and sellers meet regularly, such as a retail store or commodity exchange. It may also be a place where buyers and sellers meet irregularly, as at an action. It is not necessary that buyers and sellers meet in person, although this is more common”.*

Berdasarkan pendapat Gordon Lee di atas, pasar dapat diidentifikasi sebagai suatu tempat di mana menggambarkan pertemuan antara permintaan dan penawaran. Hal ini dapat pula disebut sebagai tempat dimana penjual dan pembeli bertemu secara teratur, seperti suatu toko eceran atau sebagai suatu pertukaran barang dagangan. Dapat pula didefinisikan sebagai suatu tempat

diamana penjual dan pembeli bertemu secara tidak teratur, seperti dalam suatu lelang barang.

## 2. Mempertahankan Pasar

Levit dalam Tjiptono (2002:19) menyatakan bahwa syarat yang harus dipenuhi oleh suatu perusahaan agar dapat sukses adalah berusaha mencapai tujuan untuk menciptakan dan mempertahankan pelanggan. Dalam upaya pencapaian tujuan tersebut, maka perusahaan harus berupaya menghasilkan dan menyampaikan barang dan jasa yang diinginkan konsumen dengan harga yang pantas. Dengan demikian, setiap perusahaan harus mampu memahami perilaku konsumen pada pasar sasarannya, karena kelangsungan hidup perusahaan sebagai organisasi yang berusaha memenuhi kebutuhan dan keinginan para konsumen sangat tergantung pada perilakunya. Mengingat dalam penelitian ini konsep dari mempertahankan pasar adalah upaya perusahaan untuk tetap mempertahankan pelanggan yang telah ada, merebut kembali pelanggan yang telah hilang dan bahkan menarik pelanggan baru.

Adanya persaingan yang semakin ketat, dimana semakin banyak produsen yang terlibat dalam pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen menyebabkan setiap perusahaan harus mampu menempatkan orientasi kepada kepuasan pelanggan sebagai tujuan utama. Pelanggan merupakan fondasi bisnis dan merekalah yang membuat bisnis tetap ada. Kemampuan sebuah organisasi untuk tetap berada dalam bisnis merupakan sebuah fungsi dari

daya saing dan kemampuan organisasi untuk mendapatkan pelanggan dari persaingan. Hal tersebut tercermin dari semakin banyaknya perusahaan yang menyertakan komitmen terhadap kepuasan pelanggan dalam penyertaan misinya, iklan maupun *public relation realase*. Kunci utama untuk memenangkan persaingan adalah memberikan nilai dan kepuasan kepada pelanggan melalui penyampaian produk dan jasa berkualitas dengan harga bersaing.

Pengertian kepuasan pelanggan mencakup perbedaan antara harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan. Dalam mengevaluasi kepuasan terhadap produk atau jasa perusahaan, konsumen umumnya mengacu pada berbagai faktor atau dimensi. Garvin dalam Tjiptono (2002:25) menambahkan faktor yang sering digunakan dalam mengevaluasi kepuasan terhadap produk manufaktur antara lain:

a. Kinerja (*performance*)

Karakteristik operasi pokok dari inti (*core produk*) yang dibeli. Misalnya kecepatan, konsumsi bahan bakar, kapasitas angkut dan sebagainya.

b. Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*)

Karakteristik sekunder atau pelengkap, misalnya AC, door lock system, power steering dan sebagainya

c. Keandalan (*reliability*)

Kemungkinan kecil produk akan mengalami kerusakan atau gagal pakai, misalnya mobil tidak sering macet dan rusak.

d. Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specification*)

Sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalnya standar keamanan dan emisi terpenuhi.

e. Daya tahan (*durability*)

Berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan.

Dimensi ini mencakup umur teknis dan ekonomis penggunaan barang.

f. *Serviceability*

Meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi, serta penanganan keluhan yang menyenangkan. Pelayanan yang diberikan tidak terbatas hanya sebelum penjualan, tetapi juga selama proses penjualan hingga purna jual yang juga mencakup pelayanan reparasi dan ketersediaan komponen yang dibutuhkan.

g. Estetika

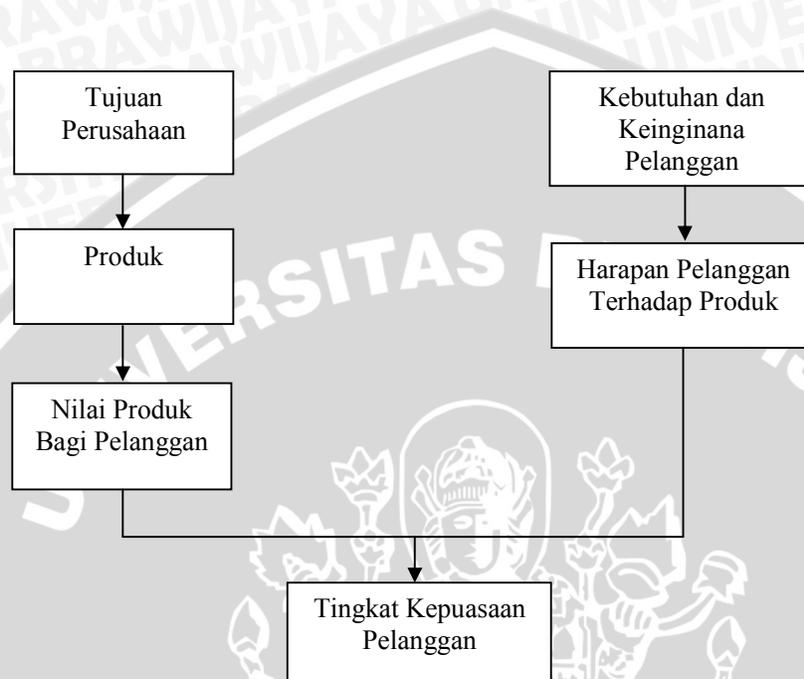
Daya tarik produk terhadap panca indera, misalnya bentuk fisik, desain, warna dan sebagainya.

h. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*)

Citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya.

Biasanya karena kurangnya pengetahuan pembeli akan atribut atau ciri-ciri produk yang akan dibeli, maka pembeli mempersepsikan kualitasnya dari segi harga, nama merek, iklan, reputasi perusahaan, maupun negara pembuatnya.

Konsep kepuasan pelanggan digambarkan oleh Tjiptono (2001:147) adalah sebagai berikut:



**Gambar 3: Konsep Kepuasan Pelanggan**

Sumber: Tjiptono (2001:147)

Konsep mengenai kepuasan pelanggan sebenarnya masi bersifat abstrak. Pencapaian kepuasan dapat merupakan proses yang sederhana maupun kompleks. Dalam hal ini, peranan setiap individu dalam *service encounter* sangatlah penting dan berpengaruh terhadap kepuasan yang dibentuk. Untuk dapat mengetahui tingkat kepuasan pelanggan secara lebih baik, maka diperlukan pemahaman sebab akibat timbulnya kepuasan.

### 3. Strategi Mempertahankan Pasar

Menurut Fornel dalam Tjiptono (2002:38) pada umumnya suatu perusahaan menerapkan strategi bisnis kombinasi antara strategi ofensif dan

defensif. Strategi ofensif terutama ditujukan untuk meraih atau memperoleh pelanggan baru. Meraih dan meningkatkan pangsa pasar merupakan strategi ofensif, di mana kegagalan dan kesuksesannya dievaluasi terutama melalui hubungan dengan para pesaing. Penerapan strategi tersebut diharapkan dapat meningkatkan pangsa pasar, penjualan dan jumlah pelanggannya. Sebuah perusahaan yang hanya berfokus pada strategi ofensif tanpa mengabaikan strategi defensif, maka kelangsungan hidupnya dapat terancam setiap saat.

Strategi defensif meliputi usaha mengurangi kemungkinan *customer exit* dan beralihnya pelanggan ke pemasar lain. Tujuan strategi defensif adalah untuk meminimasi *customer turn over*, atau memaksimalkan *customer retention* dengan melindungi produk dan pasarnya dari serangan para pesaing. Salah satu cara untuk mencapai tujuan ini adalah dengan cara meningkatkan kepuasan pelanggan yang sekarang. Kesuksesan dan kegagalan dalam strategi defensif dievaluasi melalui perubahan pada *customer retention*. Strategi defensif terdiri atas dua bentuk, yaitu rintangan pengalihan (*switching barries*) dan kepuasan pelanggan. Secara terperinci strategi defensif diuraikan sebagai berikut (Tjiptono, 2002:39-45):

a. Strategi pembentukan rintangan pengalihan

Rintangan pengalihan dapat berupa biaya pencarian, biaya transaksi, biaya belajar atau pemahaman, potongan harga khusus bagi pelanggan yang loyal, kebiasaan pelanggan, biaya emosional dan usaha-usaha kognitif, serta resiko finansial, sosial dan psikologis (Fornell, 1992). Selain itu juga dapat berupa biaya latihan tambahan bagi karyawan,

modal yang diperlukan untuk perubahan, serta biaya yang diperlukan dalam peralatan pelengkap yang baru (Porter, 1980). Kesemuanya ini dapat tercapai bila perusahaan berhasil menciptakan dan menjalin hubungan harmonis, akrab, dan saling menguntungkan dengan pelanggannya.

b. Strategi kepuasan pelanggan

Strategi kepuasan pelanggan menyebabkan para pesaing harus berusaha keras dan memerlukan biaya tinggi dalam usahanya merebut pelanggan suatu perusahaan. Ada beberapa strategi yang dapat diperlukan untuk meraih dan meningkatkan kepuasan pelanggan:

1) Strategi *Relationship Marketing* (McKenna, 1991)

Merupakan strategi dimana transaksi pertukaran antara pembeli dan penjual berkelanjutan, tidak berakhir setelah penjualan selesai. Dengan kata lain, dijalin suatu kemitraan dengan pelanggan secara terus-menerus (Jackson, 1985) yang pada akhirnya akan menimbulkan kesetiaan pelanggan sehingga terjadi bisnis ulangan (*repeat business*).

2) Strategi *Superior Customer Service* (Schnaars, 1991)

Menawarkan pelayanan yang lebih baik daripada pesaing. Hal ini membutuhkan dana besar, sumber daya manusia dan usaha gigih agar dapat tercipta suatu pelayanan yang superior. Seringkali perusahaan menawarkan *customer service* yang lebih baik, akan membebankan harga lebih tinggi pada produk-produknya. Akan

tetapi mereka memperoleh manfaat besar dari pelayanan yang lebih baik tersebut, yaitu berupa tingkat pertumbuhan yang cepat dan besarnya laba (*gain*) yang diperoleh.

3) Strategi *Unconditional Guarantees* (Hart, 1988) atau *Extraordinary Guarantees*

Berintikan komitmen untuk memberikankpeuasan kepada pelanggan yang pada gilirannya akan menjadi sumber dinamisme penyempurnaan mutu produk atau jasa dan kinerja perusahaan.

Garansi atau jaminan istimewa atau mutlak ini dirancang untuk meringankan resiko atau kerugian pelanggan, dalam hal pelanggan tidak puas dengan suatu produk atau jasa yang telah dibayarnya. Fungsi utama garansi adalah mengurangi resiko pelanggan sebelum dan sesudah pembelian barang dan jasa, sekaligus memaksa perusahaan bersangkutan untuk memberikan yang terbaik dan meraih loyalitas pelanggan.

4) Strategi penanganan keluhan yang efisien (Schnaars, 1991)

Penanganan keluhan memberikan peluang untuk mengubah seorang pelanggan yang tidak puas menjadi pelanggan produk perusahaan yang puas (atau bahkan menjadi pelanggan abadi).

5) Strategi peningkatan kinerja perusahaan

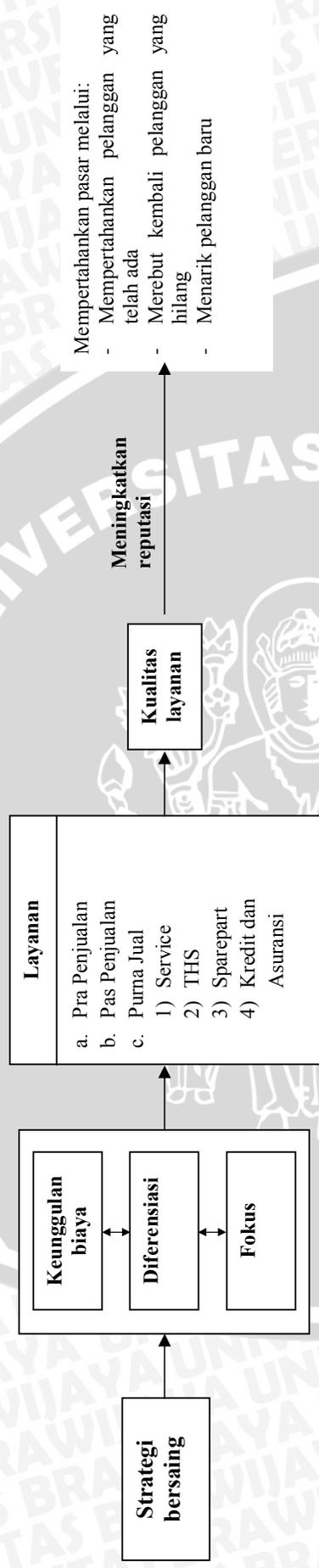
Meliputi berbagai upaya seperti melakukan pemantauan pengukuran dan pengukuran kepuasan pelanggan secara berkesinambungan, memberikan pendidikan dan pelatihan menyangkut komunikasi,

*salesmanship* dan *public relations* kepada pihak manajemen dan karyawan, memasukkan unsur kemampuan untuk memuaskan pelanggan (yang penilainya bisa didasarkan pada survei pelanggan) ke dalam sistem penilaian prestasi karyawan dan memberikan *empowerment* yang lebih besar kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

6) Menerapkan *Quality Function Development* (QFD)

QFD berusaha menerjemahkan apa yang dibutuhkan pelanggan menjadi apa yang dihasilkan organisasi. Hal ini dilaksanakan dengan melibatkan pelanggan dalam proses pengembangan produk sedini mungkin. Dengan demikian, QFD menemukan tanggapan inovatif terhadap kebutuhan tersebut dan memperbaiki proses hingga tercapai efektivitas maksimum.

F. Kerangka Pemikiran



Gambar 4: Kerangka Pemikiran Penelitian

Sumber: data diolah

### BAB III

## METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah penelitian yang telah ditulis pada bab sebelumnya, maka penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif. Menurut Rakhmat (2002:24) penelitian deskriptif hanyalah memaparkan situasi atau peristiwa. Penelitian ini tidak mencari atau menjelaskan hubungan, tidak menguji hipotesis atau membuat prediksi. Moleong (2007:36) mengartikan metode deskriptif adalah metode yang dianalisis berasal dari wawancara dan catatan pengamatan, catatan dianalisis untuk memperoleh tema dan pola-pola yang dideskripsikan dan diilustrasikan dengan contoh-contoh termasuk kutipan dan rangkuman dari dokumen.

Nazir (2003:54) menjelaskan bahwa tujuan penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, serta hubungan antara fenomena yang diselidiki. Sedangkan pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Rangkuti (1997:32) mengemukakan bahwa dalam riset kualitatif bagian yang terpenting adalah perumusan kategori-kategori. Kategori-kategori adalah konsep yang dapat dipakai untuk memperbandingkan data. Dengan kata lain, sebuah kategori adalah suatu konsep yang dapat dipergunakan untuk menegaskan persamaan dan perbedaan dari apa saja yang akan diperbandingkan.

## B. Fokus Penelitian

Moleong (2007:115) mendefinisikan fokus penelitian sebagai pembatasan terhadap masalah-masalah yang akan dibahas dalam metode penelitian kualitatif yang berfungsi untuk:

1. Membatasi studi atau dengan kata lain fokus penelitian dapat membatasi bidang-bidang *inquiry* (masukan), misalnya jika peneliti membatasi diri pada upaya menemukan teori-teori dasar, maka lapangan penelitian lainnya tidak dimanfaatkan lagi.
2. memenuhi kriteria *inquiry-eksklusi* (masuk dan keluar) suatu informasi yang diperoleh di lapangan. Dengan adanya fokus penelitian, maka seorang peneliti dapat mengetahui data mana yang akan diambil dari data-data yang sedang dikumpulkan.

Adapun rincian masalah di dalam fokus penelitian di sini adalah sebagai berikut:

1. Diferensiasi Layanan

Diferensiasi layanan adalah penciptaan sesuatu berupa layanan yang baru, yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik dan memiliki nilai lebih di mata konsumen. Selain standar layanan yang diberikan oleh perusahaan, nilai unik dapat diciptakan melalui kedekatan perusahaan dengan pelanggan.

2. Mempertahankan Pasar

Mempertahankan pasar dalam penelitian ini adalah upaya perusahaan untuk tetap mempertahankan pelanggan yang telah ada, merebut kembali pelanggan

yang telah hilang, dan bahkan menarik pelanggan baru. Pasar terdiri dari semua pelanggan potensial yang memiliki kebutuhan atau keinginan tertentu, serta mau dan mampu turut dalam pertukaran untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan tersebut. Melalui layanan yang berkualitas dan didukung dengan adanya reputasi yang baik, perusahaan dapat mempertahankan pasarnya, dalam arti mempertahankan pelanggan yang telah ada, merebut kembali pelanggan yang telah hilang dan menarik pelanggan baru. Pertahanan pasar dapat dilihat dari pertumbuhan penjualan dan presentase pangsa pasar dari tahun ke tahun.

### **C. Pemilihan Lokasi Penelitian**

Penelitian ini mengambil lokasi pada PT. Astra Internasional Tbk (AUTO2000) Malang yang terletak di Jl. Letjen Sutoyo No. 25 Malang. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan melalui beberapa pertimbangan, diantaranya:

1. AUTO2000 selalu berusaha memberikan pelayanan yang terbaik dan berkualitas kepada konsumen melalui berbagai terobosan layanan yang semakin memudahkan pelanggan. Hal tersebut yang menjadi alasan utama bagi peneliti untuk mengetahui lebih mendalam tentang adanya diferensiasi layanan sebagai salah satu strategi untuk mempertahankan pasar.
2. AUTO2000 merupakan dealer utama Toyota yang melayani penjualan, perawatan dan perbaikan, sehingga menarik untuk diteliti.

#### **D. Sumber Data**

Menurut Arikunto (2002:107) yang di maksud dengan sumber data dalam penelitian adalah hasil pencatatan peneliti, baik yang berupa fakta maupun angka. Sedangkan sumber data adalah subjek darimana data dapat diperoleh. Sumber data dapat dibagi menjadi 2 jenis data, yaitu:

##### **1. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh dari sumbernya, diamati dan dicatat pertama kalinya dari perusahaan yang menjadi objek penelitian. Dalam penelitian ini peneliti memperoleh data dengan cara melakukan wawancara langsung kepada pihak-pihak yang bersangkutan yaitu pelanggan dan karyawan yang bekerja di AUTO2000 Malang-Sutoyo.

##### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh selama proses penelitian atau melalui literatur-literatur atau pihak lain yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti yang bersifat mendukung data primer. Data sekunder meliputi: dokumen-dokumen, arsip-arsip, catatan-catatan dan laporan resmi yang berkaitan dengan penelitian.

#### **E. Metode Pengumpul Data**

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan (Nazir, 2003:63). Adapun teknik-teknik pengumpul data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara atau *interview*

Wawancara menurut Singarimbun dalam Singarimbun dan Effendi (Ed. 2006:192) merupakan teknik pengumpulan data dengan mendapatkan informasi dengan cara bertanya dan komunikasi secara langsung antara peneliti dengan responden. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung kepada pihak-pihak yang berkaitan dengan penelitian.

2. Dokumentasi

Menurut Arikunto (2002:206), dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya. Dokumen dalam penelitian sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan.

#### **F. Instrumen Pengumpul Data**

Instrumen penelitian diartikan sebagai alat bantu yang dipergunakan dalam sebuah penelitian. Instrumen penelitian yang digunakan adalah:

1. Pedoman Wawancara (*interview guide*)

Pedoman wawancara merupakan seperangkat darta pertanyaan yang telah tersusun secara terstruktur untuk ditanyakan kepada responden. Pedoman yang digunakan adalah interview bebas terpimpin, yaitu dalam melaksanakan interview, pewawancara membawa pedoman yang hanya merupakan garis besar tentang hal-hal yang akan ditanyakan (Arikunto, 2002:132)

## 2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan alat bantu berupa seperangkat alat tulis, kamera dan lain-lain untuk mencatat dokumen yang tersedia. Jadi, alat-alat dokumentasi yang dipakai dalam penelitian ini dapat berupa alat tulis dan instrumen dokumen lainnya yang diperlukan dalam penelitian.

## G. Metode Analisis Data

Sebuah penelitian kualitatif, proses analisa dan interpretasi data tidak hanya dilakukan pada akhir pengumpulan data, namun secara simultan sudah mulai dilakukan pada saat proses pengumpulan data berlangsung di lapangan. Metode analisis kualitatif yang digunakan dalam suatu penelitian untuk memperoleh gambaran secara kualitatif dan akan menghasilkan data secara deskriptif melalui tahapan analisis data, yaitu:

### 1. Reduksi data

Yaitu dengan menajamkan, menggolongkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasikan.

### 2. Penyajian data

Berupa sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan melihat penyajian data, maka peneliti akan dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan.

### 3. Penarikan Kesimpulan

Dilakukan dengan cara longgar, tetap terbuka tetapi dirumuskan secara rinci dan mengakar dengan kokoh (Miles, 1992:16), selanjutnya: “ketiga hal utama, yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi sebagai suatu yang saling menjalin pada saat sebelum, selama dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk yang sejajar untuk membangun wawasan umum yang disebut analisis (Miles, 1992:19).”

