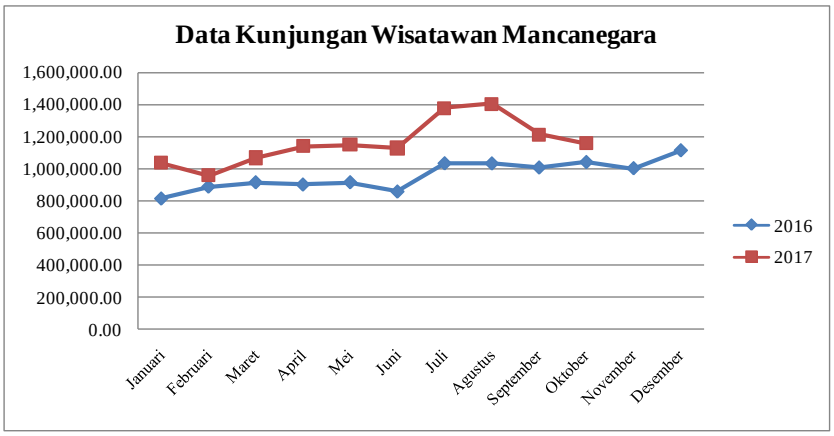
BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri pariwisata saat ini merupakan industri yang mampu menopang perekonomian suatu daerah pemerintahan. Menurut Undang-Undang No.10 Tahun 2009 tentang Kepariwisataan, yang dimaksud dengan pariwisata adalah berbagai macam kegiatan wisata yang didukung oleh berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan masyarakat, pengusaha, Pemerintah dan Pemerintah Daerah.

Di Indonesia, sektor pariwisata saat ini menempati peringkat ke-2 sebagai salah satu sektor penyumbang devisa Nasional terbesar, berada dibawah sektor kelapa sawit yang menempati peringkat pertama, disusul sektor minyak bumi dan gas yang berada di peringkat ke-3 dan ke-4. "Tahun 2017, devisa dari sektor pariwisata mampu mengalahkan sektor minyak bumi dan gas." Hal tersebut diungkapkan oleh Deputi Bidang Pengembangan Kelembagaan Kepariwisataan RI Bapak Ahman Sya (traveldetik.com).

Secara kumulatif (Januari-Oktober 2017) dilihat dari data Badan Pusat Statistik, jumlah kunjungan wisatawan mancanegara ke Indonesia pada tahun 2017 meningkat dibanding jumlah kunjungan pada tahun 2016.



Sumber: Badan Pusat Statistik

Gambar 1.1

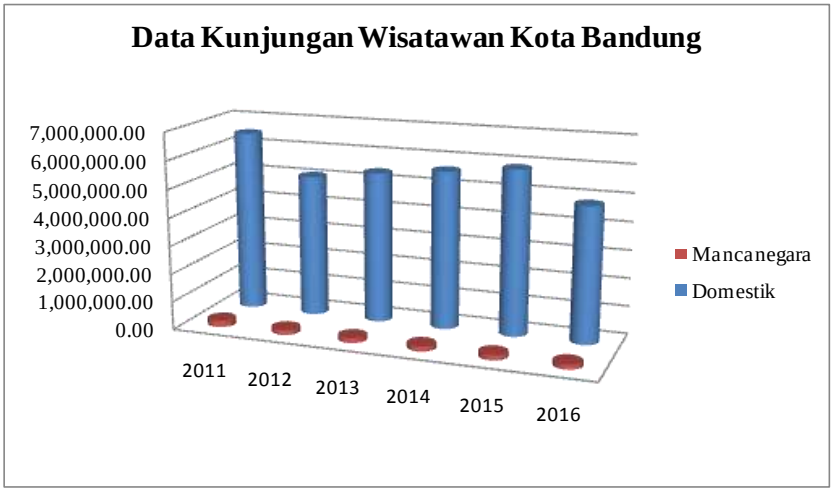
Data Jumlah Kunjungan Wisatawan Mancanegara

Dilihat dari Gambar 1.1 terjadi peningkatan yang jelas antara jumlah kunjungan tahun 2016 dengan jumlah kunjungan tahun 2017. Data terakhir di bulan Oktober total jumlah kunjungan di tahun 2017 mencapai 11.634.933

meningkat dari total kunjungan di tahun 2016 (Januari-Desember) dengan jumlah kunjungan 11.519.275.

Wisatawan yang melakukan perjalanan wisata memiliki tujuan yang berbeda-beda. Beberapa wisatawan datang ke suatu destinasi wisata untuk menghabiskan waktu luangnya dengan melakukan perjalanan diluar dari aktivitas pekerjaannya sehari-hari dapat dilakukan bersama keluarga, kerabat, rekan atau bahkan seorang diri. Namun, ada pula wisatawan yang berkunjung ke suatu daerah karena ketertarikannya dengan atraksi wisata di daerah tertentu seperti wisata budaya, wisata sejarah, wisata religi, wisata belanja atau wisata kulinernya.

Dijuluki sebagai kota kembang yang menjadi surganya wisata kuliner dan wisata belanja mampu menjadikan Kota Bandung sebagai salah satu pilihan tempat yang patut dikunjungi oleh wisatawan. Menurut data terakhir Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung, jumlah kunjungan wisatawan ke Kota Bandung selalu meningkat tiap tahunnya, walaupun pada tahun-tahun tertentu jumlah kunjungan wisatawan menurun.



Sumber: Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung

Gambar 1.2

Data Jumlah Kunjungan Wisatawan Kota Bandung

Dari Gambar 1.2, dapat dilihat secara kumulatif, wisatawan yang berkunjung ke Kota Bandung didominasi oleh wisatawan domestik dengan jumlah kunjungan tertinggi 6.487.824 pada tahun 2011, sedangkan wisatawan mancanegara tercatat hanya 225.585 pada tahun yang sama.

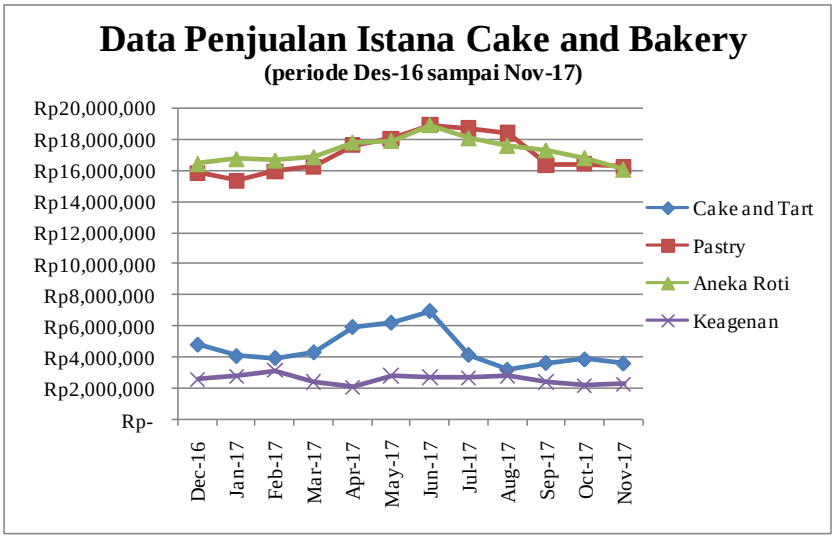
Kota Bandung sebagai Ibu Kota Jawa Barat mampu menjadikan bidang *fashion* dan makanan sebagai ciri utama wisatanya. Terkenal sebagai destinasi wisata dengan pusat perbelanjaan dan usaha penyedia makanan yang cukup banyak, mampu menarik minat para wisatawan untuk berkunjung ke Kota Bandung. Banyaknya wisatawan yang datang ke Kota Bandung juga mampu menarik minat para pengusaha dalam dan luar kota bahkan sampai pengusaha dengan cakupan Internasional untuk membuka usaha bidang *fashion* atau makanan di Kota Bandung. Salah satunya dapat dilihat dari maraknya usaha penyediaan makanan yang dimiliki oleh seseorang yang berdomisili diluar Kota Bandung, mulai dari restoran, *cafe*, hingga *cake shop*. Mereka yang berdomisili diluar Bandung ikut serta memanfaatkan peluang usaha yang ada dengan membuat bisnis di kota yang terkenal dengan wisata kuliner ini.

Dari waktu ke waktu bisnis dibidang makanan cenderung meningkat,baik dari segi kuantitas maupun kualitasnnya. Semakin tinggi tingkat aktivitas masyarakat, maka semakin tinggi pula daya konsumsinya. Hal tersebut menjadi salah satu faktor meningkatnya kebutuhan masyarakat akan usaha yang mampu memenuhi kebutuhannya termasuk dalam hal makanan. Maka dari itu, setiap kategori usaha di industri kuliner saat ini memiliki peluang yang sama besar termasuk usaha dibidang *pastry*. Produk *pastry* saat ini, mulai mendapat perhatian lebih dari masyarakat seiring dengan makin beragamnya produk inovatif. Keberadaan “J&C”, “Ina Cookies” dan “La Difa” menjadi salah satu bukti bahwa produk *pastry* juga memiliki peluang yang cukup menjanjikan. Ketiga merek tersebut mampu merubah persepsi masyarakat mengenai produk *pastry* yang hanya dibeli untuk momen-momen tertentu saja. Menawarkan produk yang relatif sama, menjadikan ketiga merek tersebut berlomba untuk saling memberikan nilai tambah lebih dari yang diberikan oleh merek lainnya.

Menjamurnya usaha yang menjual produk sejenis menyebabkan terjadinya persaingan. Persaingan yang semakin ketat mendorong setiap usaha untuk menghasilkan kinerja terbaik. Perusahaan harus mampu menciptakan keunggulan bersaing agar dapat menghasilkan nilai ekonomis bagi usahanya, yang lebih baik dari pesaing. Istana Cake and Bakery sebagai salah satu usaha dibidang patiseri yang juga ikut dalam persaingan, selalu berbenah untuk dapat bersaing dengan

produk populer lainnya. Berada di Jl. Ters. Jakarta No. 319, Antapani Wetan, Antapani, Kota Bandung Jawa barat 40291. Menyajikan berbagai varian produk *cookies* dan pastry dengan moto "Utama Dalam Cita Rasa". Meskipun belum memiliki badan hukum, Istana Cake and Bakery telah mendapat izin dari lembaga BPOM P-IRT No. 2063273013089-22 juga sertifikasi halal dari MUI LP.POM: MUI-JB 01101021590507.

Dengan slogan "Utama Dalam Cita Rasa" tentunya menjadikan cita rasa sebagai nilai unggul usaha ini, namun nyatanya hal tersebut tidak menjadikan Istana Cake and Bakery kuat dalam lingkungan persaingan yang semakin ketat. Berdiri lebih dari 10 tahun, Istana Cake and Bakery belum banyak mendapat perhatian dari konsumen. Hal tersebut dapat dilihat dari data jumlah penjualan, seperti yang terlihat pada Gambar 1.3



Sumber: Admin Istana Cake and Bakery

Gambar 1.3

Data Penjualan Istana Cake and Bakery

Data penjualan yang menggambarkan kondisi pendapatan Istana Cake and Bakery dalam kurun waktu 1 tahun terakhir ini cukup menjelaskan bahwa produk Istana Cake and Bakery saat ini belum mendapat banyak kepercayaan konsumen untuk lebih dipilih dibanding produk atau merek lainnya. Dibanding dengan usaha sejenis lainnya pendapatan Istana Cake and Bakery terbilang rendah dengan pendapatan pertahun tercatat sekitar Rp500.000.000 maka terhitung hanya sekitar Rp40.000.000 dalam satu bulan. Fokus pada produk *pastry* yang juga dijual oleh

agen, mampu menyumbang Rp206.814.880 dari total penjualan seluruh produk Istana Cake and Bakery 1 tahun terakhir, yang jika dihitung hanya sekitar Rp17.000.000 dalam satu bulan. Hal tersebut tentu menjadi persoalan yang berarti jika dilihat bahwa penjualan produk *pastry* ini menjadi andalan dibanding produk lainnya di Istana Cake and Bakery.

Dilihat dari alasan pembeliannya faktor kualitas menjadi faktor utama yang mendominasi sebagian besar alasan konsumen untuk melakukan pembelian di Istana Cake and Bakery. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil pra penelitian pada tabel dibawah ini

Tabel 1.1

Pra Penelitian

No	Pernyataan
	Saya lebih memilih membeli produk "Istana Cake and Bakery" daripada produk lain karena
1	**Rasa** yang enak
2	**Kualitas** dan kuantitas produk
3	**Rasa** dan kuantitasnya, mantap
4	Ber**kualitas**, harga bersaing, pelayanan terbaik
5	Memiliki **cita rasa**
6	Sudah pasti **enak**
7	**Kualitas**nya bagus
8	Saya belum pernah ke Istana Cake and Bakery karena saya lebih suka datang ke Breadtalk
9	**Enak** dan Unik
10	**Kualitas** dan hasil yang didapat
11	Harga yang ditawarkan dengan **rasa** yang dijual berbanding lurus, tidak mengecewakan
12	**Kualitas dan cita rasa**
13	Sudah terjamin ke**halal**annya
14	Terbuat dari bahan-bahan yang **berkualitas**, tanpa pengawet dan punya cita rasa yang tinggi

Sumber: Pra Penelitian, 2018

Saat ditanya alasannya memilih untuk membeli produk Istana Cake and Bakery dibanding merek lain, jawaban yang didapat didominasi karena faktor kualitasnya. Hanya sebagian kecil saja yang menyertakan faktor lain sebagai alasannya, namun juga tetap menyertakan faktor kualitas sebagai faktor utama. Hal ini berdampak baik bagi konsumen yang memiliki pengalaman sebelumnya. Namun akan berdampak negatif bagi para konsumen tanpa pengalaman sebelumnya atau konsumen baru. Seperti salah satu contoh konsumen tanpa pengalaman memberikan jawaban "Saya belum pernah ke Istana Cake and Bakery karena saya lebih suka datang ke Breadtalk". Aspek kualitas hanya dapat dirasakan saat konsumen membeli produk, akan sulit mengukur kualitas tanpa memiliki pengalaman terhadap produk tersebut. Maka perlu aspek lain untuk

mendukung aspek kualitas dalam menarik minat konsumen. Ditambah lagi dengan makin beragamnya perilaku konsumen yang tidak hanya menjadikan kualitas sebagai satu-satunya faktor dalam memilih produk, menjadikan faktor lainnya sangat dibutuhkan.

Dalam perjalanannya, usaha tidak bisa hanya mengandalkan satu aspek saja sebagai kekuatannya. Perlu ada sinergi yang sempurna antar aspek dalam suatu usaha sehingga mampu menjadi salah satu usaha dengan produk yang masuk dalam pertimbangan pilihan konsumen. Salah satu aspek penting yang mampu menjadi kekuatan suatu usaha ialah nilai unggul yang dimiliki. Kualitas dan cita rasa sebagai nilai unggul hanya mampu dirasakan setelah proses pembelian, maka perlu adanya keunggulan lain yang menjadi ciri khas atau pembeda dengan produk pesaing sehingga konsumen tertarik atau termotivasi untuk memilih produk Istana Cake and Bakery.

Melihat nilai unggul Istana Cake and Bakery yang hanya fokus pada kualitas produk menjadikan usaha ini belum cukup menarik minat atau mempengaruhi keputusan pembelian konsumen. Sejalan dengan penuturan pihak pemilik usaha, bahwa sulit bagi usaha tersebut untuk mampu memenangkan minat konsumen agar membeli produknya dibanding dengan produk pesaing, terlebih lagi untuk konsumen baru. Owner Istana Cake and Bakery mengungkapkan usaha sejenis yang dianggap sebagai pesaing terkuat diantaranya, “Amalia Classic Cake” dan “Ina Cookies”. Dipilihnya “Amalia Classic Cake” sebagai salah satu pesaing terkuat karena memiliki skala usaha pada tingkatan yang sama terlebih lagi produk yang dijual sangat identik dengan produk Istana Cake and Bakery. Walaupun berbeda jauh jika dilihat dari skala usahanya, “Ina Cookies “ tetap dipilih sebagai saingan terberat oleh pihak Istana Cake and Bakery. Untuk melihat gambaran kecil kondisi ketiga merek tersebut, penulis membandingkan hasil *review* ketiganya dilihat dari laman *facebook* masing-masing akun resmi seperti terlihat pada gambar dibawah ini

Sumber: Facebook

Gambar 1.4 *Review* Istana Cake and Bakery

Sumber: Facebook

Gambar 1.5 *Review* Pesaing

Media sosial *facebook* digunakan oleh ketiganya sebagai salah satu sarana dalam memasarkan, menjual dan juga menyampaikan informasi terkait pemesanan. Berkembangnya era digital menjadikan *review* yang ada pada laman online seringkali dijadikan sebagai salah satu indikator bagi konsumen dalam memilih produk khususnya bagi konsumen baru tanpa pengalaman sebelumnya. *Review* juga seringkali dijadikan ukuran atau tingkat popularitas suatu usaha di pasaran. Semakin banyak *review* yang diterima berarti semakin banyak proses pembelian yang dilakukan. Jika dilihat dari nilai review tersebut, secara berurutan Ina Cookies tentu mendapat *review* dengan nilai tertinggi 5 bintang, disusul "Amalia Classic Cake" dengan *review* 4,9 bintang dan berada di posisi terakhir "Istana Cake and Bakery" dengan 4,5 bintang. Dengan selisih tipis antara nilai yang didapat Istana Cake and Bakery dengan nilai yang didapat kedua merek saingannya, wajar tentunya bila disebutkan bahwa Istana Cake and Bakery merasa tersaingi oleh kedua merek tersebut. Terlebih lagi, nilai *review* yang saat ini rendah, membuat Istana Cake and Bakery sangat kurang mendapat perhatian dibanding merek pesaingnya walaupun hanya untuk sekedar memberikan *review*. Maka dari itu, perlu strategi yang tepat agar usaha mampu memenangkan persaingan.

Berbagai perusahaan yang memimpin industri dalam jangka waktu lama mengetahui bahwa menyediakan nilai bagi pelanggannya adalah dasar mengapa organisasi mereka berdiri. Karena, hal tersebut akan jauh lebih masuk akal dalam persaingan yang sangat ketat dan pasar dunia intelektual di masa depan. Peter Ducker (dalam Pearce dkk, 2010 hlm.130) mengemukakan bahwa menghadapi lingkungan bisnis dan kecanggihan teknologi yang mengalami perubahan yang cepat, satu-satunya yang dapat diandalkan adalah memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan *(sustainable competitive advantage)*. Keunggulan kompetitif adalah suatu keunggulan diatas pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih kepada konsumen, baik melalui harga yang lebih rendah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang mendukung penetapan harga lebih mahal (Kotler dan Amstrong, 2001 hlm.322). Keunggulan kompetitif muncul bila konsumen beranggapan bahwa mereka menerima nilai lebih dari transaksi yang dilakukannya dibandingkan dengan pesaing. Dalam upaya mencapai keunggulan bersaing, Porter (dalam Siagian, 2005 hlm.20) menyebutkan 3 sumber utama untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu: diferensiasi, kepeloporan biaya dan respon yang cepat.

Istana Cake and Bakery sudah berjalan lebih dari 10 tahun, namun tingkat popularitasnya kalah dari pesaing yang muncul beberapa tahun terakhir. Tingkat popularitas yang lebih rendah tentunya akan mempengaruhi pemilihan pembelian suatu produk. Popularitas dapat dikembangkan dengan perbedaan yang ditawarkan oleh suatu produk atau usaha. Karena perbedaan akan mampu diingat oleh konsumen sebagai suatu ciri khas sehingga keberadaannya mampu meningkatkan popularitas. Maka dari itu, sesuai dengan teori Porter (dalam Siagian, 2005 hlm.20) diferensiasi dipilih sebagai variabel dalam penelitian ini. Diferensiasi adalah proses menambahkan serangkaian perbedaan yang penting dan bernilai, guna membedakan tawaran perusahaan itu dari tawaran pesaing (Kotler, 2005 hlm.347). Diferensiasi dilakukan dengan menetapkan perbedaan yang berarti pada suatu produk yang ditawarkan dengan produk pesaing sehingga dapat dipersepsikan mempunyai nilai tambah oleh konsumen. Pemilihan suatu produk diantara banyaknya produk selalu berdasar pada perbedaan. Ilmu psikologis merujuk pada kenyataan bahwa perbedaan mencolok terkait dengan

sesuatu akan merangsang daya ingat karena perbedaan tersebut akan diapresiasikan secara intelektual. Maka, agar mampu memberikan alasan bagi konsumen untuk memilih Istana Cake and Bakery perlu adanya diferensiasi yang ditawarkan.

Penelitian ini akan dilakukan di Istana Cake and Bakery, mengingat potensi yang dimiliki sangat besar namun belum memiliki daya tarik lebih bagi konsumen, maka penulis tertarik untuk menganalisis masalah keunggulan kompetitif Istana Cake and Bakery dilihat dari variabel diferensiasi produk dan diferensiasi pelayanan dengan judul "PENGARUH DIFERENSIASI PRODUK DAN PELAYANAN TERHADAP KEUNGGULAN KOMPETITIF ISTANA CAKE AND BAKERY". Tujuan yang ingin dicapai adalah mengetahui strategi diferensiasi yang dilakukan oleh pihak usaha serta pengaruhnya terhadap keunggulan kompetitif Istana Cake and Bakery. Diharapkan melalui analisis yang dilakukan, penulis dapat memberikan evaluasi serta solusi yang bermanfaat bagi keberlangsungan bisnis di Istana Cake and Bakery terutama dalam hal keunggulan kompetitifnya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana diferensiasi produk di Istana Cake and Bakery?
2. Bagaimana diferensiasi pelayanan di Istana Cake and Bakery?
3. Bagaimana pengaruh diferensiasi produk dan diferensiasi pelayanan terhadap keunggulan kompetitif di Istana Cake and Bakery?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh hasil temuan mengenai :

1. Mengetahui diferensiasi produk di Istana Cake and Bakery.
2. Mengetahui diferensiasi pelayanan di Istana Cake and Bakery.
3. Menganalisis pengaruh diferensiasi produk dan diferensiasi pelayanan terhadap keunggulan kompetitif di Istana Cake and Bakery.

1.4 Manfaat Penelitian

Penulisan penelitian diharapkan bisa memberikan manfaat kegunaan teoritis maupun praktis.

1. Manfaat teoritis

   Sebagai referensi tambahan untuk mempelajari ilmu pengetahuan secara teoritis dan praktis, serta menjadi bahan perbandingan untuk peneliti yang serupa agar menjadi lebih berkembang dan efektif.

2. Manfaat kebijakan

   Sebagai bahan pertimbangan dalam peningkatan kinerja perusahaan.

3. Manfaat praktis

   Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan solusi dalam melakukan diferensiasi sehingga mampu meningkatkan keunggulan kompetitif.