

## **ANALISA DAMPAK STRATEGI DIFERENSIASI PENJUALAN MULTI PRODUK DALAM PENILAIAN PERILAKU KONSUMEN DI PERUSAHAAN UMUM DAERAH MENUNTUNG SUKSES KOTA BALIKPAPAN**

Salman Farisi<sup>1</sup>, Erialdy<sup>2</sup>, Hardjito S. Darmojo<sup>3</sup>

Program Pascasarjana Universitas Islam Syekh-Yusuf, Indonesia, 15118

E-mail Correspondent: salmanfarisi06bpn@gmail.com

### **Abstrak**

BUMD sebagai agen pembangunan yang tidak hanya bertumpu pada orientasi laba, tetapi juga pada efektivitas layanan publik yang berorientasi pada masyarakat. Diferensiasi strategi penjualan belum tentu sejalan dengan persepsi, preferensi, dan kebutuhan aktual masyarakat sebagai konsumen, sehingga terdapat kesenjangan antara idealisme kebijakan dan norma kelembagaan dengan kenyataan empirik yang ada di lapangan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak penerapan strategi diferensiasi penjualan multi produk dalam penilaian perilaku konsumen di Perusahaan Umum Daerah Manuntung Sukses Kota Balikpapan. Adapun, pendekatan penelitian yang digunakan bersifat kualitatif dengan metode studi kasus, melibatkan wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi terhadap sepuluh informan kunci dari berbagai unit bisnis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi diferensiasi berhasil memetakan segmen pasar secara efektif, namun memunculkan persoalan integrasi identitas merek induk. Banyak konsumen tidak menyadari keterkaitan antar unit usaha, sehingga loyalitas dan kepercayaan pelanggan lebih banyak tertuju pada lini produk tertentu, bukan pada perusahaan secara menyeluruh. Selain itu, perbedaan standar layanan, komunikasi, dan harga antar unit menimbulkan kebingungan dan persepsi tidak konsisten di mata konsumen. Penelitian ini merekomendasikan pentingnya penguatan komunikasi merek induk, edukasi konsumen, serta integrasi strategi pemasaran lintas unit untuk membangun loyalitas dan kepercayaan jangka panjang terhadap Perumda Manuntung Sukses sebagai BUMD yang adaptif dan berdaya saing.

**Kata Kunci:** Diferensiasi, Strategi Penjualan, Multi Produk, Penilaian, Perilaku Konsumen, BUMD

### **Abstrak**

*Regionally-Owned Enterprises (BUMD) as development agents are not solely profit-oriented but also focus on the effectiveness of community-oriented public services. Differentiation of sales strategies is not necessarily in line with the perceptions, preferences, and actual needs of the public as consumers, resulting in a gap between policy ideals and institutional norms and the empirical reality on the ground. This study aims to analyze the impact of implementing a multi-product sales differentiation strategy on assessing consumer behavior at the Manuntung Sukses Regional Public Company in Balikpapan City. The research approach used is qualitative with a case study method, involving in-depth interviews, participant observation, and documentation studies with ten key informants from various business units. The results show that the differentiation strategy succeeded in effectively mapping market segments, but raised issues with the integration of the parent brand identity. Many consumers are unaware of the interconnectedness between business units, so*

*customer loyalty and trust are more focused on specific product lines, rather than the company as a whole. In addition, differences in service standards, communication, and pricing between units create confusion and inconsistent perceptions among consumers. This study recommends strengthening parent brand communications, consumer education, and integrating cross-unit marketing strategies to build long-term loyalty and trust in Perumda Manuntung Sukses as an adaptive and competitive regionally-owned enterprise (BUMD).*

**Keywords:** *Differentiation, Sales Strategy, Multi-Product, Assessment, Consumer Behavior, BUMD*

## **A. Pendahuluan**

Persaingan Pasar dan Strategi Diferensiasi Di era ekonomi yang semakin kompetitif, setiap perusahaan, termasuk Perusahaan Umum Daerah (Perumda), dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan guna mempertahankan eksistensi dan meningkatkan profitabilitas. Salah satu pendekatan strategis yang sering digunakan adalah strategi diferensiasi. Diferensiasi bukan sekadar menciptakan perbedaan, melainkan upaya perusahaan untuk memberikan nilai unik yang dianggap penting oleh konsumen, baik melalui kualitas produk, fitur, maupun layanan purna jual (Porter, 2008). Bagi entitas seperti Perumda Menuntung Sukses Kota Balikpapan yang mengelola multi produk, strategi diferensiasi menjadi krusial untuk membedakan diri dari kompetitor swasta dan memenuhi ekspektasi masyarakat yang kian beragam.

Perilaku Konsumen dan Multi Produk Memahami perilaku konsumen merupakan kunci dalam keberhasilan strategi penjualan multi produk. Konsumen saat ini cenderung lebih selektif dan memiliki akses informasi yang luas, sehingga proses pengambilan keputusan mereka dipengaruhi oleh persepsi terhadap nilai unik yang ditawarkan perusahaan. Penjualan multi produk (keragaman produk) menuntut perusahaan untuk mampu mengelola kompleksitas persepsi konsumen terhadap masing-masing kategori produk tersebut. Menurut Kotler dan Keller (2016), perilaku konsumen dalam memilih produk sangat dipengaruhi oleh rangsangan pemasaran, termasuk bagaimana produk tersebut diposisikan dan didiferensiasikan di mata publik.

Masalah dan Lokus Penelitian Perumda Menuntung Sukses sebagai unit usaha milik Pemerintah Kota Balikpapan memiliki peran ganda: memberikan kontribusi bagi Pendapatan Asli Daerah (PAD) sekaligus menjalankan fungsi pelayanan publik. Namun, tantangan muncul ketika diversifikasi produk yang dilakukan tidak dibarengi dengan strategi diferensiasi yang kuat, sehingga seringkali konsumen sulit membedakan keunggulan produk Perumda dibandingkan produk kompetitor. Adanya fluktuasi dalam penilaian perilaku konsumen terhadap layanan dan produk Perumda Menuntung Sukses mengindikasikan perlunya analisa mendalam mengenai efektivitas strategi diferensiasi yang selama ini diimplementasikan.

Urgensi dan Tujuan Penelitian Menganalisa dampak strategi diferensiasi terhadap penilaian perilaku konsumen sangat penting untuk menentukan arah

kebijakan pemasaran Perumda di masa depan. Jika diferensiasi berhasil menciptakan loyalitas dan persepsi positif, maka hal ini akan berdampak langsung pada kinerja penjualan multi produk perusahaan. Diferensiasi sukses jika pelanggan merasakan nilai tambah yang signifikan dibandingkan dengan penawaran pesaing, sehingga mereka bersedia memberikan loyalitas pada merek tersebut (Porter, 2008). Penelitian ini bertujuan untuk membedah sejauh mana elemen-elemen diferensiasi pada Perumda Menuntung Sukses mampu mempengaruhi perilaku konsumen di Kota Balikpapan. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi manajemen Perumda dalam merumuskan strategi pemasaran yang lebih tepat sasaran dan kompetitif.

## **B. Metode**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Adapun, pemilihan pendekatan tersebut didasarkan pada tujuan penelitian yang berupaya memahami secara mendalam makna, persepsi, dan pengalaman konsumen terhadap strategi diferensiasi penjualan multi produk yang diterapkan oleh Perumda Manuntung Sukses Kota Balikpapan. Pendekatan kualitatif ini dinilai paling tepat karena mampu menggali realitas secara holistik, kontekstual, dan berorientasi pada pemaknaan subyektif. Metode studi kasus dipilih karena Perumda Manuntung Sukse Kota Balikpapan merupakan sebuah entitas yang spesifik, kompleks, dan memiliki keunikan tersendiri dalam penerapan strategi diferensiasi multi produk.

Dalam konteks penelitian ini, sumber data utama berasal dari internal Departemen Bisnis Perumda Manuntung Sukses Kota Balikpapan. Pemilihan sumber data dilakukan karena para informan tidak hanya memahami arah kebijakan penjualan dan branding produk, tetapi juga berinteraksi langsung dengan konsumen, menangani promosi, hingga pelayanan teknis operasional di lapangan. Oleh karena itu, jumlah informan yang dilibatkan berjumlah 10 orang. Selanjutnya, pengambilan data dari informan akan dilakukan secara mendalam melalui wawancara semi terstruktur dengan tujuan memperoleh narasi pengalaman, pandangan subyektif, dan pemaknaan persoalan atas praktik diferensiasi penjualan multi produk di unit masing-masing. Selain wawancara mendalam, informasi lainnya juga didapat dengan melakukan observasi partisipatif dan studi dokumentasi.

Analisis data dalam penelitian ini mengikuti model interaktif dari Miles dan Huberman (1994), yang meliputi empat tahap utama diantaranya reduksi data, penyajian data, verifikasi, dan pengujian kredibilitas data. Selanjutnya, untuk memastikan kredibilitas data, peneliti menggunakan teknik triangulasi dengan beberapa cara diantaranya triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Selain itu, peneliti juga akan menguji kejenuhan data. Apabila data telah mencapai tingkat jenuh, maka proses pengumpulan data dapat dihentikan dan peneliti dapat menyimpulkan bahwa informasi yang diperoleh telah cukup komprehensif dan valid untuk dianalisis mendalam.

## **C. Hasil dan Pembahasan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi diferensiasi penjualan multi produk

yang diterapkan oleh Perumda Manuntung Sukses Kota Balikpapan membawa dampak yang signifikan terhadap persepsi dan perilaku konsumen. Hal ini dianalisis secara kritis dengan mengacu pada konsep diferensiasi strategi. Strategi ini berfokus pada upaya perusahaan untuk menciptakan produk atau layanan yang dianggap unik dan memiliki nilai tambah lebih tinggi di mata konsumen dibandingkan dengan tawaran kompetitor. Diferensiasi bukan sekadar membuat sesuatu yang "berbeda", melainkan menciptakan perbedaan yang berarti (meaningful) dan memberikan nilai pelanggan (customer value). Perusahaan yang berhasil melakukan diferensiasi dapat membebaskan harga premium (premium price) karena konsumen mempersepsikan bahwa keunikan tersebut sebanding dengan biaya yang mereka keluarkan.

Menurut Kotler dan Keller (2016), perusahaan dapat melakukan diferensiasi melalui beberapa dimensi: 1) Diferensiasi produk meliputi fitur, kinerja, kesesuaian, daya tahan, keandalan, dan desain. 2) Diferensiasi layanan meliputi kemudahan pemesanan, pengiriman, instalasi, pelatihan, pelanggan, dan konsultasi. 3) Diferensiasi personel dengan mempekerjakan dan melatih staf yang lebih kompeten dan sopan dibandingkan pesaing. 4) Diferensiasi citra (image) dengan membangun identitas merek yang kuat melalui simbol, media, dan suasana yang unik. Kunci menuju keunggulan kompetitif adalah menciptakan nilai pelanggan yang lebih unggul melalui strategi diferensiasi yang sulit ditiru oleh pesaing (Kotler & Armstrong, 2018).

Strategi ini memberikan perlindungan terhadap persaingan karena adanya loyalitas pelanggan terhadap merek dan rendahnya sensitivitas terhadap harga. Selain itu, diferensiasi menciptakan hambatan masuk (entry barriers) bagi pesaing baru karena mereka harus mengeluarkan biaya besar untuk menyaingi keunikan yang telah ada. Diferensiasi melindungi perusahaan dari persaingan karena menciptakan loyalitas pelanggan dan menurunkan sensitivitas terhadap harga (Porter, 2008). Beberapa risiko yang dihadapi perusahaan dalam strategi ini adalah: 1) Imitasi: pesaing mungkin meniru fitur unik dengan biaya lebih rendah. 2) Perubahan selera: konsumen mungkin tidak lagi menganggap keunikan tersebut penting. 3) Kesenjangan harga: jika perbedaan harga antara produk diferensiasi dengan produk standar terlalu jauh, pelanggan mungkin akan beralih ke produk yang lebih murah.

Perumda Menuntung Sukses memiliki karakteristik unik karena mengelola unit bisnis yang beragam (multi produk), mulai dari jasa parkir, pengelolaan pasar, hingga perdagangan umum. Dalam konteks ini, strategi diferensiasi tidak hanya dilakukan pada produk fisik, tetapi pada Diferensiasi Pelayanan dan Citra Perusahaan. Pada dimensi diferensiasi pelayanan, sebagai entitas milik daerah, Perumda dapat mendiferensiasikan diri melalui kemudahan akses dan jaminan legalitas yang lebih kuat dibandingkan kompetitor swasta. Selanjutnya, pada diferensiasi citra yaitu memanfaatkan status sebagai BUMD untuk membangun kepercayaan (trust) bahwa produk yang ditawarkan adalah untuk kepentingan pembangunan Kota Balikpapan.

Berdasarkan teori perilaku konsumen, keputusan pembelian dipengaruhi oleh Persepsi Nilai. Strategi diferensiasi yang diterapkan Perumda Menuntung Sukses berdampak pada: 1) Kepercayaan konsumen: Konsumen di Balikpapan cenderung memilih produk Perumda jika mereka merasa ada nilai kontribusi sosial bagi daerahnya. 2) Loyalitas pelanggan: jika

diferensiasi melalui kualitas layanan (misal: transparansi biaya parkir atau kebersihan pasar) konsisten dilakukan, konsumen akan membentuk perilaku loyal yang sulit digoyahkan oleh kompetitor. Tantangan dalam mengelola multi produk adalah risiko pengaburan citra (*image blurring*). Perumda harus memastikan bahwa standar kualitas (diferensiasi) pada satu produk sama kuatnya dengan produk lainnya. Jika layanan parkir buruk, hal itu dapat berdampak negatif pada persepsi konsumen terhadap unit bisnis perdagangan umum mereka. Strategi multi produk memerlukan sinkronisasi nilai di setiap lini bisnis; diferensiasi yang kuat pada satu lini akan menjadi halo effect positif bagi lini bisnis lainnya (Kotler & Keller, 2016).

#### *Pemahaman konsumen terhadap diferensiasi merek*

Berdasarkan hasil wawancara, dapat diinterpretasikan bahwa adanya kesenjangan identitas korporat, dimana branding yang terlalu terpisah antar unit menyebabkan lemahnya kesadaran merek induk (*corporate brand awareness*). Meskipun strategi deferensiasi bermaksud untuk memperkuat masing-masing lini usaha, kurangnya komunikasi terpadu menyebabkan hilangnya asosiasi antara produk dan BUMD sebagai entitas publik. Selanjutnya, berdasarkan hasil penelitian, menemukan bahwa sebagian besar konsumen tidak menyadari keterkaitan antar unit usaha seperti Manuntung Mart, Manuntung, dan Manuntung Manpower sebagai bagian dari satu entitas BUMD, yaitu Perumda Manuntung Sukses. Hal ini menunjukkan rendahnya *brand awareness* konsumen terhadap identitas perusahaan induk, yang secara teoritik menandakan lemahnya elemen *corporate branding* (Kotler & Keller, 2016).

Pemahaman Konsumen terhadap Diferensiasi Merek mengkaji sejauh mana pelanggan mampu mengenali, membedakan, dan mengapresiasi keunikan yang ditawarkan oleh suatu merek dibandingkan dengan merek pesaing. Dalam konteks Perumda Menuntung Sukses, pemahaman ini menjadi kunci agar strategi diferensiasi tidak hanya berhenti di level manajemen, tetapi benar-benar sampai ke persepsi masyarakat. Pemahaman konsumen berawal dari proses persepsi, yaitu bagaimana individu memilih, mengorganisasi, dan menafsirkan stimulan (pesan merek) menjadi gambaran yang berarti. Agar konsumen memahami diferensiasi, merek tersebut harus memiliki Titik Perbedaan (*Points-of-Difference*) yang kuat, relevan, dan sulit ditiru. Diferensiasi merek hanya efektif jika konsumen mampu merasakan perbedaan tersebut sebagai nilai tambah yang memecahkan masalah mereka atau memenuhi keinginan emosional mereka (Kotler & Keller, 2016).

Pemahaman konsumen dibangun melalui dua pilar utama dalam Brand Equity (Ekuitas Merek): 1) *Brand Awareness* (Kesadaran): Kemampuan konsumen untuk mengingat kembali merek Perumda Menuntung Sukses saat kategori produk/jasa tertentu disebutkan. 2) *Brand Association* (Asosiasi): Hal-hal yang "menempel" di pikiran konsumen saat mendengar nama Perumda tersebut. Jika asosiasinya adalah "Milik Daerah" dan "Terpercaya", maka diferensiasi telah dipahami dengan baik.

Pada perusahaan dengan strategi multi produk, konsumen seringkali melakukan generalisasi. Pemahaman mereka terhadap satu unit bisnis (misalnya pengelolaan pasar) akan mempengaruhi ekspektasi mereka terhadap unit bisnis lainnya (misalnya jasa perdagangan). Oleh karena itu, konsistensi identitas merek di seluruh lini produk sangat krusial agar konsumen tidak bingung (*Brand Confusion*).



Ketika konsumen memahami diferensiasi sebuah merek, mereka akan cenderung: 1) Mengurangi Risiko yang Dirasakan: Konsumen merasa lebih aman membeli dari merek yang identitas dan keunggulannya jelas. 2) Menerima Harga Premium: Konsumen bersedia membayar lebih jika mereka paham bahwa keunikan merek tersebut tidak ditemukan di tempat lain. 3) Advokasi Merek: Konsumen yang paham keunggulan merek akan menjadi agen pemasaran sukarela (Word of Mouth).

Tujuan dari strategi diferensiasi adalah untuk menciptakan identitas merek yang unik di pikiran konsumen, yang membedakannya dari pesaing dan memberikan alasan kuat untuk memilih merek tersebut (Aaker, 2014). Konsumen tidak membeli produk; mereka membeli manfaat dan solusi atas masalah mereka yang dikemas melalui diferensiasi merek yang jelas (Schiffman & Wisenblit, 2019).

Penelitian yang dilakukan Purwantoro dan Manigtyas (2023), terdapat 3 kesenjangan yang harus diatasi demi meningkatkan hubungan dengan pengguna diantaranya 1) Atribut pembeda utama yang menjadi risiko bagi perusahaan karena manfaat fungsional yang mudah ditiru oleh pesaing, sementara manfaat emosional yang kuat dari interaksi pengguna lebih sulit untuk ditiru. Oleh karena itu, perusahaan harus lebih menekankan hal ini dalam komunikasi pemasaran dan situs web merek. 2) Brand sebagai organisasi. Walaupun, perusahaan memiliki budaya perusahaan yang kuat dan nilai yang dihargai oleh pengguna, pengguna tidak mengetahui kisah dan asal usul perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu berbagi cerita, visi, dan nilai dengan pengguna sehingga mereka dapat mempelajari lebih lanjut tentang perusahaan dan mendapatkan manfaat non-fungsional dari penggunaannya. 3) Perluasan brand. Meskipun, perusahaan sudah memperluas mereknya dengan proyek baru, pengguna tidak menyadari keberadaannya. Oleh karena itu, perusahaan harus keputusan perluasan mereknya yang lebih strategis dan meningkatkan komunikasi identitas aktual dan ideal produk dengan pengguna.

Dalam organisasi publik yang mengelola bisnis beragam (multi-produk) seperti Perumda Menuntung Sukses, risiko Kebingungan Identitas (Brand Confusion) menjadi ancaman serius bagi efektivitas strategi pemasaran. Kondisi ini terjadi ketika konsumen gagal membedakan proposisi nilai antar merek atau kesulitan menghubungkan berbagai layanan tersebut ke dalam satu entitas induk yang koheren. Kebingungan identitas sering kali muncul akibat Ketidakkonsistenan Visual dan Pesan. Jika unit bisnis parkir, pengelolaan pasar, dan perdagangan umum memiliki gaya komunikasi, logo, atau standar layanan yang bertolak belakang, konsumen akan kesulitan membangun asosiasi yang kuat terhadap Perumda. *Overlapping Positioning*, jika dua atau lebih produk di bawah Perumda memiliki janji nilai yang mirip namun dieksekusi dengan cara berbeda. Adapun, brand dilution merupakan penambahan produk baru yang tidak relevan dengan kompetensi inti organisasi dapat mengaburkan makna merek asli di mata publik.

Bagi organisasi publik seperti BUMD, risiko ini berdampak pada: 1) Penurunan Kepercayaan (Public Trust): Kebingungan identitas sering dipersepsikan sebagai ketidakprofesionalan manajemen, yang pada akhirnya menurunkan kepercayaan masyarakat untuk menggunakan layanan daerah. 2) Inefisiensi Pemasaran: Perusahaan harus mengeluarkan biaya lebih besar untuk menjelaskan setiap produk secara terpisah karena gagal memanfaatkan brand equity dari entitas induk. 3) Efek Domino Negatif (*Negative Halo*

*Effect*): Kegagalan atau citra buruk pada satu unit bisnis (misal: pasar yang kotor) akan lebih mudah digeneralisasikan oleh konsumen ke unit bisnis lainnya jika identitasnya terlalu tumpang tindih.

Oleh karena itu, untuk menghindari kebingungan, organisasi perlu menerapkan arsitektur merek yang tepat, seperti: 1) *Branded House*: Menggunakan satu merek induk yang kuat (*Perumda Menuntung Sukses*) untuk semua layanan guna memperkuat legitimasi. 2) *House of Brands*: Memisahkan merek tiap unit bisnis secara total agar risiko kegagalan satu unit tidak menular ke unit lain, namun tetap dalam supervisi manajemen yang profesional. Arsitektur merek yang buruk tidak hanya membingungkan pelanggan tetapi juga menciptakan konflik internal dalam alokasi sumber daya perusahaan (Aaker, 2014).

#### *Pengalaman dan respon konsumen terhadap strategi penjualan multi produk*

Berdasarkan hasil wawancara, dapat diinterpretasikan bahwa adanya dualitas persepsi konsumen: 1) diferensiasi memudahkan segmentasi dan pendekatan penjualan yang lebih fokus. 2) konsumen yang lebih sadar terhadap perusahaan induk bisa mengalami kebingungan jika tidak ada keseragaman standar layanan dan harga. Hal ini menuntut adanya keseimbangan antara independensi unit dan integrasi strategi merek.

Strategi diferensiasi yang diterapkan *Perumda MS* tampaknya berhasil dalam memetakan segmen pasar dengan baik. Adapun, layanan seperti *Manuntung Mart* menyasar pelanggan kelas menengah-bawah dengan kebutuhan pangan murah, sedangkan *Manuntung Advertising* dan *Manuntung Manpower* menyasar bisnis dan industri. Namun, masing-masing menggunakan saluran dan pendekatan komunikasi yang berbeda sesuai dengan karakteristik pasar. Hasil penelitian menunjukkan adanya ketidaksengajaan dalam pengalaman konsumen, terutama dalam hal perbedaan standar layanan, harga, dan desain komunikasi antar lini usaha.

Pengalaman konsumen (*Customer Experience*) dalam konteks multi-produk tidak hanya terjadi pada tingkat transaksi tunggal, melainkan merupakan akumulasi dari seluruh titik sentuh (*touchpoints*) di berbagai unit bisnis. Bagi *Perumda Menuntung Sukses*, pengalaman konsumen saat menggunakan jasa parkir akan membentuk ekspektasi mereka saat bertransaksi di unit perdagangan umum. Pengalaman positif pada satu produk unggulan dapat meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap produk lain dalam portofolio perusahaan (efek halo). Adapun, respon negatif dapat muncul jika produk-produk yang ditawarkan saling bersaing satu sama lain tanpa diferensiasi yang jelas, sehingga membingungkan konsumen dalam memilih (efek kanibalisasi).

Respon konsumen terhadap strategi multi-produk dapat dibagi menjadi dua kategori: 1) *Respon Kognitif*: Berkaitan dengan pemahaman dan keyakinan konsumen. Konsumen menilai apakah keragaman produk yang ditawarkan mencerminkan kompetensi perusahaan atau hanya sekadar upaya ekspansi tanpa kualitas. 2) *Respon Afektif*: Berkaitan dengan perasaan dan emosi. Strategi multi-produk yang sukses menciptakan rasa "nyaman" dan "praktis" (*one-stop shopping/solution*) bagi konsumen.

Respon positif konsumen terhadap strategi multi-produk seringkali diwujudkan dalam perilaku *cross-buying* (pembelian lintas produk). Ketika konsumen merasa puas dengan satu layanan publik yang dikelola *Perumda*, mereka akan lebih terbuka untuk mencoba layanan

baru yang diluncurkan oleh perusahaan yang sama. Pengalaman pelanggan yang konsisten di berbagai lini produk memperkuat ekuitas merek dan mendorong perilaku pembelian lintas produk, yang pada akhirnya meningkatkan nilai seumur hidup pelanggan (Customer Lifetime Value) (Kotler & Keller, 2016). Respon negatif dapat muncul jika konsumen merasa perusahaan "terlalu tersebar" (overstretched). Konsumen mungkin meragukan kualitas jika sebuah organisasi publik mengelola terlalu banyak jenis bisnis yang tidak saling berhubungan tanpa standar operasional yang jelas di setiap unitnya.

Pengalaman pelanggan adalah respons internal dan subjektif yang dimiliki pelanggan terhadap kontak langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan (Meyer & Schwager, 2007). Keberhasilan strategi multi-produk bergantung pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan identitas inti yang kuat sambil menawarkan variasi yang memenuhi kebutuhan segmen pasar yang berbeda (Schiffman & Wisenblit, 2019).

#### *Dampak diferensiasi terhadap perilaku konsumen, termasuk loyalitas, kepercayaan, dan kepuasan pembelian*

Berdasarkan hasil wawancara diperkuat melalui observasi langsung pada aktivitas layanan di Kios Klandasan, layanan pelanggan Manuntung Advertising, serta interaksi sosial media dari masing-masing brand. Selain itu, dokumen internal seperti struktur organisasi, laporan promosi, dan laporan strategi unit usaha juga menunjukkan bahwa terdapat perbedaan signifikan dalam pola pendekatan pemasaran dan target pasar di tiap unit usaha.

Selain itu, melalui triangulasi metode dan sumber tersebut, maka diperoleh konsistensi pola yaitu strategi diferensiasi telah berhasil memisahkan segmen, namun, belum sepenuhnya mengintegrasikan kesadaran akan identitas perusahaan induk. Hal ini menjadi salah satu akar permasalahan dalam pengaruh strategi terhadap perilaku konsumen. Dampak Diferensiasi terhadap Perilaku Konsumen menelaah bagaimana keunikan yang diciptakan perusahaan bertransformasi menjadi respons psikologis dan tindakan nyata dari pelanggan. Dalam konteks Perumda Menuntung Sukses, diferensiasi yang tepat akan menggeser paradigma masyarakat dari sekadar "pengguna layanan wajib" menjadi "pelanggan yang setia".

Adapun, dampak diferensiasi terhadap perilaku konsumen diantaranya 1) Dampak terhadap kepercayaan. Kepercayaan adalah fondasi dalam hubungan antara organisasi publik dan masyarakat. Diferensiasi strategi—terutama melalui Diferensiasi Citra dan Personel—memberikan sinyal kredibilitas kepada konsumen. Ketika Perumda menawarkan keunikan yang konsisten (misalnya transparansi digital atau profesionalisme staf), konsumen merasa risiko transaksi berkurang. Kepercayaan ini sangat krusial bagi Perumda yang mengelola banyak merek; kepercayaan pada satu unit bisnis akan menjadi "modal sosial" bagi unit bisnis lainnya. 2) Dampak terhadap kepuasan pembelian. Kepuasan terjadi ketika nilai unik yang dirasakan (*perceived value*) dari hasil diferensiasi memenuhi atau melampaui ekspektasi konsumen. Diferensiasi melalui Kualitas Layanan (seperti kecepatan dan kenyamanan) menciptakan pengalaman positif. Konsumen merasa bahwa harga atau biaya yang mereka keluarkan sebanding dengan nilai unik yang tidak mereka dapatkan dari kompetitor swasta. Kepuasan ini bersifat kumulatif dalam strategi multi-produk. 3) Dampak terhadap loyalitas pelanggan. Loyalitas adalah dampak jangka panjang dari diferensiasi yang



sukses. Strategi diferensiasi menciptakan Hambatan Berpindah (Switching Costs) secara psikologis. Melalui diferensiasi, merek membangun ikatan emosional. Pelanggan tetap setia bukan hanya karena tidak ada pilihan lain, tetapi karena mereka menghargai identitas unik merek tersebut. Dalam strategi multi-produk, loyalitas ini bermanifestasi dalam bentuk cross-buying (pelanggan satu unit bisnis bersedia mencoba unit bisnis lain milik Perumda).

Diferensiasi yang berhasil menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan membangun loyalitas pelanggan melalui penawaran nilai yang unik dan sulit ditiru (Porter, 2008). Kepercayaan konsumen dibangun melalui konsistensi antara janji diferensiasi merek dengan realitas pengalaman pelanggan, yang pada akhirnya menentukan tingkat kepuasan jangka panjang (Kotler & Keller, 2016).

#### *Integritas temuan dengan tujuan penelitian*

Temuan diatas secara langsung menjawab tujuan khusus dari penelitian ini: 1) Peneliti berhasil mengidentifikasi persepsi konsumen yang terfragmentasi akibat strategi diferensiasi merek yang belum terintegrasi. 2) Strategi yang saat ini diterapkan efektif untuk segmentasi, tetapi tidak membangun loyalitas konsumen terhadap perusahaan secara keseluruhan. 3) Faktor internal seperti manajemen merek dan koordinasi lintas unit menjadi kendala utama dalam membangun citra yang konsisten. 4) Penelitian ini menawarkan persepsi baru bahwa BUMD sebagai entitas publik yang menjalankan fungsi bisnis memerlukan pendekatan manajemen merek yang holistik dan tidak hanya berbasis unit.

### **D. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa hal penting berikut ini: 1) Pemahaman konsumen terhadap unit usaha dibawah Perumda Manuntung Sukses masih bersifat parsial dan terpisah. Rendahnya kesadaran merek induk menunjukkan bahwa strategi diferensiasi yang diterapkan belum disertai dengan narai identitas korporat yang kuat dan terpadu. 2) Strategi penjualan multi produk yang diterapkan berhasil menciptakan diferensiasi antar unit berdasarkan segmen pasar, namun menimbulkan tantangan dalam konsistensi pengalaman konsumen. 3) Dampak diferensiasi terhadap perilaku konsumen sangat tergantung pada jenis produk atau layanan yang ditawarkan. 4) Secara keseluruhan, strategi diferensiasi yang diterapkan oleh Perumda Manuntung Sukses memerlukan penguatan pada aspek identitas merek induk, edukasi konsumen, serta integrasi komunikasi antar unit usaha. Oleh karena itu, penelitian ini menegaskan bahwa strategi diferensiasi penjualan multi produk yang tidak dibarengi dengan komunikasi merek terpadu dan kesadaran identitas perusahaan berpotensi membatasi dampaknya terhadap pembentukan loyalitas dan perilaku konsumen jangka panjang. Strategi integratif diperlukan yang mampu menjembatani keragaman lini usaha dengan kesatuan citra korporat.

### **Referensi**

#### **Buku**

- Aaker, D. A. (2014). *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success*. Morgan James Publishing.
- Assauri, S. (2018). *Manajemen Pemasaran: Dasar, Konsep, dan Strategi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. John Wiley & Sons.
- Griffin, J. (2005). *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It*. Kentucky: McGraw-Hill.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*. John Wiley & Sons.
- Hoyer, W. D., MacInnis, D. J., & Pieters, R. (2017). *Consumer Behavior*. Cengage Learning.
- Kapferer, J. N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. Kogan Page Publishers.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Global Edition: Pearson.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). *Understanding Customer Experience*. Harvard Business Review.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mullins, J., & Walker, O. C. (2013). *Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach*. McGraw-Hill Education.
- Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: Routledge.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Schiffman, L. G., & Wisenblit, J. (2019). *Consumer Behavior* (12th ed.). Pearson.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, F. (2015). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. Pearson.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill Education.

### **Undang-Undang**

- Indonesia. (2018). *Peraturan Daerah Kota Balikpapan Nomor 4 Tahun 2018 tentang Perusahaan Umum Daerah Menuntung Sukses*. Peraturan Daerah Kota Balikpapan.

## Jurnal

- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80 (6), <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.15.0420>.
- Purwantoro, Ketut., & Kusumanigtyas, Dhevi Dadi. (2023). Kesenjangan Brand Identity dan Image Terkait Komunikasi Perusahaan Kepada Pengguna. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, dan Bisnis*, 2 (1), 63-80.