

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Posisi Penelitian

Tinjauan pustaka ini dimaksudkan untuk mempelajari penelitian terdahulu yang sejenis dan berkaitan, sehingga dapat diketahui posisi penelitian yang dilakukan. Adapun tinjauan pustaka terhadap peneliti-peneliti terdahulu di antaranya adalah:

1. Shekarchizadeh, Rasli, dan Tat (2011) melakukan penelitian yang berjudul *SERVQUAL in Malaysian universities: perspectives of International students*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai persepsi kualitas layanan dan harapan mahasiswa kelas pascasarjana internasional yang belajar di universitas-universitas Malaysia terpilih. Analisis kesenjangan berdasarkan instrumen SERVQUAL yang dimodifikasi digunakan pada 522 mahasiswa pascasarjana internasional yang dipilih berdasarkan pengambilan sampel bertingkat dari lima universitas negeri terbaik. Analisis dimulai dengan analisis deskriptif diikuti oleh analisis faktor dan reliabilitas. Hasil penelitian didapatkan bahwa lima faktor dalam bentuk profesionalisme, keandalan, keramahan, bukti fisik, dan komitmen. Uji-t rata-rata tunggal untuk tiga metode analisis kesenjangan menunjukkan bahwa semua item persepsi dianggap negatif secara signifikan dibandingkan dengan harapan.
2. Hu, Lee, dan Yen (2010) melakukan penelitian yang berjudul *Service quality gaps analysis based on Fuzzy linguistic SERVQUAL with a case study in hospital out-patient services*. Penelitian ini berupaya untuk mengusulkan pendekatan konseptual untuk menilai kualitas layanan yang dipersepsikan dengan benar menggunakan logika fuzzy. Penelitian ini bertujuan untuk memverifikasi apakah logika fuzzy lebih baik daripada skala Likert. Selanjutnya, penelitian berupaya mengevaluasi umpan balik pasien terhadap kualitas layanan rumah sakit menggunakan analisis linguistik Fuzzy. Kuesioner SERVQUAL dikembangkan

sesuai dengan karakteristik layanan masing-masing rumah sakit. Tiga rumah sakit regional di Hsin-Chu, taiwan dievaluasi. Setelah selesai dan dikumpulkan, pertama, efektivitas skala linguistik Fuzzy dan skala Likert dibandingkan. Kedua, nilai gap dari setiap elemen dievaluasi untuk menemukan atribut kualitas layanan inti untuk perbaikan berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa skala linguistik Fuzzy lebih tinggi dari skala Likert dalam hal keandalan dalam pengukuran. Selain itu, melalui analisis kesenjangan dan ANOVA, fokus yang lebih baik dicapai pada atribut kualitas layanan 8, 10, 14, 21 dan 3 dari pengukuran SERVQUAL di mana manajemen harus berkonsentrasi dan mereka harus berusaha untuk perbaikan berkelanjutan.

3. Kumar, Kee, dan Charles (2010) melakukan penelitian yang berjudul *Comparative evaluation of critical factors in delivering service quality of banks*. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan perbedaan dalam kualitas layanan (jika ada) antara dua jenis bank, yaitu konvensional dan syariah, dalam hal faktor-faktor kritis umum setelah memeriksa kembali model SERVQUAL, yang awalnya dirintis oleh Parasuraman. Selanjutnya, teknik analisis dominasi digunakan untuk menguji kepentingan relatif dari faktor-faktor penting dalam menutup kesenjangan kualitas layanan secara keseluruhan di kedua jenis bank ini. Sampel terdiri dari 308 nasabah bank, yang terdiri dari pelanggan dari bank syariah dan konvensional dari berbagai bagian di Malaysia. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner terstruktur, yang terdiri dari tiga bagian. Bagian 1 membahas penggunaan saluran perbankan oleh konsumen dan perilaku perbankan mereka. Bagian 2 berisi 26 pernyataan yang berkaitan dengan dimensi kualitas layanan berdasarkan literatur masa lalu. Bagian 3 berisi pertanyaan yang terkait dengan profil sosio-demografis responden. Model SERVQUAL yang dimodifikasi terdiri dari empat faktor kritis (dimensi) yang dideteksi oleh analisis faktor: *tangibility*, *reliability*, *competence*, dan *convenience*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa harapan pada *competence* dan *convenience* berbeda secara

signifikan antara bank konvensional dan bank syariah, sedangkan persepsi tentang *tangibility* dan *reliability* ditemukan berbeda secara signifikan antara kedua jenis bank.

4. Butt dan Run (2010) melakukan penelitian yang berjudul *Private healthcare quality: applying a SERVQUAL model*. Penelitian ini berupaya mengembangkan dan menguji skala model SERVQUAL untuk mengukur kualitas layanan kesehatan swasta Malaysia. Penelitian ini terdiri dari 340 peserta yang dipilih secara acak yang mengunjungi fasilitas kesehatan swasta selama periode pengumpulan data tiga bulan. Hasil menunjukkan kesenjangan kualitas negatif tingkatan sedang untuk keseluruhan kualitas layanan kesehatan swasta Malaysia. Hasil juga menunjukkan kesenjangan kualitas negative tingkatan sedang pada setiap dimensi skala kualitas layanan. Namun, analisis pengembangan skala menghasilkan hasil yang sangat baik, yang dapat digunakan dalam kebijakan dan praktik perawatan kesehatan yang lebih luas.
5. Abili et al (2011) melakukan penelitian yang berjudul *Assessing quality gap of university services*. Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan kesenjangan kualitas layanan universitas di fakultas Universitas Teheran (Iran). Dalam penelitian ini, 300 siswa dari lima fakultas yaitu Psikologi dan Ilmu Pendidikan, Ilmu Sosial, Ekonomi, Pendidikan Jasmani dan Ilmu Olahraga, Manajemen, Kewirausahaan - di Universitas Teheran (Iran), dipilih secara acak dan mengisi kuesioner SERVQUAL. Kuisisioner ini terdiri dari dua bagian mengenai persepsi dan harapan pelanggan tentang kualitas layanan. Kuisisioner SERVQUAL mengukur lima aspek layanan yang meliputi jaminan, daya tanggap, empati, keandalan, dan bukti fisik. Oleh karena itu, kesenjangan kualitas layanan fakultas ilmu perilaku ditentukan sesuai dengan perbedaan antara persepsi dan harapan siswa. Untuk menganalisis data penelitian, statistik deskriptif, t-Student dan analisis ANOVA dilakukan. Hasil menunjukkan bahwa tiga dari lima dimensi SERVQUAL (bukti fisik, keandalan, dan empati), ada kesenjangan kualitas

negatif ($p, 0,05$). Karena itu, diperlukan perbaikan di tiga dimensi yang disebutkan tersebut. Selanjutnya, tidak ada perbedaan yang signifikan antara persepsi dan harapan siswa berdasarkan jenis kelamin, tingkat dan bidang studi mereka.

6. Effendi et al, 2018 melakukan penelitian yang berjudul *Perencanaan Strategi Pemasaran dengan Metode ANP dan TOPSIS di Agronas Gizi Food*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi sub kriteria yang menjadi prioritas untuk digunakan sebagai acuan merumuskan alternatif strategi pemasaran serta untuk menentukan prioritas strategi pemasaran di Agronas Gizi Food. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah ANP dan TOPSIS. ANP digunakan untuk mengidentifikasi prioritas subkriteria yang menjadi dasar penentuan strategi pemasaran. Sedangkan metode TOPSIS digunakan untuk menentukan prioritas strategi pemasaran yang paling tepat. Variabel yang digunakan pada penelitian ini yaitu 5 kriteria dan 15 sub kriteria sumber daya pemasaran. Hasil penelitian menunjukkan sub kriteria yang memiliki bobot tertinggi untuk merumuskan alternatif strategi pemasaran di Agronas Gizi Food adalah membangun hubungan dengan konsumen dengan bobot kepentingan 0,296. Prioritas strategi pemasaran di Agronas Gizi Food adalah meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan dengan skor sebesar 0,97.

Tabel 2.1. menunjukkan perbandingan dari berbagai penelitian yang sudah dilakukan dahulu hingga penelitian yang akan dilakukan sehingga dapat menjadi salah satu acuan dalam melakukan penelitian.

Tabel 2.1. Posisi Penelitian

No	Peneliti	Judul	Metode	Objek
1	Shkarchizadeh, A., Rasli, A., dan Tat, H, H (2011)	<i>SERVQUAL in Malaysian universities: perspectives of international students</i>	A Modified SERVQUAL	Layanan Akademik Universitas
2	Hu, H, Y., Lee, Y, C dan Yen, T, M (2010)	<i>Service quality gaps analysis based on Fuzzy linguistic SERVQUAL with a case study in hospital out-patient services</i>	Fuzzy Linguistic SERVQUAL	Layanan Rumah Sakit
3	Kumar, M., Kee, F, T dan Charles, V (2010)	<i>Comparative evaluation of critical factors in delivering service quality of banks</i>	Modified SERVQUAL	Bank Syariah dan Konvensional
4	Butt, M, H dan Run, E, C (2010)	<i>Private healthcare quality: applying a SERVQUAL model</i>	Modified SERVQUAL	Layanan Kesehatan Swasta
5	Abili et al (2011)	<i>Assessing quality gap of university services</i>	SERVQUAL	Layanan Akademik Universitas

6	Effendi et al (2018)	<i>Perencanaan Strategi Pemasaran dengan Metode ANP dan TOPSIS di Agronas Gizi Food.</i>	ANP dan TOPSIS	Agronas Gizi Food (Keripik Kentang)
7	Burhan, G, F (2019)	<i>Perancangan Strategi Pemasaran Berdasarkan Customer Value</i>	Modified SERVQUAL dan AHP	Industri Manufaktur

Penelitian ini mencoba untuk mengetahui persepsi kualitas layanan dan harapan konsumen produk di CV Rumah Mesin. Tujuan penelitian ini adalah agar pihak Perusahaan CV Rumah Mesin mengetahui tingkat kualitas atribut layanan yang ada dan mengetahui atribut mana yang harus ditingkatkan. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk memberikan usulan perbaikan layanan.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Kualitas

Menurut Gaspersz (1997), kata kualitas mempunyai banyak pengertian yang berbeda, dan bervariasi mulai dari yang konvensional sampai yang lebih strategik. Pengertian konvensional dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari produk seperti: performansi (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*ease of use*) estetika (*esthetics*), dan sebagainya. Manajer dari perusahaan yang sedang berkompetisi dalam pasar global harus memberikan perhatian yang serius pada definisi strategik, yang mengatakan bahwa kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customer*).

Menurut Yamit (2010), “Keberhasilan organisasi untuk menjadikan manajemen kualitas sebagai unggulan daya saing harus mempunyai empat

kriteria persyaratan”. Pertama, kegiatan harus selalu berorientasi pada kualitas, baik kualitas proses maupun kualitas produk. Kedua, manajemen kualitas harus mempunyai sifat kemanusiaan yang kuat dengan memberlakukan, mengikutsertakan dan memberi inspirasi pada karyawan. Ketiga, manajemen kualitas harus didasarkan pada pendekatan desentralisasi yang memberikan wewenang di semua tingkat, terutama di garis depan sehingga antusiasme keterlibatan karyawan untuk mencapai tujuan bersama menjadi kenyataan, bukan hanya slogan kosong.

Menurut Gaspersz (1997), keistimewaan atau keunggulan produk dapat diukur melalui tingkat kepuasan pelanggan. Keistimewaan ini tidak hanya terdiri dari karakteristik produk yang ditawarkan, tetapi juga pelayanan yang menyertai produk tersebut, seperti: cara pemasaran, cara pembayaran, ketepatan penyerahan, dan lain-lain. Keistimewaan suatu produk dapat dibagi ke dalam dua bagian, yaitu: keistimewaan langsung dan keistimewaan atraktif. Keistimewaan langsung berkaitan dengan kepuasan pelanggan yang diperoleh secara langsung dengan mengkonsumsi produk yang memiliki karakteristik unggul seperti produk tanpa cacat, keterandalan (*reliability*), dan lain-lain. Sedangkan keistimewaan atraktif berkaitan dengan kepuasan pelanggan yang diperoleh secara tidak langsung dengan mengkonsumsi produk itu. Keistimewaan atraktif sering memberikan kepuasan yang lebih besar pada pelanggan dibandingkan keistimewaan langsung.

2.2.2. Perilaku Konsumen

Menurut Purnomo (2004), dalam konsep tradisional, konsumen adalah orang yang membeli dan memakai produk suatu organisasi suatu perusahaan. Konsumen adalah orang yang berinteraksi dengan perusahaan setelah proses menghasilkan produk. Sedangkan pihak-pihak yang berinteraksi dengan perusahaan sebelum proses menghasilkan produk dipandang sebagai pemasok. Menurut Yamit (2010), konsep pelanggan dan pemasok sebenarnya

tidak hanya dilihat dari luar perusahaan. Ada pelanggan dan pemasok yang selama ini terlupakan oleh pelaku bisnis, yaitu pelanggan dan pemasok yang berada di dalam perusahaan atau disebut pelanggan dan pemasok internal. Pemasok internal adalah setiap orang atau bagian yang menyediakan komponen untuk diproses lebih lanjut oleh orang atau bagian lain yang ada dalam perusahaan. Sedangkan pelanggan internal adalah setiap orang atau bagian yang menangani proses pembuatan produk di dalam perusahaan dan menerima komponen dari pemasok internal. Fokus utama yang harus diberikan dalam transformasi adalah kualitas proses yang akan menjamin dihasilkannya produk dan jasa pelayanan yang berkualitas.

Menurut Yamit (2010), Uraian di atas menyimpulkan bahwa pemasok dan pelanggan adalah “setiap orang atau badan yang datang dari dalam perusahaan maupun yang datang dari luar perusahaan”. Selain itu, dapat pula disimpulkan bahwa terdapat tiga jenis pelanggan, yaitu:

1. Pelanggan Internal (*internal customer*) adalah setiap orang yang ikut menangani proses pembuatan maupun menyediakan produk di dalam perusahaan atau organisasi.
2. Pelanggan perantara (*intermediate customer*) adalah mereka yang bertindak atau berperan sebagai perantara untuk mendistribusikan produk kepada pihak konsumen atau pelanggan eksternal. Pelanggan perantara ini bukan sebagai pemakai akhir.
3. Pelanggan eksternal (*external customer*) adalah pembeli atau pemakai akhir, yang sering disebut sebagai pelanggan yang nyata (*real customer*).

2.2.3. Pengertian kepuasan Konsumen

Menurut Yamit (2011), “Tidak ada gunanya menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas kalau tidak dapat menciptakan dan mempertahankan pelanggan”. Mempertahankan pelanggan berarti mengharapkan pelanggan melakukan pembelian ulang atas produk dan jasa

pada saat kebutuhan yang sama muncul di kemudian hari. Konsumen yang melakukan pembelian ulang atas produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan adalah pelanggan dalam arti yang sebenarnya. Untuk menciptakan pembelian ulang sudah barang tentu perusahaan harus memberikan kepuasan kepada pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan merupakan faktor kunci bagi konsumen dalam melakukan pembelian ulang. Memberikan kepuasan kepada pelanggan hanya dapat diperoleh kalau perusahaan memperhatikan apa yang diinginkan oleh pelanggan. Memperhatikan apa yang diinginkan oleh pelanggan berarti kualitas produk dan jasa pelayanan yang dihasilkan ditentukan oleh pelanggan.

Chakraborty dan Majumdar (2011), mendefinisikan kepuasan pelanggan sebagai model siklus yang menjelaskan hubungan antara kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan. Sedangkan Purnomo (2004) mendefinisikan kepuasan pelanggan sebagai “perbedaan antara harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan. Kepuasan pelanggan akan tercipta jika pelanggan merasakan *output* atau hasil pekerjaan sesuai dengan harapan, atau bahkan melebihi harapan pelanggan”. Kepuasan pelanggan sangat diharapkan oleh perusahaan karena akan memberi manfaat, antara lain terjalinnya hubungan yang erat antara perusahaan dengan pelanggan sehingga memberi peluang untuk pembelian ulang. Dengan kepuasan pelanggan, reputasi perusahaan menjadi baik dan dapat membentuk opini publik yang menguntungkan perusahaan, dan laba perusahaan akan semakin besar.

2.2.4. Mengukur Kepuasan konsumen

Manajemen strategis dapat dipahami sebagai kumpulan keputusan dan tindakan yang diambil oleh manajemen bisnis, dengan berkonsultasi dengan semua tingkatan dalam organisasi, untuk menentukan kegiatan jangka panjang perusahaan atau organisasi (Yuksel dan Dagdeviren, 2007). Tujuan untuk melibatkan pelanggan dalam pengembangan produk dan jasa adalah agar

perusahaan dapat memenuhi harapan pelanggan, bahkan jika mungkin melebihi harapan pelanggan. Persepsi yang akurat mengenai harapan pelanggan merupakan hal yang perlu, namun tidak cukup untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan (Yamit, 2010). Perusahaan harus mewujudkan harapan pelanggan ke dalam desain dan standar kepuasan pelanggan. Desain dan standar kepuasan pelanggan dikembangkan atas dasar harapan konsumen dan prioritasnya. Meskipun perusahaan mempunyai standar kepuasan pelanggan (pedoman dan prosedur) yang baik, apakah kepuasan pelanggan selalu dapat diwujudkan?. Standar kepuasan pelanggan yang baik harus dilengkapi dengan sumberdaya yang mencukupi (orang, sistem, dan teknologi). Penelitian pemasaran dan berbasis sumber daya yang didapatkan dari literatur menunjukkan bahwa strategi pasar harus sesuai dengan kemampuan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk meningkatkan hasil yang kompetitif (Hughes dan Morgan, 2008).

Kotler (2006) mendefinisikan empat metode untuk mengukur kepuasan pelanggan, yaitu:

1. Sistem Keluhan Pelanggan

Setiap organisasi yang berorientasi pada pelanggan (*customer-oriented*) perlu memberikan kesempatan yang luas kepada para pelanggannya untuk menyampaikan saran, pendapat, dan keluhan mereka.

2. *Ghost Shopping*

Salah satu cara untuk memperoleh gambaran mengenai kepuasan pelanggan adalah dengan mempekerjakan beberapa orang (*ghost shopper*) untuk berperan atau bersikap sebagai pelanggan atau calon pembeli produk perusahaan dan pesaing.

3. *Lost Customer Analysis*

Perusahaan seyogyanya menghubungi para pelanggan yang telah berhenti membeli atau yang telah pindah pemasok agar dapat memahami mengapa

hal itu terjadi dan agar dapat mengambil kebijakan perbaikan atau penyempurnaan selanjutnya. Bukan hanya *exit interview* saja yang perlu, tetapi pemantauan *customer loss rate* juga penting karena *customer loss rate* menunjukkan kegagalan perusahaan dalam memuaskan pelanggan.

4. *Survey* Kepuasan Pelanggan

Banyak penelitian mengenai kepuasan pelanggan yang dilakukan dengan penelitian *survey*, baik dengan *survey* pos, telepon, maupun wawancara pribadi.

2.2.5. **Servqual**

Wijaya (2011) menjelaskan Servqual merupakan pemilihan skala yang ringkas namun memiliki tingkat dan kebenaran yang cukup tinggi yang dapat digunakan manajemen perusahaan agar lebih mengerti bagaimana persepsi konsumen dan harapan konsumen akan pelayanan yang diberikan. Dalam situasi ini, manajemen perusahaan bersikap seakan-akan sebagai pihak pembeli dan mengkonsumsi jasa (bukan penyedia jasa). Telah dicapai konsensus bahwa harapan pelanggan (*customer expectation*) memainkan peran yang penting sebagai standar perbandingan dalam mengevaluasi kualitas maupun kepuasan pelanggan. Konsep servqual digunakan untuk menghitung gap antara persepsi konsensus terhadap jasa dan nilai ekspektasi atau harapan.

$$Q = P (\text{Perceived service}) - (\text{Expected service}) \dots \dots \dots (2.1)$$

Keterangan:

Q = Kualitas pelayanan (*Quality of Service*)

P = *Perceived service* atau kinerja akan layanan

E = *Expected service* atau harapan akan layanan

Dalam model tersebut terdapat lima kesenjangan (*gap*) yang menyebabkan kegagalan penyampaian jasa, yaitu:

- a. *Kesenjangan antara pengharapan konsumen dan persepsi manajemen.*
Manajemen tidak selalu merasakan dengan tepat apa yang diinginkan pelanggan.
- b. *Kesenjangan antara persepsi manajemen dan spesifikasi kualitas jasa.*
Manajemen mungkin dapat merasakan keinginan pelanggan dengan tepat, tetapi tidak menetapkan standar kinerja yang spesifik.
- c. *Kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa.*
Karyawan mungkin tidak dilatih dengan baik atau mereka mengemban terlalu banyak pekerjaan dan tidak mampu atau tidak mau memenuhi standar. Atau mereka dihadapkan pada standar yang bertentangan.
- d. *Kesenjangan antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal.*
Pengharapan konsumen dipengaruhi oleh pernyataan yang dibuat oleh perwakilan dan iklan perusahaan.
- e. *Kesenjangan antara jasa yang dirasakan dan jasa yang diharapkan.*
Kesenjangan ini merupakan kesenjangan antara persepsi konsumen dengan ekspektasi konsumen. Kesenjangan ini terjadi karena pihak perusahaan tidak dapat memberikan apa yang diinginkan konsumen.

2.2.6. AHP (*Analytic Hierarchy Process*)

Model AHP yang dikembangkan oleh Prof. Thomas L. Saaty pada awal 1980-an, merupakan teknik terstruktur untuk mengatur dan menganalisis keputusan yang kompleks. Suatu metode untuk memperoleh skala rasio dari perbandingan berpasangan. Data input dari metode AHP bisa didapatkan dari pengukuran *actual* atau pendapat subyektif seperti preferensi. Metode AHP biasa digunakan untuk menyelesaikan permasalahan dikarenakan keunggulan yang dimilikinya seperti: merangkum persoalan yang luas dan tidak terstruktur menjadi model yang fleksibel dan mudah dipahami, AHP

menyediakan skala pengukuran dan metode untuk mendapatkan prioritas, serta mempertimbangkan nilai konsistensi dalam penilaian yang digunakan guna menentukan prioritas. AHP didasarkan pada tiga prinsip utama:

a. Dekomposisi

Pada prinsip ini, struktur masalah yang kompleks dibagi menjadi bagian-bagian secara hirarki. Dalam bentuk yang paling sederhana struktur akan dibandingkan tujuan, kriteria dan level alternatif.

b. Perbandingan penilaian

Pada prinsip ini, akan dibangun perbandingan berpasangan semua elemen yang ada dengan tujuan untuk memperoleh skala kepentingan dari tiap elemen.

c. Sintesa Prioritas

Prinsip ini dilakukan dengan mengalikan prioritas lokal dengan prioritas dari kriteria bersangkutan di level atasnya dan menambahkannya ke tiap elemen pada level yang dipengaruhi kriteria.

2.2.7. Perencanaan Strategi Pemasaran

Semua bisnis di seluruh dunia berusaha untuk meningkatkan efisiensi dan memaksimalkan pangsa pasar mereka dengan mengoptimalkan peluang yang tersedia di pasar dan menangani masalah dan tantangan (Jaradat, Almomani, dan Bataineh, 2013). Hakikat fundamental persaingan di kebanyakan dunia industri sedang berubah. Langkah perubahan ini tak tertahankan dan terus meningkat. Bahkan, menentukan batas-batas suatu industri semakin sulit (Hitt et al, 2011). Secara umum, strategi yang digunakan perusahaan adalah membangun posisi produk di pasar dengan cara mengidentifikasi pasar dengan produk yang sudah ada, atau dengan cara membangun produk serta layanan baru untuk pelanggan yang ada (Smallbone, Leigh, dan North, 1995). Strategi kompetitif perusahaan menentukan produk, pasar, dan kebijakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan dalam

menjalankan kegiatan usahanya dikelompokkan dalam berbagai bidang sesuai dengan kemampuan dan keterampilan masing-masing. Adapun tugas yang paling utama dari suatu perusahaan adalah “menciptakan pelanggan” (Singh dan Garg, 2008).

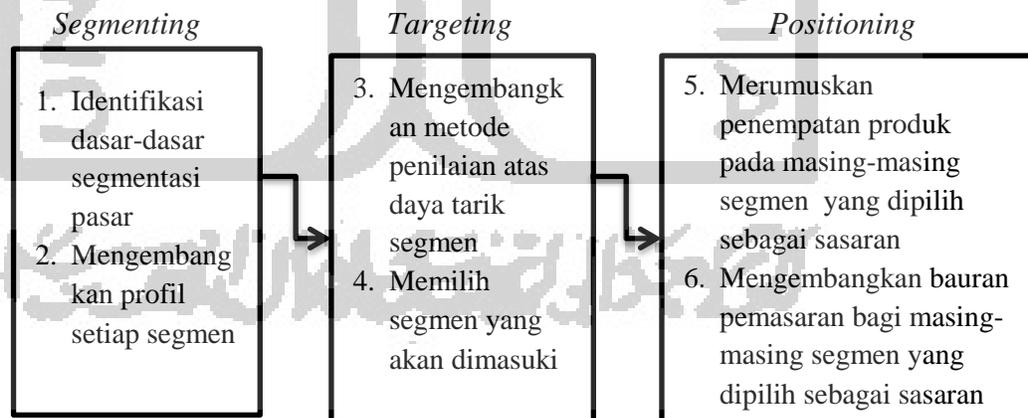
Perhatian utama dari penelitian strategi bisnis adalah hubungan antara kompetitif strategi yang diadopsi oleh suatu organisasi dan kinerja yang dihasilkannya (Parnell, 2015). Suatu organisasi yang beroperasi dalam suatu pasar, apakah itu pasar konsumsi, pasar penyalur, atau pasar pemerintah, selalu menyadari bahwa pada hakikatnya ia tidak dapat melayani seluruh pelanggan dalam pasar tersebut (Kotler, 1994). Pelanggan terlalu banyak, sangat berpencar dan beraneka ragam dalam tuntutan pembeliannya. Mungkin beberapa pesaing memiliki posisi yang lebih baik dan lebih kuat untuk melayani beberapa segmen pasar tertentu, sedangkan perusahaan sendiri, daripada bersaing dimana saja, lebih baik menetapkan bagian mana yang paling menarik untuk dimasuki secara efektif.

Pada zaman sekarang, kebanyakan perusahaan merasa berat untuk menerapkan pemasaran massal. Selama ini terlihat jelas gejala semakin banyak perusahaan memilih jenis pemasaran sasaran, terbukti bahwa jenis pemasaran ini dapat membantu perusahaan mengidentifikasi peluang pasar dengan baik. Dengan demikian, perusahaan akan mengembangkan produk yang tepat, serta mampu menyesuaikan harga, saluran distribusi dan periklanan bagi masing-masing pasar target dengan efisien. Maka daripada menghamburkan usaha-usaha pemasaran, lebih baik menitik beratkan pada pembeli yang berminat tinggi untuk membeli (Kotler, 1994). Manajer pemasaran harus memantapkan strategi pemasarannya lebih lanjut dan siap untuk mengubahnya sesuai dengan perubahan zaman. Strategi pemasaran menjabarkan rencana permainan untuk mencapai sasaran perusahaan atau sasaran produk/pasar. Kotler dalam bukunya mendefinisikan strategi

pemasaran merupakan logika pemasaran, dan berdasarkan itu, unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran-sasaran pemasarannya. Strategi pemasaran terdiri dari pengambilan keputusan tentang biaya pemasaran dari perusahaan, bauran pemasaran, dan alokasi pemasaran.

2.2.8. Strategy (Segmentation, Targeting, Positioning)

Pemasaran sasaran akan mencakup tiga langkah pokok. Langkah pertama adalah *segmentasi pasar*, yaitu usaha pemisahan pasar pada kelompok-kelompok pembeli menurut jenis-jenis produk tertentu dan yang memerlukan bauran pemasaran tersendiri. Perusahaan menetapkan berbagai cara yang berbeda dalam memisahkan pasar tersebut, kemudian mengembangkan profil-profil yang ada pada setiap segmen pasar, dan menilai daya tarik masing-masing segmen. Langkah kedua adalah menetapkan sasaran (*market targeting*) pasar, yang berisi kegiatan menilai dan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasukinya. Penempatan produk (*product positioning*) merupakan langkah ketiga dan mencakup kegiatan merumuskan penempatan produk dalam persaingan dan menetapkan bauran pemasaran yang terperinci (Kotler, 1994).



Sumber : Kotler, 1994

Gambar 2.1. Langkah-langkah Segmentation, Targeting, Positioning

a. *Segmentation*

Dengan situasi yang selalu dikejar target, penentuan ketepatan segmen pasar sangat penting. Perusahaan harus memutuskan segmen pasar yang diambil dengan hati-hati agar terhindar dari pemborosan karena kekeliruan pemilihan segmen. Perusahaan harus mengalokasikan sumber daya yang dimiliki pada segmen yang tepat agar produktivitas kerja meningkat (Kartajaya, 2005). Segmentasi pasar pada dasarnya merupakan konsep yang paling penting dalam manajemen pemasaran. Sejak tahun 1980-an ada banyak perusahaan nasional Indonesia yang berkembang pesat tapi kemudian gagal bersaing karena kurang memiliki landasan yang kuat dalam memahami pasarnya. Banyak pemasar yang langsung melakukan strategi pemasaran seperti *marketing mix strategy* atau menggunakan strategi *positioning*, sementara pasar sasarannya sendiri belum jelas (Kasali, 2005). Untuk mengukur menarik atau tidaknya suatu segmen, Perusahaan dapat melihat ukuran segmen pasar yang ada, pertumbuhannya serta kompetisi pada segmen pasar. Dasar penentuan segmen pasar sebaiknya dilakukan perusahaan dengan melihat pasar secara kreatif kemudian memilih satu atau dua segmen yang sesuai dengan strategi pemasaran yang akan diterapkan. Perusahaan sebaiknya tidak melihat pesaing atau mencoba memasuki segmen pasar pesaing, lebih baik mencoba memasuki alternatif-alternatif lain yang belum tercemar perusahaan pesaing (*blue ocean*).

Banyak cara bisa dilakukan untuk membagi-bagi suatu pasar ke dalam segmen-segmen, walaupun tidak semua segmentasi akan efektif. Misalnya, pembeli garam meja dapat saja dikelompokkan ke dalam pembeli berambut pirang dan berambut coklat. Tetapi, warna rambut sama sekali tidak ada hubungannya dengan pembelian garam. Apalagi bila semua pembeli membeli sejumlah garam yang sama setiap bulannya, atau

mereka yakin bahwa setiap garam sama saja kualitasnya dan menghendaki harga-harga yang sama pula, maka dari segi pemasaran pasar garam jelas tidak perlu dibagi-bagi ke beberapa segmen.

Perusahaan bisa mengelompokkan berdasarkan pertimbangan *quality*, *price*, dan *value*. Bila memang diinginkan manfaat yang maksimal, maka segmen pasar harus memenuhi persyaratan, yaitu: dapat diukur (Besarnya daya beli setiap segmen harus dapat diukur dengan tingkat tertentu), ukuran suatu segmen (kelompok akan pantas disebut segmen apabila cukup besar dan atau cukup menguntungkan), dapat dicapai (seberapa jauh segmen dapat dijangkau dan dilayani dengan efektif), dapat dilaksanakan (seberapa jauh program-program efektif dapat disusun untuk menarik minat segmen) (Kotler, 1994).

Segmentasi merupakan simpul dari keseluruhan strategi pemasaran. Kesalahan dalam melihat perilaku konsumen yang dinamis dan terus bergerak akan berakibat fatal. Proses ini merupakan awal dari keseluruhan strategi pemasaran yang akan perusahaan jalankan. Berdasarkan segmentasi inilah, perusahaan menarget pasar, menentukan *positioning* produk, merumuskan diferensiasi, menyusun konsep *marketing mix* dan seterusnya. Jika perusahaan keliru dalam melihat pasar melalui segmentasi ini, maka dengan sendirinya *positioning*, diferensiasi, dan *marketing mix* perusahaan akan keliru juga (Kartajaya, 2006).

b. *Targeting*

Targeting atau menetapkan target pasar adalah tahap selanjutnya dari analisis segmentasi. Produk dari *targeting* adalah *target market* (pasar sasaran), yaitu satu atau beberapa segmen pasar yang akan menjadi fokus kegiatan-kegiatan pemasaran. Kadang-kadang, *targeting* juga disebut *selecting* karena marketer harus menyeleksi. Menyeleksi di sini berarti *marketer* harus memiliki keberanian untuk memfokuskan kegiatannya

pada beberapa bagian saja (segmen) dan meninggalkan bagian lainnya (Kasali, 2005). Pada dasarnya segmentasi pasar menunjukkan peluang-peluang dalam segmen pasar yang dihadapi oleh perusahaan. Pada gilirannya, perusahaan harus menilai berbagai segmen untuk menentukan berapa dan segmen mana yang akan dimasukkannya. Perusahaan dalam mengevaluasi berbagai segmen pasar, harus memperhatikan tiga faktor, yaitu ukuran dan pertumbuhan segmen, daya tarik struktural segmen, tujuan dan sumber daya perusahaan (Kotler, 1994).

Ukuran dan pertumbuhan segmen, pertanyaan pertama yang harus dijawab oleh perusahaan adalah apakah suatu segmen potensial memiliki karakteristik ukuran dan pertumbuhan yang tepat. Perusahaan yang lebih besar lebih menyukai segmen-segmen yang mempunyai volume penjualan yang lebih besar dan seringkali mengabaikan atau menghindari segmen yang kecil, tidak ada gunanya mengurus segmen-segmen kecil tersebut. Perusahaan yang lebih kecil sebaliknya, menghindari segmen yang besar karena segmen tersebut menuntut terlalu banyak sumber daya dan terlalu menarik bagi perusahaan besar (Kotler, 1994).

Daya tarik struktural segmen, suatu segmen mungkin mempunyai karakteristik ukuran dan pertumbuhan yang dikehendaki, tetapi tidak menarik dari sudut pandang kemampuan (Profitabilitas). Pada saat yang sama, Porter memperkenalkan model yang disebut *Porters Five Forces Model* yang dianggap sebagai kerangka kerja utama perencanaan strategis untuk bisnis. Kelima kekuatan tersebut adalah ancaman pendatang baru, kekuatan pembeli, kekuatan pemasok, ancaman pengganti, dan persaingan di antara competitor (Kotler, 1994).

Tujuan dan Sumber Daya perusahaan, walaupun suatu segmen mempunyai karakteristik ukuran dan pertumbuhan yang positif dan menarik secara struktural, perusahaan perlu mempertimbangkan tujuan dan sumber dayanya sendiri dalam kaitan dengan segmen tersebut. Segmen yang menarik dapat saja diabaikan karena segmen tersebut tidak bertautan dengan tujuan jangka panjang suatu perusahaan. Bahkan seandainya suatu segmen cocok dengan tujuan perusahaan, perusahaan harus mempertimbangkan apakah ia mempunyai keterampilan dan sumber daya yang diperlukan untuk berhasil dalam segmen tersebut. Setiap segmen mempunyai persyaratan tertentu bagi perusahaan untuk berhasil. Suatu segmen harus ditolak jika perusahaan tidak mempunyai satu atau lebih kompetensi yang diperlukan dan tidak dalam posisi untuk dapat memperoleh kompetensi tersebut. Tetapi walaupun perusahaan mempunyai kompetensi yang diperlukan, hal tersebut belum cukup. Jika perusahaan ingin menang di segmen tersebut, ia perlu mengembangkan beberapa keunggulan yang lebih baik daripada pesaing. Perusahaan dianjurkan untuk tidak memasuki pasar atau segmen pasar di mana ia tidak mampu menghasilkan nilai-nilai tertentu yang unggul (Kotler, 1994).

c. *Positioning*

Kartajaya, 2006 mendefinisikan *Positioning* sebagai janji, dimana, perusahaan tidak boleh membohongi pelanggan. Begitu perusahaan diketahui melakukan ingkar janji, maka sesungguhnya keberadaan perusahaan tersebut dipertaruhkan. *Positioning* adalah sebuah mantra yang penting bagi orang-orang pemasaran di akhir abad ke-20. Mantra ini hampir tidak pernah tidak diucapkan dalam pertemuan-pertemuan antara biro iklan dengan klien-kliennya, atau dalam pembicaraan sehari-hari di dunia pemasaran Indonesia.

Namun begitu, harus diakui, tak banyak orang yang dapat melakukan *positioning* produknya dengan baik. Kesalahpahaman terhadap pengertian *positioning* masih sering didengar di mana-mana. Masih banyak praktisi yang mengacaukan antara segmentasi dengan *positioning*. “*Positioning* bukan sesuatu yang anda lakukan terhadap produk, tetapi sesuatu yang anda lakukan terhadap otak calon pembeli” (Ries & Trout dalam Kasali, 2005).

Positioning bukanlah strategi produk, tetapi strategi komunikasi. Ia berhubungan dengan bagaimana konsumen menempatkan produk di dalam otaknya, di dalam khayalnya, sehingga calon konsumen memiliki penilaian tertentu dan mengidentifikasikan dirinya dengan produk itu. Tentu saja bukan semua konsumen, tetapi konsumen yang sudah ditargetkan, yaitu yang segmennya sudah dipilih. *Positioning* adalah sebuah *mindgame* yang harus dilakukan dengan perencanaan yang matang dan langkah yang tepat. Sebelum melakukan hal tersebut, *marketer* harus memahami dahulu bagaimana konsumen memproses informasi, bagaimana konsumen membentuk persepsi, dan bagaimana persepsi mempengaruhi pengambilan keputusannya. Hal ini bukan soal perubahan produk, (banyak produsen melakukan *repositioning* dengan melakukan fokus pada produk, bukan pada otak calon pelanggannya) tetapi soal bagaimana calon pelanggan menyimpan informasi itu dalam otaknya (Kasali, 2005).

Banyak posisi yang tersedia bagi suatu perusahaan. Perusahaan dapat mengejar “posisi harga rendah”, “posisi mutu tinggi”, “posisi pelayanan bermutu”, “posisi teknologi maju” dan seterusnya. Penentuan posisi kelihatannya akan menempatkan perusahaan dalam suatu sub-segmen dari segmen pasar yang dipilihnya. Jadi, sebuah perusahaan yang mengejar “posisi mutu tinggi” akan menarik “segmen pelanggan mutu

tinggi” dalam pasar yang lebih luas. Jadi, jika suatu segmen yang dilayani terdiri atas kontraktor-kontraktor listrik yang menginginkan pemasangan beton, perusahaan dapat memilih celah (memposisikan dirinya) guna melayani pelanggan-pelanggan yang berorientasi pada mutu tinggi dalam segmen ini (Kotler, 1994).

Penentuan masalah penentuan posisi ini akan memungkinkan perusahaan untuk memecahkan masalah bauran pemasaran. Bauran pemasaran produk, harga, distribusi dan promosi pada dasarnya merupakan pelaksanaan dari rincian taktik strategi penentuan posisi. Dengan demikian, sebuah perusahaan yang memburu “posisi mutu tinggi” mengetahui bahwa ia harus menghasilkan produk bermutu tinggi, menetapkan harga tinggi, menyalurkan produknya melalui penyalur kelas atas dan memasang iklan di majalah bermutu tinggi. Beberapa perusahaan akan merasa mudah memilih strategi penentuan posisi mereka. Misalnya, suatu perusahaan yang telah ternama karena mutunya di segmen tertentu akan mampu menempati posisi ini di segmen yang baru selama di sana terdapat cukup banyak jumlah pembeli yang berorientasi kepada mutu. Tetapi dalam banyak keadaan, dua atau lebih perusahaan akan mengejar posisi yang sama. Kemudian masing-masing akan mencari diferensiasi lebih lanjut, seperti “mutu tinggi dengan biaya rendah” atau “mutu tinggi dengan layanan teknis yang lebih”. Cara lain untuk mengatakan ini adalah bahwa masing-masing perusahaan harus membina sekumpulan keunggulan bersaing yang khas yang menarik bagi sekelompok pembeli tertentu dalam suatu segmen. Tugas perusahaan adalah meneliti biaya dan prestasinya dalam setiap kegiatan nilai serta mengupayakan perbaikan. Perusahaan harus memperkirakan biaya dan prestasi para pesaingnya sebagai tolok ukur. Sejauh perusahaan dapat berbuat lebih baik ketimbang pesaingnya, ia mempunyai keunggulan bersaing (Kotler, 1994).

2.2.9. Tactic (*Differentiation, marketing-mix, dan selling*)

a. *Differentiation*

Pendatang baru menghasilkan persaingan yang lebih tinggi pada pasar. Kekuatan pendatang baru tergantung pada tingkat kesulitan industri yang sudah berlangsung di pasar (Rachapila dan Jansirisak, 2013). Pembeli diibaratkan sebagai siswa dan orang tua, dalam arti bahwa mereka membeli pendidikan dari suatu institusi. Kekuatan siswa meningkat ketika layanan yang ditawarkan menjadi lebih terstandarisasi, yang memungkinkan mereka untuk lebih mudah membandingkan penawaran dan membuat lebih banyak pilihan institusi. Layanan yang unik dan memberikan nilai berkelanjutan bagi siswa akan menambah daya tawar siswa (Mathooko dan Ogutu, 2015). Strategi diferensiasi diperlukan dengan melibatkan penciptaan persepsi pelanggan bahwa suatu produk atau jasa yang diberikan lebih unggul dari perusahaan lain, berdasarkan merek, kualitas, dan kinerja, sehingga harga premium bisa dibebankan ke pelanggan (Stonehouse dan Snowdon, 2007). Dalam strategi segmentasi pasar, pilihan pertama yang dianjurkan adalah melakukan diferensiasi, yaitu secara sengaja memasuki dua atau lebih segmen yang berbeda-beda berdasarkan kebutuhan-kebutuhan konsumennya. Setiap segmen yang berbeda-beda ini akan mendapatkan *treatment* atau perlakuan yang berbeda-beda atau *marketing mix* yang berbeda-beda (Kasali, 2005). Diferensiasi pasar atau *market differentiation* adalah strategi segmentasi, dasarnya adalah kebutuhan-kebutuhan/ keinginan-keinginan konsumen yang berbeda-beda dan tergantung pada *market demands*.

Sementara diferensiasi produk atau *product differentiation* adalah bukan strategi segmentasi. Pada awalnya diferensiasi produk dilakukan terhadap produk-produk yang menyandang kesan komoditi, seperti

misalnya sabun mandi, pasta gigi dan sebagainya. Produk-produk tipe ini cenderung dipandang konsumen sebagai sesuatu yang memiliki kesamaan, karena fungsinya sama dan tunggal, yaitu kebersihan. Oleh karenanya membeda-bedakan produk menjadi sangat penting. Perbedaan-perbedaan inilah yang disebut *product differentiation*. Misalnya perbedaan dilakukan melalui merek, ukuran, warna, bau, dan kemasan. *Product differentiation* digunakan *marketer* untuk membedakan dirinya dengan pesaing-pesaingnya (Kasali, 2005).

b. *Marketing-mix*

Pemasar menggunakan sejumlah peralatan untuk memperoleh tanggapan yang diinginkan target pasarnya. Peralatan tersebut adalah bauran pemasaran yang mana dikelompokkan menjadi empat kelompok besar yang disingkat 4P, yaitu *Product* (Produk), *Price* (harga), *Place* (tempat), dan *Promotion* (promosi) (Sunyanto, 2004). Jika Segmentasi dan *targeting* adalah langkah pertama bagi para *marketer* untuk membuat strategi pemasaran yang tepat, maka *marketing mix* dipakai untuk menerjemahkan strategi segmentasi dan *targeting* ke dalam “rencana perang” sesungguhnya (Kartajaya, 2006).

Menurut Kartajaya, 2006, *Product* dan *Price* pada hakekatnya adalah satu paket, Kartajaya mengistilahkan dengan nama *Value Package*. *Promotion* dan *Price* sekarang juga telah menjadi satu paket dengan adanya perkembangan teknologi. Promosi adalah akses yang disediakan bagi pelanggan untuk mendapat informasi produk. Sementara *place* adalah akses yang disediakan perusahaan bagi pelanggan supaya mudah mendapatkan produknya. Dengan bantuan teknologi, *promotion* dan *place* telah menyatu di satu tempat, tempat dimana pelanggan mencari informasi dan sekaligus tempat membeli produk. Contohnya, *website* adalah media yang bisa dimanfaatkan perusahaan sebagai pusat informasi sekaligus

tempat untuk penjualan produk. Begitu juga supermarket, bukan lagi menjual produk saja, namun juga sebagai tempat memasang iklan yang efektif, kartajaya mengistilahkan dua aspek ini sebagai “*contact point*” (Kartajaya, 2006).

Jika strategi adalah “*war*”, maka eksekusi adalah “*battle*”. Dalam eksekusi, setiap pergerakan harus direncanakan secara matang dan dieksekusikan dengan sumber daya yang dimiliki, relatif terhadap kekuatan pesaing. Terdapat empat taktik untuk memenangkan pertempuran *marketing*, yaitu bertahan (*defence*), menyerang *head to head* (*offensive attack*), Menyerang dari samping (*Flanking attack*), dan Menyerang dengan cara gerilya (*Guerilla attack*). Taktik bertahan umum dipakai oleh para pemimpin pasar. Namun, mereka bukan bertahan tanpa tindakan, melainkan bertahan dengan kewaspadaan pada gerakan pesaing. Pemimpin pasar harus memposisikan diri sebagai pemenang pertempuran dan bertempat di atas gunung yang selalu waspada terhadap serangan dari bawah. Begitu tampak ada pesaing yang mencoba melawan (naik ke bukit), pemimpin pasar harus turun dan menghancurkannya. Jika posisi pemimpin pasar aman dari pesaing, pemimpin pasar tetap harus bekerja dengan berani bertempur melawan dirinya sendiri dengan inovasi. Perusahaan harus berusaha menemukan produk baru, cara baru, dan sistem baru yang menyempurnakan produk lama, cara lama, dan sistem lama. Ini yang sering tidak terjadi di banyak perusahaan, ketika telah menduduki puncak sebagai pemimpin pasar, mereka lupa dengan perjuangannya dan terjebak pada kemapanan. Pemimpin pasar yang “*no action*” akan mudah diserang *market follower* kapan saja. Ada tiga pola serangan yang biasa dipilih para *market follower*, yaitu menyerang secara langsung, menyerang dari posisi yang tidak diperhitungkan, dan

menyerang dari kantong-kantong kecil dengan bergerilya (Kartajaya, 2006).

c. *Selling*

Salah satu konsep penjualan yang strategis dan jarang disentuh oleh *salesman* di industri *business-to-customer* (B2C) adalah *Customer-Focused Selling*. Konsep ini dipercaya ampuh untuk membantu perusahaan, khususnya para *salesman* B2C untuk meningkatkan penjualan dan loyalitas pelanggan. Dengan semakin meningkatnya persaingan, siapa pun membutuhkan loyalitas pelanggan, termasuk mereka yang bergerak di B2C. Kegagalan menjual sering kali terjadi karena *salesman* tidak menyelamu perkembangan pola pikir pelanggan dan perkembangan emosi pelanggan. *Salesman* cenderung menjual dengan “kacamata kuda”, tidak melihat situasi dan kondisi pelanggan terlebih dahulu saat menawarkan produk. *Salesman* sebelum menjual hendaknya memahami dahulu empat tahap *buy learning process* yang dilalui pelanggan ketika membeli sebuah produk, yaitu menentukan kebutuhan (*need*), menentukan solusi yang paling tepat atas kebutuhan tadi (*learn*), membeli (*buy*), dan terakhir mengevaluasi hasilnya (*value*). Di dalam empat tahapan tersebut, masing-masing terdapat dua subtahapan, yaitu *change*, *discontent*, *research*, *comparison*, *fear*, *commitment*, *expectation*, dan *satisfaction* (Kartajaya, 2006).

Kebutuhan baru muncul ketika prospek merasakan adanya perubahan (*change*) yang kemudian diikuti oleh perasaan tidak puas atau tidak nyaman dengan kondisi yang ada (*discontent*). Perubahan yang membuat orang tiba-tiba tidak nyaman lagi memakai produk lama dan ingin segera menggantinya dengan yang baru. Kemudian mulailah prospek mencari alternatif solusi (*learn*) untuk memuaskan kebutuhan baru tersebut. Langkah pertama, prospek akan berusaha mencari informasi

tentang alternatif produk, kemudian membandingkan harganya, fiturnya, dan mereknya. Dengan kata lain, prospek sedang meriset (*research*) dan membandingkan (*comparison*). Setelah informasi cukup dan pelanggan telah memilih satu produk yang paling bernilai, barulah prospek melakukan pembelian. Saat akan memutuskan ini, biasanya prospek dihindangi perasaan takut salah (*fear*). Semakin mahal dan semakin berisiko sebuah produk, semakin besar kadar ketakutan yang muncul. Barulah ketika rasa takut hilang, komitmen untuk membeli terwujud (*commitment*). Proses *Buy-Learning* ternyata tidak lantas berhenti saat produk telah di tangan, namun berlanjut. Setelah membeli produk, pelanggan akan mencoba produk dan mengharapkan dampak riil yang sama dengan dipersepsikannya (*expectation*). Awalnya, produk pasti menimbulkan ketidaknyamanan karena pelanggan tidak terbiasa memakainya. Baru ketika ketidaknyamanan ini dapat dipecahkan, kepuasan akan tercipta (*satisfaction*).

Secara praktis, kartajaya menyarankan pada *marketer* untuk menjadikan empat tahapan ini sebagai bekal identifikasi pelanggan. Karena sebetulnya empat tahapan ini menunjukkan tingkat kesiapan pelanggan untuk membeli. Dari identifikasi kesiapan ini, *marketer* dapat menentukan jenis peran yang harus dipilih dan jenis informasi yang paling sesuai untuk disampaikan kepada pelanggan. Ini karena kunci sukses menjual dengan konsep *Customer-Focused Selling* terletak pada komitmen untuk menemani pelanggan melalui tahapan demi tahapan *Buy-Learning Process* dengan memberikan arahan yang jujur dan benar (Kartajaya, 2006).

Perusahaan harus mampu melakukan relasi secara *one-to-one*, dengan para pelanggannya. Perusahaan menempatkan pelanggan layaknya teman dekat, bukan sekedar teman asing yang kebetulan melakukan

transaksi bisnis dengan perusahaan. Dengan demikian, terjadilah relasi personal antara perusahaan dan para pelanggannya. Jika relasi sudah terbentuk, perusahaan akan tahu persis kebutuhan, keinginan, dan ekspektasi para pelanggannya. Membentuk relasi seperti ini dapat dimulai oleh perusahaan dengan cara melakukan pelacakan mengenai pola pembelian para pelanggan. Produk apa saja yang dibeli, kapan membelinya, dan bagaimana cara pembayarannya adalah informasi yang dapat diambil dari pelanggan. Jika perusahaan sudah mampu melacak informasi dan mengenali pola pembeliannya, perusahaan akan mampu menawarkan produk yang tepat kepada para pelanggannya di saat yang tepat pula (Kartajaya, 2006).

Perusahaan melakukan *relationship selling*, bukan sekedar *transactional selling*. Dalam *transactional selling*, sesudah terjadi transaksi, perusahaan tidak melanjutkan kontak dengan pelanggan tersebut. Maka sesungguhnya perusahaan sudah mendapatkan kerugian, pelanggan belum tentu ingat kepada perusahaan jika ia ingin melakukan pembelian produk sejenis di masa depan. Dengan demikian, perusahaan kehilangan peluang untuk mendapatkan *share of wallet* dari pelanggan tersebut (Kartajaya, 2006).

Sebaliknya, beri juga kesempatan kepada pelanggan mempelajari perusahaan. Berikanlah informasi setransparan mungkin kepada pelanggan tentang bagaimana proses pembuatan produk tersebut, bagaimana pelayanan penjualannya, dan informasi lain yang ditanyakan pelanggan pada perusahaan. Perusahaan harus mendengarkan pelanggan seakan-akan para pelanggan itu adalah teman baru yang sedang mencoba mengenali diri kita jauh lebih dekat. Jadi *learning relationship* adalah relasi pembelajaran dua arah. Pelanggan yang telah memberikan informasi tentang dirinya kepada perusahaan akan lebih loyal. Pelanggan enggan

berpindah ke perusahaan lain. Hal ini dikarenakan pelanggan takut kalau informasi tersebut sampai pada pesaing, misalnya. Di samping tentu si pelanggan ini akan kerepotan kalau memulai lagi dari nol dalam melakukan *sharing* informasi ke perusahaan lain. Karena harus diingat, keputusan untuk memberikan informasi ini membutuhkan *trust*, dan kita tahu *trust* tidak bisa dibangun dalam semalam, melainkan membutuhkan waktu (Kartajaya, 2006).

2.2.10. *Value (Brand, Service, dan Process)*

Feeling atau perasaan merupakan akar yang dalam banyak hal mempengaruhi segala perilaku, sebab perasaan terkait dengan emosi. Emosi sangat mempengaruhi pemikiran seseorang, emosi membentuk dan mempengaruhi penilaian, dan emosi membentuk perilaku. Oleh sebab itu, perusahaan harus menaruh perhatian penting untuk memperhatikan emosi pelanggan, dan berusaha mempengaruhi pelanggan sehingga mereka memiliki emosi yang positif. Dengan upaya ini diharapkan pemikiran dan perilaku pelanggan terhadap perusahaan, produk dan jasa yang perusahaan tawarkan menjadi positif pula. Pelanggan tidak sekedar menimbang-nimbang sebuah produk atau jasa, melainkan mereka menimbang-nimbang *value* apakah yang mereka dapatkan dari produk dan layanan yang perusahaan berikan. Sejumlah psikolog menggambarkan emosi sebagai jalan pikiran logis manusia menghadapi apa yang terjadi dalam diri mereka. Pelanggan sering kali dipandang menilai segala sesuatu secara rasional, padahal kenyataannya tidaklah demikian (Kartajaya, 2006).

a. *Brand*

Menciptakan *brand* merupakan sesuatu yang sulit, akan tetapi memberikan nilai lebih pada konsumen dalam membantu menciptakan organisasi yang kompetitif. *Brand* dan reputasi dapat diartikan sebagai kemampuan perusahaan dalam mempertahankan *brand* dan reputasi yang

baik di benak konsumen (Effendi, Wardahniati, dan Deoranto, 2018). Konsep identitas merek diartikan sebagai sebuah keunikan dimana perusahaan dapat menciptakan dan mengelolanya. Hubungan emosional antara *brand* dan konsumen merupakan hal yang penting dalam membangun kekuatan merek (Hulten, 2011). Pembentukan dan peningkatan ekuitas merek sangat penting untuk kesuksesan perusahaan di lingkungan bisnis. Ekuitas merek tinggi yang diperoleh oleh merek-merek kuat menghasilkan kesediaan pelanggan untuk membayar harga yang lebih tinggi, merekomendasikan merek ke dalam lingkungan pelanggan, yang pada gilirannya menciptakan peluang untuk menghasilkan pendapatan yang lebih tinggi bagi perusahaan (Marell, 2009). Untuk memenangkan persaingan, perusahaan harus memiliki ekuitas merek yang kokoh. Ekuitas merek tersebut terdiri dari *brand awareness* yang kokoh, *brand association* yang kokoh, dan *brand loyalty* yang tinggi.

Ketika semua merek di dalam industri dipersepsi bagus oleh pelanggan karena kualitasnya memang bagus dan produknya unggul, maka semua keunggulan yang ada tidak memiliki arti karena semua pemain memiliki keunggulan yang sama. Kalau semua sama, maka itu semua menjadi “komoditi”. Untuk terbebas dari perangkap “komoditisasi”, maka tidak ada cara lain kecuali perusahaan harus terus membuat perbedaan untuk menang. Perusahaan harus mendongkrak ekuitas merek satu tingkat lebih tinggi lagi agar perusahaan unggul. Cara yang dapat digunakan perusahaan untuk membuat perbedaan tersebut adalah *brand charisma*.

Merek yang karismatik tak hanya memberikan *emotional*, *intellectual*, apalagi sekedar *functional value*. Merek karismatik memberikan *spiritual* yang menjadi landasan bagi terbentuknya *spiritual connection* antara merek dan pelanggan. Di sini pelanggan tidak lagi

membeli sebuah produk atau merek, melainkan pelanggan seperti bergabung dalam sebuah “agama”. Pelanggan seperti bergabung dengan sebuah sekte dimana pelanggan sudi melakukan apa pun demi mendapatkan karisma produk/merek (Kartajaya, 2006).

b. *Service*

Service merupakan aspek yang bisa digunakan sebagai penambah daya saing produk karena meningkatkan kadar diferensiasi dan menjauhkan diri dari komoditisasi. *Excelent service* adalah servis yang mengacu pada standar RATER (*reliability, assurance, tangible, empathy, dan responsiveness*). Ketika semua penyedia servis telah mampu untuk memenuhi standar RATER ini, tidak ada jalan lain kecuali perusahaan harus melangkah lebih tinggi lagi dengan memberikan *service* yang memberikan diferensiasi lebih tinggi lagi yaitu *experiential service*. Secara konsep, jika ingin membangun *experiential service*, perusahaan harus bisa menstimulus lima panca indra begitu pelanggan masuk ke *service stage*. Selanjutnya, *experiential service* yang berhasil adalah *experiential service* yang mampu memfasilitasi pelanggan untuk berbagi. Melihat film di bioskop dan di rumah dengan teknologi *home theater* mungkin dalam beberapa hal sama. Yang beda hanyalah di rumah kita tidak bisa terkoneksi (*relate*) dengan orang lain. Di bioskop kita bisa tertawa lebih renyah, merasakan ketegangan lebih tinggi, dan merasa lebih terharu dibandingkan menonton film di rumah sendirian.

Jika semua pesaing telah melakukan semua aspek *experiential service* dengan sempurna, maka tidak ada jalan lain kecuali berusaha menjauh dengan meningkatkan standar servis ke tingkat tertinggi yaitu *transformational service*. *Transformational service* adalah servis yang mampu memberikan solusi total atas masalah pelanggan. Bukan hanya memunculkan perasaan *exciting* saja sebagai tujuannya, namun lebih dari

itu *transformational service* ingin menghadirkan kesadaran dalam diri pelanggan (Kartajaya, 2006)

Menciptakan dan menghantarkan *Customer Experience*, Ingat-ingatlah selalu bahwa pelanggan tidak peduli dengan proses operasi perusahaan, pelanggan hanya peduli pada *experience* yang mereka rasakan. Pelanggan hotel inginnya hanya kamarnya bersih, servisnya cepat, suasananya nyaman, dan merasa selalu *exciting* menikmati semua fasilitas dan merasakan semua suasana yang ada. Pelanggan tidak peduli cara anda membuat sistem, menyusun prosedur, dan melengkapi infrastruktur. Jadi jangan pernah *excuse* dengan alasan proses jika tidak bisa menghadirkan *service* yang memuaskan. Untuk menciptakan *customer experience* yang luar biasa, ada dua hal yang harus diperhatikan. Pertama, membuat preposisi janji *customer experience* yang menarik sehingga pelanggan mau datang dan kedua, menghadirkan realitas *customer experience* yang sesuai janji. Jika keduanya cocok, barulah kepuasan pelanggan akan muncul (Kartajaya, 2006).

c. *Process*

Tanpa pengelolaan proses yang baik, maka tidak mungkin tercapai hasil yang memuaskan. Dalam mengimplementasikan tahapan-tahapan pemasaran, harus diingat prinsip-prinsip "*discipline of execution*" yang benar. Ada tiga parameter yang mengukur efektivitas proses, yaitu *quality*, *Cost*, dan *Delivery*. Ada tiga aktivitas yang senantiasa diukur untuk memastikan bahwa proses berjalan dengan benar, yaitu: *routine delivery order*, *customer handling*, dan *new product development* (Kartajaya, 2006).

Routine delivery order adalah proses sejak perusahaan menerima permintaan dari pelanggan sampai produk dikirim. *Customer handling* adalah proses pengelolaan pelanggan jika terjadi masalah yang diukur dari

efektivitas cara perusahaan menangani permintaan dan keluhan pelanggan. *New product development* adalah kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk baru. Pengelolaan *routine delivery order* biasanya ada di tangan *operational manager*, pengelolaan *customer handling* ada di tangan *service manager*, dan pengelolaan *new product development* ada di tangan *brand/product manager*. Semuanya harus dikelola dengan baik sehingga kualitasnya terjamin, *cost-* rendah, dan *delivery* nya harus cepat (Kartajaya, 2006).

Kemenangan peperangan di lapangan akhirnya tergantung dari seberapa “canggih” orang lapangan mampu menerjemahkan strategi yang telah disusun kantor pusat. Akhirnya, memang semuanya kembali pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Kesuksesan eksekusi terletak pada seberapa tepat kualifikasi orang yang akan bergabung dalam tim eksekusi dan seberapa besar efektivitas tim dalam menciptakan sinergi. Fokus kompetensi yang dimiliki tiap individu harus dievaluasi terlebih dahulu sebelum masuk tim. Barulah kemudian tim disusun dengan memperhatikan kompetensi dan karakter tiap individu (kartajaya, 2006).

2.2.11. Uji Kecukupan Data

Menurut Arikunto (2001), Di dalam pengambilan sampel biasanya penelitian sudah menentukan terlebih dahulu besarnya jumlah sampel yang paling baik. Jawaban terhadap pertanyaan ini tidaklah begitu sederhana. Untuk sekedar ancer-ancer maka apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subjeknya besar, dapat diambil antara 10-15 %, atau 20-25% atau lebih, tergantung setidaknya tidaknya dari:

- a. Kemampuan peneliti dilihat dari waktu, tenaga dan dana.
- b. Sempit luasnya wilayah pengamatan dari setiap subjek, karena hal ini menyangkut banyak sedikitnya data.