

STRATEGI MANAJEMEN KOMPETITIF



PUTU SRI HARTATI
PUTU KRISNA ADWITYA SANJAYA

UNHI PRESS
2021



STRATEGI



Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

Lingkup Hak Cipta

Pasal 1

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ketentuan Pidana

Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

STRATEGI MANAJEMEN KOMPETITIF

Oleh:
PUTU SRI HARTATI
PUTU KRISNA ADWITYA SANJAYA

UNHI PRESS

2021

STRATEGI MANAJEMEN KOMPETITIF

Penulis:

Putu Sri Hartati

Putu Krisna Adwitya Sanjaya

Desain Sampul dan Penata Letak:

Kadek Susila Satwika, St.,Mt

Cetakan pertama, Oktober 2021

ISBN: 978-623-79633-6-3

xvi + 272 halaman; 14 x 21 cm

Diterbitkan oleh:

UNHI Press

Jl. Sangalangit, Tembau Penatih, Denpasar-Bali

Telp. (0361) 464700/464800

Email : unhipress@unhi.ac.id

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari penerbit.

Mari Berbagi Ilmu bagi Sesama...

Dipersembahkan

Hartati :
Untuk Abi, Anak-anak
dan cucu_ku Ainun Fahira Zalfa

Krisna :
Untuk Orang Tua dan Istriku tercinta
dr. Luh Gede Pradyawati, M.Kes

PRAKATA

**... Yang terpenting dalam sebuah perang adalah
menyerang *Strategi* musuh ...**
(Sun Tzu)

Puji syukur di panjatkan karena atas Restu Tuhan Yang Maha Esa, yang dengan rahmat dan karunia-Nyalah telah memberi petunjuk kepada kami untuk dapat menyelesaikan penulisan buku ini. Ide awal penyusunan buku ini di adalah melihat masih sedikitnya referensi yang terkait dengan manajemen dan strategi dalam iklim bisnis yang semakin kompetitif. Padahal strategi itu amatlah sangat diperlukan dalam melaksanakan suatu aksi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu juga penulisan buku ini juga berangkat dari beberapa pengalaman kami yang secara langsung pernah diberi kesempatan menjadi narasumber di berbagai ajang maupun di media daerah yang terkait dengan perekonomian dalam konteks pengembangan tata kelola Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang kemudian oleh rekan sejawat dosen di Fakultas Ekonomi Bisnis dan Pariwisata Universitas Hindu Indonesia serta beberapa pelaku usaha mikro kecil mendorong untuk dipublikasikannya buku yang anda baca ini.

Sistem efektif dan efisien yang terbangun dalam suatu organisasi maupun perusahaan akan sangat bermanfaat dan menguntungkan bagi suatu bisnis. Namun, semua itu tidak mencukupi untuk memenangi persaingan yang makin ketat. *Businessman* harus menguasai dan menyiapkan strategi dalam manajemen organisasinya, dengan begitu kekuatan bisnis akan meningkat dan keuntungan pun berlipat. Manajemen strategis dapat dimaknai sebagai cara memandu perusahaan untuk mencapai sejumlah sasaran. Mulai dari nilai dan tanggung jawab korporasi, kapabilitas manajerial, hingga sistem administrasi yang berkaitan dengan pengambilan keputusan strategis dan operasional di berbagai tingkat hierarki. Intinya, strategi manajemen merupakan suatu rangkaian keputusan dan tindakan mendasar bikinan manajemen tertinggi yang diaplikasikan oleh semua anggota suatu organisasi demi terwujudnya tujuan organisasi.

Buku ini disusun secara gamblang, lugas yang dirancang dengan kajian teori, studi empiris, *based on practical research study*. Sebagai buku teks, buku ini sangat bermanfaat bagi para mahasiswa, akademisi maupun praktisi yang dengan sengaja ditulis menggunakan gaya bahasa yang ringan agar lebih mudah dipahami secara utuh. Rancangan dan *draft* buku ini telah kami berikan kepada mahasiswa terutama yang mengambil mata kuliah Pengantar Manajemen, Kewirausahaan, Manajemen Pemasaran dan beberapa kolega dosen. Ternyata materi dalam buku ini disambut dengan gegap gempita oleh para mahasiswa yang mengambil mata kuliah tersebut. Input dari para mahasiswa dan juga kolega dosen itulah yang menjadi bahan pertimbangan serius serta masukan yang amat

bernilai bagi kami selaku penulis. Para mahasiswa dan rekan sejawat dosen inilah yang dengan penuh semangat mendorong agar buku ini segera dipublikasi. Untuk itu, kepada merekalah kami ucapkan terima kasih.

Sebuah karya dan inovasi sebetulnya cukup sulit untuk diinterpretasikan sebagai upaya satu orang saja, tanpa melibatkan bantuan orang lain. Demikian pula pada buku ini. Buku ini tidak akan mungkin rampung tanpa ada motivasi yang paripurna dan berkelanjutan dari berbagai pihak. Kami menyampaikan terima kasih yang mendalam kepada segenap pimpinan di Universitas Hindu Indonesia, Yayasan Pendidikan Widya Kerthi serta kepada rekan sejawat kami di Fakultas Ekonomi Bisnis dan Pariwisata Universitas Hindu dan juga mahasiswa Ale, Ana, Tari dan Wulan yang telah membantu terkait proses pengumpulan data, mengumpulkan referensi, saran dan koreksi yang diperlukan.

Kepada penerbit UNHI Press, kami mengucapkan terima kasih atas kesediannya menerbitkan buku ini. Terima kasih juga kami sampaikan kepada Bapak Dr. I Wayan Wahyudi, S.Si., M.Si. selaku Ketua Tim Pengelola UNHI Press dan segenap tim kreatif yang banyak membantu dalam proses penerbitan buku ini sehingga buku ini layak menjadi konsumsi publik dan memungkinkannya buku ini sampai ke pembaca sekalian.

Secara terkhusus, kami ingin menyampaikan terima kasih yang mendalam kepada keluarga, kerabat dan handai taulan yang telah dengan sabar dan selalu mendorong kami untuk berkarya dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagai akademisi maupun praktisi. kami sangat menyadari bahwa dalam proses

penyusunan, analisis maupun penyajian, buku ini masih jauh dari kata sempurna. Segala masukan, saran, komentar yang bersifat konstruktif akan sangat kami terima dengan rasa senang hati.

Denpasar 6 Juli 2021

PUTU SRI HARTATI
PUTU KRISNA ADWITYA SANJAYA

DAFTAR ISI

Prakata	vi
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xv
Daftar Gambar	xvi

BAGIAN I

BAB 1

MANAJEMEN PEMASARAN

DALAM TINJAUAN	1
1.1. Manajemen Pemasaran	1
1.2. Manajemen Permintaan	1
1.3. Membina Hubungan dengan Pelanggan Untuk Menghasilkan Laba.....	2
1.4. Praktek Manajemen Pemasaran.....	3
1.4.1. Pemasaran <i>Entrepreneurial</i>	4
1.4.2. Pemasaran Terformulasi	5
1.4.3. Pemasaran <i>Intrepreneurial</i>	5
1.5. Konsep Pemasaran.....	6
1.6. Konsep Pemasaran Berwawasan Sosial.....	10

BAB 2

URGENSI MANAJEMEN PEMASARAN.....	13
2.1. Konsep Inti Pemasaran	13
2.1.1. Kebutuhan, Keinginan dan Permintaan	14
2.1.2. Produk	16

2.1.3 Utilitas, Nilai dan Kepuasan	18
2.1.4 Pertukaran, Transaksi dan Hubungan	19
2.1.5 Pasar	25
2.1.6 Pemasaran & Pemasar	27

BAB 3

ELEMEN KUNCI SUKSESNYA PEMASARAN	29
3.1. Pendahuluan	29
3.2. Kepuasan Pelanggan	29
3.3. Kualitas Layanan	62
3.4. Loyalitas Pelanggan	72
3.4.1. Perspektif Behavioral (Stokastik)	73
3.4.2. Perspektif Sikap (Deterministik)	76
3.4.3. Perspektif Integratif	78

BAB 4

IDENTIFIKASI PEMBELI	87
4.1. Calon Pembeli/Pasar	87
4.2. Segmentasi Untuk Mengidentifikasi Pasar	88
4.3. Profil Lain Calon Pembeli	90

BAGIAN II

BAB 5

FAKTOR SOSIOLOGIS & PSIKOLOGIS

PEMBELI	95
5.1 Faktor Sosiologis Yang Mempengaruhi Keputusan Pembeli	95
5.1.1. Faktor Demografi	95
5.1.2. Faktor Perubahan Dalam Kebiasaan Membeli	96
5.1.3. Faktor Pentingnya Kesan Sosial	97
5.1.4. Faktor Kelompok Refrensi	97
5.2 Faktor Psikologis Yang Mempengaruhi Keputu-	

san Pembeli	97
5.3 Pengaruh Kepribadian dalam Pembelian	98
5.3.1. Praktek Penjualan	99
5.4 Pengaruh Konsep Diri Dalam Pembelian	100

BAB 6

PENGAMBILAN KEPUTUSAN PEMBELIAN	103
6.1 Identifikasi Kebutuhan.....	103
6.2 Motivasi dalam Pembelian	106
6.2.1 Motif Rasional	107
6.2.2 Motif Emosional.....	108
6.2.3 Mengendalikan Lingkungan Psikologis.....	109
6.3 Tahap- Tahap dalam Pembelian.....	109
6.4 Memotivasi Pembelian Eceran.....	111
6.5 Memotivasi Pembelian Industri dan Komersial.....	112
6.5.1 Faktor- faktor Rasional.....	112
6.5.2 Faktor- faktor Psikologis.....	114

BAB 7

KREATIFITAS DALAM MEREKUT PEMBELI	115
7.1 Strategi Kreatif.....	115
7.2 Kreatif	117
7.2.1. Orang Kreatif	118
7.2.2. Strategi Kreatif.....	118
7.2.3. Pengerjaan Kreatif.....	119
7.3 Perumusan Strategi Kreatif	119
7.3.1. Tahap Pertama	120
7.3.2. Tahap kedua	120
7.3.3. Tahap Ketiga.....	121
7.4 Struktur Iklan dan Rumus Aida	121
7.4.1. Amplifikasi.....	121

BAGIAN III

BAB 8

SEGMENTASI, TARGETTING

& POSSITIONING	133
8.1. Pendahuluan.....	133
8.2. Segmentasi Pasar.....	134
8.3. Market Targeting	139
8.4. Positioning	146

BAB 9

STRATEGI PEMASARAN GLOBAL

155	155
9.1. Pendahuluan.....	155
9.2. Pasar Multidomestik versus Pasar Global	156
9.3. Gambaran Umum Pasar Global.....	159
9.4. Segmentasi Global.....	162
9.5. <i>Global Targeting</i>	168
9.6. Global Positioing.....	171
9.7. Global Branding	175

BAB 10

STRATEGI PEMASARAN KOMPETITIF

GLOBAL.....

179	179
10.1. Pendahuluan.....	179
10.2. Model Posisi Kompetitif	180
10.3. Strategi bagi Perusahaan Internasional Dominan.....	185
10.4. Strategi bagi <i>International Market Leader</i>	188
10.5. Strategi bagi Internasioanl Challenger	191

BAB 11

STRATEGI BRANDING.....

197	197
11.1. Pendahuluan.....	197
11.2. Branding: Bukan Sekedar Permainan Kata	199

11.3. Keputusan Kunci dalam Branding	205
11.4. Kelanggengan Merek	213
11.5. <i>Re-Branding</i>	221
11.6. Branding Blunders	231
BAB 12	
STUDI KASUS STRATEGI PEMASARAN	235
12.1. Racikan Tradisional yang <i>Go</i> Internasional.....	235
12.2. Bidik Pemerintah untuk Penetrasi Pasar	238
12.3. Membawa <i>Branding</i> Indonesia Lintas Negara..	241
12.4. Ngebut Rebut Pasar Asean Di 2018.....	247
12.5. Digitalisasi Lembaga Keuangan Mikro Adat di_ Era Disrupsi.....	250
Daftar Pustaka	259
Glosarium.....	265
Sinopsis.....	269
Tentang Penulis.....	270

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Tipologi Kepuasan/Ketidakpuasan Pelanggan	34
Tabel 8.1.	Kriteria Evaluasi Segmen Pasar	141
Tabel 8.2.	Variabel-Variabel Diferensiasi.....	153
Tabel 9.1.	Perbandingan Pasar Multidomestik dan Pasar Global	158
Tabel 9.2.	Tingkat Integrasi Ekonomi Internasional.....	159
Tabel 9.3.	Faktor-faktor Pertimbangan dalam Keputusan Standarisasi Vs Adaptasi.....	174
Tabel 9.4.	Standarisasi merek global versus adaptasi merek lokal.....	176
Tabel 9.5.	Beberapa contoh ukuran Brand Equity..	177
Tabel 11.1.	Pro dan Kontra Pemakaian Istilah <i>Football</i> untuk Federasi Sepakbola Australia	198

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Perbandingan antara konsep penjualan dan pemasaran	8
Gambar 2.1.	Konsep-Konsep Inti Pemasaran	14
Gambar 2.2.	Hubungan antara Industri dan Pasar....	26
Gambar 3.1.	Manfaat Kepuasan Pelanggan.....	31
Gambar 3.2.	Sepuluh Teori Pokok Kepuasan Pelanggan	36
Gambar 3.3.	Cognitive Dissonance Theory, Contrast Theory dan Assimilation-Contrast Theory	43
Gambar 3.4.	Adaptation-Level Theory	44
Gambar 3.5.	Surplus Konsumen.....	48
Gambar 3.6.	Utility Theory ⁹ . <i>Alienation</i>	51
Gambar 3.7.	Hubungan Antara Kepuasan dan Persepsi Kualitas	65
Gambar 3.8.	Hubungan Antara Kualitas dan Profitabilitas	66
Gambar 6.1.	Hirarki Kebutuhan Menurut Maslow ..	105
Gambar 6.2.	Tahapan Pembelian	110
Gambar 9.1.	Kriteria seleksi segmen pasar global ...	169
Gambar 9.2.	Konsep Positioning	172
Gambar 9.3.	Proposisi Nilai.....	172
Gambar 9.4.	Keputusan Standarisasi vs Adaptasi ...	174
Gambar 10.1.	Model posisi kompetitif.....	181
Gambar 11.1.	Proses Keputusan <i>Branding</i>	208
Gambar 12.1.	Transformasi Pencatatan Keuangan dari Manual menjadi Teknologi Sistem	257

BAGIAN I

PENDAHULUAN

BAB 1 Manajemen Pemasaran dalam Tinjauan
BAB 2 Urgensi Manajemen Pemasaran
BAB 3 Elemen Kunci Suksesnya Pemasaran

BAB 1

MANAJEMEN PEMASARAN DALAM TINJAUAN

1.1. MANAJEMEN PEMASARAN

Kita mendefinisikan Manajemen Pemasaran sebagai analisis, perencanaan, implementasi, dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran demi mencapai tujuan organisasi. Jadi, Manajemen Pemasaran berisi pengelolaan permintaan, yang akhirnya berisi pengelolaan hubungan dengan pelanggan.

1.2. MANAJEMEN PERMINTAAN

Sejumlah orang berpikir tentang manajemen pemasaran sebagai menemukan pelanggan yang cukup banyak atas output perusahaan dewasa ini, tetapi itu merupakan pandangan yang terlalu terbatas. Organisasi mempunyai tingkatan permintaan akan produknya yang didambakan. Pada suatu saat, bisa terjadi tidak

ada permintaan, permintaannya memadai, permintaannya tidak teratur, atau terlalu banyak permintaan, dan manajemen pemasaran harus menemukan cara untuk menghadapi semua situasi permintaan yang berbeda-beda itu. Manajemen pemasaran memperhatikan tidak hanya penemuan dan peningkatan permintaan, melainkan juga pengubahan atau bahkan pengurangan permintaan.

Misalnya, Jembatan Golden Gate kadang-kadang menanggung beban lalu lintas yang membahayakan, dan Taman Nasional Yosemite terlalu bisa dipenuhi oleh manusia di musim panas yang memberikan pengaruh buruk. Dan perusahaan besar kadang-kadang mengalami kesulitan memenuhi permintaan pada periode pemakaian puncak. Pada kasus permintaan berlebihan tersebut dan pada kasus-kasus *demarketing* diperlukan dalam rangka mengurangi permintaan untuk sementara atau selamanya tujuan demarketing tidak untuk menghancurkan permintaan, melainkan hanya untuk mengurangi atau mengalihkannya. Jadi, manajemen pemasaran berusaha mempengaruhi tingkat, saat dan sifat permintaan sedemikian rupa sehingga membantu organisasi mencapai sasarannya. Singkat kata, manajemen pemasaran adalah *manajemen permintaan*.

1.3. MEMBINA HUBUNGAN DENGAN PELANGGAN UNTUK MENGHASILKAN LABA

Mengelola permintaan berarti mengelola pelanggan. permintaan yang diterima perusahaan datang dari dua kelompok: pelanggan baru dan

pelanggan ulang. Teori dan praktek pemasaran tradisional mencurahkan perhatian pada menarik pelanggan baru dan menciptakan transaksi dengan mereka. Akan tetapi, pada lingkungan pemasaran dewasa ini, perubahan faktor-faktor demografis, ekonomis dan persaingan berarti bahwa ada lebih sedikit pelanggan yang bisa diambil. Biaya penarikan pelanggan baru meningkat. Jadi, walaupun mencari pelanggan baru masih sangat penting, penekanannya sekarang beralih ke mempertahankan pelanggan yang sudah ada dan membina hubungan jangka panjang dengan pelanggan tersebut.

Perusahaan juga mengetahui bahwa kehilangan seorang konsumen berarti kehilangan tidak hanya satu penjualan tetapi juga nilai pembelian seumur hidup. Sebagai contoh, nilai seumur hidup konsumen (*consumer lifetime value*) Taco Bell melebihi \$12.000. Bagi Lexus, satu konsumen yang puas bernilai \$600.000 untuk pembelian seumur hidupnya. Jadi, menjaga hubungan dengan pelanggan memang benar-benar masuk akal menurut perhitungan ekonomi. Kunci untuk mempertahankan konsumen adalah nilai dan kepuasan bagi pelanggan yang unggul. Dengan berbekal kunci itu, banyak perusahaan melakukan hal-hal ekstrim untuk memuaskan konsumen.

1.4. PRAKTEK MANAJEMEN PEMASARAN

Semua jenis perusahaan menggunakan pemasaran, dan mereka menggunakannya dalam berbagai cara yang sangat berbeda-beda. Banyak perusahaan besar menerapkan praktek pemasaran terstandarisasi dengan cara yang telah diformalkan. Bagaimanapun, banyak

juga perusahaan yang menggunakan pemasaran dengan cara yang lebih informal. Salah satu buku pemasaran ini, *Radical Marketing*, memuji perusahaan seperti Harley-Davidson, Virgin Atlantic Airways, dan Boston Beer Karena telah sukses melanggar aturan-aturan pemasaran. Bukannya mengeluarkan biaya yang tinggi untuk riset pemasaran, menghabiskan banyak uang untuk iklan, dan mengoprasikan departemen pemasaran raksasa, perusahaan itu mencukup-cukupkan sumber dayanya yang terbatas, hidup dekat dengan konsumen, dan menghasilkan lebih banyak kepuasan bagi konsumen. Mereka membentuk klub pembeli, menggunakan humas yang kreatif, dan fokus pada penciptaan produk berkualitas tinggi yang dapat memenangkan kesetiaan jangka panjang konsumen. Dari kasus di atas, terlihat jelas bahwa tidak semua pemasaran harus mengikuti jejak raksasa pemasaran seperti Procter & Gamble.

Sebenarnya, praktek pemasaran biasanya melalui tiga tahap, yaitu: Pemasaran Entrepreneurial, Pemasaran Terformulasi, dan Pemasaran Intrepreneurial.

1.4.1. Pemasaran *Entrepreneurial*

Banyak perusahaan dimulai oleh individu-individu yang menggunakan kecerdasan dan kebijaksanaan mereka. Mereka memvisualisasikan peluang dan mengetuk tiap pintu untuk mendapatkan perhatian. Jim Koch, penemu perusahaan Boston Beer yang memproduksi Samuel Adam Beer dan telah menjadi bir "rumahan" terlaris, Memulai usahanya tahun 1984 dengan menjajakan botol bir Samuel Adam dari bar ke bar untuk membujuk bartender agar bersedia menjualnya. Dia akan membujuk mereka supaya

menambahkan Samuel Adam Beer ke daftar menu mereka. Selama 10 tahun, dia tidak bisa membiayai iklan, dia menjual birnya melalui penjualan langsung (*direct selling*) dan humas akar rumput. Sekarang bisnisnya telah menghasilkan \$210 juta, menjadikannya pemimpin di pasar bir rumahan (*craft beer market*).

1.4.2. Pemasaran Terformulasi

Ketika perusahaan kecil mencapai kesuksesan, mereka secara perlahan pindah ke pemasaran yang terformulasi (*formulated marketing*). Boston Beer sekarang menghabiskan \$15 juta untuk iklan di TV di pasar yang terpilih. Perusahaan tersebut sekarang mempekerjakan lebih dari 175 tenaga penjual dan memiliki departemen pemasaran yang melakukan riset pemasaran. Walaupun Boston Beer kalah jauh kecanggihannya dibanding pesaing kuatnya Anheuser-Busch, Boston Beer telah menggunakan beberapa alat bantu pemasaran yang lazim digunakan dalam perusahaan pemasaran yang dijalankan secara profesional.

1.4.3. Pemasaran *Intrepreneurial*

Banyak perusahaan yang besar dan kuat mengalami kebuntuan dalam pemasaran terformulasi. Mempelajari laporan dari Nielsen, meneliti laporan-laporan riset pasar, dan berusaha menselaraskan hubungan dengan dealer serta membuat pesan-pesan pemasaran. Perusahaan-perusahaan ini terkadang kehilangan kreativitas dan semangat pemasaran yang awalnya mereka miliki. Mereka kini harus membangun kembali semangat *entrepreneurial* yang membawa mereka keposisi suksesnya saat ini. Mereka harus mendorong inisiatif dan “*Interpreneurship*” di tingkatan

lokal. Manajer produk dan merek mereka perlu keluar kantor, mulai hidup bersama konsumen, dan memvisualisasi cara-cara baru dan kreatif untuk menambahkan nilai ke kehidupan konsumen mereka.

Pada dasarnya pemasaran yang efektif dapat berbentuk apa saja. Akan muncul tekanan yang terus-menerus antara sisi pemasaran yang terformulasi dan sisi pemasaran kreatif. Memang lebih mudah untuk mempelajari sisi pemasaran yang terformulasi, sesuatu yang akan menyita perhatian kita pada buku ini. Tetapi, selain itu, kita juga akan membahas bagaimana kreatifitas pemasaran riil terjadi di banyak perusahaan-baik kecil maupun besar, baru maupun lama-untuk membangun dan mempertahankan kesuksesan di pasar.

1.5. KONSEP PEMASARAN

Konsep pemasaran menyatakan bahwa pencapaian sasaran organisasi tergantung pada penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan penyampaian kepuasan yang didambakan itu lebih efektif dan efisien dibandingkan pesaing. Konsep pemasaran dinyatakan dengan cara yang berwarna warni seperti “Kami mewujudkan keinginan Anda” (Marriot); “Terbang untuk melayani” (British Airways); dan “Kami tidak puas sebelum Anda puas” (GE); dan “Biarkan kami melebihi harapan Anda” (*Celebrity cruise lines*).

Konsep penjualan dan konsep pemasaran kadang-kadang membingungkan. Gambar 1.1. membandingkan kedua konsep itu. Konsep penjualan mempunyai perspektif dari dalam ke luar. Konsep itu dimulai dengan pabrik, berfokus pada produk perusahaan yang

sudah ada, dan melakukan penjualan dan promosi besar-besaran

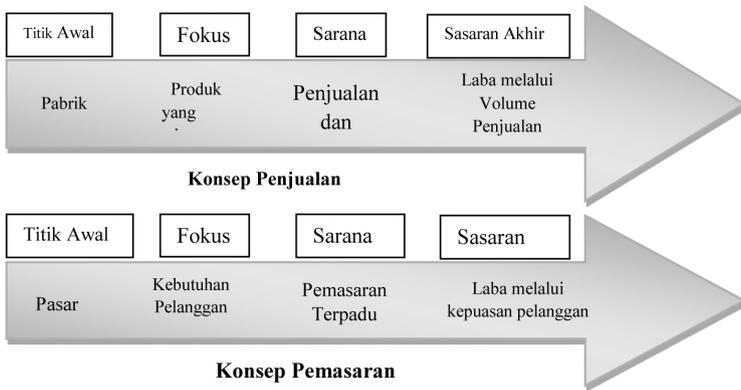
Memahami Pemasaran dan Proses Pemasaran

Untuk memperoleh penjualan yang mampu mendatangkan laba. Konsep itu memusatkan perhatian penuh pada menaklukkan pelanggan mendapatkan penjualan jangka pendek dengan sedikit perhatian mengenai siapa yang membeli atau mengapa mereka membeli.

Sebaliknya, konsep pemasaran mempunyai perspektif dari luar ke dalam. Seperti Herb Kelleher, CEO Southwest Airlines menyatakan: "Kami tidak memiliki departemen pemasaran, kami memiliki Departemen Konsumen." Konsep itu dimulai dengan pasar yang didefinisikan secara baik, berfokus pada kebutuhan pelanggan, dan memperoleh laba dengan menciptakan hubungan jangka panjang dengan pelanggan berdasarkan pada nilai dan kepuasan bagi pelanggan. Oleh karena itu, berdasarkan konsep pemasaran, fokus pada pelanggan dan nilai bagi pelanggan merupakan jalan menuju penjualan dan laba. Kata seorang eksekutif Ford, "Jika kita tidak terdorong oleh konsumen, mobil kami tidak dipilih orang."

Banyak perusahaan yang sukses dan terkenal telah mengadopsi konsep pemasaran. Procter & Gamble, Disney, Wal-Mart, Marriott, Nordstrom, Dell computer dan Southwest Airlines mengikutinya dengan setia. Sasarannya adalah untuk membangun kepuasan konsumen hingga ke tradisi/struktur dasar perusahaan. L.L. Bean, pedagang eceran pakaian dan peralatan olahraga di luar ruangan melalui katalog, yang amat sangat sukses itu, didirikan atas dasar konsep pemasaran.

Pada tahun 1912, dalam edarannya yang pertama, L.L. Bean menyertakan catatan berikut: “Saya tidak menganggap suatu penjualan itu sudah lengkap, sampai barang yang terjual habis terpakai dan pelanggan masih merasa puas. Kami akan berterima kasih kepada siapa pun yang mau mengembalikan barang yang tidak benar-benar memuaskan. Di atas semuanya itu kami berharap menghindari adanya pelanggan yang merasa tidak puas.”



GAMBAR 1.1. Perbandingan antara konsep penjualan dan pemasaran

Dewasa ini, L.L. Bean bertekad memberi “kepuasan sempurna dengan segala cara.” Untuk memberi inspirasi kepada para karyawannya agar mempraktekkan konsep pemasaran, L.L. Bean memasang poster di berbagai tempat dalam kantornya yang berbunyi sebagai berikut:

Apa arti seorang pelanggan? Pelanggan adalah orang yang paling penting dalam perusahaan ini—baik secara pribadi maupun melalui pos. Pelanggan tidak tergantung pada kita, kita tergantung pada dia. Pelanggan bukan pengganggu kerja kita, tetapi

tidak merupakan tujuan kerja kita. Kita tidak membantu dia melayaninya, dia yang membantu kita dengan memberi peluang bagi kita untuk melayaninya. Pelanggan bukan orang untuk diajak berdebat atau beradu kecerdasan – tidak seorang pun pernah menang jika berdebat melawan pelanggan. Pelanggan adalah orang yang membawa keinginannya kepada kita – tugas kita adalah menanganinya secara menguntungkan bagi dia dan bagi kita sendiri.

Sebaliknya, banyak perusahaan yang menyatakan telah mempraktekkan konsep pemasaran, tetapi sebenarnya belum. Mereka mempunyai bentuk pemasaran, seperti wakil presiden bidang pemasaran, manajer produk, rencana pemasaran dan riset pemasaran, tetapi hal itu tidak berarti bahwa mereka merupakan perusahaan yang berfokus pada pasar dan didorong oleh pelanggan. Pertanyaannya adalah apakah mereka menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan pelanggan dan strategi pesaing. Perusahaan yang dulu besar—General Motors, IBM, Sears Zenith—semuanya kehilangan pangsa pasar yang cukup besar karena mereka gagal menyesuaikan strategi pemasaran mereka terhadap perubahan pasar.

Menerapkan konsep pemasaran berarti lebih dari sekedar merespons hasrat atau kebutuhan jelas yang diungkapkan konsumen. Perusahaan yang didorong oleh konsumen (*customer-driven companies*) meneliti konsumen saat ini untuk mempelajari hasrat mereka, memperoleh ide produk dan layanan baru, dan menguji usulan pengembangan produk baru. Pemasaran yang didorong oleh konsumen biasanya bekerja dengan baik

ketika suatu kebutuhan yang jelas muncul dan ketika konsumen tahu apa yang mereka butuhkan. Di banyak kasus, konsumen tidak tahu apa yang mereka Butuhkan atau apa yang mungkin mereka butuhkan. Situasi tersebut membutuhkan pemasaran yang mendorong konsumen (*costumer-driving marketing*) – memahami kebutuhan konsumen dengan lebih baik bahkan bila dibandingkan dengan pemahaman konsumen terhadap mereka sendiri, serta menciptakan produk dan jasa yang akan memuaskan kebutuhan yang ada dan kebutuhan yang akan datang tersembunyi.

Beberapa tahun kerja keras diperlukan untuk mengubah perusahaan yang berorientasi pada penjualan menjadi perusahaan yang berorientasi pada pemasaran. Kepuasan pelanggan tidak lagi menjadi mode. Seperti catatan seorang analis pemasaran: “Kepuasan pelanggan menjadi cara hidup perusahaan di Amerika. Yang melekat pada budaya perusahaan halnya seperti teknologi informasi dan perencanaan strategik.”

1.6. KONSEP PEMASARAN BERWAWASAN SOSIAL

Konsep pemasaran berwawasan sosial menyatakan bahwa organisasi harus menentukan kebutuhan, keinginan, dan minat pasar sasaran. Kemudian organisasi itu harus memberikan nilai yang unggul kepada pelanggan dengan cara yang bersifat memelihara atau memperbaiki kesejahteraan konsumen dan masyarakat. Konsep pemasaran berwawasan masyarakat merupakan yang terbaru dari kelima falsafah manajemen pemasaran.

Konsep pemasaran berwawasan sosial

mempertanyakan apakah konsep pemasaran murni memadai di zaman yang penuh dengan masalah lingkungan, keterbatasan sumber daya, pertumbuhan populasi yang cepat, masalah ekonomi di seluruh dunia, dan pelayanan sosial yang terabaikan. Konsep itu menanyakan apakah perusahaan yang merasakan, melayani, dan memuaskan keinginan individual selalu melakukan apa yang terbaik bagi konsumen dan masyarakat dalam jangka panjang. Menurut konsep pemasaran berwawasan sosial, konsep pemasaran yang murni mengabaikan kemungkinan konflik antara keinginan jangka pendek konsumen dan kesejahteraan jangka panjang konsumen.

Perhatikan industri makanan cepat saji. Mayoritas orang saat ini melihat rantai makanan cepat saji raksasa menawarkan makanan yang lezat dan nyaman dengan harga yang terjangkau. Tetapi banyak konsumen dan kelompok-kelompok peduli lingkungan menyuarakan keprihatinannya. Kritik menyatakan bahwa hamburger, ayam goreng, kentang goreng dan makanan-makanan lainnya yang ditawarkan restoran cepat saji tinggi kandungan lemak dan garamnya. Produk-produk tersebut dibungkus dengan kemasan yang indah, tetapi kemasan-kemasan tersebut dapat menimbulkan sampah dan polusi. Jadi, dalam upayanya memuaskan konsumen, perusahaan makanan cepat saji yang sukses mungkin melukai konsumennya dan menimbulkan masalah lingkungan.

Pemikiran dan konflik seperti itulah yang melahirkan konsep pemasaran berwawasan Sosial. Konsep pemasaran berwawasan sosial menuntut agar para pemasar menyeimbangkan tiga pertimbangan ketika menetapkan kebijakan pemasaran mereka, yaitu

laba perusahaan, keinginan konsumen, dan kepentingan masyarakat. Semula, kebanyakan perusahaan mendasarkan keputusan pemasaran pada laba perusahaan jangka pendek. Akhirnya, mereka mulai menyadari arti penting jangka panjang upaya memuaskan keinginan konsumen, dan karena itulah konsep pemasaran pemasaran muncul. Sekarang banyak perusahaan mulai memikirkan kepentingan masyarakat ketika mengambil keputusan pemasaran.

Salah satu perusahaan seperti itu adalah Johnson & Johnson, yang baru baru ini dalam pengumpulan pendapat oleh majalah fortune dinilai sebagai perusahaan Amerika yang paling dikagumi dalam hal tanggung jawab atas masyarakat dan lingkungan. Perhatian J&J atas kepentingan masyarakat diringkas dalam sebuah dokumen perusahaan yang disebut "Sumpah Kami," yang menekankan kejujuran, integritas dan menempatkan manusia lebih tinggi dari pada laba. Dengan sumpah itu Johnson & Johnson merasa lebih baik menderita kerugian besar dari pada mengirimkan salah satu paket produknya yang tidak baik. Perusahaan tersebut mendukung banyak program masyarakat dan program karyawan yang memberi manfaat bagi konsumen dan karyawan, serta lingkungan. Direktur Eksekutif J&J mengatakan: "Bila kita terus berusaha melakukan apa yang tepat, akhirnya kami percaya pasar akan menghargai kami."

BAB 2

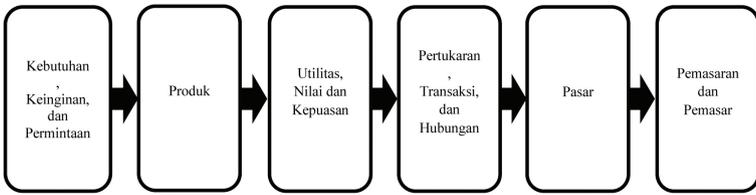
URGENSI MANAJEMEN PEMASARAN

2.1. KONSEP INTI PEMASARAN

Pemasaran telah didefinisikan dengan berbagai cara oleh berbagai penulis? Kami cenderung memilih definisi pemasaran berikut:

“Pemasaran adalah proses sosial dan manajerial dengan mana seseorang atau kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk dan nilai”.

Definisi pemasaran ini didasarkan pada konsep-konsep inti berikut: kebutuhan, keinginan dan permintaan; produk; utilitas, nilai dan kepuasan; pertukaran, transaksi, dan hubungan; pasar; pemasaran dan pemasar. Konsep-konsep ini digambarkan pada Gambar 2.1. dan dibahas di bawah.



Gambar 2.1. Konsep-Konsep Inti Pemasaran

2.1.1 Kebutuhan, Keinginan dan Permintaan

Titik tolak bagi disiplin pemasaran terletak pada kebutuhan dan keinginan manusia. Manusia membutuhkan makanan, udara, air, pakaian serta rumah agar dapat tetap hidup. Di luar itu, mereka juga mempunyai keinginan yang kuat akan rekreasi, pendidikan dan layanan-layanan lain. Mereka mempunyai preferensi yang kuat terhadap bentuk tertentu dari barang dan jasa pokok.

Tidak diragukan lagi bahwa, kebutuhan dan keinginan manusia saat ini sangat hebat. Dalam setahun 230 juta orang Amerika membeli 67 milyar butir telur, 2 milyar ekor ayam, 5 juta pengering rambut, 133 juta mil perjalanan udara domestik dan lebih dari 20 juta kuliah oleh para propesor Inggris. Barang dan jasa konsumen ini menciptakan permintaan akan lebih dari 150 juta ton baja, 4 milyar pound kapas serta banyak lagi barang industri lainnya. Ini hanyalah sebagian kecil dari permintaan yang mewujud dalam ekonomi senilai \$2 triliun.

Kita dapat membedakan antara kebutuhan, keinginan dan permintaan. Kebutuhan manusia adalah suatu keadaan dirasakannya ketiadaan kepuasan dasar tertentu. Orang membutuhkan pangan, sandang, rumah, rasa aman, rasa memiliki, harga diri dan lain-

lain untuk tetap hidup. Kebutuhan-kebutuhan ini tidak diciptakan oleh masyarakat atau oleh para pemasar; kebutuhan ini sudah ada dan terlekat dalam tubuh dan kondisi manusia.

Keinginan adalah kehendak yang kuat akan pemuas yang spesifik terhadap kebutuhan-kebutuhan yang lebih mendalam tadi. Orang Amerika membutuhkan makanan dan menginginkan hamburger, orang Indonesia membutuhkan dan menginginkan busana dari Pierre Cardin, membutuhkan penghargaan dan membeli Mercedes Baby-Benz. Di masyarakat lain, kebutuhan-kebutuhan ini dipuaskan dengan cara yang berbeda: di Indonesia bagian Timur (Maluku) misalnya, rasa lapar dipuaskan dengan makan sagu, orang Bali memuaskan kebutuhan mereka akan busana dengan pakaian khas di sana, kebutuhan atas penghargaan akan dipuaskan dengan mengenakan kalung mutiara. Kebutuhan manusia sangat sedikit, keinginan merekalah yang sangat banyak. Keinginan manusia terus menerus dibentuk oleh kekuatan dan lembaga-lembaga kemasyarakatan seperti mesjid gereja, sekolah, keluarga dan perusahaan-perusahaan bisnis.

Permintaan adalah keinginan akan produk yang spesifik yang didukung dengan kemampuan dan kesediaan untuk membelinya. keinginan berubah menjadi permintaan bilamana didukung dengan daya beli. Banyak orang menginginkan Mercedes Baby-Benz; hanya sedikit saja yang mampu dan mau membelinya. Perusahaan karenanya harus mengukur bukan saja berapa banyak orang yang menginginkan produk mereka tetapi, lebih penting lagi, berapa banyak yang secara nyata bersedia dan mampu membelinya.

Perbedaan ini menjelaskan apa yang sering

dituduhkan oleh para pengecam pemasaran bahwa “pemasar menciptakan kebutuhan” atau “pemasar mempengaruhi orang untuk membeli sesuatu yang tidak mereka inginkan.” Para pemasar, bersama dengan pembawa pengaruh (*influencer*) lainnya dalam masyarakat, mempengaruhi keinginan. Mereka mengatakan kepada konsumen bahwa sebuah Mercedes akan memuaskan kebutuhan seseorang akan status sosial. Pemasar tidak menciptakan kebutuhan akan status sosial melainkan mencoba menunjukkan bagaimana suatu barang tertentu akan memuaskan kebutuhan tersebut. Para pemasar mencoba mempengaruhi permintaan dengan membuat produknya menarik, terjangkau harganya dan dapat dengan mudah diperoleh di mana-mana.

2.1.2 Produk

Manusia memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka dengan produk. Secara luas produk didefinisikan sebagai suatu yang dapat ditawarkan kepada seseorang untuk memuaskan suatu kebutuhan atau keinginan. Biasanya kata produk mengingatkan kita pada objek fisik, seperti mobil, pesawat, televisi atau minuman ringan. Kita biasanya menggunakan istilah produk dan jasa untuk membedakan antara objek fisik dengan objek fisik yang tak berwujud (*intangible*). Tetapi dalam hal produk fisik, kepentingannya tidak berlaku banyak terletak pada memilikinya ketimbang pada penggunaannya guna memuaskan keinginan kita. Kita tidak membeli mobil sekedar untuk dipandang saja melainkan karena mobil tersebut menyediakan jasa angkutan. Kita tidak membeli kompor listrik untuk dikagumi, melainkan karena produk tersebut

menyediakan jasa (layanan) memasak. Jadi, produk fisik sebenarnya hanyalah wahana yang memberikan jasa (pelayanan) kepada kita.

Sesungguhnya, jasa (pelayanan) juga diberikan oleh wahana yang lain, seperti orang, tempat, kegiatan, organisasi dan gagasan (idea). Jita kita merasa jemu, kita dapat pergi ke sebuah club malam dan menyaksikan penampilan seorang penyanyi (orang); berwisata ke Danau Toba (tempat); melakukan kegiatan olahraga (kegiatan); bergabung dengan perkumpulan orang-orang kesepian (organisasi), atau menerapkan filosofi kehidupan yang berbeda (gagasan). Dengan perkataan lain, jasa (pelayanan) dapat disampaikan melalui objek fisik dan wahana yang lain. Kita akan menggunakan istilah produk untuk mencakup semua wahana (*vehicle*) yang dapat memberikan pemuasan keinginan atau kebutuhan. Sekali-sekali akan digunakan juga istilah-istilah lain bagi produk, seperti penawaran (*offers*), pemuas (*satisfiers*) atau sumber daya (*resources*).

Para produsen (*manufacturer*) terlibat dalam banyak kesukaran karena lebih mencurahkan perhatian pada produk mereka ketimbang jasa (pelayanan) yang diberikan produk itu. Produsen mencintai produk mereka tetapi lupa bahwa pelanggan membelinya karena produk tersebut memuaskan suatu kebutuhan. Orang tidak membeli objek fisik sebagai objek fisik belaka. Sebuah mata bor dibeli untuk memberikan jasa: menghasilkan lubang yang dibutuhkan. Objek fisik adalah sarana pelayanan. Tugas para pemasar adalah menjual manfaat atau jasa yang terlekat pada produk fisik, bukan sekedar menjelaskan karakteristiknya. Penjual yang memuaskan perhatian pada produk dan bukan pada kebutuhan pelanggan disebut menderita

“kepicikan pemasaran” (“marketing myopia”).

2.1.3 Utilitas, Nilai dan Kepuasan

Bagaimana konsumen memilih diantara produk-produk yang mungkin memuaskan suatu kebutuhan tertentu? Agar pertanyaan ini lebih jelas, misalkanlah bahwa Pak Tomi harus melakukan perjalanan lima kilometer setiap hari menuju ke kantornya. Pak Tomi dapat menggambarkan sejumlah produk yang akan memenuhi kebutuhan ini: berjalan kaki, sepatu roda, sepeda, sepeda motor, mobil, taksi, dan bis. Alternatif-alternatif ini merupakan perangkat pilihan produknya (*product choice set*). Misalkan bahwa Tomi ingin memuaskan beberapa kebutuhan dalam perjalanannya menuju ke kantor, yaitu, kecepatan, keamanan, santai dan hemat. Kita namakan kesemua ini perangkat kebutuhan (*need set*) Pak Tomi. Kini masing-masing produk mempunyai kemampuan yang berbeda dalam memenuhi berbagai kebutuhan Pak Tomi. Sepeda, misalnya, akan lebih lambat, kurang aman dan lebih memerlukan tenaga ketimbang mobil, tetapi pasti akan lebih ekonomi (hemat). Bagaimanapun, Pak Tomi harus memutuskan produk mana yang paling memuaskannya.

Konsep pedomannya adalah utilitas (nilai kegunaan). Pak Tomi akan memperkirakan utilitas dari masing-masing produk dalam memenuhi kebutuhannya. Iya dapat menyusun peringkat produk-produk di atas mulai dari yang paling memenuhi kebutuhan sampai yang paling kurang memenuhi kebutuhan. Utilitas adalah taksiran konsumen mengenai kapasitas keseluruhan suatu produk untuk memuaskan kebutuhannya.

Kita dapat meminta Tommy untuk membayangkan

karakteristik suatu produk yang ideal untuk tugas ini. Mungkin Tommy menjawab bahwa produk yang ideal akan membawanya ke tempat kerja secepat kilat, dengan keamanan 100%, tanpa membuang tenaga dan tanpa biaya. Maka utilitas masing-masing produk aktual akan tergantung pada seberapa dekat produk tersebut dengan produk ideal ini.

2.1.4 Pertukaran, Transaksi dan Hubungan

Kenyataan bahwa manusia mempunyai kebutuhan dan keinginan serta dapat menentukan nilai suatu produk tidaklah sepenuhnya mendefinisikan pemasaran. Pemasaran timbul bila mana orang memutuskan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginannya melalui pertukaran (*exchange*). Pertukaran adalah suatu dari empat cara manusia mendapatkan produk yang diinginkannya.

Cara Pertama adalah membuat sendiri (*self-production*). Orang dapat menghilangkan rasa laparnya dengan berburu, memancing atau memetik buah-buahan. Mereka tidak perlu berinteraksi dengan orang lain titik dalam hal ini tidak ada pasar dan tidak ada pemasaran.

Cara kedua adalah pemaksaan (*coercion*). Orang yang kelaparan dapat merampok atau mencuri makanan dari orang lain. Tidak ada keuntungan yang ditawarkan kepada si korban kecuali bahwa ia tidak akan dianiaya.

Cara ketiga adalah mengemis (*begging*). Orang yang lapar dapat mendekati orang lain dan meminta makanan. Mereka tidak mempunyai apa-apa yang nyata sebagai balasan kecuali pernyataan terima kasih.

Cara keempat adalah pertukaran (*exchange*). Orang yang lapar dapat mendekati orang lain dan menawarkan

suatu produk sebagai tukarannya, misalnya uang, barang lain atau jasa tertentu.

Pemasaran muncul dari cara terakhir untuk memperoleh produk. Pertukaran adalah tindakan untuk memperoleh produk yang dikehendaki dari seseorang dengan menawarkan sesuatu yang lain sebagai balasannya. Pertukaran adalah konsep yang jelas yang mendasari pemasaran. Agar pertukaran terjadi, lima syarat harus dipenuhi:

1. Terdapat sedikitnya dua pihak.
2. Masing-masing pihak mempunyai sesuatu yang mungkin bernilai bagi pihak lain.
3. Masing-masing pihak mampu berkomunikasi dan menyampaikan pesan.
4. Masing-masing pihak bebas untuk menerima atau menolak penawaran.
5. Masing-masing pihak percaya bahwa memang tepat atau diperlukan untuk berhubungan dengan pihak lainnya.

Jika syarat-syarat ini dipenuhi, ada kemungkinan terjadi pertukaran. Apakah pertukaran akan benar-benar terjadi tergantung pada apakah kedua belah pihak dapat menyepakati syarat-syarat pertukaran yang akan membuat keduanya menjadi lebih baik (atau setidaknya tidak menjadi lebih buruk) daripada sebelum pertukaran. Ini adalah pengertian di mana pertukaran diutarakan sebagai proses menciptakan nilai (*value creating process*); artinya, pertukaran biasanya membuat kedua belah pihak menjadi lebih baik daripada sebelum terjadi pertukaran.

Pertukaran harus dipandang lebih sebagai suatu proses ketimbang kejadian (*event*). Dua pihak dikatakan terlibat dalam pertukaran jika mereka bernegosiasi dan

bergerak ke arah suatu kesepakatan. Jika kesepakatan tercapai, kita mengatakan bahwa suatu transaksi terjadi. Transaksi adalah unit dasar dari pertukaran. Transaksi merupakan perdagangan nilai-nilai di antara dua pihak. Kita harus dapat mengatakan: A memberikan X kepada B dan menerima Y sebagai imbalannya. Yudi memberi Rp 750.000 kepada Adi dan memperoleh sebuah pesawat televisi. Ini adalah transaksi moneter klasik. Tetapi transaksi tidak mengharuskan uang sebagai salah satu nilai yang diperdagangkannya atau dipertukarkan. Suatu transaksi barter akan membentuk Yudi memberikan sebuah lemari pendingin kepada Adi sebagai imbalan untuk sebuah pesawat televisi. Transaksi barter juga dapat berupa perdagangan jasa dan bukan barang, misalnya bilamana pengacara Junus membuat surat wasiat bagi dokter Samin sebagai imbalan untuk jasa pemeriksaan kesehatan.

Transaksi meliputi beberapa dimensi: setidaknya ada dua hal yang bernilai kesepakatan terhadap persyaratan, waktu persetujuan dan tempat persetujuan. Biasanya suatu sistem hukum timbul untuk mendukung dan mendesakkan kepatuhan di pihak transaktor. Transaksi dapat dengan mudah menyulut konflik akibat salah tafsir atau niat buruk. Tanpa "hukum perjanjian," orang akan melihat transaksi dengan rasa kurang percaya, dan setiap orang akan rugi.

Dunia usaha mencatat transaksi-transaksi mereka dan memilah-milahnya menurut mata (item) produk, harga, pelanggan, lokasi dan variabel-variabel lain. Analisis penjualan adalah tindakan menganalisis dari mana penjualan perusahaan berasal menurut produk, pelanggan, daerah penjualan dan seterusnya.

Transaksi berbeda dengan transfer (pengalihan). Dalam suatu transfer, A memberikan X kepada B tetapi tidak menerima sesuatu yang nyata (*tangible*) sebagai balasannya. Bila A memberikan kepada B suatu hadiah, subsidi atau sumbangan sukarela, kita menamakan ini suatu transfer bukan transaksi. Akan kelihatan bahwa seharusnya pemasaran dibatasi hanya ada penelaahan mengenai transaksi dan bukan transfer. Tetapi, perilaku transfer dapat juga dipahami melalui konsep pertukaran. Biasanya pelaku transfer mempunyai harapan tertentu dari pemberiannya, misalnya mengharapkan ucapan terima kasih atau menyaksikan perilaku yang baik dari si penerima. Pengumpul dana profesional benar-benar menyadari adanya motif “timbal-balik” di belakang perilaku donor dan mencoba memberikan manfaat kepada mereka, misalnya dengan kartu ucapan terima kasih, majalah untuk para donor serta undangan khusus untuk suatu peristiwa tertentu. Para pemasar akhir-akhir ini telah meluaskan konsep pemasaran untuk juga mencakup penelitian tentang perilaku transfer selain juga perilaku transaksi.

Dalam pengertian yang paling umum, pemasar berusaha mendapatkan tanggapan keperilakuan tertentu dari pihak lain. Perusahaan bisnis menginginkan tanggapan yang disebut “membeli,” calon anggota parlemen mengharapkan tanggapan yang berupa “pemberian suara,” masjid atau gereja menghendaki tanggapan berupa “menjadi anggota jemaah,” kelompok aksi sosial menginginkan tanggapan yang dinamakan “melaksanakan gagasan.” pemasaran merupakan tindakan-tindakan yang diambil untuk mendapatkan tanggapan yang diinginkan terhadap objek tertentu dari khalayak (*audience*) sasaran.

Untuk menghasilkan pertukaran yang sukses, pemasar menganalisis apa yang diharapkan akan diberikan dan didapatkan masing-masing pihak. Situasi pertukaran yang sederhana dapat dipetakan dengan memperlihatkan dua pelaku dan produk tertentu yang mengalir di antara mereka. Ada 5 situasi pertukaran yang umum dikenal. Situasi yang paling dikenal adalah transaksi komersial - penjual menawarkan barang atau jasa kepada pembeli untuk memperoleh uang. Yang kedua adalah transaksi pekerjaan - pihak majikan (pemberi pekerjaan) menawarkan gaji dan tunjangan kepada karyawan sebagai imbalan jasa produktif karyawan tersebut (sebagai hasil dari waktu, tenaga dan keterampilannya). Situasi ketiga adalah transaksi untuk kepentingan umum (*civil transaction*) - kepolisian menyediakan layanan perlindungan kepada masyarakat sebagai imbalan atas pajak yang dibayar dan kerja sama mereka. Yang keempat adalah transaksi keagamaan - mesjid, gereja, klenteng dan lain-lain memberikan layanan kepada para anggota jemaahnya sebagai imbalan atas sumbangan mereka berupa uang dan waktu. Situasi yang kelima adalah transaksi amal - organisasi amal memberikan ucapan terima kasih serta rasa telah membuat kebaikan kepada para penyumbang yang telah menyumbangkan uang dan waktunya.

Pemasar yang berusaha mewujudkan transaksi mencoba meneliti apa yang diinginkan pihak lain. Misalnya Caterpillar (Pemasar), produsen alat berat terbesar di dunia, meneliti apa manfaat-manfaat yang diharapkan oleh perusahaan konstruksi dalam membeli suatu alat berat. Manfaat-manfaat tersebut dapat dijelaskan dalam keterangan berikut, perusahaan konstruksi menginginkan peralatan yang bermutu

tinggi, harga yang wajar, pengiriman barang tepat waktu, pendanaan yang baik serta pelayanan yang baik. Ini adalah daftar keinginan pembeli (atau kumpulan kebutuhan pembeli). Keinginan keinginan ini tidak sama pentingnya dan dapat berbeda dari pembeli satu ke pembeli lainnya. Salah satu tugas Caterpillar adalah mengetahui tingkat kepentingan dari berbagai keinginan pembeli ini. Bersamaan dengan itu, Caterpillar mempunyai daftar keinginan diantaranya (1) Harga yang Baik, (2) Pembayaran tepat waktu, (3) Promosi yang baik. Caterpillar menginginkan harga yang baik bagi peralatannya, pembayaran tepat waktu serta promosi dari mulut ke mulut yang baik. Jika terdapat persesuaian atau tumpang-tindih yang cukup dalam daftar keinginan, maka ada landasan untuk suatu transaksi. Tugas Caterpillar adalah merumuskan suatu penawaran yang merangsang perusahaan konstruksi untuk membeli peralatan Caterpillar. Perusahaan konstruksi pada gilirannya mungkin akan mengajukan penawaran balik (*counteroffer*). Proses untuk mencoba mendapatkan persetujuan bersama dinamakan negosiasi (perundingan). Negosiasi menghasilkan persetujuan bersama ataupun keputusan untuk tidak melakukan transaksi.

Sejauh ini, telah dijelaskan sifat dari pemasaran transaksi. Pemasaran transaksi (*transaction marketing*) adalah bagian dari gagasan yang lebih besar, yaitu pemasaran hubungan (*relationship marketing*). Pemasar yang cerdas akan berusaha membina hubungan “menang menang” jangka panjang dan saling mempercayai dengan pelanggan, distributor, penyalur, dan pemasok. Ini dilakukan dengan menjanjikan dan penyampaian mutu yang tinggi, pelayanan yang baik

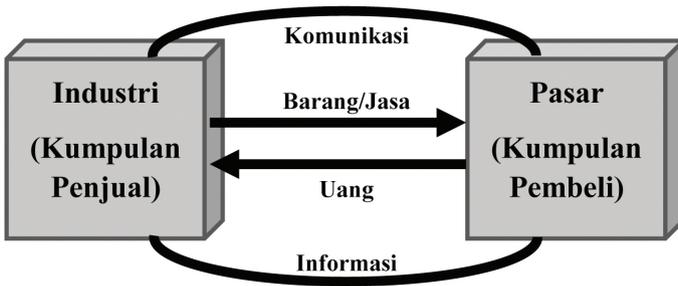
serta harga yang wajar kepada pihak lain sepanjang waktu. Ini dilakukan dengan memperkuat ikatan ekonomis, teknis, dan sosial di antara anggota kedua organisasi yang bersangkutan. Kedua belah pihak menumbuhkan rasa saling percaya, saling mengenal dan menginginkan untuk saling membantu. Pemasaran hubungan akan mengurangi biaya dan waktu transaksi; dalam situasi terbaik, transaksi beralih dari kegiatan negosiasi setiap kali menjadi kegiatan rutin.

Hasil akhir dari pemasaran hubungan adalah terbinanya aktiva (asset) perusahaan yang unik yaitu jaringan pemasaran (*marketing network*). Jaringan pemasaran terdiri dari perusahaan penjual dengan perusahaan lain di mana terbina suatu hubungan bisnis yang erat dan dapat diandalkan. Pemasaran kini makin bergeser dari usaha memaksimalkan laba dari tiap-tiap transaksi menjadi usaha memaksimalkan tata hubungan yang bermanfaat dengan pihak lain. Prinsip praktisnya adalah “binalah hubungan yang baik dan transaksi yang menguntungkan akan pasti tiba.”

2.1.5 Pasar

Pada Mulanya istilah pasar diartikan sebagai tempat di mana pembeli dan penjual bertemu untuk mempertukarkan barang-barang mereka, misalnya alun-alun desa. Para ahli ekonomi menggunakan istilah pasar untuk menyatakan sekumpulan pembeli dan penjual yang melakukan transaksi atas suatu produk atau kelas produk tertentu; misalnya pasar perumahan, pasar besar dan seterusnya. Tetapi, pemasar memandang penjual sebagai suatu industri dan pembeli sebagai pasar. Hubungan antara industri dengan pasar diperlihatkan dalam Gambar 2.2. Penjual dan pembeli

dihubungkan dengan empat arus. Penjual menyampaikan barang dan jasa serta komunikasi kepada pasar; sebaiknya mereka menerima uang dan informasi. Rangkaian di bagian dalam memperlihatkan pertukaran uang dengan barang; rangkaian di bagian luar memperlihatkan pertukaran informasi.



Gambar 2.2. Hubungan antara Industri dan Pasar

Orang-orang di dunia usaha menggunakan istilah pasar sehari-hari untuk menyatakan berbagai pengelompokan pelanggan. Mereka berbicara tentang pasar kebutuhan (misalnya pasar orang-orang yang sedang berduit); pasar produk (seperti pasar sepatu); pasar demografis (seperti pasar kaum remaja); dan pasar geografis (misalnya pasar Perancis atau pasar Indonesia). Mereka juga memperluas konsep ini untuk juga mencakup berbagai pengelompokan bukan-pelanggan, seperti pasar pemberi suara, pasar tenaga kerja dan pasar donor.

Kenyataannya adalah bahwa ekonomi modern bekerja berdasarkan prinsip pembagian tenaga kerja (*division of labor*) di mana masing-masing orang mengkhususkan dirinya dalam kegiatan memproduksi sesuatu, menerima pembayaran serta membeli barang-

barang kebutuhan dengan uang yang didapat ini. Dengan demikian, ekonomi modern berlimpah ruah di pasar.

2.1.6 Pemasaran & Pemasar

Jika suatu pihak lebih aktif dalam mengusahakan terjadinya pertukaran dibandingkan pihak lainnya, kita menamakan pihak pertama sebagai pemasar dan pihak kedua sebagai prospek (calon pembeli). Pemasar adalah seseorang yang mencari sumber daya dari orang lain dan bersedia menawarkan sesuatu yang bernilai sebagai imbalannya. Pemasar mengharapkan tanggapan dari pihak lain, apakah dalam bentuk menjual ataupun membeli sesuatu. Dengan perkataan lain, pemasar dapat menjadi penjual maupun pembeli. Andaikan ada beberapa orang yang ingin membeli sebuah rumah yang menarik yang baru saja bersedia. Masing-masing calon pembeli akan berusaha memasarkan dirinya sendiri untuk menjadi orang yang dipilih sebagai pembeli oleh penjual rumah tersebut. Pembeli-pembeli ini melakukan pemasaran. Dalam peristiwa di mana kedua pihak secara aktif berusaha mewujudkan pertukaran, kita menyebut keduanya sebagai pemasar dan situasi ini dinamakan pemasaran timbal-balik (*reciprocal marketing*).

BAB 3

ELEMEN KUNCI SUKSESNYA PEMASARAN

3.1. PENDAHULUAN

Kepuasan pelanggan, kualitas layanan, dan loyalitas pelanggan merupakan tiga elemen kunci yang menentukan kesuksesan implementasi konsep pemasaran. Ketiga aspek ini telah menjadi bagian dari credo organisasi, baik organisasi laba maupun nirlaba. Upaya mengukur dan mengelola ketiga elemen ini terus-menerus dikembangkan, terutama sejak dekade 1980an. Bab ini mengupas manfaat, konseptualisasi, strategi, dan tantangan kepuasan pelanggan, diikuti dengan uraian tentang dimensi dan tantangan pengukuran kualitas layanan. Pada bagian akhir akan dipaparkan perspektif dan dinamika loyalitas pelanggan.

3.2. KEPUASAN PELANGGAN

Kepuasan pelanggan merupakan konsep sentral dalam wacana bisnis dan manajemen. Bisa dipastikan bahwa semua buku teks laris di bidang manajemen

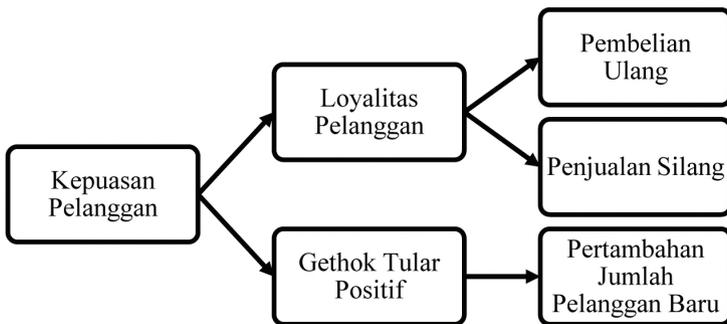
strategik, pemasaran, dan perilaku konsumen menyisihkan porsi cukup besar untuk membahas isu yang satu ini. Sejumlah negara bahkan telah merancang dan menerapkan indeks kepuasan pelanggan nasional, di antaranya Swedia (sejak 1989), Amerika (1994), Norwegia (1996), dan Indonesia (1999). Negara lain yang juga mengadopsinya meliputi Austria, Jerman, Korsel, Hong Kong, Selandia Baru, dan Taiwan. Di Indonesia, bahkan telah dicanangkan Hari Pelanggan Nasional yang diperingati setiap tanggal 4 September.

Konsekuensi kepuasan/ketidakpuasan pelanggan sangat krusial bagi kalangan bisnis, pemerintah, dan juga konsumen. Bagi bisnis, kepuasan dipandang sebagai salah satu dimensi kinerja pasar. Peningkatan kepuasan pelanggan berpotensi mengarah pada pertumbuhan penjualan jangka panjang dan jangka pendek, serta pangsa pasar sebagai hasil pembelian ulang. Sementara itu, ketidakpuasan pelanggan memunculkan sejumlah risiko, seperti boikot atau protes dari lembaga konsumen, komplain pelanggan, intervensi pemerintah, reaksi pesaing, dan masuknya produk substitusi baru ke pasar. Ketidakpuasan pelanggan sesungguhnya bisa membantu perusahaan mengidentifikasi aspek-aspek yang menjadi kelemahan produk atau jasanya yang tidak mampu memenuhi standar konsumen dan pemerintah. Modifikasi bisa dilakukan untuk memperbaiki kinerja produk dan jasa, sehingga masalah serupa tidak bakal terulang di masa datang. Sementara kepuasan pelanggan bisa membantu perusahaan dalam memperkokoh posisi bersaing produknya melalui segmentasi.

Bagi pemerintah, konsep kepuasan/ketidakpuasan pelanggan bisa membantu mereka dalam

mengidentifikasi dan mengisolasi produk dan industri yang membutuhkan tindakan pemerintah dalam rangka meningkatkan kesejahteraan konsumen. Di samping itu, bagi Badan Perlindungan Konsumen Nasional, pemantauan kepuasan pelanggan bisa menjadi salah satu cara efektif dalam mengimplementasikan UU Perlindungan Konsumen.

Hingga saat ini telah banyak riset yang menunjukkan keterkaitan erat antara kepuasan pelanggan dan ukuran-ukuran kinerja lainnya, seperti marjin operasi, ROI (*Return On Investment*), dan laba akuntansi. Kepuasan pelanggan juga berpengaruh signifikan terhadap *shareholder value*, walaupun dampak riilnya bervariasi antar industri dan antar perusahaan. Secara garis besar, kepuasan pelanggan memberi dua manfaat utama bagi perusahaan, yaitu berupa loyalitas pelanggan dan gethok tular positif.



Gambar 3.1. Manfaat Kepuasan Pelanggan

Lebih rinci, manfaat-manfaat spesifik kepuasan pelanggan bagi perusahaan mencakup: dampak positif pada loyalitas pelanggan; berpotensi menjadi sumber pendapatan masa depan (terutama melalui pembelian

ulang, *cross selling*, dan *up-selling*); menekan biaya transaksi pelanggan di masa depan (terutama biaya-biaya komunikasi, penjualan, dan layanan pelanggan); menekan volatilitas dan risiko berkenaan dengan prediksi aliran kas masa depan; meningkatnya toleransi harga (terutama kesediaan untuk membayar harga premium dan pelanggan tidak mudah tergoda untuk beralih pemasok); rekomendasi gethok tular positif; pelanggan cenderung lebih reseptif terhadap *product line-extensions*, *brand extensions*, dan *new add-on services* yang ditawarkan perusahaan; serta meningkatnya *bargaining power* relatif perusahaan terhadap jejaring pemasok, mitra bisnis, dan saluran distribusi. Singkat kata, tidak perlu diragukan lagi bahwa kepuasan pelanggan sangat krusial bagi kelangsungan hidup dan daya saing setiap organisasi, baik bisnis maupun nirlaba.

Kendati demikian, upaya menciptakan kepuasan pelanggan bukanlah proses yang mudah, karena melibatkan pula komitmen dan dukungan aktif dari para karyawan dan pemilik perusahaan. Oleh sebab itu, sebenarnya proses penciptaan kepuasan pelanggan merupakan sebuah siklus proses yang saling terkait antara kepuasan pemilik, kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan. Keseimbangan di antara ketiga aspek tersebut merupakan tantangan sekaligus kunci keberhasilan pemasaran sebuah perusahaan. Bila karyawan puas dengan kondisi dan lingkungan kerjanya, mereka cenderung akan lebih berdedikasi atau berkomitmen besar dalam melayani pelanggan. Layanan yang bagus dilengkap produk superior akan membuat pelanggan puas. Mereka berpotensi tetap loyal pada produk dan perusahaan, sehingga tingkat defeksi pelanggan (jumlah pelanggan yang beraling ke

pesaing) menjadi berkurang. Pelanggan yang membeli ulang dan membeli produk lain dari perusahaan yang sama juga berpotensi memberikan pemasukan yang besar bagi perusahaan, sehingga pemilik akan puas. Pada gilirannya, sebagian dari laba yang diperoleh bisa diinvestasikan kembali pada upaya peningkatan produktivitas dan kompetensi SDM organisasi. Dengan demikian, siklusnya akan kembali pada kepuasan karyawan, pelanggan, dan pemilik.

Konseptualisasi Kepuasan Pelanggan

Konsep kepuasan pelanggan bukanlah barang baru, namun kemunculannya sebagai konsep operasional baru dimulai pada pertengahan 1970an. Tepatnya di tahun 1977 ketika laporan konferensi tentang konseptualisasi dan pengukuran kepuasan/ketidakpuasan pelanggan dipublikasikan pertama kali (Hunt,1977). Kata kepuasan (*satisfaction*) sendiri berasal dari bahasa latin “*satis*” (artinya cukup baik, memadai) dan “*facio*” (melakukan atau membuat). Kepuasan bisa diartikan sebagai “upaya pemenuhan sesuatu” atau “membuat sesuatu memadai”.

Berdasarkan kajian literatur kepuasan pelanggan secara intensif, Giese & Cote (2000) mengidentifikasi 20 definisi yang diacu dalam riset kepuasan pelanggan selama periode waktu 30 tahun¹. Walaupun definisi-definisi tersebut bervariasi (bahkan beberapa di antaranya saling tidak konsisten satu sama lain), kedua

1 Dalam riset manajemen dan pemasaran, lazim dijumpai konsep dan gagasan yang tampaknya sederhana dan dibangun atas dasar *commonsense* dan intuisi, namun sulit sekali merumuskan definisi operasionalnya. Contohnya antara lain kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan ekspektasi pelanggan, orientasi pasar, kualitas layanan, dan seterusnya.

pakar dari Washington State University ini menemukan kesamaan dalam hal tiga komponen utama: (1) kepuasan pelanggan merupakan respon (emosional atau kognitif); (2) respon tersebut menyangkut fokus tertentu (ekspektasi, produk, pengalaman konsumsi, dan seterusnya); dan (3) respon terjadi pada waktu tertentu (setelah konsumsi, setelah pemilihan produk/jasa, berdasarkan pengalaman akumulatif, dan lain-lain). Secara singkat, kepuasan pelanggan terdiri atas tiga komponen: respon menyangkut fokus tertentu yang ditentukan pada waktu tertentu. Kendati demikian, patut dicatat bahwa hingga saat ini pun belum ada konsensus di kalangan akademisi menyangkut definisi kepuasan pelanggan.

Kepuasan pelanggan bisa diklasifikasikan menjadi beberapa macam. Tabel 3.1. merangkum beberapa di antaranya. Sampai saat ini, kepuasan pelanggan diinterpretasikan dan diteliti berdasarkan 10 teori yang bisa dikelompokkan berdasarkan tiga perspektif utama: psikologi, ekonomika, dan sosiologi (lihat Gambar 3.2). Teori-teori ini diadaptasi oleh sejumlah peneliti pemasaran ke dalam konteks pemasaran.

Tabel 3.1. Tipologi Kepuasan/Ketidakpuasan Pelanggan

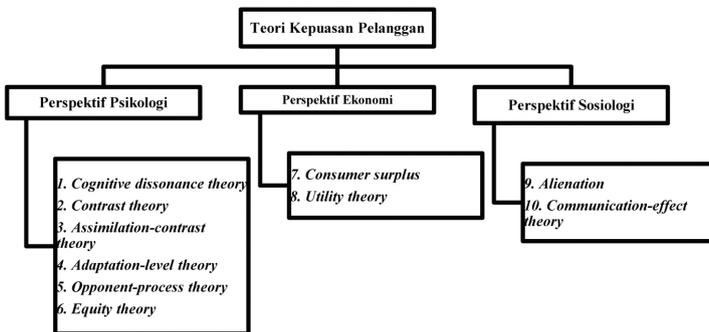
No	Tipologi	Deskripsi	Referensi
1	1. Kepuasan produk	Hasil evaluasi konsumen terhadap atribur produk, seperti ukuran atau fitur spesial tertentu.	Pfaff (1972)
	2. Kepuasan pemasaran	Hasil evaluasi konsumen terhadap harga, ketersediaan dan citra produk.	

ELEMEN KUNCI SUKSESNYA PEMASARAN

2	1. <i>Shopping-system dissatisfaction</i>	Akibat ketidaktersediaan produk atau jasa, atau gerai ritel.	Renoux (1973)
	2. <i>Buying-system dissatisfaction</i>	Akibat masalah-masalah yang timbul dalam pemilihan produk/jasa dari gerai ritel.	
	3. <i>Consuming-system dissatisfaction</i>	Akibat masalah-masalah dalam menggunakan atau mengkonsumsi produk/jasa.	
3	1. <i>System satisfaction</i>	Evaluasi subyektif konsumen terhadap semua manfaat yang ia peroleh dari operasi sistem pemasaran.	Czepiel, et al. (1975)
	2. <i>Enterprise satisfaction</i>	Manfaat atau keuntungan yang diperoleh konsumen dari interaksi atau hubungannya dengan perusahaan	
	3. <i>Product/service satisfaction</i>	Evaluasi subyektif konsumen terhadap manfaat yang diperoleh dari mengkonsumsi produk/jasa spesifik,	
4	1. <i>Purchase dissatisfaction</i>	Ketidakpuasan berkenaan dengan proses berbelanja, pembelian, dan pengambilan keputusan pembelian.	Fornell (1976)
	2. <i>Post-purchase dissatisfaction</i>	Ketidakpuasan berkenaan dengan evaluasi purna-beli saat produk telah dikonsumsi semua atau sebagian. Tipe ini bisa dibedakan lagi menjadi ketidakpuasan dalam situasi pembelian pertama kali dan ketidakpuasan dalam situasi pembelian ulang.	
5	1. <i>Pre-purchase satisfaction</i>	Kepuasan dalam tahap pra-pembelian	Westbrook (1978)
	2. <i>During-purchase satisfaction</i>	Kepuasan selama proses pembelian	

	3. <i>After-purchase satisfaction (post-purchase)</i>	Kepuasan dalam tahap purnabeli, termasuk perilaku komplain.	
6	1. <i>Before-sales satisfaction</i>	Kepuasan konsumen terhadap proses pencarian informasi, proses berbelanja, dan ketersediaan alternatif produk di pasar.	Wikstorm (1981)
	2. <i>Product and price satisfaction</i>	Kepuasan terhadap kinerja produk dikaitkan dengan harganya.	
	3. <i>After-sales satisfaction</i>	Kepuasan terhadap layanan purnajual perusahaan dan pengalaman konsumen dalam menggunakan produk.	
	4. <i>Marketplace structure/ performance satisfaction</i>	Kepuasan pelanggan terhadap sistem pemasaran dan kinerjanya, seperti periklanan, praktik pemasaran, pengemasan dan pelabelan, dan seterusnya.	

Gambar 3.2. Sepuluh Teori Pokok Kepuasan Pelanggan



1. Cognitive dissonance theory

Teori ini dikemukakan oleh Leon Festinger pada tahun 1957. Teori berbasis psikologi ini berfokus pada

keselarasan antara dua elemen kognitif. Jika salah satu elemen tidak sesuai/selaras dengan elemen lainnya, kedua tersebut berada dalam situasi *dissonance*. Dalam kondisi seperti ini, *psychological discomfort* bakal memotivasi seseorang untuk menekan atau mengurangi *dissonance* dan mewujudkan *consonance* melalui sejumlah cara, seperti: (1) mengubah salah satu di antara kedua elemen bersangkutan; (2) mengurangi derajat kepentingan elemen-elemen kognitif tersebut; (3) menambah elemen kognitif baru yang bisa selaras dengan elemen yang sudah ada; dan (4) mengubah relevansi elemen kognitif dari yang semula relevan menjadi tidak relevan.

Terminologi yang dipakai dalam teori *cognitive dissonance* bisa diterjemahkan ke dalam konteks kepuasan pelanggan. Kedua elemen kognitif bisa dipresentasikan dengan ekspektasi terhadap produk sebelum pemakaian atau konsumsi, dan kinerja produk. *Dissonance* adalah kesenjangan atau perbedaan antara ekspektasi dan kinerja produk. Apabila kinerja produk lebih buruh dibandingkan ekspektasi pelanggan, maka situasinya adalah *negative disconfirmation*. Jika kinerja produk lebih bagus daripada ekspektasi pelanggan, maka situasinya disebut *positive disconfirmation*. Sedangkan jika kinerja sama persis atau sesuai dengan harapan, situasinya dinamakan *simple confirmation*.² Apabila diskonfirmasi terjadi, konsumen akan berusaha

2 Situasi ini disebut pula non-satisfaction. Situasi ini terjadi bila kinerja merek, produk/jasa, atau penyedia jasa tertentu menyamai harapan kinerja yang rendah, sehingga hasilnya bukan kepuasan dan bukan pula ketidakpuasan. Pelanggan tidak merasa kecewa dan tidak bakal melakukan komplain. Namun, situasi seperti ini tidak bisa mengurangi kemungkinan pelanggan untuk mencari alternatif produk/jasa maupun penyedia jasa yang lebih baik bila kebutuhan atau masalah yang sama muncul lagi.

menekan atau mengasimilasinya dengan jalan mengubah persepsinya terhadap produk agar lebih konsisten dengan ekspektasinya.

Teori *cognitive dissonance* merupakan fondasi bagi *expectancy disconfirmation model* yang hingga saat ini mendominasi literatur kepuasan pelanggan. Dalam model ini, kepuasan pelanggan didefinisikan sebagai “evaluasi yang memberikan hasil di mana pengalaman yang dirasakan setidaknya sama baiknya (sesuai) dengan yang diharapkan”. Ekspektasi terhadap kinerja produk/jasa berlaku sebagai standar perbandingan terhadap kinerja aktual produk/jasa. Beberapa pakar mengidentifikasi empat macam standar kinerja dalam mengkonseptualisasikan harapan pra-pembelian atas kinerja produk/jasa:

- a. *Equitable performance (normative performance; effort versus outcome; should expectation; deserved expectation)*, yakni penilaian normatif yang mencerminkan kinerja yang seharusnya diterima seseorang atas biaya dan usaha yang telah dicurahkan untuk membeli dan mengkonsumsi barang atau jasa tertentu.
- b. *Ideal performance (optimum versus actual performance; ideal expectation; desired expectation)*, yaitu tingkat kinerja optimum atau ideal yang diharapkan oleh seorang konsumen.
- c. *Expected performance (realistic versus actual performance; will expectation; predictive expectation)*, yaitu tingkat kinerja yang diperkirakan/diantisipasi atau yang paling diharapkan/disukai konsumen (*what the performance probably will be*). Tipe ini yang

paling banyak digunakan dalam riset kepuasan/ketidakpuasan pelanggan, terutama yang didasarkan pada *expectancy disconfirmation model*.

- d. *Adequate (minimum tolerable) expectations*, yakni tingkat kinerja produk/jasa terendah yang bisa ditoleransi pelanggan.

Sementara itu, kinerja (*performance*) memiliki dua dimensi, yakni (1) *instrumental performance*, berkaitan dengan fungsi fisik suatu produk; dan (2) *expressive/symbolic performance*, berkenaan dengan kinerja estetis atau peningkatan citra diri. Sebagai contoh, daya tahan jaket kulit merupakan aspek kinerja instrumental, sementara corak modelnya mencerminkan kinerja simbolik.

Tingkat kinerja yang diharapkan dari produk tertentu dipengaruhi oleh karakteristik produk/jasa, faktor promosi, pengaruh produk lain, dan karakteristik pelanggan itu sendiri. Dalam hal karakteristik produk/jasa, pengalaman sebelumnya yang dimiliki pelanggan berkenaan dengan produk/jasa tersebut, harganya, dan karakteristik fisiknya mempengaruhi harapannya terhadap kinerja produk/jasa bersangkutan. Jadi, jika produk/jasa itu mahal harganya, atau kinerjanya sangat baik dalam pengalaman konsumsi yang lalu, maka pelanggan bersangkutan mungkin memiliki standar kinerja yang tinggi.

Cara perusahaan mempromosikan produknya melalui komunikasi iklan atau para wiraniaga juga bisa mempengaruhi harapan pelanggan terhadap kinerja produk. Klaim produk yang terlampau bombastis dan tidak realistis bisa menimbulkan situasi '*over promise, under deliver*' yang justru menimbulkan ketidakpuasan

pelanggan dan dapat merusak reputasi perusahaan.

Faktor lain yang tak kalah pentingnya dalam pembentukan harapan pelanggan adalah pengalaman pelanggan dengan produk/jasa lain yang memiliki karakteristik serupa. Pengalaman dengan kelas produk ini bisa mempengaruhi pembentukan norma atau standar tingkat kinerja yang harus dapat dipenuhi merek tertentu. Sebagai contoh, harapan pasien terhadap ketepatan waktu penyampaian jasa media tertentu dipengaruhi oleh pengalamannya dengan fasilitas media lainnya serta pengalamannya di bank, hotel, dan restoran.

Tentu saja karakteristik pelanggan juga berpengaruh terhadap harannya atas kinerja produk. Ada pelanggan yang memang memiliki harapan lebih tinggi atas suatu produk dibandingkan pelanggan lainnya. Konsekuensinya, standarnya lebih tinggi. Demikian pula halnya, rentang penerimaan (*latitudes of acceptance*) terhadap tingkat adaptasi berbeda antar individu. Konsumen yang memiliki rentang penerimaan lebih sempit cenderung lebih mudah tidak puas dibandingkan mereka yang mempunyai rentang penerimaan lebih luas. Perbedaan kecil saja antara harapan dan kinerja aktual sudah bisa membuat konsumen seperti ini merasa tidak puas.

2. Contrast theory

Prediksi reaksi konsumen berdasarkan teori kontras justru berkebalikan dengan teori *cognitive dissonance*. Bukannya menekan dissonance, konsumen malah justru akan memperbesar perbedaan antara ekspektasi dan kinerja produk/jasa. Apabila kinerja produk melampaui ekspektasi, konsumen akan sangat

puas; namun jika kinerja produk di bawah ekspektasi, ia akan sangat tidak puas. Hal ini menyiratkan bahwa konsumen sangat sensitif terhadap ekspektasi yang tidak terpenuhi dan bisa bereaksi secara berlebihan.

3. *Assimilation-contrast theory*

Menurut teori yang diintroduksi oleh Anderson pada tahun 1973 ini, konsumen mungkin menerima penyimpangan (deviasi) dari ekspektasinya dalam batas tertentu (*zone of acceptance*). Apabila produk atau jasa yang dibeli dan dikonsumsi tidak terlalu berbeda dengan apa yang diharapkan pelanggan, maka kinerja produk/jasa tersebut akan diasimilasi/diterima dan produk/jasa bersangkutan akan dievaluasi secara positif (dinilai memuaskan). Akan tetapi, jika kinerja produk/jasa melampaui zone penerimaan konsumen, maka perbedaan yang ada akan dikontraskan sedemikian rupa sehingga akan tampak lebih besar dari sesungguhnya. Dengan kata lain, *assimilation-contrast theory* menjelaskan kepuasan pelanggan dengan memakai dua teori sebelumnya (*cognitive dissonance theory* dan *contrast theory*). Dalam kasus tingkat diskonfirmasi ekspektasi dan kinerja yang tergolong moderat, konsumen bakal berperilaku sesuai dengan teori *cognitive dissonance*, yakni berusaha menekan kesenjangan atau perbedaan melalui perubahan persepsi. Sebaliknya, dalam kasus tingkat diskonfirmasi yang tinggi dan melampaui *zone of acceptance*, konsumen akan berperilaku sesuai dengan *contrast theory*, yakni akan membesar-besarkan perbedaan antara ekspektasi dan kinerja produk.

Setiap pelanggan berbeda-beda dalam hal toleransinya terhadap penyimpangan dari kinerja yang

diharapkan, di mana sebagian konsumen lebih toleran dibandingkan konsumen lainnya. Implikasinya, setiap perusahaan harus cermat dan berhati-hati dalam merancang dan mengimplementasikan komunikasi pemasarannya agar klaim produk/jasanya tidak masuk dalam *zone of rejection* mayoritas pelanggan targetnya.

Keterkaitan antara *cognitive dissonance theory*, *contrast theory* dan *assimilation-contrast theory* dapat diilustrasikan pada Gambar 3.3. Pada gambar tersebut, sumbu vertikal mencerminkan persepsi terhadap kinerja produk dan sumbu horizontalnya adalah tingkat ekspektasi. Garis ON mencerminkan *iso-curve* kinerja dan ekspektasi yang terbentuk manakala persepsi terhadap kinerja hanya ditentukan oleh ekspektasi pelanggan. Garis horizontal JL adalah kinerja aktual produk. Interaksi antara garis ON dan JL pada titik I mencerminkan kondisi ekspektasi akurat atau konfirmasi. Dengan demikian, area OJI merupakan daerah diskonfirmasi positif, karena ekspektasi terhadap kinerja lebih kecil dibandingkan kinerja aktual. Sementara area NLI merupakan daerah diskonfirmasi negatif, karena ekspektasi terhadap kinerja lebih besar daripada kinerja aktual.

Apabila kinerja aktual sebuah produk/jasa tidak sesuai dengan ekspektasi pelanggan, interpretasi 'asimilasi' memprediksi bahwa konsumen akan 'mengasimilasi' ekspektasinya sebagaimana ditunjukkan pada panah 1 dan 2 pada Gambar 3.3. Jadi, persepsi terhadap kinerja bakal bergeser ke garis PM yang masuk area diskonfirmasi positif. Sebaliknya, interpretasi 'kontras' justru memprediksi reaksi konsumen akan mengikuti arah panah 3 dan 4. Dalam hal ini, persepsi terhadap kinerja bakal masuk daerah

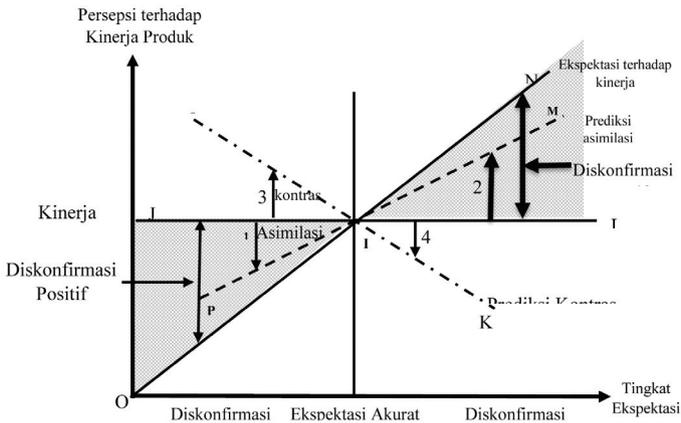
diskonfirmasi negatif sepanjang garis QK.

4. *Adaptation-level theory*

Teori yang dikemukakan pertama kali oleh Helson pada tahun 1964 ini juga konsisten dengan efek ekspektasi dan diskonfirmasi terhadap kepuasan. Menurut teori ini, individu hanya akan mempersepsikan stimuli berdasarkan standar yang diadaptasinya. Standar tersebut tergantung pada persepinya terhadap stimulus, konteks, serta karakteristik psikologis dan fisiologis organisme. Apabila sudah terbentuk, 'tingkat adaptasi' (*adaptation level*) tersebut akan menentukan evaluasi berikutnya dan memastikan bahwa setiap penyimpangan positif dan negatif bakal tetap berada dalam rentang posisi orisinal individu bersangkutan. Hanya pengaruh kekuatan besar terhadap *adaptation level* yang mampu mengubah evaluasi akhir seseorang.

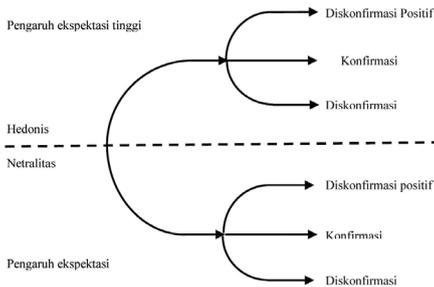
Fenomena *adaptation level* dalam proses kepuasan bisa dijelaskan dengan konsep-konsep seperti ekspektasi, kinerja, dan diskonfirmasi. Ekspektasi pelanggan berperan sebagai standar pembandingan (*adaptation level*) bagi kinerja produk. Sementara diskonfirmasi berperan sebagai *principal force* yang menyebabkan penyimpangan positif atau negatif dari *adaptation level*. Hasil akhirnya yang dalam model Helson disebut *revised adaptation level* ekuivalen dengan kepuasan. Paradigma ini bisa dirangkum dalam Gambar 3.4.

Gambar 3.3. Cognitive Dissonance Theory, Contrast Theory dan Assimilation-Contrast Theory



Sumber: Anderson. (1973)

Gambar 3.4. Adaptation-Level Theory



Sumber: Oliver (1981)

5. *Opponent-process theory*

Teori ini berusaha menjelaskan mengapa pengalaman konsumen yang pada mulanya sangat memuaskan cenderung dievaluasi kurang memuaskan pada kejadian atau kesempatan berikutnya. Dasar

pemikirannya adalah pandangan bahwa organisme akan beradaptasi dengan stimuli di lingkungannya, sehingga stimulasi berkurang intensitasnya sepanjang waktu. Sebagai contoh, jika Anda mendatangi *counter* parfum di toserba, aroma parfumnya mungkin terasa “menyengat” ketika Anda pertama kali tiba. Namun, semakin lama Anda berada di *counter* tersebut, semakin lemah dampak aroma parfum tersebut dikarenakan faktor adaptasi. Adaptasi berkaitan erat dengan homeostatis (Fletcher, 1942), di mana tubuh manusia berusaha mempertahankan kondisi fisiologis statis.

Proses homeostatis serupa terjadi dalam reaksi emosional terhadap kinerja produk/jasa. Apabila *excitement* atau stimulasi (baik positif maupun negatif) mengganggu keseimbangan psikologis konsumen, maka proses sekunder akan berlangsung sehingga konsumen bersangkutan akan kembali ke kondisi homeostatis semula. Proses pertama (emosi awal) disebut proses primer dan proses adaptif berikutnya disebut *opponent process*. Meskipun respon awal tidak mungkin meningkat seiring dengan adanya pengulangan (*repetitions*), *opponent process* akan menjadi semakin kuat sehingga individu bersangkutan mengalami *excitement* yang lebih lemah pada pengalaman berikutnya.

Kunjungan ulang ke sebuah restoran bisa menggambarkan kondisi di mana kepuasan yang sangat besar sulit sekali dipertahankan. Seorang konsumen bisa saja sangat puas terhadap restoran tertentu dan menyanya pada saat kunjungan pertama. Akan tetapi, jika ia melakukan kunjungan ulang berturut-turut, evaluasi yang sangat positif tersebut cenderung akan menurun dan kemungkinan malah bisa menjadi tidak puas. Penurunan kualitas sekecil apapun dibandingkan

tingkat kualitas yang dipersepsikan pada saat kunjungan pertama bakal menyebabkan konsumen merasa kecewa. Selain itu, konsumen bersangkutan kemungkinan akan membandingkan kualitas favorit orisinalnya dengan restoran-restoran lain, sehingga ia rentan terhadap peralihan merek (*brand switching*). Hal ini menghadirkan tantangan besar bagi para penyedia jasa dalam mempertahankan konsistensi tingkat kualitas dan kepuasan pelanggan.

6. *Equity theory*

Model tradisional *equity theory* (dikenal pula dengan istilah keadilan distributif dalam literatur sosiologi) berusaha mengoperasionalkan prinsip utama “pertukaran” (*exchange*). Menurut Homans (dikutip dalam Oliver & Swan, 1989), rewards yang didapatkan seseorang dari pertukarannya dengan orang lain harus proporsional dengan investasinya.

Sejumlah peneliti berpendapat bahwa setiap orang menganalisis pertukaran antara dirinya dengan pihak lain guna menentukan sejauh mana pertukaran tersebut adil atau fair. *Equity theory* beranggapan bahwa orang menganalisis rasio input dan hasilnya (*outcome*) dengan rasio input dan hasil mitra pertukarannya. Jika ia merasa bahwa rasionya unfavorable dibandingkan anggota lainnya dalam pertukaran tersebut, ia cenderung akan merasakan adanya ketidakadilan. Rasio ini bisa ditunjukkan secara sederhana sebagai berikut:

Hasil A		Hasil B
—————		—————
Input A	≈	Input B

7. *Consumer surplus*

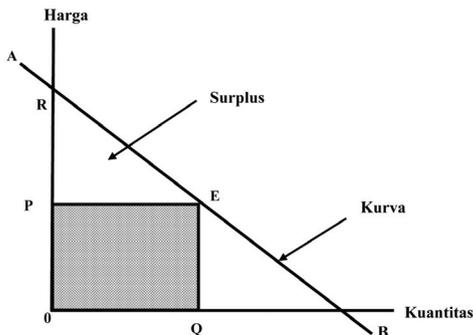
Dalam teori ekonomi, konsumen rasional akan mengalokasikan sumber daya langkanya sedemikian rupa sehingga rasio antara utilitas marjinal dan harga produk akan sama. Jadi, utilitas total yang didapkannya dari semua produk akan maksimum. Jika ada perubahan harga produk, sumber dayanya harus dialokasikan ulang dalam rangka mencapai ekuilibrium baru. Dalam sebuah pasar persaingan sempurna, harga pasar ditentukan oleh interaksi antara konsumen dan perusahaan sedemikian rupa sehingga saat ekuilibrium, harga yang diminta perusahaan sama persis dengan harga yang bersedia dibayarkan konsumen untuk kuantitas tertentu. Oleh sebab itu, semua konsumen dalam pasar tertentu diasumsikan bersedia membayar harga yang sama. Akan tetapi, ada gap antara utilitas total dan jumlah uang yang bersedia dibayarkan konsumen untuk mendapatkan produk. Gap inilah yang menjadi surplus bagi konsumen. Penyebab mengapa surplus konsumen bisa terbentuk adalah fakta bahwa harga pasar lebih ditentukan oleh utilitas marjinal ketimbang oleh utilitas total. Setiap unit produk dibeli dengan harga yang sama dengan unit terakhir. Namun, berdasarkan '*law of diminishing marginal utility*', unit-unit produk yang dibeli lebih awal bernilai lebih besar bagi konsumen dibandingkan unit terakhir. Jadi, konsumen menikmati surplus atas masing-masing unit produk yang dibelinya lebih awal.

Surplus konsumen bisa dijelaskan lewat Gambar 3.5 saat konsumen membeli produk sebanyak OQ_1 unit seharga OPI untuk masing-masingnya, total harga yang dibayarkannya adalah OQ_1 unit dalam satuan moneter adalah seluruh area di bawah kurva permintaan AB

yang dibatasi sumbu kuantitas (sumbu horizontal) dan sumbu harga (sumbu vertikal). Oleh sebab itu, bagi semua konsumen yang sebetulnya bersedia membayar seharga lebih mahal dibandingkan OPI, ada surplus konsumen sebesar area P1ER.

Tentu saja semakin besar surplus konsumen, semakin puas konsumen bersangkutan. Akan tetapi, ada tiga hal pokok yang patut dicatat. **Pertama**, surplus konsumen diukur pada tingkat agregat, bukan pada level individual. Karena harga produk ditentukan pasar dan bukan oleh konsumen individual, pengukuran surplus konsumen sulit dilakukan. **Kedua**, asumsi bahwa pasar berada dalam situasi persaingan sempurna tidaklah selalu mencerminkan kenyataan. **Ketiga**, kepuasan yang didapatkan melalui surplus konsumen tidak mencerminkan pengalaman total konsumen dalam membeli atau mengonsumsi sebuah produk/jasa. Kepuasan dalam konteks tersebut diperoleh sebagai hasil reaksi konsumen terhadap harga dan kuantitas produk. Berbagai aspek produk, seperti kualitas, kemasan, kenyamanan, rasa, dan seterusnya, cenderung diabaikan.

Gambar 3.5. Surplus Konsumen



8. *Utility theory*

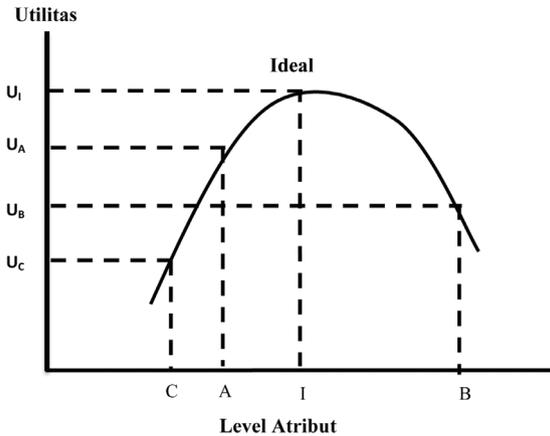
Berbagai variasi *utility theory* telah dikembangkan dalam sejumlah disiplin ilmu, seperti ekonomika, psikologi, statistika, dan ilmu manajemen. Namun, teori ini bisa ditelusuri akarnya dari ekonomika. Pada prinsipnya, *utility theory* berfokus pada cara konsumen memilih dan membuat keputusan berdasarkan preferensi dan penilaiannya terhadap nilai (*value*). Unsur pokok dalam teori ini adalah hubungan antara preferensi dan indifferensi individu terhadap serangkaian alternatif (misalnya, produk, merek, pemasok, dan sebagainya) berdasarkan sejumlah asumsi, di antaranya:

- *Connectivity*. Semua alternatif saling terkait sehubungan dengan relasi antara preferensi dan indifferensi.
- *Consistency*. Relasi preferensi antara dua alternatif tidak bisa diubah pada titik waktu tertentu. Hal ini menyiratkan bahwa apabila konsumen lebih menyukai A ketimbang B, maka ia tidak bisa lebih suka B daripada A atau bersikap indifferen terhadap A&B.
- *Transitivity*. Apabila ada tiga alternatif (A, B dan C) yang dipertimbangkan, dan jika konsumen lebih menyukai A daripada B dan B daripada C, maka ia pasti lebih suka A dibandingkan C.

Berdasarkan ketiga asumsi di atas, serangkaian alternatif bisa diranking sesuai dengan preferensi konsumen. Ranking tersebut bisa didasarkan pada skala ordinal atau rasio utilitas. Pada skala utilitas, angka tertentu diberikan pada masing-masing obyek preferensi (alternatif) sehingga relasi preferensi antar obyek tetap tidak berubah. Apabila skala utilitas dibuat untuk

beberapa merek produk, angka atau poin pada skala tersebut yang mencerminkan pilihan terbaik dari semua alternatif merek berdasarkan penilaian konsumen dinamakan *ideal point* (atau merek ideal).

Konsep *ideal point* sangat bermanfaat dalam menginterpretasikan kepuasan pelanggan dalam hal skala utilitas individual. Bagi setiap individu, *ideal point* mencerminkan tingkat ekspektasi tertinggi atas produk yang dibelinya. Apabila konsumen mengharapkan bahwa kinerja produk akan sebagus *ideal point*, namun ternyata setelah membeli atau mengkonsumsinya, tingkat utilitas kinerja produk dipersepsikan lebih rendah dibandingkan *ideal point*, maka ia akan tidak puas dengan produk tersebut (lihat Gambar 3.6). Demikian pula halnya jika konsumen berekspektasi bahwa kinerja produk bakal jauh di bawah *ideal point* dan setelah pembelian/konsumsi mempersepsikan kinerjanya memberikan tingkat utilitas antara *ideal point* dan ekspektasinya, ia bakal sangat puas dengan produk tersebut. Jadi, perbedaan antara tingkat utilitas kinerja produk dan *ideal point* diinterpretasikan sebagai refleksi kepuasan. Semakin dekat produk aktual dengan *ideal point*, semakin besar kepuasan konsumen. Sejumlah metode statistik telah dikembangkan untuk mengestimasi utilitas atribut sebuah produk dan mengukur jarak antara *ideal point* dan produk aktual sesuai dengan penilaian konsumen, di antaranya *multidimensional scaling methods*, *conjoint analysis*, dan PREFMAP.

Gambar 3.6. Utility Theory⁹. *Alienation*

Konsep *alienation* memiliki sejarah panjang dalam literatur sosiologi, terutama dalam konteks perilaku anti-sosial, seperti *authoritarian personality*, *political apathy*, *maladjustment at work*, dan seterusnya. Karena itu, tidaklah mengherankan bila konsep ini dapat digunakan untuk menginterpretasikan ketidakpuasan pelanggan. Kendati definisi *alienation* bisa bermacam-macam, pada umumnya konsep ini bisa diidentifikasi dalam empat bentuk: *powerlessness*, *meaninglessness*, *normlessness*, dan *isolation*.

Dalam *powerlessness*, individu meyakini bahwa tindakannya sendiri tidak dapat mempengaruhi atau menentukan hasil akhir. Berdasarkan sudut pandang konsumen, *powerlessness* mencerminkan perasaan tidak mampu mempengaruhi perilaku bisnis dalam rangka melindungi kepentingannya sebagai konsumen. Sebagai contoh, konsumen seringkali merasa tak berdaya (*powerless*) manakala perusahaan tidak merespon komplainnya atas kegagalan produk/jasa dalam memenuhi ekspektasinya.

Meaninglessness dalam konteks sosiologi bisa didefinisikan sebagai “ekspektasi rendah atau harapan kecil bahwa prediksi hasil perilaku masa datang bisa dilakukan secara akurat”. Berdasarkan perspektif pelanggan, situasi *meaninglessness* terjadi apabila konsumen merasa dirinya tidak mampu membuat keputusan pembelian secara ‘bijaksana’ dikarenakan kurangnya rasa percaya diri, minimnya informasi mengenai produk-produk alternatif, atau faktor lainnya.

Normlessness bisa berupa dua tipe: *purposelessness* dan *conflict-of-norms*. *Purposelessness* mencerminkan ketiadaan nilai-nilai yang bisa memberikan panduan, arahan atau pegangan hidup, serta ketiadaan nilai-nilai intrinsik dan sosial. *Conflict-of-norms* adalah kesulitan yang dihadapi seseorang dikarenakan adanya norma-norma yang saling bertentangan dalam kepribadiannya. Dalam konteks konsumen, *purposelessness* biasanya digunakan. Dalam hal ini, *normlessness* merefleksikan keyakinan sebagian (besar) konsumen bahwa para pelaku bisnis cenderung berperilaku tidak etis dan melakukan praktik pemasaran tidak adil. Mereka juga merasa dibohongi atau dikelabui oleh para pelaku bisnis. Bentuk *normlessness* lainnya adalah keyakinan konsumen bahwa perusahaan sengaja meluncurkan model baru produk elektronik atau otomotif untuk menghapus model lama secara bertahap. Biasanya *normlessness* bakal menimbulkan sikap skeptis dan rasa tidak percaya terhadap para pemasar dan pelaku bisnis.

Sementara itu, *isolation* merupakan perasaan terpisah atau terabaikan dari kelompok atau dari standar kelompok. Sejumlah riset menunjukkan bahwa isolasi bisa menimbulkan berbagai perilaku, seperti rendahnya partisipasi sosial, mobilitas spasial, persentase pemilih

yang lebih kecil dalam voting, tingkat pengangguran yang lebih besar, dan tingginya tingkat perputaran kerja. Dalam konteks konsumen, perasaan terisolasi muncul manakala konsumen tidak mampu memahami makna sesungguhnya iklan-iklan atau tidak mampu mengalami kondisi berbelanja yang menyenangkan. Isolasi merupakan bentuk alienation yang paling sulit ditangani para pelaku bisnis.

Dalam literatur pemasaran, konsep alienation dipakai untuk menjelaskan ketidakpuasan pelanggan dari aspek makro, khususnya menyangkut dampak ketidakefektifan pasar terhadap ketidakpuasan atau kekecewaan konsumen.

10. *Communication-effect theory*

Teori ini berbeda secara signifikan dengan teori-teori yang telah dibahas sebelumnya, karena teori ini tidak menekankan diskonfirmasi ekspektasi dan kinerja produk/jasa. Teori ini menegaskan bahwa kepuasan/ketidakpuasan pelanggan merupakan hasil dari respon konsumen terhadap perubahan komunikasi, namun bukan hasil evaluasi kognitif atau afektif terhadap produk/jasa. Komunikasi hanya diterima dalam situasi interpersonal, antar kelompok, atau komunikasi massa. Sayangnya, *Communication-effect theory* tidak mampu menjelaskan perubahan kepuasan yang dipengaruhi interaksi dan komunikasi dengan pelanggan.

Strategi Memuaskan Pelanggan

Dalam praktik, persoalan pelik yang seringkali dijumpai adalah menerjemahkan konsep kepuasan pelanggan ke dalam strategi bisnis yang siap diimplementasikan. Pada tataran strategi, upaya

mewujudkan kepuasan pelanggan membutuhkan komitmen, baik menyangkut dana maupun sumber daya manusia. Upaya ini bukanlah trik jangka pendek yang sifatnya temporer, namun sebaliknya strategi jangka panjang yang konsisten, terintegrasi, dan berkesinambungan. Inilah yang membedakan antara strategi kepuasan pelanggan sejati dan yang hanya sekedar *lip service*. Setidaknya ada delapan strategi yang selama ini diterapkan berbagai organisasi dalam rangka memuaskan pelanggannya: (1) manajemen ekspektasi pelanggan, (2) *relationship marketing and management*, (3) *aftermarketing*, (4) strategi retensi pelanggan, (5) *superior customer service*, (6) *technology infusion strategy*, (7) strategi penanganan komplain secara efektif, dan (8) strategi pemulihan layanan (Tjiptono & Chandra, 2005). Kedelapan strategi ini saling berkaitan erat, bahkan kadangkala ada elemen-elemen yang overlapping. Tak jarang pula nama yang digunakan berbeda-beda, tergantung siapa pencetusnya.

Esensi strategi manajemen ekspektasi pelanggan adalah berusaha mengedukasi pelanggan adalah mereka bisa benar-benar memahami peran, hak, dan kewajibannya berkenaan dengan produk/jasa. Beberapa perusahaan bahkan mencoba menerapkan kiat "*under promise, over delivery*" agar kinerja bisa melebihi ekspektasi pelanggan.

Relationship marketing (RM) berfokus pada upaya menjalin relasi positif jangka panjang yang saling menguntungkan dengan stakeholder utama perusahaan. Gummesson (2002) merumuskan pentingnya 30 kemungkinan relasi yang dikelompokkan dalam *classic market relationships*, *special market relationships*, *mega relationships*, dan *nano relationship* (uraian tentang 30R

bisa dilihat di Tabel 3.1). Pada prinsipnya, relasi tidak hanya terbatas pada hubungan antara perusahaan dan pelanggan sebagaimana yang ditekankan dalam *One-on-One Marketing* dan CRM (*Customer Relationship Management*).

Aftermarketing menekankan pentingnya orientasi pada pelanggan saat ini (*current customers*) sebagai cara yang lebih *cost-effective* untuk membangun bisnis yang menguntungkan. Pencetusnya, Terry Vavra (1994), merumuskan lima kunci implementasi *aftermarketing*: (1) *acquainting*, yakni berusaha mengenal para pelanggan dan perilaku pembelian serta kebutuhan mereka, termasuk mengidentifikasi "*high value customers*"; (2) *acknowledging*, yaitu berusaha menunjukkan kepada para pelanggan bahwa mereka dikenal secara personal, misalnya dengan merespon setiap komunikasi atau korespondensi dari para pelanggan secepat mungkin; (3) *appreciating*, yakni mengapresiasi pelanggan dan bisnisnya; (4) *analyzing*, yaitu menganalisis informasi-informasi yang disampaikan pelanggan melalui komunikasi dan korespondensi mereka; dan (5) *acting*, yakni menindaklanjuti setiap masukan yang didapatkan dari pelanggan dan menunjukkan pada mereka bahwa perusahaan siap mendengarkan dan siap mengubah prosedur operasi atau produk/jasa dalam rangka memuaskan mereka secara lebih efektif.

Strategi retensi pelanggan mirip dengan *after marketing*. Strategi ini berusaha meningkatkan retensi pelanggan melalui pemahaman atas faktor-faktor yang menyebabkan pelanggan beralih pemasok. Dengan kata lain, strategi ini mencoba menekan *price defectors* (beralih pemasok karena mengejar harga lebih murah), *product defectors* (menemukan produk superior di tempat lain),

service defectors (mendapatkan layanan lebih bagus di tempat lain), *market defectors* (pindah ke pasar lain), *technological defectors* (beralih ke teknologi lain), dan *organizational defectors* (beralih karena tekanan politik).

Strategi *superior customer service* diwujudkan dengan cara menawarkan layanan yang lebih baik dibandingkan para pesaing. Implementasinya bisa beraneka ragam, di antaranya garansi internal dan eksternal, jaminan, pelatihan cara penggunaan produk, konsultasi teknis, saran pemakaian produk alternatif, peluang penukaran atau pengembalian produk yang tidak memuaskan, reparasi komponen yang rusak/cacat, penyediaan suku cadang pengganti, penindaklanjutan kontak dengan pelanggan, informasi berkala dari perusahaan, klub/organisasi pemakai produk, pemantauan dan penyesuaian produk untuk memenuhi perubahan kebutuhan pelanggan, dan seterusnya.

Technology infusion strategy berusaha memanfaatkan kecanggihan teknologi untuk meningkatkan dan memuaskan pengalaman *service encounter* pelanggan, baik dalam hal *customization* dan fleksibilitas, perbaikan pemulihan layanan, maupun penyediaan *spontaneous delight*. Salah satu bentuknya adalah SST (*Self-Service Technologies*) yang memungkinkan pelanggan menciptakan produk/jasa bagi dirinya sendiri. Sebagai contoh, konsumen Amazon.com bisa menelusuri database buku, CD music, mainan, dan produk lainnya dengan mudah; menggunakan *electronic shopping cart* untuk memilih dan membeli produk; membaca resensi buku dan mengakses sampel isi buku; dan seterusnya. Semuanya ini menambah pengalaman positif setiap pelanggan yang mengunjungi situs Amazon.com.

Strategi penanganan komplain secara efektif mengandalkan empat aspek penting: (1) empati terhadap pelanggan yang marah; (2) kecepatan dalam penangan setiap keluhan; (3) kewajaran atau keadilan dalam memecahkan permasalahan atau komplain; dan (4) kemudahan bagi konsumen untuk mengkontak perusahaan. Bagi perusahaan, komplain sebetulnya merupakan kesempatan berharga untuk memperbaiki hubungannya dengan pelanggan yang kecewa, menghindari publisitas negatif, dan menyempurnakan layanannya di masa datang.

Strategi pemulihan layanan berusaha menangani setiap masalah dan belajar dari kegagalan produk/ layanan, serta melakukan perbaikan demi penyempurnaan layanan organisasi. Implementasinya bisa berupa jaminan layanan tanpa syarat, pemberdayaan karyawan, penyelesaian kegagalan layanan secara cepat, dan strategi manajemen *zero defection*. Contoh spesifiknya antara lain permohonan maaf atas kesalahan yang terjadi, kompensasi atau ganti rugi, pengembalian uang, penjelasan atas penyebab kegagalan produk/ layanan, pengerjaan ulang, dan seterusnya. Walaupun sekilas kelihatannya sepele, riset menunjukkan bahwa kepuasan terhadap pemulihan layanan berkontribusi positif terhadap minat pembelian ulang, loyalitas dan komitmen pelanggan, trust, gethok tular positif, dan persepsi positif pelanggan terhadap *fairness*.

Tantangan Memuaskan Pelanggan

Sebagai bentuk strategi defensif berfokus pada pelanggan, upaya memuaskan pelanggan menghadapi sejumlah tantangan strategik. **Pertama**, ekspektasi pelanggan bersifat dinamis dan dibentuk oleh banyak

faktor, di antaranya pengalaman berbelanja di masa lalu, opini teman dan kerabat, serta informasi dan promosi perusahaan maupun para pesaing. Kita sebagai pelanggan acapkali tidak memahami apa yang bisa diharapkan dari sebuah produk atau jasa, terutama bila produk/jasa itu tergolong baru. Tambahan lagi, apa yang dinilai istimewa pada suatu waktu mungkin sekali dianggap standar minimum di lain kesempatan. Sebagai contoh, beberapa tahun lalu ketika bank mulai memanfaatkan teknologi ATM (Anjungan Tunai Mandiri), nasabah menganggap itu sebagai kelebihan bank bersangkutan. Kini, sulit membayangkan bank besar tanpa memiliki fasilitas ATM.

Kedua, tidak semua pelanggan sama nilainya, karena itu dibutuhkan segmentasi strategik yang memfasilitasi pemilihan segmen khusus untuk keperluan *relationship marketing* (RM) jangka panjang. Namun jangan lupa, relasi bersifat dua arah. Sederhananya, perusahaan ingin ‘berteman akrab’ dengan pelanggan, namun pelanggan tersebut belum tentu mau memilih perusahaan itu sebagai sobat karib. Riset di berbagai negara menunjukkan bahwa apa yang dimaksudkan perusahaan sebagai aktivitas RM justru kadangkala dirasakan konsumen sebagai *invasion of privacy*.

Ketiga, strategi ‘membeli’ loyalitas pelanggan kadangkala justru bisa merugikan perusahaan, apalagi bila yang disasar adalah *switchable customers*. Kelompok ini suka beralih pemasok demi mencari tawaran ‘terbaik’ (termurah, berhadiah atau berfasilitas paling menarik). Tawaran hadiah seperti handset gratis bagi pelanggan baru disertai kewajiban kontrak hanya selama 3-6 bulan membuat sebagian konsumen *fixed phone* di Australia

bersedia gonta-ganti penyedia jasa (Telstra, Optus, B Digital, dan AAPT). Selama masih ada pilihan pemasok, loyalitas 100% terasa naif. Bahkan dalam *subscription market* (contohnya, asuransi, kartu kredit, bank, dan jasa telekomunikasi) yang secara tradisional pelanggannya tergolong *locked-in customers*, loyalitas poligami justru banyak dijumpai. Contohnya, tak sedikit nasabah yang memiliki rekening di lebih dari satu bank. Pelanggan Kompas bisa jadi juga berlangganan Republika, Kedaulatan Rakyat, Jawa Pos, Tempo, Seputar Indonesia, atau harian lainnya.

Keempat, pemanfaatan teknologi untuk menggantikan, melengkapi, dan/atau menambah layanan perusahaan menghadapi kendala berupa isu privasi, *confidentiality*, tingkat melek teknologi, tingkat akses teknologi, dan biaya akses teknologi. Di Australia, masih banyak pelanggan (terutama para lansia) yang lebih menyukai aspek sosial dalam berinteraksi langsung dengan staf perusahaan. Jangan heran kalau sering antrian panjang di bank dikarenakan nasabah pensiunan lansia sedang mengobrol dengan teller. Selain itu, sosialisasi e-ticketing masih perlu waktu, karenanya maskapai penerbangan seperti Virgin Blue dan JetStar tetap menempatkan personilnya di sekitar mesin-mesin *check-in* elektronik untuk membantu para penumpangnya. Lebih lanjut, Berthon & John (2006) mengamati bahwa investasi dalam teknologi informasi di sejumlah sektor, seperti perbankan, justru berdampak negatif terhadap produktivitas dan kepuasan pelanggan. Mereka berargumen bahwa akar masalahnya adalah fokus berlebihan pada teknologi semata, bukan pada nilai interaksi (*interaction value*) yang bisa difasilitasi teknologi. Solusi sekaligus tantangannya terletak pada

kemampuan menilai secara komprehensif kapabilitas organisasi dalam memanfaatkan teknologi untuk mewujudkan sejumlah dimensi nilai interaksi. Masing-masing dimensi tersebut saling independent dan bisa dikombinasikan. Sebagai contoh, dalam konteks perbankan, pemanfaatan teknologi informasi memunculkan sejumlah paradoks:

- *Currency.* Teknologi seharusnya mampu mempercepat transaksi, namun kenyataannya seringkali perlu waktu sampai 3 hari sebelum transfer dana bisa masuk ke rekening tujuan; 2 sampai 3 hari sebelum setoran kas via ATM muncul di rekening; sehari atau lebih sebelum pembayaran via Internet tercatat lunas.
- *Configuration.* Teknologi sewajarnya membuat lokasi menjadi tidak signifikan, namun kenyataannya ATM, kantor cabang dan website bank memiliki kapabilitas yang sangat berbeda dalam hal penyampaian jasa.
- *Customization.* Teknologi mampu menyediakan informasi spesifik masing-masing nasabah, namun tak jarang staf lini depan bank tidak mengenal nasabah atau tidak mampu meng-*customize* interaksi dengan nasabah berdasarkan risiko kredit atau nilai nasabah bagi bank.
- *Continuity.* Teknologi mempermudah pelacakan aktivitas nasabah, namun bila seorang nasabah sering berpergian ke luar negeri untuk keperluan bisnis, bank-bank umumnya tidak menyesuaikan layanannya dengan menawarkan *travelers checks* atau jasa finansial yang disesuaikan dengan kebutuhan

international business traveler.

- *Control.* Teknologi seharusnya memberi nilai tambah dalam hal nasabah yang pegang kendali. Namun, banyak nasabah bank di sejumlah negara yang justru merasa bahwa teknologi kerap kali mengurangi kemampuan mereka dalam mengatur interaksi. Coba saja Anda tutup rekening Anda secara online atau lewat ATM.
- *Contact.* Teknologi seharusnya mengurangi heterogenitas kualitas interaksi sebagaimana dijumpai pada layanan yang disampaikan SDM. Namun, situasi ATM yang sedang rusak (*out-of-order*) dan *out-of-money* jelas bukan pengalaman interaksi yang menyenangkan.

Kelima, secara konseptual, kepuasan hanyalah salah satu di antara sekian banyak macam emosi yang mewarnai pengalaman hidup kita sehari-hari (misalnya marah, kecewa, kesal, senang, dan gembira). Walaupun kepuasan tetap penting, itu saja belumlah cukup untuk mendapatkan gambaran utuh mengenai pengalaman pelanggan. Sebagai ilustrasi, rasa frustrasi saat mengantri panjang dan lama di ruang praktik dokter gigi; kejengkelan terhadap sikap kasar petugas imigrasi; dan kegembiraan saat membeli mobil baru, tak bisa dijelaskan hanya dengan analisis gap antara ekspektasi pelanggan dan kinerja produk/jasa/perusahaan. Lebih kompleks lagi, hingga saat ini belum ada definisi dan konseptualisasi universal menyangkut kepuasan pelanggan. Dalam bukunya "*Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*", pakar kepuasan pelanggan Oliver (1997) menegaskan bahwa semua orang paham

apa itu kepuasan, tetapi begitu diminta mendefinisikannya, kelihatannya tak seorangpun tahu.

3.3. KUALITAS LAYANAN

“Quality can’t be defined,
that we just know it when we see it”
(Plato)

Dalam rangka menciptakan kepuasan pelanggan, produk yang ditawarkan organisasi harus berkualitas. Istilah kualitas sendiri mengandung berbagai macam penafsiran, karena kualitas memiliki sejumlah level: universal (sama di manapun), kultural (tergantung sistem nilai budaya), sosial (dibentuk oleh kelas sosial ekonomi, kelompok etnis, keluarga, teman sepergaulan), dan personal (tergantung preferensi atau selera setiap individu³). Secara sederhana, kualitas bisa diartikan sebagai produk yang bebas cacat. Dengan kata lain, produk sesuai dengan standar (target, sasaran atau persyaratan yang bisa didefinisikan, diobservasi dan diukur). Namun, definisi berbasis manufaktur ini kurang relevan untuk sektor jasa. Oleh sebab itu, pemahaman mengenai kualitas kemudian diperluas menjadi “*fitness for use*” dan “*conformance to requirements*”. Kualitas mencerminkan semua dimensi penawaran produk yang menghasilkan manfaat (*benefits*) bagi pelanggan. Istilah nilai (*value*) seringkali digunakan untuk mengacu pada kualitas relatif suatu produk dikaitkan dengan harga produk bersangkutan.

Dalam kaitannya dengan kepuasan pelanggan,

3 Orang Perancis menyebutnya “*chacun a son gout*” (semua tergantung selera masing-masing), sementara orang Romawi menyebutnya “*de gustibus non disputandum esf*” (selera tidak bisa diperdebatkan).

kualitas memiliki beberapa dimensi pokok, tergantung pada konteksnya. Dalam kasus pemasaran barang, ada delapan dimensi utama yang biasanya digunakan:

1. Kinerja (*performance*): karakteristik operasi dasar dari suatu produk, misalnya kecepatan pengiriman paket titipan kilat, ketajaman gambar dan warna sebuah TV, serta kebersihan masakan di restoran.
2. Fitur (*features*): karakteristik pelengkap khusus yang bisa menambah pengalaman pemakaian produk, contohnya minuman gratis selama penerbangan pesawat, AC mobil, dan koleksi tambahan aneka nada panggilan pada telepon genggam.
3. Reliabilitas, yaitu probabilitas terjadinya kegagalan atau kerusakan produk dalam periode waktu tertentu. Semakin kecil kemungkinan terjadinya kerusakan, semakin andal produk bersangkutan.
4. Konformasi (*conformance*), yaitu tingkat kesesuaian produk dengan standar yang telah ditetapkan, misalnya ketepatan waktu keberangkatan dan kedatangan kereta api; dan kesesuaian antara ukuran sepatu dengan standar yang berlaku.
5. Daya tahan (*durability*), yaitu jumlah pemakaian produk sebelum produk bersangkutan harus diganti. Semakin besar frekuensi pemakaian normal yang dimungkinkan, semakin besar pula daya tahan produk. Baterai merupakan salah satu contoh produk yang kerap kali menekankan aspek daya tahan sebagai positioning kunci.

6. *Serviceability*, yaitu kecepatan dan kemudahan untuk direparasi, serta kompetensi dan keramahan staf layanan.
7. Estetika (*aesthetics*), menyangkut penampilan produk yang bisa dinilai dengan panca indera (rasa, aroma, suara, dan seterusnya).
8. Persepsi terhadap kualitas (*perceived quality*), yaitu kualitas yang dinilai berdasarkan reputasi penjual, contohnya mobil BMW, arloji Rolex, kemeja Polo, dan peralatan elektronik Sony.

Dalam kasus pemasaran jasa, dimensi kualitas yang paling sering dijadikan acuan adalah:

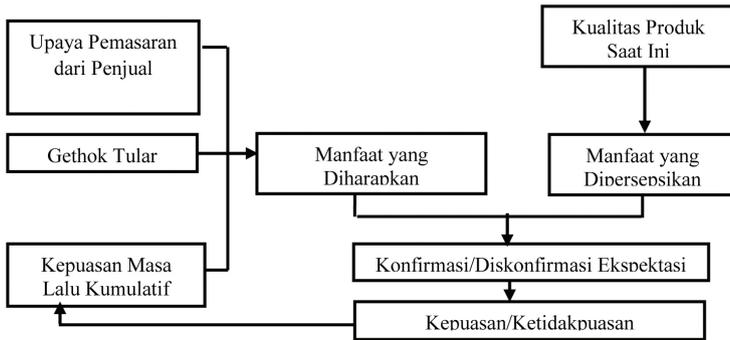
1. Reliabilitas, yakni kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan. Contohnya, dokter mampu mendiagnosis penyakit pasien dengan akurat.
2. Responsivitas, yaitu keinginan dan kesediaan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan memberikan layanan dengan tanggap. Contohnya, sistem reservasi dan penanganan bagasi maskapai penerbangan yang cepat.
3. Jaminan (*assurance*), mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para karyawan; bebas dari bahaya fisik, risiko atau keraguan. Contohnya, mekanik di bengkel yang berpengalaman dan berpengalaman luas.
4. Empati, meliputi kemudahan dalam menjalin hubungan, komunikasi yang efektif, perhatian personal, dan pemahaman atas

kebutuhan individual para pelanggan. Contohnya, seorang dokter mengenal pasiennya dengan baik, mengingat masalah (penyakit, keluhan, dan sejenisnya) sebelumnya, dan bersikap sabar serta menjadi pendengar yang baik.

5. Bukti fisik (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, karyawan, dan sarana komunikasi. Contohnya, fasilitas reparasi, seragam karyawan, kelengkapan peralatan, dan ruang tunggu yang representatif di bengkel.

Kualitas produk yang dirasakan pelanggan akan menentukan persepsi pelanggan terhadap kinerja, yang pada gilirannya akan berdampak pada kepuasan pelanggan (lihat Gambar 3.7).

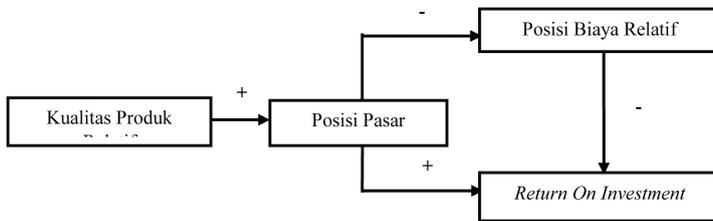
Gambar 3.7. Hubungan Antara Kepuasan dan Persepsi Kualitas



Sejumlah riset empiris membuktikan bahwa kualitas tinggi berdampak pada kinerja bisnis superior (lihat Gambar 3.8). Kualitas tinggi menimbulkan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi pula. Hasilnya, posisi penjualan relatif perusahaan di pasar juga meningkat,

sehingga ROI (*Return On Investment*) meningkat. Selain itu, seiring dengan semakin kuatnya posisi pasar, perusahaan akan semakin kompetitif dalam biaya rata-rata dikarenakan skala ekonomis. Karena biaya berhubungan secara negatif dengan profitabilitas, maka biaya yang rendah akan menyebabkan peningkatan profitabilitas.

Gambar 3.8. Hubungan Antara Kualitas dan Profitabilitas



Keterangan: Tanda (+) dan (-) menunjukkan korelasi antar faktor.

Lebih lanjut, kualitas layanan berkontribusi signifikan bagi pengembangan diferensiasi, positioning, dan strategi bersaing setiap organisasi pemasaran, baik perusahaan manufaktur maupun penyedia jasa. Walaupun begitu, minat dan perhatian pada pengukuran kualitas layanan sebenarnya baru berkembang sejak dalam dekade 1980an.

Kualitas layanan mencerminkan perbandingan antara tingkat layanan yang disampaikan perusahaan dibandingkan ekspektasi pelanggan. Kualitas layanan diwujudkan melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaian dalam mengimbangi atau melampaui harapan pelanggan. Harapan pelanggan bisa berupa tiga standar. **Pertama**, *will expectation*, yaitu tingkat kinerja yang

diantisipasi atau diperkirakan konsumen akan diterimanya, berdasarkan semua informasi yang diketahuinya. Tipe ini merupakan tingkat harapan yang paling sering dimaksudkan oleh konsumen sewaktu menilai kualitas layanan. **Kedua**, *should expectation*, yaitu tingkat kinerja yang dianggap sudah sepatasnya diterima konsumen. Biasanya tuntutan dari apa yang seharusnya diterima jauh lebih besar daripada apa yang diperkirakan bakal diterima. **Ketiga**, *ideal expectation*, yaitu tingkat kinerja optimum atau terbaik yang diharapkan dapat diterima konsumen. Singkat kata, faktor utama yang mempengaruhi kualitas layanan ada dua: *expected service* dan *perceived service*. Pembahasan berikut akan difokuskan pada dinamika pengukuran kualitas layanan *offline* dan *online*.

Kualitas Layanan Online

Sekalipun boom *e-commerce* telah berlalu seiring dengan rontoknya berbagai perusahaan *dot-com*, Internet tetap bertahan sebagai media komunikasi dan saluran distribusi alternatif. Perusahaan-perusahaan seperti Amazon mendistribusikan produk dan jasanya hanya melalui saluran Web, sementara banyak sekali perusahaan yang menciptakan saluran Web sebagai sumber informasi pra-pembelian (contohnya, mobil, telepon genggam, universitas, dan lain-lain), cara alternatif membeli produk (pengecer seperti GAP, Talbot's dan Eddie Bauer), ancaman untuk memperluas layanan (bagi produk industrial), dan cara untuk menjangkau konsumen kelas atas yang sangat mengutamakan waktu dan kecepatan (*online banking*).

Sejumlah riset menunjukkan bahwa hanya kurang dari 2 persen dari online visits yang berakhir dengan

pembelian produk (Bellman, 2001) dan buruknya kualitas layanan berkontribusi pada \pm 80 persen komplain pelanggan terhadap *e-retailers* (Dobie, et al., 2001). Selain itu, ada kecenderungan bahwa konsumen lebih suka mencari informasi produk dan harga secara online, namun tetap berbelanja di toko tradisional (*offline*). Salah satu penyebab utamanya adalah isu jaminan keamanan dan privasi dalam berbelanja *online* yang dipersepsikan masih lemah.

Dilandasi adanya perbedaan signifikan antara pengalaman berbelanja di Internet dan pengalaman berbelanja konvensional, sejumlah peneliti berupaya mengeksplorasi dimensi kualitas layanan khusus untuk konteks bisnis *online*. Ada yang memberi nama khusus bagi dimensi-dimensi tersebut, ada pula yang tidak. Beberapa di antaranya:

1. Lima faktor utama kualitas layanan online: kecepatan pengantaran (*speed of delivery*), kemudahan penggunaan (*ease of use*), reliabilitas, kesenangan (*enjoyment*), dan kendali (*control*) (Dabholkar, 1996).
2. Empat faktor determinan *e-satisfaction*: kenyamanan online, informasi produk, desain situs, dan keamanan finansial (Szymanski & Hise, 2000).
3. Sebelas dimensi Electronic Service Quality: akses, kemudahan navigasi, efisiensi, fleksibilitas, reliabilitas, personalisasi, keamanan/privasi, daya tanggap, jaminan/kepercayaan, estetika situs, dan pengetahuan harga (Zeithaml, et al., 2000).
4. Tujuh dimensi kualitas layanan *online*: konten, akses, navigasi, desain, respon, latar

- belakang (*background*), dan personalisasi (Kaynama & Black, 2000).
5. Empat dimensi pokok SITEQUAL: kemudahan pemakaian, estetika desain, kecepatan pemrosesan, dan keamanan (Yoo & Donthu, 2001).
 6. Lima dimensi WebQual: usability, desain, informasi, *trust* dan empati (Barnes & Vidgen, 2002).
 7. Empat dimensi e-quality: desain dan isi situs, kepercayaan, empati, dan keamanan (Liljander, et al., 2002).
 8. Lima dimensi Internet Retail Service Quality (IRSQ): kinerja (*performance*), akses, keamanan, sensasi (*sensation*), dan informasi (Janda, et al., 2002).
 9. Tujuh dimensi e-SQ atau eSERVQUAL: efisiensi, reliabilitas, fulfillment, privasi, daya tanggap, kompensasi, dan kontak (Zeithaml, et al., 2002).
 10. Empat dimensi eTailQ: fulfillment/reliabilitas, desain website, layanan pelanggan, dan keamanan/privasi (Wolfenbarger & Gilly, 2003).

Di antara sekian banyak model kualitas layanan online yang berkembang belakangan ini, tampaknya model yang paling komprehensif dan integratif adalah E-S-QUAL yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml & Malhotra (2005). Model yang menyempurnakan eSERVQUAL ini berfokus pada dua elemen utama: "*core online service*" dan "*recovery online service*". Masing-masing elemen dijabarkan lagi ke dalam beberapa dimensi.

Core online service quality (E-S-QUAL) meliputi empat dimensi: (1) efisiensi (kemudahan dan kecepatan mengakses dan menggunakan situs perusahaan); (2) fulfillment (akurasi janji layanan, ketersediaan stok produk, dan pengiriman produk sesuai dengan waktu yang dijanjikan); (3) ketersediaan sistem (fungsionalitas teknis situs yang beroperasi sebagaimana mestinya); dan (4) privasi (tingkat keamanan situs dan proteksi terhadap informasi pelanggan). *E-recovery service quality* (E-RescS-QUAL) terdiri atas (1) reponsivitas (penanganan masalah dan pengembalian produk secara efektif melalui mekanisme di situs bersangkutan), (2) kompensasi (sejauh mana situs bersangkutan mengkompensasi pelanggan atas masalah yang terjadi); dan (3) kontak (ketersediaan bantuan via telepon atau staf online).

Tantangan Pengukuran Kualitas Layanan

Kualitas layanan jauh lebih sukar didefinisikan, dijabarkan, dan diukur bila dibandingkan dengan kualitas barang. Sementara ukuran kualitas dan pengendalian kualitas telah lama dikembangkan dan diterapkan untuk barang fisik, upaya yang sama untuk aspek layanan justru masih dalam tahap perkembangan. Hingga saat ini belum ada konsensus universal mengenai cara terbaik untuk mengukur kualitas layanan. Model SERVQUAL (dan juga E-S-QUAL) yang oleh sebagian kalangan akademisi dan praktisi manajemen dipandang sebagai 'model standar', ternyata memiliki sejumlah kelemahan yang signifikan. Sejauh ini, baru dicapai konsensus dalam tiga hal. **Pertama**, kualitas layanan merupakan sikap atau penilaian global terhadap superioritas sebuah layanan. **Kedua**, kualitas layanan

berbeda dengan kepuasan pelanggan. **Ketiga**, dimensi kualitas layanan *offline* dan *online* berbeda.

Di luar ketiga hal tersebut, masih terdapat sejumlah aspek yang belum disepakati dan membutuhkan agenda penelitian lebih lanjut. **Pertama**, tujuan instrument pengukuran kualitas layanan bisa bersifat prediktif, diagnostik, atau kedua-duanya. Setiap tujuan membutuhkan instrument tersendiri. **Kedua**, sampai saat ini belum ada rumusan baku mengenai definisi kualitas layanan, terutama menyangkut karakteristiknya yang berhubungan dengan kinerja, harapan, dan/atau standar ideal. **Ketiga**, relevansi variabel ekspektasi dan tingkat kepentingan (*importance*) masih membutuhkan eksplorasi lebih mendalam. **Keempat**, dimensionalitas kualitas layanan masih perlu diteliti, terutama menyangkut jumlah dan definisi setiap dimensi. Hal yang juga tak kalah pentingnya adalah isu universalitas versus kontekstualitas dimensi. Maksudnya, apakah dimensi kualitas berlaku untuk semua kategori produk atau hanya pada konteks-konteks tertentu. **Kelima**, masih terdapat beberapa isu tentang variabel ekspektasi yang membutuhkan pemecahan, di antaranya definisi ekspektasi, relevansi ekspektasi dalam pengukuran kualitas layanan, dan waktu pengukuran (sebelum atau sesudah interaksi antara perusahaan dan konsumen). Aspek terakhir menyangkut penentuan format instrument pengukuran yang paling andal dan sah, sesuai dengan konteks produk dan tujuan instrument pengukuran.

3.4. LOYALITAS PELANGGAN

Survei global yang dilakukan The Conference Board di tahun 2002 menyimpulkan bahwa loyalitas dan retensi pelanggan merupakan tantangan manajemen terpenting yang dihadapi para eksekutif puncak di seluruh penjuru dunia. Dalam manajemen berlaku prinsip "*you can't manage what you can't measure*". Karena itu, tidaklah mengherankan bila riset di bidang pemasaran gencar dilakukan dalam rangka memahami, mengukur, dan mengelola loyalitas pelanggan.

Perspektif Loyalitas Pelanggan

Selama ini loyalitas pelanggan kerap kali dikaitkan dengan perilaku pembelian ulang. Keduanya memang berhubungan, namun sesungguhnya berbeda. Dalam konteks merek, misalnya, loyalitas mencerminkan komitmen psikologis terhadap merek tertentu, sedangkan perilaku pembelian ulang semata-mata menyangkut pembelian merek tertentu yang sama secara berulang kali (bisa dikarenakan memang hanya satu-satunya merek yang tersedia, merek termurah, dan sebagainya).

Pembelian ulang bisa merupakan hasil dominasi pasar oleh perusahaan yang berhasil membuat produknya menjadi satu-satunya alternatif yang tersedia. Konsekuensinya, pelanggan tidak memiliki peluang untuk memilih. Selain itu, pembelian ulang bisa pula merupakan hasil upaya promosi terus-menerus dalam rangka memikat dan membujuk pelanggan untuk membeli kembali merek yang sama. Bila tidak ada dominasi pasar dan upaya promosi intensif tersebut, pelanggan sangat mungkin beralih

merek. Sebaliknya, pelanggan yang loyal pada merek tertentu cenderung 'terikat' pada merek tersebut dan bakal membeli produk yang sama lagi sekalipun tersedia banyak alternatif lainnya.

Pada prinsipnya, konsep loyalitas pelanggan berlaku untuk merek, jasa, organisasi (toko, pemasok, penyedia jasa, klub olahraga), kategori produk (contohnya, rokok), dan aktivitas (misalnya, berenang dan bermain sepak bola). Secara garis besar, literatur loyalitas pelanggan didominasi dua aliran utama: aliran stokastik (*behavioral*) dan aliran deterministik (sikap). Dengan kata lain, loyalitas merek dapat ditinjau dari merek apa yang dibeli konsumen dan bagaimana perasaan atau sikap konsumen terhadap merek tertentu. Dalam perkembangan terakhir, muncul pula aliran integratif yang berusaha menggabungkan perspektif sikap dan behavioral.

3.4.1. Perspektif Behavioral (Stokastik)

Berdasarkan perspektif ini, loyalitas merek diartikan sebagai pembelian ulang sebuah merek secara konsisten oleh pelanggan. Setiap kali seorang konsumen membeli ulang sebuah produk (misalnya pasta gigi, kecap, maskapai penerbangan, dan seterusnya), bila ia membeli merek produk yang sama, maka ia dikatakan pelanggan yang setia pada merek tersebut dalam kategori produk bersangkutan.

Filosofi dasar perspektif ini adalah bahwa komponen random (semata-mata faktor kebetulan) mendasari perubahan-perubahan struktur pasar. Model ini dipandang mampu menjelaskan perilaku konsumen secara agregat. Argumentasi utamanya: loyalitas pelanggan dipengaruhi oleh begitu banyak variabel

yang saling berinteraksi dalam frekuensi yang tidak bisa diprediksi, sehingga dalam praktik prosesnya bersifat stokastik (fenomena random).

Ukuran-ukuran loyalitas berbasis perspektif behavioral didasarkan pada perilaku pembelian aktual konsumen atau laporan konsumen mengenai perilaku pembeliannya. Ukuran-ukuran tersebut bisa dikelompokkan menjadi tiga macam: proporsi pembelian, urutan/rentetan pembelian, dan probabilitas pembelian.

a. Ukuran proporsi pembelian

- *Exclusive purchase (undivided loyalty)*. Loyalitas terjadi apabila seorang konsumen membeli ulang hanya satu merek tertentu (loyalitas 100%).
- *Market-share concept*. Loyalitas ditentukan berdasarkan persentase total pembelian merek favorit (merek tunggal yang paling sering dibeli). Dalam banyak situasi, seorang konsumen dikatakan loyal apabila persentase pembelian merek favoritnya melebihi 50%.
- *Hard-core criterion*. Ukuran ini pada dasarnya sama dengan *market-share concept*, hanya saja cutoff point yang dipakai 75%.
- *Dual brand loyalty*. Loyalitas diukur berdasarkan persentase total pembelian dua merek yang paling sering dibeli.
- *Triple brand loyalty*. Loyalitas ditentukan berdasarkan persentase total pembelian tiga merek yang paling sering dibeli.

b. Ukuran urutan pembelian

- *Divided loyalty*. Kondisi ini terjadi manakala konsumen loyal pada dua merek dengan pola pembelian ABABABAB atau AAABBAABBB.
- *Unstable loyalty (switch loyalty)*. Situasi ini berlangsung apabila konsumen secara konsisten membeli sebuah merek selama periode waktu tertentu dan kemudian beralih membeli merek lain secara konsisten (contohnya, AAABBB).
- *Occasional switch*. Konsumen cenderung setia pada sebuah merek spesifik, namun kadang - kadang mencoba merek lainnya (contohnya, AABAAACAADA).
- *Brand indifference (non-loyalty)*. Konsumen tidak loyal pada salah satu merek (contohnya, ABDCBACD).
- *Three-in-a-row criterion*. Konsumen dianggap loyal pada merek tertentu manakala ia membeli merek tersebut tiga kali atau lebih secara berturut-turut.

c. Ukuran probabilitas pembelian

Ukuran ini mengkombinasikan proposi dan urutan pembelian berdasarkan sejarah pembelian yang dilakukan pelanggan dalam periode yang relatif lama. Dalam hal ini model multinomial logit banyak digunakan untuk memprediksi probabilitas statistik pembelian ulang sebuah merek spesifik pada kesempatan pembelian berikutnya. Ukuran-ukuran spesifik yang digunakan mencakup *first-order (Markov) probability of repurchase, average staying time, repeat purchase probability* (frekuensi relatif pembelian merek spesifik selama

serangkaian pembelian sebelumnya), dan *return purchase probability* (frekuensi relatif konsumen yang beralih merek membeli kembali merek pertama dalam pembelian berikutnya).

3.4.2. Perspektif Sikap (Deterministik)

Perspektif deterministik mengasumsikan bahwa terdapat satu atau beberapa penyebab utama loyalitas pelanggan yang bisa diidentifikasi. Perilaku pembelian ulang sebuah merek yang sama oleh pelanggan yang sama tidak terjadi begitu saja; namun, itu lebih merupakan konsekuensi langsung dari faktor tertentu dalam perilaku konsumen. Riset-riset dalam aliran ini berusaha memahami, mengungkap dan mengidentifikasi faktor-faktor determinan tersebut.

Perspektif ini berfokus pada komitmen psikologis⁴ konsumen dalam pembelian, tanpa perlu mempertimbangkan secara spesifik perilaku pembelian efektif (aktual). Berbeda dengan aliran behavioral yang mengoperasionalkan loyalitas sebagai dikotomi antara loyal dan tidak loyal, perspektif sikap mengukur loyalitas sebagai skala interval atau kontinum (*a degree of loyalty*). Karena itu, tujuan utama pengukuran loyalitas berdasarkan perspektif sikap bukanlah untuk mengetahui apakah seseorang loyal atau tidak, namun untuk memahami intensitas loyalitasnya terhadap merek atau toko tertentu. Contoh-contoh ukuran loyalitas berbasis perspektif deterministik meliputi:

- *Brand preference*. Konsumen dianggap loyal terhadap merek yang disebutnya sewaktu menjawab pertanyaan: Merek apa yang

4 Komitmen psikologis ini diukur berdasarkan pernyataan konsumen menyangkut preferensi atau minat berperilakunya, dan bukan atas dasar perilaku pembelian aktual.

paling Anda sukai?

- *Constancy of preference*. Loyalitas disimpulkan apabila ada kesamaan atau konstansi sikap positif terhadap merek spesifik selama periode beberapa tahun.
- *Brand name loyalty*. Tingkat loyalitas diukur berdasarkan jawaban responden terhadap item pernyataan dalam rating 7-poin skala Likert berikut: "Saya memilih produk yang dibeli berdasarkan nama merek favorit saya, bukan atas dasar harga".
- *Jarak antara acceptance region dan rejection region*. Dalam ukuran ini, merek-merek dinilai dalam kontinum *brand preference*, kemudian dikelompokkan dalam *acceptance*, *neutrality* dan *rejection regions*. Semakin jauh jarak antara *accepted brands* dan *rejected brands*, semakin besar pula tingkat loyalitas merek attitudinal.
- *Jarak antara acceptance region dan neutrality region*. Semakin jauh jarak antara *accepted brands* dan *neutral brands*, semakin besar tingkat loyalitas merek attitudinal.
- *Proporsi atau jumlah merek dalam acceptance region*. Semakin banyak jumlah merek aktual yang berbeda dalam *acceptance region*, semakin besar kecenderungan terjadinya *multibrand loyalty* dan semakin kecil kecenderungan terjadinya *unibrand loyalty*.
- *Proporsi atau jumlah merek dalam rejection region*. Semakin besar jumlah merek dalam *rejection region*, semakin besar pula tingkat loyalitas konsumen terhadap merek-merek

yang berada dalam *acceptance region*.

3.4.3. Perspektif Integratif

Dalam artikel klasiknya "*Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework*", Dick & Basu (1994) mengidentifikasi empat situasi kemungkinan loyalitas berdasarkan dimensi sikap dan perilaku pembelian ulang. **Pertama**, *no loyalty*, yaitu bila sikap dan perilaku pembelian ulang pelanggan sama-sama lemah. Penyebabnya bisa bermacam-macam, di antaranya produk/jasa baru diperkenalkan sehingga belum dikenal; pemasar tidak mampu mengkomunikasikan keunggulan unik produknya; dan konsumen mempersepsikan semua merek relatif sama kinerjanya.

Kedua, *spurious loyalty (captive loyalty)*, yakni jika sikap yang relatif lemah dibarengi dengan pola pembelian ulang yang kuat. Dalam hal ini faktor non-sikap (misalnya, norma subyektif dan faktor situasional) lebih kuat pengaruhnya terhadap perilaku pembelian. Karena itu, pembelian ulang sering dilakukan atas dasar pertimbangan situasional, seperti *familiarity* (dikarenakan penempatan produk yang strategis pada rak pajangan; lokasi *outlet* di pusat perbelanjaan atau persimpangan jalan yang ramai) atau faktor diskon.

Ketiga, *latent loyalty* tercermin bila sikap yang kuat dibarengi dengan pola pembelian ulang yang lemah. Situasi yang menjadi perhatian besar para pemasar ini disebabkan pengaruh faktor-faktor non-sikap yang sama kuat atau bahkan cenderung lebih kuat ketimbang faktor sikap dalam menentukan pembelian ulang. Sebagai contoh, bisa saja seseorang bersikap positif terhadap restoran tertentu, namun tetap saja ia berusaha mencari variasi dikarenakan pertimbangan harga atau

preferensi terhadap berbagai variasi menu atau masakan. **Keempat**, *loyalty*, yaitu bilamana konsumen bersikap positif terhadap merek atau pemasok tertentu dan disertai pola pembelian ulang yang konsisten.

Dinamika Loyalitas Pelanggan

Riset loyalitas pelanggan dalam beberapa dekade terakhir menghasilkan lima wawasan manajerial penting. **Pertama**, riset-riset berdasarkan perspektif behavioral menemukan bahwa hanya sedikit konsumen yang tergolong loyal monogami (100% loyal) atau "*promiscuous*" (tidak loyal terhadap merek apapun). Sebaliknya, yang banyak dijumpai justru fenomena *polygamous loyalty*, yaitu pelanggan loyal terhadap portofolio merek tertentu dalam suatu kategori produk. Walaupun Anda sangat suka ayam goreng KFC, sulit membayangkan jika Anda hanya bersedia mengkonsumsi itu untuk sarapan, makan siang, dan makan malam setiap hari! Fenomena *polygamous loyalty* dikarenakan sejumlah faktor, di antaranya:

- Konsumen menggunakan merek berbeda untuk situasi berbeda (contohnya, sepatu Nike dipakai ke sekolah, Adidas untuk main sepakbola, Bally untuk ke pesta)
- Merek-merek bersifat komplementer, bukan substitusi (contohnya, konsumen membeli Bisnis Indonesia untuk informasi bisnis harian, majalan Swa untuk analisis bisnis rinci dwi-mingguan, Kompas untuk berita umum harian, dan Bola untuk berita olahraga).
- Kadangkala konsumen merasa perlu menggabungkan berbagai merek dalam

rangka membentuk produk lengkap (contohnya, pakaian, kosmetik, travel, perlengkapan & bumbu masak).

- Beberapa merek tidak menawarkan layanan lengkap sebagaimana diharapkan (contohnya, pengecer, saluran TV, dan pemancar radio; Mungkin tidak ada pemirsa yang hanya menonton satu stasiun TV, kecuali jika pilihan yang tersedia hanya satu, seperti jaman 'kejayaan' TVRI di masa lalu).
- Variasi merupakan manfaat yang dicari pelanggan (contohnya, konsumen mencoba menu masakan Padang, Thailand, Perancis, Jepang, Meksiko, India, dan lain-lain).
- Hasrat akan sesuatu yang baru (suka mencoba hal-hal baru).
- Anggota keluarga menginginkan merek berbeda (contohnya, shampoo, sabun mandi dan pasta gigi buat ayah, ibu, dan anak bisa jadi berbeda-beda mereknya)
- Dalam situasi 'out-of-stock' di pasar swalayan, banyak orang bersedia membeli merek lain dalam kategori yang sama daripada pindah ke toko lain.
- Diferensiasi yang kurang signifikan dan kemiripan fungsional antar merek dalam sebuah kategori produk membuat banyak konsumen gampang beralih dari satu merek ke merek lain. Konsekuensinya, jarang ada konsumen yang loyal 100% hanya pada satu merek saja.

Kedua, loyalitas pelanggan bersifat dinamis dan bisa berubah dikarenakan berbagai faktor, seperti

kondisi kesehatan, perubahan tahapan dalam siklus hidup, aktivitas promosi perusahaan, perubahan pendapatan, norma subyektif, dan sebagainya. Kesadaran akan kesehatan dan kepedulian lingkungan, misalnya, berpotensi menumbuhkan loyalitas baru pada produk seperti makanan organik, makanan rendah lemak (seperti *low fat*, *low GI*, *skim milk*, *light milk*), bahan pembungkus non-plastik, dan lain-lain. Pelanggan mungkin memutuskan untuk berhenti mengkonsumsi kategori produk tertentu, misalnya berhenti merokok, sehingga loyalitasnya pada merek tertentu ikut berakhir. Perubahan kebutuhan pelanggan, misalnya dikarenakan perubahan tahapan dalam siklus hidup, juga bisa berdampak pada perubahan loyalitas merek. Sebagai contoh, individu yang sewaktu bujangan menjadi pelanggan setia restoran siap saji bisa berubah loyalitasnya setelah ia menikah dan punya anak.

Ketiga, merek-merek kecil cenderung mengalami kerugian ganda, di mana hanya sedikit konsumen yang membelinya (pangsa pasar kecil), dan dari mereka yang membelinya tersebut hanya membeli dalam jumlah dan frekuensi kecil, serta cenderung kurang loyal. Fenomena yang pertama kali diamati McPhee (1963) ini disebut efek "*double jeopardy*" (DJ) yang bisa diibaratkan "sudah jatuh, tertimpa tangga". Efek DJ telah diobservasi di berbagai kategori produk (pasta gigi, kopi, mobil, komputer personal, *aviation fuel*, bensin, pembersih, dan *personal care*), media (program TV dan radio), jaringan distribusi (toko individual, jaringan ritel), kondisi pasar (*near-steady state* dan *non-partitioned markets*), periode waktu (1950-2000), dan pasar geografis (Inggris, Amerika Serikat, Jepang, Jerman, Australia, Selandia Baru, dan lain-lain). Efek DJ dipandang sebagai

fenomena statistik berkenaan dengan struktur ukuran pasar, di mana merek besar lebih unggul dikarenakan lebih kuat anggaran pemasarannya (sehingga eksposur pemasarannya lebih bagus) dan *market presence* lebih kokoh (pangsa pasar dan popularitas lebih besar). Implikasinya, pilihan strategik 'terbaik' bagi merek kecil adalah menghindari kompetisi *head-to-head* dengan merek besar dan lebih berfokus pada penciptaan ceruk pasar (geografis, ekonomis maupun psikologis) atau beralih ke pasar baru (seperti yang dipopulerkan oleh Kim & Mauborgne (2005) dengan istilah *blue ocean strategy*).

Keempat, ada hubungan negatif antara kesuksesan *private-label brands* (*store brands*) dan siklus bisnis. Pangsa *private-label brands* (PL) di sebuah negara meningkat manakala kondisi perekonomian memburuk dan sebaliknya menurun saat perekonomian membaik. Fenomena ini diamati di sejumlah negara, seperti Amerika Serikat, Inggris, Belgia, Jerman, Thailand, Indonesia, Korsel, Malaysia, dan Singapura. Menariknya, kecepatan dan intensitas peralihan merek tersebut berbeda selama periode kontraksi dan ekspansi. Peralihan ke PL lebih ekstensif dan cepat dibandingkan pergeseran kembali ke merek nasional setelah masa resesi berakhir. Bahkan sebagian pelanggan malah tetap membeli PL sekalipun masa ekonomi susah telah lama berlalu. Kelihatannya siklus bisnis agregat berkontribusi signifikan bagi kesuksesan PL jangka panjang. Tanpa strategi pemasaran proaktif selama masa resesi, merek nasional cenderung sulit bangkit setelah perekonomian pulih karena para peritel berinvestasi dalam program PL semasa resesi sementara kebanyakan pemilik merek nasional justru memangkas habis anggaran

pemasarannya saat kondisi perekonomian memburuk.

Kelima, secara garis besar karakteristik dan ukuran loyalitas pelanggan bisa dibedakan berdasarkan tiga tipe pasar (*consumable goods markets*, *durable goods markets*, dan *service markets*). Tipe *consumable goods markets* meliputi FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*, seperti sabun mandi, deterjen, pasta gigi, sereal, susu bayi, dan es krim) dan *business-to-business markets* di mana barang dikonsumsi, seperti alat tulis. Riset loyalitas merek pada tipe pasar ini cenderung difokuskan pada ukuran behavioral loyalitas, seperti *share of category requirements* (proporsi pembelian) dan *allegiance* (periode waktu menggunakan merek tertentu). *Consumable goods markets* bercirikan *divided loyalty (split loyalty)*, yang biasa dikenal pula dengan istilah *multi-brand purchasing*. Alasan pembelian berbagai macam merek bisa bermacam-macam, di antaranya: demi mencari variasi, memanfaatkan kesempatan diskon, merek favorit sedang tidak tersedia (misalnya kehabisan stok), pembeli tunggal melakukan pembelian untuk kebutuhan rumah tangga (pembeli tersebut belum tentu pemakai akhir dan produk yang dibeli mungkin digunakan oleh lebih dari satu orang), tingkat keterlibatan rendah dalam pembelian ulang, dan jumlah transaksi pembelian biasanya kecil.

BAGIAN II

MENGERTI KONSUMEN

BAB 4 Identifikasi Pembeli

BAB 5 Faktor Sosiologi & Psikologi Pembeli

BAB 6 Pengambilan Keputusan Pembelian

BAB 7 Kreatifitas dalam merebut Pembeli

BAB 4

IDENTIFIKASI PEMBELI

4.1. CALON PEMBELI/PASAR

Calon pembeli atau pasar dapat diartikan sebagai seseorang atau sekelompok orang yang mempunyai potensi untuk melakukan pembelian. Potensi yang dimiliki terutama berupa:

- Adanya kebutuhan dan keinginan yang perlu dipenuhi,
- Adanya daya beli atau sejumlah uang untuk membeli, dan
- Kemampuan untuk membeli.

Potensi yang ketiga, kemampuan untuk membeli, mungkin belum mereka miliki sehingga penjual harus dapat menciptakan kemauan tersebut; atau dapat pula mereka sudah memiliki kemauan untuk membeli, hanya belum melaksanakan pembelian.

Dalam setiap strategi penjualan, penjual perlu memperhatikan tiga calon pembeli, yaitu:

1. Calon pemakai (*prospective user*),
2. Calon pengambil keputusan (*prospective*

decider),

3. Calon pembeli (*prospective buyer*).

Sering, pengambil keputusan juga menjadi pemakai dan pembeli sehingga hal ini memudahkan penjual dalam pelaksanaan dan pemusatan usaha-usaha persuasifnya. Dalam pasar industri atau pasar produsen, kepala bagian produksi harus dapat memutuskan kapan karyawan produksi membutuhkan peralatan baru. Ia kemudian mengirim suatu nota permintaan ke bagian pembelian untuk membelikan mesin baru. Dalam kasus seperti ini, wiraniaga yang menawarkan mesin baru tersebut perlu memperhatikan ketiga orang tersebut dalam perencanaan strategisnya. Jika beberapa orang mempunyai pengaruh terhadap suatu pembelian, maka tanpa memperhatikan semua orang tersebut akan dapat menimbulkan kesalahan fatal.

4.2. SEGMENTASI UNTUK MENGIDENTIFIKASI PASAR

Wiraniaga dapat mengidentifikasi pasar berdasarkan karakteristiknya. Untuk tujuan tersebut perlu dilakukan segmentasi pasar. Segmentasi pasar dapat diartikan sebagai suatu proses menggolong-golongkan pasar dari pasar yang bersifat heterogen ke dalam satuan-satuan atau segmen-segmen pasar yang bersifat homogen untuk suatu produk. Dalam segmen pasar yang homogen terdapat kebutuhan dan keinginan yang serupa; di samping itu juga mungkin terdapat kebiasaan membeli, cara penggunaan barang, motif pembelian dan tujuan pembelian yang serupa.

Adapun alasan-alasan yang dapat dikemukakan tentang pentingnya mengadakan segmentasi pasar

adalah:

- Pasar bersifat dinamis, tidak statis. Ini berarti bahwa dalam pasar terdapat perubahan secara terus menerus tentang sikap, siklus kehidupan, kondisi keluarga, pendapatan, pola geografis dan sebagainya.
- Pasar untuk suatu produk berubah sesuai dengan siklus kehidupan produk tersebut, dari tahap pengenalan sampai dengan tahap penurunan.

Untuk mengadakan segmentasi pasar dapat ditempuh beberapa cara yang berbeda. Metode tersebut juga dapat berbeda satu produk ke produk lainnya. Salah satu cara dalam mengadakan segmentasi pasar adalah dengan membagi pasar menurut faktor-faktor berikut:

1. *Faktor geografis*, seperti: daerah sejuk dan daerah panas, daerah pegunungan dan daerah pantai, daerah perkotaan dan daerah pedesaan, daerah banyak hujan dan daerah kering, daerah banyak bencana dan daerah sedikit bencana.
2. *Faktor demografis*, seperti: jenis kelamin, usia, agama, suku, kebangsaan, Pendidikan dan kepadatan penduduk.
3. *Faktor tingkat penghasilan*.
4. *Faktor sosiologis*, seperti: kelompok budaya, kelas-kelas sosial, dan kelompok referensi kecil.
5. *Faktor psikologis / psikografis*, seperti kepribadian, sikap dan manfaat produk yang diinginkan.

Faktor-faktor tersebut terutama digunakan untuk

mensegmentasikan pasar konsumen yang berupa pembeli perorangan dan/atau pembeli-pembeli rumah tangga. Setiap segmen pasar yang sudah diadakan penggolongan akan memilih karakteristik yang berbeda-beda. Perlu juga diperhatikan bahwa penjual harus selalu mengenali profil konsumen yang sudah menjadi langganannya agar dapat membedakannya dengan kelompok calon pembeli. Jika penjual menawarkan barang industri, ia juga perlu mengidentifikasi karakteristik pasar industri yang dituju. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk mensegmentasikan pasar industri antara lain:

- Bidang usaha, dan
- Daya beli yang diukur dari volume penjualan, volume produksi dan/atau volume kegiatan.

4.3. PROFIL LAIN CALON PEMBELI

Meskipun calon pembeli yang akan dilayani mempunyai kesamaan-kesamaan secara umum dari segi usia, penghasilan, pendidikan dan karakteristik terukur lainnya, tetapi akan dapat dijumpai banyak jenis kepribadian yang berbeda diantara calon pembeli tersebut. Sehingga strategi yang seharusnya digunakan untuk calon pembeli yang bersifat *extrovert* menjadi tidak tepat jika digunakan untuk pembeli yang bersifat *introvert*. Bahkan tantangan juga muncul pada saat menghadapi calon pembeli dengan kata hati dan raut muka yang berbeda.

1. *Introvert*

Introvert adalah orang-orang yang umumnya mempunyai sifat agak pendiam, rajin, sulit ditebak isi

hatinya. Dengan kata lain, introvert adalah orang-orang yang lebih suka memikirkan dirinya sendiri daripada orang lain. Biasanya mereka sangat analitis dan membutuhkan informasi yang lengkap tentang penawaran dari penjual, tetapi jika mereka menganggap wiraniaga yang datang adalah mengganggu dan membuang-buang waktu saja, maka mereka dapat menghentikan pembicaraan tanpa pemberitahuan. Adapun karakteristik-karakteristik lain dari introvert ini adalah:

- Mereka lebih menyukai cara-cara yang rasional daripada emosional dan tidak terpengaruh oleh kepribadian wiraniaga.
- Mereka cermat dalam menerima informasi, tetapi sulit memberikan responsi sehingga agak sulit berkomunikasi dua arah.
- Mereka merupakan pembeli yang sensitif dan mudah menentang pernyataan-pernyataan yang tidak cocok dengan sikap dasar dan keyakinannya.
- Mereka mengutamakan kemandirian berpikir dan individualitis.
- Mereka lebih suka bersikap formal dan dalam pembicaraan selalu menjaga jarak.

Dengan adanya sifat-sifat tersebut, wiraniaga yang datang pada para introvert harus benar-benar dapat memahami kemauannya, tidak ditawarkan produk tetapi ditumbuhkan upaya untuk memperbaiki atau menyempurnakan maksudnya dalam pembelian produk.

2. *Extrovert*

Dibandingkan dengan *introvert*, *extrovert* ini

memiliki sifat-sifat yang berlawanan, antara lain:

- Mereka suka berbicara dan tidak banyak perhatian terhadap formalitas.
- Mereka mudah menanggapi kepribadian wiraniaga ketika mempertimbangkan usulan pembelian.
- Mereka berorientasi pada orang (*people oriented*), artinya selalu berusaha memahami perasaan dan isi hati orang lain serta menghindari sikap menyinggung perasaan wiraniaga.
- Seperti *introvert*, mereka suka didengar sewaktu berbicara, tetapi awal pembicaraan harus ditangannya.
- Mereka lebih berjiwa sosial dan kurang analitis dibanding *introvert*.
- Mereka suka akan penghargaan-penghargaan yang diberikan kepada orang yang melakukan pembelian.
- Mereka suka tertawa dan humor sehingga mudah akrab.
- Mereka mudah kena atau terpengaruh oleh sikap yang emosional dan dapat menjadi pengambil keputusan yang spontan tanpa perencanaan matang.

Dari sifat-sifat tersebut dapat disimpulkan bahwa *extrovert* adalah orang-orang yang lebih suka memikirkan orang lain dan cenderung bersifat agresif, serta suka menolong atau mempengaruhi orang lain karena kepribadiannya sangat menonjol.

3. Penggerutu

Orang yang mempunyai sifat sebagai penggerutu

sering mengalami adanya ketidakpuasan dalam berbagai hal. Untuk menghadapi calon pembeli seperti ini, wiraniaga perlu menentukan sikap, misalnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan tentang masalah yang benar-benar riil. Di samping itu, wiraniaga juga perlu mendengarkan dan memberi kesempatan kepada calon pembeli ini untuk menyelesaikan pembicaraannya.

4. Procrastinator

Calon pembeli seperti ini suka menanggungkan atau menunda sesuatu, tidak dapat dengan cepat menyelesaikan urusannya. Dalam hal ini wiraniaga dapat menunjukkan bahwa apabila calon pembeli itu tidak segera mengambil keputusan, maka ia akan kehilangan manfaat atau peluang baik. Perlu juga dikatakan bahwa calon pembeli tersebut sebenarnya memiliki kekuatan dan kemampuan untuk mengambil keputusan sehingga hal-hal atau penawaran yang belum diputuskan dapat segera diputuskan.

BAB 5

FAKTOR SOSIOLOGIS & PSIKOLOGIS PEMBELI

5.1 FAKTOR SOSIOLOGIS YANG MEMPENGARUHI KEPUTUSAN PEMBELI

Dalam penerapan konsep pemasaran, perusahaan berusaha mensegmentasikan pasar dan menentukan keinginan masing-masing segmen. Di sini kita akan memberikan perhatian pada segi sosial dan ekonomi yang ada pada segmen-segmen pasar tersebut di samping perubahan faktor-faktor sosiologis yang mempengaruhi perilaku konsumen (pola pembelian konsumen).

5.1.1. Faktor Demografi

Demografi ini merupakan salah satu faktor sosiologis seperti umur, jenis kelamin, penghasilan, tempat tinggal dan macam pekerjaan. Bagi produsen barang konsumsi pada umumnya, faktor ini dipakai untuk mensegmentkan pasarnya. Sehingga penentuan daya beli mereka lebih muah. Meskipun faktor demografi ini biasanya digunakan untuk memilih calon pembeli

baru yang sangat potensial, namun studi sosiologis juga dapat membantu mempelajari perilaku konsumen: bagaimana orang membeli. Disini, pembelian tanpa direncanakan akan dapat diketahui. Sebagai contoh dapat dilihat pada mebel dan mobil. Dulu, barang-barang semacam ini pembeliannya selalu dipertimbangkan atau direncanakan dengan matang, tetapi sekarang tidak lagi demikian. Orang sudah mulai membelinya tanpa direncanakan (disebut *impulse buying*).

5.1.2. Faktor Perubahan Dalam Kebiasaan Membeli

Pada tingkat eceran, perilaku pembelian telah berubah dari waktu ke waktu. Umumnya wanita mempunyai suara yang lebih kuat dalam mengambil keputusan untuk membeli barang konsumsi kebutuhan rumah tangga. Adanya kenaikan jumlah wanita yang bekerja, baik sudah kawin maupun belum, akan meningkatkan pula kekuatan ekonomi mereka.

Penghasilan merupakan faktor penentu dalam perilaku pembelian, dan penghasilan kedua (sambilan) dalam sebuah rumah tangga sering digunakan untuk membeli barang- barang yang dianggap lebih mahal. Bahkan cara pembelian barang- barang semacam ini juga telah berubah. Biasanya barang mewah itu dibeli dengan perencanaan atau pertimbangan yang masak dan sering harus dengan menabung lebih dulu. Semakin banyak orang yang mulai menganggap bahwa pembelian tersebut merupakan bagian dari standar kehidupan yang mereka harapkan, maka pembelian ini akan menjadi semakin informal dan semakin sering dilakukan tanpa direncanakan.

5.1.3. Faktor Pentingnya Kesan Sosial

Faktor sosiologis juga mempengaruhi perusahaan-perusahaan dalam pembeliannya. Mereka mempunyai keinginan agar keberhasilan yang dicapai juga terlihat dalam penampilannya, sebagai contoh macam perabot rumah tangganya, dekorasinya dan sebagainya. Kegiatan karyawan pada posisi tertentu, seperti manajer, akan memerlukan barang-barang tertentu yang harus dibeli oleh perusahaan. Barang-barang yang dibeli kadang-kadang digunakan untuk menunjukkan prestise perusahaan, sebagai contoh: mobil, alat pendingin udara, jaminan makan dan sebagainya.

5.1.4. Faktor Kelompok Refrensi

Kelompok ini terdiri atas orang-orang yang mempunyai pandangan tertentu tentang bagaimana harus bertindak dalam suatu keadaan. Maka mereka sering dijadikan pedoman oleh konsumen dalam bertingkah laku. Termasuk kelompok ini antara lain: serikat buruh, klub olah raga, lingkungan tetangga dan sebagainya. Interaksi mereka sering dilakukan secara individual sehingga seseorang mudah terpengaruh oleh orang lain untuk membeli sesuatu.

Selain kelompok refrensi tersebut masih ada kelompok lain yang besar pengaruhnya terhadap perilaku pembelian, seperti: keluarga, golongan atas dan kelas sosial lainnya.

5.2 FAKTOR PSIKOLOGIS YANG MEMPENGARUHI KEPUTUSAN PEMBELI

Teori psikologis dapat memberikan pengetahuan yang sangat penting tentang alasan-alasan menyangkut

perilaku pembelian seseorang. Di sini kita akan meninjau secara luas beberapa teori tentang kepribadian yang dapat diterapkan ke dalam proses pembelian dan penjualan. Kepribadian di sini dapat didefinisikan sebagai serangkaian sikap dan kepercayaan seseorang yang dicerminkan dalam perilaku.

Banyak orang yang merasa tidak puas dengan situasi yang ada, atau jika mereka puas, kepuasan itu hanya bersifat sementara. Banyak juga orang yang ingin membeli barang-barang yang lebih besar, lebih bagus, lebih antik atau lebih mewah tanpa memperhatikan posisinya. Selanjutnya, kita sekarang ini hidup dalam masyarakat yang membuktikan bahwa nilai pemikiran itu mencerminkan keberhasilan secara material.

5.3 PENGARUH KEPERIBADIAN DALAM PEMBELIAN

Sampai sekarang, definisi tentang kepribadian ini belum ada yang diakui secara umum, tetapi kita perlu mendapatkan batasannya sebagai berikut:

Kepribadian adalah pola sifat individu yang dapat menentukan tanggapan untuk bertingkah laku.

Sebenarnya, pengaruh sifat kepribadian konsumen terhadap pandangan dan perilaku pembeliannya adalah sangat umum. Untuk mempelajari kepribadian seseorang, kita dapat menggunakan teori *psikonalitis* yang dikemukakan oleh *Sigmund Freud*.

Dalam teori *psikonalitis* yang merupakan bagian dari teori *psikologis*, ia menyatakan bahwa tingkah laku itu dipengaruhi oleh adanya keinginan yang terpaksa dan adanya motif yang tersembunyi. Jadi, teori ini menyangkut kepribadian seseorang. Tindakan

seseorang yang tidak direncanakan akan mudah sekali menimbulkan akibat- akibat yang kurang baik. Namun tidak berarti bahwa akibat yang ditimbulkan selalu tidak baik; dapat pula terjadi sebaliknya. Misalnya, sebuah contoh dapat kita lihat pada perilaku pembelian dari orang- orang yang tinggal di kota besar seperti Jakarta. Mereka membeli sesuatu karena ingin dipandang lebih kaya dari orang lain.

Seperti telah dibahas dalam bab sebelumnya bahwa menurut corak perilakunya orang dapat digolongkan ke dalam *extrovert* dan *introvert*. Pandangan orang dapat bermacam-macam mengenai perilaku. Mungkin seseorang dapat dianggap sangat *extrovert*, agak *extrovert*, kurang *introvert* dan sebagainya. Ini semua bergantung pada situasinya. Dalam hubungan pribadi antara dua orang, salah satu akan lebih dominan, sedangkan yang lain kurang dominan. Jika kedua orang itu adalah *introvert* maka keputusan-keputusan yang diambil akan lamban dan mungkin kurang menyenangkan.

5.3.1. PRAKTEK PENJUALAN

Praktek penjualan harus jelas. Penjual akan menghadapi kedua macam orang- orang diatas (*extrovert* dan *introvert*) dalam tingkatan-tingkatan yang berbeda. Penampilan seseorang apakah ia masuk golongan *extrovert* atau golongan *introvert* ditentukan oleh beberapa faktor, yaitu:

- Kepribadiannya
- Keadaan yang ada
- Kepribadian dari orang-orang yang berhubungan dengannya.

Situasi yang ada pada seseorang dalam suatu

lingkungan penjualan dapat dikendalikan dalam beberapa tingkatan. Kepribadian harus fleksibel tetapi terkontrol. Faktor utama untuk berhasilnya penjualan disebabkan karena kemampuan penjual untuk menyesuaikan kepribadiannya dengan pembeli yang dihadapi. Seorang langganan/pembeli yang masuk golongan *extrovert* akan sangat sesuai jika berhubungan dengan seorang penjual yang penurut tetapi pandai mengarahkan pembeli kepada keputusan yang positif.

5.4 PENGARUH KONSEP DIRI DALAM PEMBELIAN

Para psikolog telah mengembangkan beberapa teori untuk memahami kepribadian. Salah satu teori itu disebut teori konsep diri. Konsep diri merupakan cara bagi seseorang untuk melihat dirinya sendiri dan pada saat yang sama ia mempunyai gambaran tentang diri orang lain. Oleh karena itu konsep diri ini dapat menentukan perilaku pembeli.

Pada pokoknya, konsep diri ini dapat dibedakan ke dalam dua macam, yaitu: (a) konsep diri yang nyata, dan (b) konsep diri yang ideal (cara yang dicita-citakan untuk melihat dirinya sendiri). Tetapi beberapa psikolog lain membedakannya ke dalam empat macam, yaitu: (a) konsep diri yang nyata, (b) konsep diri lain, (c) konsep diri ideal, dan (d) konsep diri lain ideal.

Setiap orang pasti mempunyai suatu tujuan dalam perilakunya meskipun tidak disadari. Dalam keadaan tertentu, kita dapat menentukan tujuan tersebut apabila mengetahui tentang konsep diri seseorang. Biasanya, konsep diri seseorang hanya dinyatakan dengan suatu tujuan saja dan tidak mengatakan mengapa konsep diri

terebut ada. Setiap orang memiliki konsep diri yang berbeda- beda, sehingga memungkinkan adanya pandangan yan berbeda terhadap usaha- usaha pemasaran perusahaan.

BAB 6

PENGAMBILAN KEPUTUSAN PEMBELIAN

6.1 IDENTIFIKASI KEBUTUHAN

Keputusan-keputusan tentang suatu pembelian adalah sangat kompleks. Beberapa dari faktor-faktor yang mempengaruhinya dapat dikendalikan oleh penjual, tetapi beberapa tidak.

Penjual yang profesional harus mengetahui bagaimana menentukan kebutuhan seorang pembeli, bagaimana cara menerima ide-ide baru dan bagaimana tekanan sosial serta psikologis dapat mempengaruhi pembelian. Penting juga mengetahui bagaimana mengatasi konflik. Semua ini akan terlibat dalam bidang-bidang antropologi, ekonomi dan sosiologi.

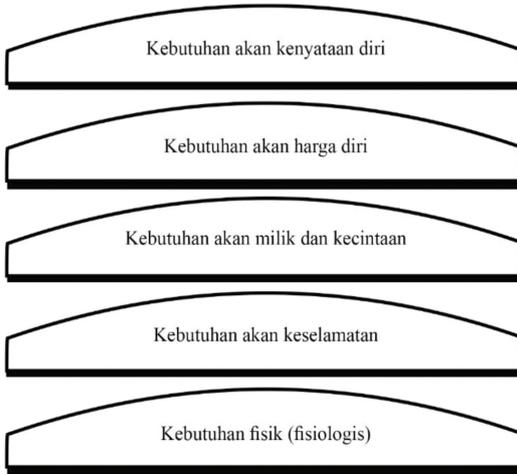
Kalau kita melihat pada kebutuhan orang, jumlahnya cukup banyak dan sering berubah. Pengidentifikasian jumlah kebutuhan dan perubahannya tersebut dinamakan pengenalan kebutuhan. Beberapa dari kebutuhan ini dapat timbul sendiri karena pengaruh fisik dan psikologis. Sedangkan kebutuhan lainnya bersifat tersembunyi, yang akan muncul apabila

didorong oleh pembelian dari orang lain atau oleh periklanan dari perusahaan. Meskipun banyak periklanan, promosi dan peragaan yang khusus ditujukan untuk menimbulkan kebutuhan banyak pembelian yang diakibatkan oleh pembelian orang lain.

Pengaruh orang lain dalam pembelian sering terlihat dari banyaknya orang yang menyukai barang tertentu. Struktur sosial dan kebudayaan dapat mempengaruhi kegiatan orang-orang menjadi berbeda-beda dan keputusan membeli juga diambil sesuai dengan kegiatan tersebut. Reaksi ini akan terlihat lebih jelas pada pembelian barang-barang yang nyata, seperti: pakaian, mebel dan mobil. Reaksi tersebut akan selalu ada, baik secara disadari maupun tidak disadari dan ini harus dipertimbangkan. Kecendrungan seperti ini dapat meningkatkan jumlah pembelian yang tidak direncanakan lebih dulu (*disebut impulse buying*). Toko-toko sekarang lebih banyak menyediakan barang dalam berbagai jenis. Dulu, *impulse buying* ini dianggap sebagai perilaku pembelian yang tidak rasional dan biasanya pembelian yang dilakukan adalah untuk barang-barang *konvenien*. Sekarang keadaannya sudah berubah, *impulse buying* sudah dilakukan terhadap barang-barang seperti mobil dan rumah, meskipun untuk barang-barang lain masih perlu menggunakan wiraniaga.

Dalam mengidentifikasi kebutuhan perlu mengetahui jenis-jenis kebutuhan yang ada pada setiap orang. Abraham Maslow, seorang psikolog telah mengembangkan suatu hirarki yang menunjukkan adanya lima tingkatan keinginan dan kebutuhan. Secara luas, Maslow telah menyatakan bahwa setiap orang terdorong untuk mendapatkan kepuasan atas kebutuhannya. Kebutuhan itu tidak akan dipenuhi dulu

sebelum kebutuhan yang lebih pokok atau penting sudah terpenuhi. Gambar 6.1. menunjukkan tentang hirarki kebutuhan dan pemuasan kebutuhan menurut Maslow.



Gambar 6.1. Hirarki Kebutuhan Menurut Maslow

Tingkatan-tingkatan kebutuhan tersebut dimulai dari kebutuhan yang paling pokok, yaitu kebutuhan fisiologis kemudian selamat dan seterusnya sampai pada kebutuhan psikologis yang merupakan tingkatan kebutuhan tertinggi.

Menurut Maslow, kebutuhan utama manusia berada pada tingkatan pertama, yaitu kebutuhan fisiologis (makan, minum, seks dan sebagainya). Setelah kebutuhan pertama ini terpenuhi, barulah menginjak pada kebutuhan yang kedua (lebih tinggi), yaitu kebutuhan akan keselamatan. Kebutuhan ketiga baru dilaksanakan setelah kebutuhan kedua terpenuhi. Proses seperti ini berjalan terus sampai akhirnya terpenuhi kebutuhan kelima (kebutuhan akan kenyataan

diri). Sebagai contoh dari proses tersebut dapat dilihat bahwa apabila seseorang masih belum terpuaskan kebutuhan pokoknya (pangan, sandang, perumahan) maka ia tidak akan berada di pasar barang-barang mewah. Contoh yang lain adalah: seorang yang membeli suatu barang karena harganya yang tinggi, ia tidak akan berada di pasar barang sejenis yang berharga murah. Jadi dengan adanya hirarki kebutuhan tersebut penjual akan mengetahui kelompok-kelompok pembeli mana saja yang harus didorong untuk bersedia membeli produknya.

Maslow dan pengikut-pengikutnya telah menggunakan teori ini sebagai dasar penelitian untuk menentukan bagaimana masing-masing tingkatan kebutuhan itu berkaitan dengan perilaku seseorang, termasuk pembelian.

Dalam kenyataan, konsep pemasaran itu didasarkan pada prinsip penentuan kebutuhan orang-orang dalam berbagai segmen pasar. Dalam hal ini hirarki Maslow sangat bermanfaat untuk menentukan kebutuhan-kebutuhan tersebut. Ini jelas sekali terlihat pada perdagangan atau penjualan eceran dan sektor jasa konsumsi.

6.2 MOTIVASI DALAM PEMBELIAN

Faktor-faktor yang menyebabkan orang membeli dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Faktor rasional
2. Faktor emosional

Dalam kenyataan, kedua motif itu jarang sekali terjadi secara bersama-sama dalam suatu pembelian. Motif seseorang untuk membeli suatu produk dapat

berbeda dengan motif orang lain yang membeli produk yang sama. Di sini, tugas penjual adalah menentukan kombinasi motif yang ada pada kelompok pembelinya atau segmen pasar yang dituju.

6.2.1 Motif Rasional

Motif Rasional adalah motif yang didasarkan pada kenyataan-kenyataan seperti yang ditunjukkan oleh pembeli. Faktor-faktor yang dipertimbangkan dapat berupa faktor ekonomi seperti: faktor penawaran, permintaan dan harga. Selain itu juga faktor-faktor kualitas, pelayanan dan ketersediaan barang, keterbatasan waktu yang ada pada pembeli juga menjadi pertimbangan.

Satu faktor yang sangat penting adalah faktor ekonomi. Kebanyakan konsumen secara relatif berpenghasilan tetap, setidaknya-tidaknya dalam jangka pendek. Jika mereka mengurangi biaya pada satu bidang, mereka dapat memperluas atau menambah di bidang yang lain. Permintaan terhadap mobil-mobil kecil yang sangat melonjak mulai awal tahun tujuh puluhan, menunjukkan adanya keinginan untuk mengekonomiskan biaya transportasi. Ini merupakan satu contoh bahwa perusahaan selalu mencari cara melakukan pekerjaannya pada biaya yang lebih rendah.

Selain harga, kualitas dan pelayanan juga merupakan dasar pembelian yang rasional. Banyak perusahaan yang menekankan pada faktor kualitas. Sebenarnya faktor kualitas ini tidak selalu menjadi pertimbangan dalam pembelian yang rasional. Sebagai contoh adalah pembelian komponen rumah. Sering orang mengkombinasikan komponen pembuatan rumahnya dengan yang berkualitas agak rendah.

Faktor yang dapat dipertimbangkan dalam pembelian rasional adalah berkaitan dengan waktu. Ada falsafah yang mengatakan “Waktu adalah uang,” terutama dalam bisnis. Di sini konsumen akan selalu mempertimbangkan sependek mungkin waktu yang dikeluarkan dalam pembelian atau dalam pemasangan barang yang dibeli. Pada umumnya motif pembelian yang rasional ini adalah dalam pembelian industri atau pembelian yang bersifat komersial, sedangkan motif-motif emosional berada dalam pembelian konsumen. Tetapi kita mengetahui bahwa semua pembelian itu dilakukan oleh orang. Maka mereka akan bertindak emosional kalau pembeliannya diperuntukkan sendiri.

6.2.2 Motif Emosional

Motif pembelian yang berkaitan dengan perasaan orang adalah motif emosional. Mereka umumnya lebih subyektif. Motif ini menimbulkan pembelian barang-barang yang memperlihatkan status, kemewahan atau yang membuat seseorang merasa lebih nyaman.

Pengungkapan rasa cinta kepada orang lain juga bersifat emosional dan subyektif. Maka pembelian barang yang ditujukan untuk menunjukkan rasa cinta, baik kepada teman, pacar, maupun saudara adalah termasuk pembelian yang bermotif emosional. Sebagai contoh: pembelian hadiah untuk lebaran, untuk kenang-kenangan dan sebagainya.

Semua orang menginginkan kebanggaan, baik pria maupun wanita. Ini dapat dilihat dari penampilan mereka dalam memilih pakaian, kosmetik dan corak atau potongan rambut. Orang juga dapat merasa bangga karena mobil, rumah atau mebel yang dimiliki di samping pekerjaan, hobi dan kesenangan.

Di samping pengungkapan rasa cinta dan kebanggaan, faktor lain yang dapat menimbulkan pembelian emosional adalah:

1. Kenyamanan
2. Kesehatan
3. Keamanan
4. Kepraktisan.

6.2.3 Mengendalikan Lingkungan Psikologis

Pemahaman motif emosional dan motif rasional untuk membeli mendorong penjual untuk memilih suatu strategi yang didasarkan pada motif tersebut dan pada tempat penjualan. Dalam penjualan eceran kebanyakan pembeli berada di lingkungan penjual, yaitu toko. Banyak perusahaan-perusahaan dan toko-toko yang menggunakan desain, tata ruang, tata lampu dan warna warni untuk menimbulkan motif emosional. Keterlibatan orang-orang dalam pembelian tersebut menandai adanya motif pembelian emosional. Meskipun demikian bukannya tidak mungkin bahwa motif rasional juga terdapat di situ. Yang penting bagi penjual adalah mengetahui komposisinya, motif manakah yang lebih dititikberatkan.

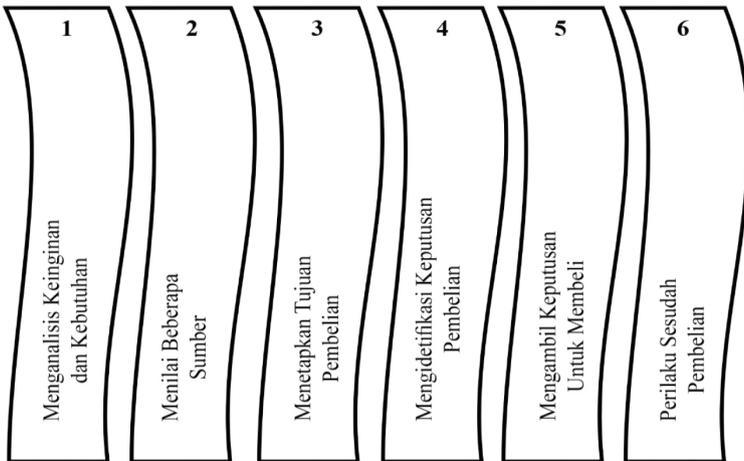
Dalam sektor industri dan komersial banyak pembelian dilakukan di tempat pembeli. Tentu saja, tempat atau lingkungan ini tidak terkontrol oleh penjual. Di sini motif rasional lebih menonjol, terutama menyangkut biaya, produktivitas dan laba.

6.3 TAHAP- TAHAP DALAM PEMBELIAN

Mengetahui keinginan pembeli yang sebenarnya adalah cukup sulit, namun perusahaan dapat

mengetahuinya dari perilaku mereka. Perilaku pembeli ini akan menentukan proses pengambilan keputusan dalam pembelian mereka. Proses tersebut merupakan sebuah pendekatan penyelesaian masalah yang terdiri atas enam tahap (lihat Gambar 6.2.) sebagai berikut:

1. Menganalisis keinginan dan kebutuhan, terutama untuk mengetahui adanya keinginan dan kebutuhan yang belum terpenuhi atau terpuaskan.
2. Menilai beberapa sumber yang ada.
3. Menetapkan tujuan pembelian.
4. Mengidentifikasi alternatif pembelian.
5. Mengambil keputusan untuk membeli.
6. Perilaku sesudah pembelian.



Gambar 6.2. Tahapan Pembelian

Keenam tahap tersebut tidak selalu dilakukan seluruhnya oleh pembeli dalam pembeliaannya. Tidak dilakukannya beberapa tahap dari proses tersebut

hanya mungkin terdapat pada pembelian yang bersifat emosional. Jadi, keseluruhan proses tersebut hanya dilakukan pada situasi tertentu saja, misalnya: pada pembelian pertama, atau pada pembelian barang yang berharga mahal.

Konsumen akan lebih mudah mengambil keputusan dalam pembelian ulang atau pembelian yang sifatnya terus menerus terhadap produk yang sama (termasuk sama dalam harga dan kualitas). Apabila faktor-faktor tersebut berubah, maka pembeli akan mempertimbangkan kembali keputusan-keputusannya, termasuk masalah merk.

6.4 MEMOTIVASI PEMBELIAN ECERAN

Banyak pembelian eceran yang berada diluar kontrol penjual, tetapi sangatlah perlu adanya kesadaran akan kebaikan dan keburukan bersaing dari masing-masing toko. Secara keseluruhan diketahui sebagai motif pembelian eceran, yaitu alasan mengapa seorang konsumen membeli pada toko tertentu dan bukannya pada toko-toko yang lain. Motif ini disebut *retail patronage motive*. Adapun faktor-faktor yang dapat memotivasi pembelian eceran ini adalah:

1. Lokasi
2. Penggolongan barang dagangan
3. Personalialia.

Banyak konsumen yang menitikberatkan pembeliannya pada faktor tempat yang lebih strategis, atau lebih mudah dicapai, baik dengan berjalan kaki atau dengan kendaraan. Jika toko itu harus dicapai dengan menggunakan kendaraan maka tempat parkir juga dipertimbangkan.

Penggolongan barang dagangan dapat menjadi keuntungan lainnya. Dalam penggolongan barang ini termasuk kuantitas-kuantitas dan harga faktor ini merupakan motif pembelian eceran yang dominan. Kadang-kadang kesan terhadap sebuah toko bagi pembeli menjadi lebih penting daripada harga.

Faktor terakhir yang dapat memotivasi pembelian eceran adalah faktor personalia. Beberapa pembeli menyatakan bahwa mereka membeli suatu barang karena penjualnya menarik, ramah, simpatik, pelayanannya memuaskan dan sebagainya. Maka banyak toko yang menggunakan wanita-wanita sebagai pelayanannya karena mereka dianggap lebih menarik dibandingkan pria. Tetapi sebenarnya pria pun dapat berbuat demikian untuk menarik lebih banyak pembeli.

6.5 MEMOTIVASI PEMBELIAN INDUSTRI DAN KOMERSIAL

Perilaku pembelian industri dan komersial berbeda dengan perilaku pembelian secara eceran dalam beberapa aspek, tetapi tidak semuanya. Setiap orang akan memainkan perannya dalam pekerjaan di kantor atau di mana saja. Jadi, perilaku pembelian seseorang itu dapat mewakili atau mencerminkan kelompoknya, perusahaannya atau kantornya.

6.5.1 Faktor-faktor Rasional

Setiap orang memerlukan makanan, pakaian, transportasi dan tempat berlindung; sedangkan perusahaan memerlukan Gedung, perlengkapan dan peralatan kantor, jasa hukum, jasa keuangan dan akuntansi. Semua ini harus dibeli dari perusahaan lain.

Karena pembelian di sektor industri dan komersial didasarkan pada keinginan ekonomis, ini sering disamakan dengan perilaku pembelian yang rasional. Tetapi hal ini tidak selalu benar. Dalam kenyataan, orang yang melakukan pembelian pasti memasukkan faktor-faktor nonrasional dalam keputusannya.

Ada beberapa alasan mengapa orang tidak dapat menggunakan faktor ekonomis sebagai satu-satunya dasar pembelian. Alasan tersebut adalah:

1. Faktor ekonomis tersebut berhubungan dengan segi kepraktisan. Pada umumnya, pembeli-pembeli industri dan komersial lebih suka membatasi jumlah penjual dan memasokkannya. Meskipun produk yang ditawarkan oleh suatu perusahaan dapat memberikan keuntungan, pembeli sering tetap melanjutkan untuk membeli dari perusahaan yang menjual barang tersebut beserta perlengkapannya.
2. Adanya pengawasan biaya yang kurang memadai. Hal ini memungkinkan untuk mencatat setiap pembelian sebagai pengeluaran yang benar. Sehingga barang yang dibeli mungkin lebih mahal dari yang seharusnya.

Jadi, secara jelas keputusan-keputusan pembelian yang didasarkan pada harga itu sendiri tidak selalu merupakan keputusan yang rasional bagi pembeli industri. Untuk menentukan apakah faktor tersebut rasional atau tidak, kita harus melihat pada kondisi yang ada baik kondisi pembeli maupun kondisi penjual.

6.5.2 Faktor- faktor Psikologis

Faktor- faktor seperti menyenangkan, tidak melelahkan dan lebih menarik merupakan faktor psikologis yang dapat dijumpai pada pembeli. Pembelian komputer oleh sebuah perusahaan biasanya didasarkan pada faktor ekonomis, tidak memerlukan banyak tenaga kerja. Selain faktor ekonomis yang menjadi pertimbangan, perusahaan juga merasa bangga dengan membeli komputer. Tetapi dari segi karyawan, masuknya komputer ini dapat menjadi penghalang baginya, karena tugas- tugasnya digantikan oleh komputer.

BAB 7

KREATIFITAS DALAM MEREBut PEMBELI

7.1 STRATEGI KREATIF

Menjelang akhir Agustus 1990 siaran televisi dari sebuah stasiun pemancar swasta telah dapat disaksikan oleh penduduk Jakarta dan sekitarnya tanpa perlu lagi merogoh saku untuk membayar iuran. Sejak saat itu berbagai sponsor dan iklan layar gelas yang sebelumnya menunjukkan kecenderungan segan tampil di “pentas dunia” tersebut, karena jumlah pemirsanya yang masih terbatas, satu demi satu mulai menampilkan kembali kebolehnya dalam merayu.

Duduk dengan santai, atau mungkin tiduran sambil menikmati panganan kecil, di depan pesawat televisi dan menyaksikan berbagai rayuan yang ditayangkan dengan sangat gencarnya itu – terutama pada waktu yang terbaik, yaitu dari pukul 19.30 sampai dengan 21.00 saat pesawat televisi konon ditatap oleh paling banyak pemirsa dalam sehari – sebagian dari anda mungkin akan merasa kesal. Sebaliknya, sebagian lagi mungkin malah merasa senang dan terhibur,

bahkan tidak mustahil mulai terangsang atau langsung bernafsu. Tentu saja terangsang untuk mencoba atau membeli produk-produk yang ditawarkan rayuan-rayuan tersebut.

Kalau kita memperhatikan iklan, baik yang muncul pada media cetak, disiarkan melalui radio, maupun yang ditayangkan di televisi atau bioskop, semuanya mempunyai persamaan: ingin mendekati khalayak sasaran dengan menarik perhatian mereka. Caranya bermacam-macam, mulai dari menampilkan parasang model yang cantik dan sensual dengan wajah ke barat-baratan yang akhir-akhir ini entah mengapa begitu digandrungi - sampai kata-kata manis yang cerdas dan penuh siasat atau bahkan muslihat. Mulai dari tata warna yang kontras, atau malah norak mencolok mata sampai suara dan gelak genit wanita belia serta musik atau efek suara yang tidak jarang terdengar cukup aneh di telinga normal.

Kenyataannya, iklan-iklan yang tampil dengan berbagai atribut aneh seperti itu memang berhasil menarik perhatian khalayak sasaran. Bagaimanapun proses dan teknik pembuatannya, iklan-iklan itu tidak mungkin dapat dibuat begitu saja secara spontan. Pekerjaan membuat iklan dan yang berhubungan dengan itu biasa dikenal dengan istilah "pekerjaan kreatif". Gilson, seorang rekanan pada sebuah perusahaan konsultan periklanan Gilson & Frankel di New York, dan Berkman, profesor dalam bidang organisasi dan manajemen bisnis pada University of Miami, mendefinisikan "pekerjaan kreatif" sebagai proses penggambaran, penulisan, perancangan, dan produksi sebuah iklan, yang merupakan jantung dan jiwa industri periklanan.

Bagaimanapun baiknya mutu sebuah penelitian terhadap konsumen, bagaimanapun tepatnya seleksi dan keputusan bauran media yang akan digunakan, atau bagaimanapun menariknya produk itu sendiri bagi konsumen, suatu pekerjaan kreatif yang tidak begitu baik akan sulit untuk menghasilkan iklan yang dapat diandalkan guna membujuk konsumen untuk mencoba produksi tersebut. Alasannya sederhana, pekerjaan kreatif yang kurang baik seringkali menghasilkan iklan yang tidak akan dilihat atau diperhatikan orang banyak. Apa yang terjadi selama ini umumnya membuktikan bahwa produk-produk yang sukses dalam peluncuran produk perdananya di pasar hampir selalu dibarengi dengan pemunculan iklan yang tidak sembarangan di berbagai media. Iklan-iklan seperti itu biasanya adalah iklan yang didasari oleh suatu strategi kreatif yang tepat.

7.2 KREATIF

Kata “kreatif” sendiri sebenarnya merupakan kata yang sangat umum dipergunakan di dalam dunia periklanan. Meskipun demikian, kata ini pernah tidak disukai oleh kalangan periklanan di Amerika Serikat - suatu negara yang industri periklannya telah berkembang sangat maju - setelah berlangsungnya fenomena yang muncul pada sekitar tahun 1960-an. Pada saat itu banyak iklan, terutama iklan yang ditayangkan di televisi komersial, mendapat kritik tajam dari kacamata kepentingan bisnis karena dianggap tampil dengan unsur hiburan yang terlalu dominan dibandingkan dengan usaha untuk menjual produk yang sebenarnya ingin ditawarkan.

Sesungguhnya, kalangan industri periklanan sendiri sama sekali tidak bermaksud demikian. Salah satu pendapat mengenai unsur hiburan dalam iklan ini dikemukakan oleh eh David Ogilvy, seorang pakar periklanan kondang pendiri Ogilvy & Mather yang merupakan salah satu biro iklan terkemuka di dunia. Ia mengatakan, iklan bukanlah hiburan atau seni melainkan sebuah medium informasi. Lebih jauh ia mengungkapkan juga bahwa ia selalu ingin agar karyakaryanya lebih dinilai mampu menjual daripada sekadar bernilai kreatif belaka.

Di dalam dunia periklanan, kata kreatif banyak dipakai bersama beberapa kata lain untuk merujuk pada istilah dan pengertian yang berbeda. Antara lain:

7.2.1. Orang Kreatif

Orang-orang kreatif adalah para profesional yang bertanggung jawab terhadap pekerjaan kreatif. Mereka biasa dikenal antara lain sebagai pengarah kreatif, penulis naskah, pengarah seni atau produser. Meskipun banyak dari mereka yang bekerja secara tetap pada sebuah biro iklan, tidak sedikit juga yang bekerja langsung kepada periklanan atau bertindak sebagai konsultan lepas, baik pada pemasang iklan maupun sebuah biro iklan

7.2.2. Strategi Kreatif

Istilah ini mempunyai beberapa arti tergantung siapa yang melihatnya. Seorang pengiklan biasanya akan berpikir bahwa strategi kreatif merupakan orientasi pemasaran yang diberikan kepada orang-orang kreatif sebagai pedoman dalam membuat suatu iklan. Sedangkan bagi orang-orang kreatif, strategi kreatif

sering dianggap sebagai hasil terjemahan dari berbagai informasi mengenai produk, pasar, dan konsumen sasaran, ke dalam suatu posisi tertentu di dalam komunikasi yang kemudian dapat dipakai untuk merumuskan tujuan iklan.

Dengan demikian, ditinjau dari sudut manapun, strategi kreatif sebaiknya tidak dilihat terlepas dari strategi pemasaran secara keseluruhan. Sebagai contoh, adalah ilustrasi berikut.

Sebuah perusahaan mainan yang memproduksi mobil-mobilan dalam ukuran kecil ingin mengemukakan nilai dan daya tahan produknya kepada publik. Strategi kreatif yang ditempuh adalah “membandingkan produk mereka dengan mobil sungguhan, dan tidak dengan produk yang sama atau serupa dari produsen lain”.

7.2.3. Pengerjaan Kreatif

Setelah suatu strategi kreatif ditetapkan, maka proses pengerjaannya pun bisa dimulai. Pengerjaan kreatif mencakup pelaksanaan dan pengembangan konsep atau ide yang dapat mengemukakan strategi dasar dalam bentuk komunikasi yang efektif. Termasuk pembuatan judul dan atau kepala tulisan (*headline*), perwajahan, dan naskah, baik dalam bentuk kopi untuk iklan-iklan media cetak, tulisan untuk iklan-iklan radio, maupun *storyboards* untuk iklan-iklan televisi.

7.3 PERUMUSAN STRATEGI KREATIF

Menurut Wilson dan Berkman, proses perumusan suatu strategi kreatif terdiri atas tiga tahapan yaitu:

7.3.1. Tahap Pertama

Mengumpulkan dan mempersiapkan informasi pemasaran yang tepat agar orang-orang kreatif dapat dengan segera menemukan strategi kreatif mereka. Biasanya informasi yang akan sangat bermanfaat adalah informasi yang menyangkut rencana pemasaran dan komunikasi, hasil penelitian tentang konsumen sasaran, data-data tentang produk, persaingan di pasar, serta rencana dasar tentang strategi media, yaitu menyangkut kapan dan dalam media apa saja iklan tersebut akan dimunculkan.

Informasi ini sebaiknya tidak berasal hanya dari satu sumber saja, karena sumber informasi yang beragam memungkinkan perolehan perspektif atau wawasan yang luas. Atau seperti kata Leo Burnett, juga seorang pakar periklanan kaliber internasional dari Amerika Serikat, keingintahuan tentang seluruh aspek kehidupan manusia masih merupakan kunci sukses bagi orang-orang kreatif. Hanya, mungkin perlu diperhatikan mana sumber yang layak dipercaya dan mana yang tidak.

7.3.2. Tahap kedua

Selanjutnya orang-orang kreatif harus “membenamkan” diri mereka kedalam informasi-informasi tersebut untuk menetapkan suatu posisi atau *platform* dalam penjualan serta menentukan tujuan iklan yang akan dihasilkan. Kedua hal ini akan dapat memberikan gambaran yang jelas kepada orang-orang kreatif.

Mengenal cara yang paling efektif, berikut berbagai kendalanya, untuk mengomunikasikan posisi tersebut dengan suatu pesan iklan yang dapat ditangkap secara

efektif oleh konsumen, dan kemudian ditanggapi.

Pada tahap inilah ide-ide, yang merupakan jantung dari seluruh proses perumusan strategi kreatif, dicetuskan dan dikembangkan. Biasanya, untuk memperoleh hasil kerja yang optimal, dilibatkan pula suatu diskusi yang sangat hati-hati diantara orang-orang kreatif.

7.3.3. Tahap Ketiga

Dalam sebuah biro iklan, langkah terakhir yang dilakukan adalah melakukan presentasi di hadapan pengiklan atau klien untuk memperoleh persetujuan sebelum rancangan iklan yang telah dibuat diproduksi dan dipublikasikan melalui media media yang telah ditetapkan.

7.4 STRUKTUR IKLAN DAN RUMUS AIDCA

Sebuah iklan, baik yang dipublikasikan melalui media cetak maupun media penyiaran, pada dasarnya mempunyai struktur. Struktur iklan untuk media cetak dan media penyiaran hampir sama, hanya bentuknya yang berbeda karena perbedaan karakteristik mediumnya. Struktur yang dapat dengan mudah dan jelas kita amati adalah struktur iklan untuk media cetak, karena iklan seperti ini dapat kita tatap setiap saat, berulang kali, Dan selama kita kehendaki. Dalam tulisan ini hanya akan dibahas struktur iklan untuk media cetak.

7.4.1. Amplifikasi

Yang dimaksud dengan amplifikasi atau “perluasan” adalah naskah atau teks iklan yang mengikuti *headline*. Sering juga disebut *body copy* atau

body text. Pada bagian inilah ditulis apa yang hendak disampaikan kepada calon pembeli dengan lebih rinci. Apa yang ditulis dan seberapa rinci sebenarnya tergantung pada seberapa banyak informasi yang ingin disampaikan oleh produsen, atau yang dibutuhkan oleh calon pembeli pada saat itu sebagai satu tahap di dalam proses pembelian. Suatu produk yang harganya mahal seperti mobil atau rumah biasanya memerlukan penjelasan yang lebih banyak daripada produk-produk yang harganya murah seperti sabun atau rokok.

Dalam pembuatan iklan, untuk menghasilkan iklan yang baik, selain harus memperhatikan struktur iklan di atas, penting juga menggunakan elemen-elemen dalam sebuah rumus yang dikenal sebagai AIDCA, yang terdiri dari:

1. *Attention* (perhatian)
2. *Interest* (minat)
3. *Desire* (kebutuhan/keinginan)
4. *Conviction* (rasa percaya)
5. *Action* (tindakan)

1. ATTENTION

Iklan harus menarik perhatian khalayak sasarnya, baik pembaca, pendengar, atau pemirsa. Untuk itu iklan memerlukan bantuan, antara lain berupa ukuran (*size* untuk media cetak, atau *ai time* untuk media penyiaran), penggunaan warna (*spot* atau *full color*), tata letak (*lay out*), jenis-jenis huruf (*tipografi*) yang ditampilkan, serta berbagai suara khusus untuk iklan pada radio dan televisi. Disamping itu, ada hal lain yang sama pentingnya dengan alat-alat bantu tersebut untuk memberikan kontribusi yang saling menunjang yang dalam *overall effect*.

Hal yang pokok dan perlu diperhatikan adalah bahwa perhatian calon pembeli harus di klaim. Sebab sedikit sekali, kalau tidak mau dikatakan tidak ada, orang yang membeli suatu publikasi - baik di surat kabar, majalah, televisi, radio, atau bioskop - semata-mata hanya untuk membeli atau melihat iklannya saja, kecuali jika mempunyai kebutuhan mendesak atas produk-produk tertentu, seperti ingin membeli atau menjual kendaraan bekas atau rumah. Oleh karena itu, hanya iklan yang mampu menarik perhatian sajalah yang akan dibaca oleh calon pembeli. Dengan demikian iklan yang tidak menarik pada prinsipnya merupakan pemborosan.

Dari hasil penelitian yang pernah dilakukan, biasanya dapat diketahui siapa yang merupakan pelanggan potensial. Orang tidak bisa dituntut untuk membaca semua iklan dalam suatu surat kabar. Beberapa pembaca mungkin tidak tertarik pada iklan bir, rokok, bank, sekalipun iklan-iklan produk tersebut ada di dalam surat kabar yang sama. Sementara pembaca lainnya mungkin tidak tertarik pada iklan-iklan mengenai seminar, kartu kredit, *cleaning service*, atau shampo anti ketombe.

Beberapa penulis naskah iklan mempergunakan trik-trik khusus untuk menimbulkan perhatian calon pembeli seperti:

- a. Menggunakan headline yang mengarahkan:
 - Hanya ada satu Roma, yaitu biskuit Roma (Biskuit Roma)
 - Pena bisa sama. Yang membedakan siapa "dia" di belakangnya. (Majalah Tempo)
 - Not just VISA, Citibank VISA (Visa Card)

Citibank)

- b. Menggunakan slogan yang mudah diingat. Slogan ini bisa digunakan sebagai headline ataupun isi dalam naskah tersebut. Banyak iklan dewasa kini yang menggunakan rangkaian kata-kata penutup berupa suatu slogan seperti:
 - Enak Dibaca dan Perlu (Majalah Tempo)
 - Terus Terang Hanya Hai yang Bisa Begini (Majalah Hai)
 - *We Never Forget You Have a Choice* (British Caledonian)
 - *Only the sun Covers Pacific Better than Panam* (Panam)
- c. Menonjolkan atau menebalkan huruf-huruf tentang harga (bila harga merupakan unsur penting dalam mempengaruhi orang untuk membeli).
- d. Menonjolkan selling point atau produk Seperti dalam iklan produk mobil yang menonjolkan *power steering, interior design, power window, central lock*, dan lain-lain. Pada majalah wanita *Femina*, *selling point* yang ditonjolkan adalah resep masukannya Yang sudah diuji, sedangkan majalah bulanan *intisari* menonjolkan cerita kriminal.
- e. Menggunakan sub-sub judul untuk membagi naskah dalam beberapa paragraf pendek. Kadang-kadang juga digunakan warna dasar yang agak gelap untuk menunjukkan kekontrasan nya dengan iklan-iklan lain, dan menggiring mata pembaca pada satu fokus slogan tertentu.

- f. Menggunakan huruf tebal (*bold*) untuk menonjolkan kata-kata yang menjual, misalnya, “gratis”, “obral”, dan lain-lain.

Dari uraian diatas tampak jelas bahwa pembuatan sebuah iklan bukan semata-mata menulis judul, deskripsi, serta nama dan alamat produsen. Rangkaian kata yang dipilih harus dipilah-pilah sehingga bisa tampak lebih ringkas atau malah lebih panjang tergantung pada kebutuhan atau penggunaan tipe huruf, yakni tebal (*bold*) atau tipis (*light*). Seorang penulis iklan masih juga dituntut untuk jeli melihat bagaimana kata-kata yang dirangkainya akan muncul dan tampak di mata calon pembeli. Penataan yang teliti dan cermat akan sangat membantu menarik perhatian.

2. *INTEREST*

Setelah perhatian calon pembeli berhasil direbut, Persoalan yang dihadapi sekarang adalah bagaimana agar mereka berminat dan ingin tahu lebih jauh. Perhatian harus dapat segera ditingkatkan menjadi minat sehingga timbul rasa ingin tahu secara lebih rinci di dalam diri calon pembeli. Untuk itu mereka harus dirangsang agar mau membaca dan mengikuti pesan-pesan yang disampaikan.

Dengan demikian penggunaan kata-kata atau kalimat pembuka sebaiknya dapat merangsang orang untuk tahu lebih lanjut. Perhatikan kalimat yang digunakan oleh sebuah perusahaan pelayaran di Afrika Barat ini:

Only one service offers you twelve sailings a Month to more than sixteen West African ports and Ten groupage bases.

(UKWA Lines)

Bagi para eksportir atau perusahaan jasa *freight forwarder*, iklan semacam itu merupakan berita menggembirakan. Rangkaian kalimat pendek dalam bahasa Inggris yang sederhana seperti itu membuat pembaca ingin mengetahui lebih jauh. Di Indonesia, orang kita bisa membaca melalui iklan:

Hanya separuh dari waktu makan siang,
Anda bisa mendapatkan KPR ekspres + kartu
VISA

(Bank Internasional Indonesia)

3. *DESIRE*

Tidak ada gunanya menyenangkan calon pembeli dengan rangkaian kata-kata gembira melalui sebuah iklan, kecuali iklan tersebut berhasil menggerakkan keinginan orang untuk memiliki atau menikmati produk tersebut. Kebutuhan atau keinginan mereka untuk memiliki, memakai, atau melakukan sesuatu harus di bangkitkan. Beberapa contoh dibawah menggambarkan hal tersebut.

- *Lady card, special card for special lady*
(MasterCard khusus untuk wanita dari Lippobank)
- Gairah Amerika. Sudahkah anda merasakannya? (Ford Laser)

4. *CONVICTION*

Sampai pada tahap ini, anda telah berhasil menciptakan kebutuhan calon pembeli. Sejumlah calon pembeli sudah mulai goyah dan emosinya mulai tersentuh. Namun demikian timbul perlawanan dalam diri calon pembeli berupa keraguan-raguan, benarkah produk atau jasa yang bersangkutan memberikan

sesuatu seperti yang dijanjikan iklannya? Pengalaman pada masa-masa lalu serta kebiasaan iklan yang menipu turut mempengaruhi keragu-raguan ini.

Pada tahap ini, jika Anda yakin bahwa produk yang Anda tawarkan benar-benar bermutu, harganya cukup bersaing, dan dibutuhkan oleh orang untuk melakukan sesuatu, maka anda harus meyakinkan calon pembeli agar ia tidak goyah lagi. Mantap. Itulah sikap calon pembeli yang harus menjadi sasaran anda. Jika anda sendiri tidak yakin, bagaimana mungkin konsumen anda akan percaya.

Untuk menimbulkan rasa percaya pada diri calon pembeli, sebuah iklan dapat ditunjang berbagai kegiatan peragaan seperti *testimonial* atau pembuktian, membagikan percontoh secara gratis, dan menyodorkan pandangan positif dari tokoh-tokoh masyarakat terkemuka serta hasil pengujian oleh pihak ketiga, misalnya, hasil pengujian dari Departemen kesehatan, Departemen perindustrian, lembaga swadaya masyarakat, dan laboratorium swasta terkemuka, atau perguruan tinggi.

Persoalan semacam itu memang sudah berada diluar jangkauan periklanan. Akan tetapi efektivitas iklan, sekali lagi, tidak ditentukan oleh penampilan iklan itu sendiri. Berbagai kegiatan tersebut di atas sering sengaja ditampilkan juga di dalam bentuk iklan. Umpamanya, "Tes Cuci Kembali" oleh pembawa acara (MC) terkemuka Kris Biantoro untuk mengiklankan bubuk deterjen Rinso.

Dalam menulis suatu iklan, prinsip-prinsip di atas harus dituangkan dalam bentuk rangkaian kata-kata. Pada dasarnya produsen harus meyakinkan calon pembeli bahwa produknya benar-benar cocok, baik,

dan sesuai dengan daya beli mereka. Hal-hal lain yang dapat digunakan sebagai penggerak antara lain:

1. Pengalaman panjang perusahaan di bidang tersebut.
2. Hasil uji coba pihak ketiga.
3. Sejumlah penghargaan yang diterima dan bisa dipercaya masyarakat.
4. Tenaga ahli yang meramu atau merancang produk tersebut.

Ambilah contoh sebuah perusahaan penerbangan internasional yang cukup terkenal dari negara Belanda, yang menggunakan rangkaian kalimat berikut untuk membangkitkan rasa percaya prospeknya:

We've 60 years of airline experince and we're setting new, higher standards. Because we know just how important reliability and customer service really are. And that's why we train our ground and cabin staff to give you nothing but the best.

(KLM)

5. ACTION

Akhirnya kita sampai pada upaya terakhir untuk membujuk calon pembeli agar sesegera mungkin melakukan suatu tindakan pembelian atau bagian dari itu. Bujukan yang diajukan berupa harapan agar calon pembeli segera pergi ke toko, melihat-lihat di *showroom* terdekat, mengambil percontohan, mengangkat telepon, mengisi formulir pesanan, atau setidaknya menyimpan dalam ingatan kan mereka sebagai catatan untuk membelinya kelak.

Memilih kata yang tepat agar calon pembeli bergerak melakukan respon sesuai dengan yang

diharapkan adalah suatu pekerjaan yang sangat sulit. Harus dipergunakan kata perintah agar calon pembeli bergerak. Akan tetapi, juga harus dipikirkan dampak psikologis dari kata-kata perintah seperti itu. Seberapa jauh hal kata-kata tersebut berkenan dan tidak menyinggung perasaan calon pembeli atau menimbulkan antipati?

Banyak kata yang sering digunakan dalam naskah iklan yang merupakan kata perintah. Kata-kata itu diantaranya:

Beli	Lihatlah	Cobalah
Ambil	Dapatkan	Pergilah
Ayo	Kerjakan	Tuliskan
Hubungi	Kirimkan	Tanyakan
Rasakan	Percayalah	Letakkan
Cicipi	Selamatkan	Mulailah
Gunakan	Ceritakan	Pandanglah
Berikan	Datanglah	

Kata-kata itu atau kombinasinya masih perlu dirangkai lagi dengan kata lain sedemikian rupa sehingga terdengar lebih sopan dan manis.

BAGIAN III

STRATEGI BERSAING

BAB 8 Segmentasi, Targetting & Possitioning

BAB 9 Strategi Pemasaran Global

BAB 10 Strategi Pemasaran Kompetitif Global

BAB 11 Strategi Branding

BAB 12 Study Kasus Strategi Pemasaran

BAB 8

SEGMENTASI, TARGETTING & POSSITIONING

8.1. PENDAHULUAN

Banyak pakar pemasaran yang menyepakati bahwa segmentasi, *targeting*, dan *positioning* merupakan salah satu elemen terpenting dalam pemasaran. Kotler & Armstrong (2012) bahkan menyebutnya sebagai langkah-langkah pokok dalam perancangan *customer-driven marketing strategy*. Saat ini semakin diyakini bahwa teramat sulit bagi perusahaan-perusahaan untuk melayani semua konsumen sebuah produk. Jumlah konsumen begitu banyak, lokasinya tersebar, kebutuhan dan preferensinya amat beragam, daya belinya bervariasi, dan seterusnya. Selain itu, kemampuan perusahaan untuk melayani berbagai segmen pasar yang berbeda juga relatif terbatas. Konsekuensinya, mayoritas perusahaan beralih dari pemasaran massal (*mass marketing*) menjadi *target marketing*. Perusahaan mulai mengidentifikasi segmen pasar, memilih segmen pasar yang ingin dilayani, serta merancang produk dan program pemasaran yang tepat untuk segmen yang

dipilih tersebut. Bab ini memaparkan proses segmentasi pasar, pemilihan segmen pasar yang ingin dilayani (*market targeting*), dan perancangan *positioning*.

8.2. SEGMENTASI PASAR

Tujuan pokok strategi segmentasi, *targeting*, dan *positioning* adalah memposisikan suatu merek dalam benak konsumen sedemikian rupa sehingga merek tersebut memiliki keunggulan kompetitif berkesinambungan. Sebuah produk akan memiliki keunggulan kompetitif jika produk tersebut menawarkan atribut-atribut determinan (yang dinilai penting dan unik oleh para pelanggan). Untuk itu, langkah pertama yang harus dilakukan adalah melakukan segmentasi pasar secara cermat.

Konsep segmentasi pasar pertama kali diperkenalkan oleh Wendell R. Smith pada tahun 1956 dalam artikel terkenalnya berjudul "*Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies*) yang dimuat di *Journal of Marketing*. Menurutny, konsumen itu bersifat unik dan berbeda-beda. Konsekuensinya, mereka membutuhkan program pemasaran yang berbeda pula. Dalam artikel orisinalnya tersebut, Smith menawarkan diferensiasi produk untuk melayani segmen berbeda sebagai alternatif strategi pemasaran.

Secara garis besar, segmentasi pasar bisa diartikan sebagai proses mengelompokkan pasar keseluruhan yang heterogen menjadi kelompok-kelompok atau segmen-segmen yang memiliki kesamaan dalam hal kebutuhan, keinginan, perilaku dan/atau respon terhadap program pemasaran spesifik. Segmentasi

pasar merupakan konsep pokok yang mendasari strategi pemasaran perusahaan dan pengalokasian sumber daya yang harus dilakukan dalam rangka mengimplementasikan program pemasaran.

Dalam rangka merealisasikan manfaat potensial segmentasi pasar, perusahaan membutuhkan studi empiris mengenai kebutuhan dan keinginan konsumen, serta sistem manajemen yang bisa menyesuaikan proses bisnis dengan kebutuhan dan keinginan tersebut. Konsumen melakukan pembelian atas dasar manfaat yang diberikan atau kemampuan produk dan jasa dalam membantu mereka memecahkan masalah spesifik yang dihadapi. Perusahaan bisa saja menawarkan beraneka macam produk dan jasa, namun konsumen hanya membeli manfaat atau solusi atas masalah yang ditawarkan oleh produk dan jasa bersangkutan. Manfaat dan solusi atas masalah bisa bersifat fungsional (misalnya, menghilangkan rasa haus), psikologis (misalnya, meningkatkan rasa percaya diri), dan/atau ekonomik (contohnya, memberikan penghematan biaya sebesar nilai tertentu).

Segmen pasar terdiri dari sekelompok pelanggan yang memiliki kesamaan dalam hal tuntutan kepuasan terhadap suatu produk. Jika kita mendefinisikan segmen pasar atas dasar manfaat dan/atau solusi atas masalah, kita menerapkan perspektif permintaan (*demand perspective*). Pendekatan seperti ini bisa menghasilkan deskripsi pasar untuk produk tertentu yang terkadang sama sekali di luar dugaan. Sebagai contoh, perusahaan kamera terkemuka Polaroid pernah melakukan riset pasar untuk mengidentifikasi pesaing bagi kamera instan Polaroid yang berharga paling murah. Temuan yang didapatkan menunjukkan bahwa jika pelanggannya

adalah kategori usia 18 sampai 25 tahun, maka tidak ada kamera lain yang bersaing langsung dengan kamera Polaroid yang termurah. Kelompok konsumen tersebut cenderung merupakan pasar untuk hiburan dan mereka membeli kamera instan hanya untuk sekedar senang-senang (*having fun*). Jika mereka tidak membeli Polaroid, maka uangnya akan digunakan untuk membeli produk hiburan lainnya (misalnya pergi ke *theme park*). Dengan demikian, bagi segmen pelanggan usia 18 sampai 25 tahun tersebut, Polaroid cenderung masuk dalam kategori pasar hiburan, dan bukan pasar kamera!

Sementara itu, jika kita mendefinisikan pasar berdasarkan tipe produk yang dihasilkan (dalam kasus Polaroid tadi berarti pasar kamera), maka pendekatan yang dipakai adalah perspektif penawaran (*supply perspective*). Perspektif ini berfokus pada semua pesaing yang menawarkan produk dan jasa serupa, misalnya semua perusahaan konsultan manajemen di kawasan tertentu. Perspektif ini juga secara eksplisit mempertimbangkan proses manufaktur, struktur biaya, ketersediaan bahan mentah, perkembangan dan pemanfaatan teknologi, strategi pemasaran dan distribusi, lingkup geografis, biaya masuk (*entry cost*) dan biaya keluar (*exit cost*) dari industri bersangkutan, dan seterusnya. Dalam konteks ini, pasar adalah arena persaingan. Kelemahannya adalah bahwa ada kemungkinan pemasar kehilangan arah mengenai orientasi pelanggan dalam penerapan perspektif ini. Pemasar kerap kali cenderung lebih berfokus pada statistik volume penjualan atau pangsa pasar ketimbang peluang konsumen untuk membeli produk dan jasa.

Kendati demikian, perspektif permintaan dapat diintegrasikan dengan perspektif penawaran melalui

proses segmentasi pasar strategik yang langkah-langkahnya sebagai berikut:

Tahap Pertama: Segmentasi

1. Mensegmentasi pasar menggunakan variabel-variabel permintaan, seperti kebutuhan pelanggan, keinginan pelanggan, manfaat yang dicari (*benefits sought*), solusi atas masalah yang dihadapi, situasi pemakaian, dan lain-lain.
2. Mendeskripsikan segmen pasar yang diidentifikasi menggunakan variabel-variabel yang bisa membantu perusahaan memahami cara melayani kebutuhan pelanggan tersebut (misalnya, biaya beralih pemasok, pola berbelanja, lokasi geografis, ukuran pelanggan, daya beli, sensitivitas harga, dan seterusnya) dan cara berkomunikasi dengan pelanggan (misalnya, preferensi dan penggunaan media, sikap, aktivitas, minat, opini, dan lain-lain).

Tahap Kedua: Targeting

1. Mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen menggunakan variabel-variabel yang bisa mengkuantifikasi kemungkinan permintaan dari setiap segmen (misalnya, tingkat pertumbuhan segmen bersangkutan), biaya melayani setiap segmen (misalnya, biaya distribusi), biaya memproduksi produk dan jasa yang diinginkan pelanggan (misalnya biaya produksi dan diferensiasi produk), dan kesesuaian antara kompetensi inti perusahaan dan peluang pasar sasaran.

2. Memilih satu atau lebih segmen sasaran yang ingin dilayani berdasarkan potensi laba segmen tersebut dan kesesuaiannya dengan strategi korporat perusahaan.

Tahap Ketiga: Positioning

1. Mengidentifikasi konsep positioning bagi produk dan jasa perusahaan yang atraktif bagi pelanggan sasaran dan kompatibel dengan citra korporat yang diharapkan perusahaan.

Pada prinsipnya, ada banyak cara yang bisa digunakan untuk melakukan segmentasi. Namun, dewasa ini ada semacam konsensus di antara para manajer pemasaran, yaitu mendasarkan segmentasi pada kebutuhan pelanggan dan situasi pemakaian produk (Davis & Devinney, 1997). Berdasarkan perspektif ini, ada dua cara untuk melakukan segmentasi pasar. Cara **pertama** adalah mulai dengan karakteristik pelanggan yang mudah diidentifikasi dan mengamati apakah kelompok pelanggan yang ada memang benar-benar memiliki pola kebutuhan yang berbeda. Contohnya, apakah konsumen di Jakarta memiliki tipe kebutuhan hiburan yang berbeda dengan mereka yang tinggal di Surabaya? Cara pertama ini kerap kali dikenal dengan istilah *convenience group* atau *backward segmentation* atau *reactive segmentation*.

Cara **kedua** adalah mengelompokkan pelanggan berdasarkan pola kebutuhannya, baru kemudian mencari karakteristik pembeda (*discriminating characteristics*) yang memungkinkan identifikasi secara mudah. Sebagai contoh, apakah pelanggan yang suka berkunjung ke kafe cenderung sensitif terhadap harga,

tergolong *heavy users*, dan seterusnya? Cara kedua ini dikenal dengan istilah *forward segmentation* atau *proactive segmentation*. Cara ini yang kini banyak diadopsi perusahaan-perusahaan terkemuka, karena diawali dengan identifikasi perbedaan potensial dalam hal kebutuhan, keinginan dan preferensi pelanggan, kemudian diikuti upaya merancang produk dan strategi untuk melayani kebutuhan yang berbeda tersebut secara menguntungkan.

8.3. MARKET TARGETING

Evaluasi terhadap daya tarik segmen pasar bisa dilakukan dengan menggunakan Sembilan kriteria yang bisa dikelompokkan menjadi tiga faktor utama (lihat Tabel 8.1.). **Pertama**, ukuran dan potensi pertumbuhan segmen. Meskipun segmen yang besar dan berkembang pesat kelihatannya lebih menarik, ukuran segmen dan potensi pertumbuhan yang cocok bagi setiap perusahaan harus disesuaikan dengan sumber daya dan kapabilitas organisasi. Tak jarang sumber daya organisasi (seperti ketersediaan tenaga ahli, dana, jumlah gerai distribusi, dan seterusnya) menjadi kendala bagi upaya perusahaan untuk bersaing dalam pasar yang tingkat pertumbuhannya besar.

Kedua, karakteristik struktural segmen, yang terdiri atas kompetisi, kejenuhan segmen, protektabilitas, dan risiko lingkungan. Perusahaan wajib mencermati intensitas dan dinamika persaingan yang berkaitan dengan hambatan masuk, hambatan keluar, ancaman pendatang baru, tekanan dari produk dan/atau jasa substitusi, kekuatan tawar-menawar pemasok, dan kekuatan tawar-menawar konsumen. Perusahaan juga

perlu menilai apakah para pesaing yang sudah ada saat ini telah melayani semua kemungkinan segmen yang ada ataukah masih tersedia gap potensial dalam pasar yang bisa dimasuki perusahaan. Selain itu, yang tak kalah pentingnya pula adalah mengidentifikasi berbagai aspek risiko, seperti risiko bahwa inovasi dan temuan perusahaan tidak bisa diproteksi dengan hak cipta dan paten, serta risiko akibat terjadinya perubahan lingkungan.

Ketiga, kesesuaian antara produk dan pasar (*product-market fit*). Dalam hal ini, terdapat tiga pertanyaan kunci yang perlu dijawab: (1) apakah melayani segmen tertentu bisa sesuai dengan kekuatan perusahaan dan citra yang diharapkan?; (2) adakah sinergi yang didapatkan dari melayani segmen tersebut?; dan (3) dapatkah perusahaan menanggung biaya memasuki segmen bersangkutan dan dapatkan perusahaan menetapkan harga produk sedemikian rupa sehingga memperoleh tingkat marjin dan *Return On Investment* (ROI) sebagaimana diharapkan? Sejumlah perusahaan berusaha memasuki segmen yang menjanjikan ROI yang besar, namun tidak terlalu cocok dengan kapabilitas organisasi saat ini. Contoh nyatanya adalah Levi Corporation yang pernah mencoba menjual *tailored suits* untuk kaum pria, sekalipun riset pelanggan sebelumnya telah menunjukkan bahwa peluncuran produk baru tersebut tidak cocok dengan citra *blue jeans* Levi. Lebih para lagi, Levi memutuskan untuk memasarkan produk barunya tersebut melalui jaringan ritel yang biasa mendistribusikan produk jinsnya, padahal kebanyakan pasar sasarannya cenderung membeli produk semacam itu di gerai ritel yang berbeda. Akibatnya bisa ditebak, produk baru tersebut gagal di

pasar. Sebaliknya, lini produk busana katun kasual (*casual cotton wear*) yang diberi merek Dockers mengalami kesuksesan besar karena lebih sesuai dengan kekuatan Levi dalam produksi dan distribusi, serta tidak bertentangan dengan persepsi pelanggan terhadap produk Levi.

Tabel 8.1. Kriteria Evaluasi Segmen Pasar

Kriteria	Deskripsi
Ukuran dan Potensi Pertumbuhan Segmen: ≈ Ukuran ≈ Pertumbuhan	≈ Potensi pasar, penetrasi pasar saat ini ≈ Pertumbuhan di masa lalu, prediksi terhadap perubahan teknologi, dan seterusnya
Karakteristik Struktural Segmen: ≈ Kompetisi ≈ Kejenuhan Segmen ≈ Protektabilitas ≈ Risiko Lingkungan	≈ Hambatan masuk, hambatan keluar, posisi para pesaing, kemampuan untuk membalas tindakan pesaing. ≈ Gap atau celah di pasar ≈ Patentabilitas produk, hambatan masuk. ≈ Risiko perubahan ekonomi, politik dan teknologi
Kesesuaian Antara Produk dan Pasar: ≈ Kesesuaian ≈ Hubungan Dengan Segmen Lain ≈ Profitabilitas	≈ Koherensi dengan kekuatan dan citra perusahaan ≈ Sinergi, interaksi biaya, transfer citra, kanibalisasi ≈ Biaya masuk, tingkat marjin, <i>Return On Investment (ROI)</i>

Dalam pemilihan segmen pasar, setiap perusahaan perlu mempertimbangkan lima alternatif pola seleksi pasar sasaran:

1. *Single-Segment Concentration*

Perusahaan memilih satu segmen pasar tunggal, dengan sejumlah pertimbangan, misalnya keterbatasan dana yang dimiliki perusahaan; adanya peluang pasar dalam segmen bersangkutan yang belum banyak digarap atau bahkan diabaikan pesaing; atau perusahaan menganggap segmen tersebut merupakan segmen yang paling tepat sebagai landasan untuk ekspansi ke segmen lainnya. Contohnya, Volkswagen berkonsentrasi pada pasar mobil kecil dan Porsche berfokus pada pasar mobil sport. Melalui keputusan berkonsentrasi pada hanya satu segmen, perusahaan mendapatkan pemahaman mendalam mengenai kebutuhan segmen bersangkutan dan bisa mewujudkan posisi pasar dan citra merek yang kuat. Di samping itu, perusahaan juga dapat menikmati skala operasi ekonomis melalui spesialisasi produksi, distribusi, dan promosi. Jika perusahaan mampu menjadi pemimpin pasar dalam segmen bersangkutan, maka besar kemungkinan perusahaan memperoleh tingkat ROI yang besar pula. Kendati demikian, strategi seperti ini tidak bebas risiko. Jika segmen yang dipilih mengalami perubahan signifikan (misalnya terjadi perubahan selera konsumen yang menyebabkan sebagian di antara mereka beralih ke teknologi baru yang lebih superior), maka bukan saja aliran pendapatan perusahaan terganggu, namun bisa jadi kelangsungan hidup perusahaan terancam. Selain itu, apabila memang tingkat ROI dalam segmen tersebut sangat atraktif, besar kemungkinan para

pesaing (termasuk perusahaan besar yang didukung pendanaan kuat) bakal masuk ke segmen bersangkutan. Akibatnya, tingkat kompetisi akan sangat intensif dan ujung-ujungnya profitabilitas bisa menurun.

2. Selective Specialization

Dalam strategi ini, perusahaan memilih sejumlah segmen pasar yang atraktif dan sesuai dengan tujuan dan sumber daya yang dimiliki. Masing-masing segmen bisa memiliki sinergi kuat satu sama lain maupun tanpa sinergi sama sekali, namun paling tidak setiap segmen menjanjikan sumber penghasilan bagi perusahaan. Strategi ini memiliki keunggulan berupa penyebaran risiko, di mana bila terjadi penurunan pada salah satu segmen, maka diharapkan penjualan perusahaan secara keseluruhan tidak terlalu terpengaruh, karena tetap memperoleh pendapatan dari segmen lainnya. Tentu saja aplikasi strategi ini membutuhkan sumber daya dan komitmen finansial yang relatif besar. Belum lagi konsentrasi yang terpecah pada sejumlah produk dan pasar (apalagi yang sinerginya minimal) bisa menguras energi yang konsekuensinya berujung pada tidak optimalnya layanan perusahaan dan kepuasan pelanggan.

3. Market Specialization

Dalam strategi ini, perusahaan berspesialisasi pada upaya melayani berbagai kebutuhan dari suatu kelompok pelanggan tertentu. Sebagai contoh, perusahaan yang memilih berkonsentrasi pada kebutuhan balita bisa menawarkan serangkaian produk, mulai dari pakaian, popok bayi, mainan, sepatu, tempat tidur, dan segala macam perlengkapan lainnya.

Perusahaan bisa mendapatkan reputasi yang kuat dalam melayani kelompok pelanggan tersebut dan menjadi acuan pokok bagi pelanggan bersangkutan jika mereka kelak membutuhkan produk lainnya. Risikonya adalah jika kelompok pelanggan sasaran melakukan pemotongan anggaran konsumsinya, penjualan perusahaan juga ikut terpengaruh secara signifikan.

4. Product Specialization

Dalam spesialisasi produk, perusahaan memusatkan diri pada produk atau jasa tertentu yang akan dijual kepada berbagai segmen pasar. Contohnya adalah produsen mikroskop yang menjual mikroskop kepada laboratorium universitas, laboratorium pemerintah, dan laboratorium komersial. Perusahaan menghasilkan berbagai mikroskop berbeda yang ditujukan bagi kelompok pelanggan berbeda, namun tidak menghasilkan instrument atau alat-alat lain selain mikroskop yang mungkin dibutuhkan laboratorium. Melalui strategi ini, perusahaan mendapatkan reputasi kuat dalam bidang produk spesifik. Namun, risiko utamanya adalah jika terjadi perubahan teknologi yang bisa berdampak pada keusangan produk yang dihasilkan perusahaan. Contohnya bisa dilihat pada produsen dan penyedia jasa penyeranta (*pager*), cuci cetak foto tradisional, rental video berformat VHS dan Betamax, produsen *disk drive*, dan lain-lain.

5. Full Market Coverage

Dalam strategi ini, perusahaan berusaha melayani semua kelompok pelanggan dengan semua produk yang mungkin mereka butuhkan. Umumnya hanya perusahaan besar yang sanggup menerapkan strategi

ini, karena dibutuhkan sumber daya yang sangat besar. Contoh perusahaan yang melaksanakan strategi ini antara lain IBM (pasar komputer), Coca Cola (pasar minuman ringan), General Motors (pasar kendaraan bermotor), Toyota (pasar kendaraan bermotor), dan National Panasonic (pasar produk elektronik dan peralatan rumah tangga). Upaya melayani pasar keseluruhan bisa dilakukan dengan dua alternatif cara:

- *Undifferentiated marketing*, di mana perusahaan mengabaikan perbedaan-perbedaan segmen pasar dan hanya menawarkan satu macam penawaran produk atau program pemasaran kepada pasar keseluruhan. Strategi ini lebih berfokus pada kebutuhan dasar para konsumen ketimbang pada perbedaan-perbedaan antar pelanggan. Perusahaan mengandalkan produksi, distribusi dan periklanan massal guna menciptakan citra superior di mata sebagian besar konsumen. Lini produk yang terbatas akan menekan biaya riset dan pengembangan, produksi, sediaan, transportasi, riset pemasaran, periklanan, dan manajemen produk. Pada gilirannya, biaya rendah ini mengarah pada harga jual yang murah dan bisa menjadi daya tarik bagi segmen pasar yang lebih sensitif terhadap harga. Contoh klasik strategi ini adalah mobil Ford T-model yang terkenal dengan slogannya "*We sell any colour as long as it's black*".
- *Differentiated marketing*, di mana perusahaan berusaha beroperasi pada semua segmen pasar dan merancang program pemasaran

yang berbeda untuk masing-masing segmen. Contohnya adalah General Motors yang mempromosikan kemampuannya memproduksi mobil untuk setiap “*purse, purpose, dan personality*”. IBM menawarkan beraneka ragam paket perangkat keras dan perangkat lunak yang ditujukan pada segmen-segmen berbeda dalam pasar komputer. Microsoft pun tidak mau ketinggalan dengan penawaran perangkat lunaknya dalam berbagai versi, seperti *student version, home premium version, professional version*, dan seterusnya. Pada umumnya *differentiated marketing* menghasilkan penjualan total yang lebih besar dibandingkan *undifferentiated marketing*, namun biaya yang dikeluarkannya juga jauh lebih besar. Setidaknya biaya besar yang dikeluarkan meliputi biaya modifikasi produk (seperti biaya riset dan pengembangan, rekayasa produk dan biaya peralatan khusus), biaya produksi, biaya administrasi (seperti riset pemasaran, peramalan bisnis, analisis penjualan, promosi, perencanaan strategik, dan manajemen saluran distribusi), biaya sediaan (seperti biaya simpan dan biaya pemesanan), dan biaya promosi (seperti biaya media).

8.4. POSITIONING

Setelah mengidentifikasi segmen pasar potensial dan memilih satu atau beberapa di antaranya untuk

dijadikan pasar sasaran, pemasar harus menentukan posisi yang ingin diwujudkan. Yang dimaksud dengan posisi (*position*) dalam konteks pemasaran adalah cara produk, merek atau organisasi perusahaan dipersepsikan secara relatif dibandingkan dengan produk, merek atau organisasi para pesaing oleh pelanggan saat ini maupun calon pelanggan. Contohnya, jaringan restoran McDonald's sangat dikenal sebagai restoran keluarga yang juga menawarkan banyak daya tarik bagi anak-anak, sedangkan Wendy memposisikan hamburgernya sebagai "*hot and juicy*" yang ditujukan bagi kalangan dewasa. Bila posisi merupakan cara sebuah produk dipersepsikan, maka istilah *positioning* mengandung makna sebagai "tindakan merancang penawaran dan citra perusahaan dalam rangka meraih tempat khusus dan unik dalam benak pasar sasaran sedemikian rupa sehingga dipersepsikan lebih unggul dibandingkan para pesaing". Konsep *positioning* ini pertama kali dipopulerkan oleh dua eksekutif periklanan, Al Ries dan Jack Trout dalam bukunya berjudul "*Positioning: The Battle for Your Mind*" pada tahun 1982.

Dalam rangka menciptakan *positioning* yang tepat untuk suatu produk, pemasar harus mengkomunikasikan dan memberikan manfaat-manfaat tertentu yang dibutuhkan pasar sasaran. Salah satu contoh sukses *positioning* adalah shampoo Head & Shoulders. Sebagai shampoo yang pertama kali diposisikan sebagai *dandruff remedy shampoo*, nama mereknya mengindikasikan manfaat yang ditawarkan, aroma medisnya mencerminkan potensinya, serta warna (biru dan hijau) dan kekentalannya (berwujud pasta dan bukan cairan) menunjukkan bahwa *Head & Shoulders* bukanlah *shampoo* biasa.

Secara garis besar, implementasi positioning terdiri atas tiga langkah utama yang saling berkaitan erat:

1. Memilih konsep *positioning*

Dalam rangka memposisikan sebuah produk atau organisasi, pemasar harus mengidentifikasi apa yang penting bagi pasar sasaran. Setelah itu, pemasar dapat melakukan studi *positioning* untuk menentukan persepsi pasar sasaran terhadap berbagai produk atau produsen/pemasok berdasarkan dimensi atau atribut penting yang digunakan. Contohnya, atribut penting dalam pembelian sepeda motor meliputi: harga beli, harga jual kembali, konsumsi bahan bakar, ketersediaan suku cadang, reputasi merek dan produsen, daya tahan mesin, kecepatan, keamanan, fitur, model, warna, dan seterusnya. Hasil dari riset positioning bisa digambarkan secara visual dalam bentuk peta persepsi (*perceptual map*) yang menempatkan sejumlah merek atau organisasi berdasarkan dimensi/atribut penting yang digunakan.

2. Merancang dimensi atau fitur yang paling efektif dalam mengkomunikasikan posisi

Sebuah posisi bisa dikomunikasikan dengan nama merek, slogan, penampilan atau fitur produk lainnya, tempat penjualan produk, penampilan karyawan, dan cara-cara lainnya. Namun, fitur-fitur tertentu cenderung lebih efektif dibandingkan fitur lainnya. Namun, keterbatasan sumber daya membuat setiap pemasar harus cermat dalam memutuskan cara terbaik untuk mengkomunikasikan konsep positioning sebagaimana diharapkan. Salah satu faktor pertimbangan yang perlu dipikirkan secara matang adalah mencari diferensiasi yang paling efektif. Setiap pemasar bisa

mendiferensiasikan penawarannya berdasarkan lima dimensi: produk, jasa/layanan, personalia, saluran distribusi, dan citra. Pemilihan masing-masing dimensi tersebut didasarkan pada sejumlah kriteria, di antaranya:

- *Important*: Variabel diferensiasi yang dipilih memberikan manfaat yang sangat bernilai bagi pelanggan sasaran.
- *Distinctive*: Variabel diferensiasi disampaikan dengan cara yang unik/khas.
- *Superior*: Variabel diferensiasi lebih superior dibandingkan cara-cara lain untuk mendapatkan manfaat yang sama.
- *Preemptive*: Variabel diferensiasi tidak bisa ditiru dengan mudah oleh para pesaing.
- *Affordable*: Pembeli mampu membayar diferensiasi yang diberikan perusahaan.
- *Profitable*: Perusahaan bisa mendapatkan keuntungan dari upaya mengintroduksi diferensiasi yang dimaksud.

3. Mengkoordinasikan komponen bauran pemasaran untuk menyampaikan pesan secara konsisten

Walaupun satu atau dua dimensi/atribut merupakan komunikator posisi utama, semua elemen bauran pemasaran (produk, distribusi, harga, dan promosi) harus mendukung posisi yang diharapkan. Banyak positioning produk yang gagal dikarenakan adanya inkonsistensi yang membingungkan pelanggan. Selain itu, positioning bisa mengalami erosi dikarenakan kurangnya perhatian, adanya perubahan selera atau kebutuhan konsumen, adanya perubahan teknologi, atribut/dimensi yang ditonjolkan tidak lagi menarik

bagi pelanggan, dan adanya pesaing yang merebut posisi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus secara rutin memantau posisinya dan bilamana perlu melakukan *repositioning* agar perusahaan bisa mempertahankan persepsi unik dan superior di benak konsumen. Umumnya, strategi *positioning* yang bisa dipilih setiap perusahaan meliputi:

- *Attribute positioning*: Perusahaan memposisikan dirinya berdasarkan atribut atau fitur spesifik, misalnya ukuran, keamanan, komposisi bahan, pengalaman dalam bidang yang digeluti, dan seterusnya. Amazon.com, misalnya, menekankan sistem pemesanan uniknya yang berslogan “1-click®”.
- *Benefit positioning*: Produk diposisikan sebagai pemimpin dalam manfaat tertentu, misalnya pasta gigi untuk memutihkan gigi, mencegah kerusakan gigi, menyegarkan mulut, menjaga kesehatan gusi, dan seterusnya. Contoh lain, Mobil Volvo menekankan keamanan dan durabilitas.
- *Use or application positioning*: Produk diposisikan sebagai alternatif terbaik untuk situasi pemakaian atau aplikasi tertentu, misalnya *Bodrex* diposisikan sebagai obat yang boleh diminum sebelum makan dan *Sanaflu* diposisikan sebagai obat flu yang tidak menimbulkan rasa kantuk.
- *User positioning*: Produk diposisikan sebagai pilihan terbaik untuk kelompok pemakai tertentu, misalnya minuman kesehatan untuk para atlet; kamera instan untuk para amatir;

kamera canggih untuk para pemakai profesional; majalah kesehatan khusus untuk pria; tabloid khusus buat para lansia; dan fitness centre khusus untuk kaum wanita.

- *Competitor positioning*: Klaim produk dihubungkan dengan posisi persaingan terhadap pesaing utama, misalnya Avis menyatakan dirinya sebagai *"We're number two, so we try harder"*, 7 Up memposisikan dirinya sebagai *"The Un-Cola"*, dan Pepsi menempatkan dirinya sebagai *Generation: Next*. Selain itu, bisa pula klaim berupa perbandingan langsung dengan produk pesaing, contohnya Pedigree Mealtime menggunakan slogan *"Test prove Pedigree is more nutritious than IAMS, costs less than IAMS, and tastes great, too"*.
- *Product category positioning*: Produk diposisikan sebagai pemimpin dalam kategori produk tertentu, misalnya permen Kopiko diposisikan sebagai kopi dalam bentuk permen, bukan permen rasa kopi.
- *Quality or price positioning*: Perusahaan berusaha menciptakan kesan/citra berkualitas tinggi lewat harga premium atau sebaliknya menekankan harga murah sebagai indikator nilai. Contohnya, sepeda motor buatan RRC yang membanjiri pasar Indonesia dengan fokus pada harga ekonomis. *Wal-Mart* selama ini sukses memposisikan dirinya sebagai penjual produk rumah tangga berkualitas dengan harga termurah.
- *Parentage positioning*: Positioning didasarkan

pada siapa produsennya (“*It’s a Sony*”; “*Satu lagi dari Mayora*”) dan produk-produk sebelumnya (Dalam salah satu iklannya, Mercedes-Benz menekankan pesan “*Buying a car is like getting married. It’s a good idea to know the family first*”, kemudian diikuti tayangan tentang model-model Mercedes-Benz terdahulu).

- *Manufacturing process positioning*: Positioning menekankan kecanggihan, ketelitian, dan kesempurnaan proses manufaktur. Contohnya, arloji Jaeger-LeCoultre menayangkan pesan yang berbunyi: “*We Know it’s perfect, but we take another 1,000 hours just to be sure*”.
- *Ingredient positioning*: Konsep *positioning* yang menekankan kualitas bahan, unsur dasar, atau komponen yang digunakan. Banyak komputer yang memasang stiker “*Intel Inside*” untuk menekankan bahwa mikroprosesor Intel yang andal dipakai dalam produk tersebut. Sejumlah produsen busana menekankan bahwa pakaian-pakaian yang diproduksinya terbuat dari 100% bahan katun.
- *Endorsement positioning*: *Positioning* menekankan dukungan dari pakar (contohnya, sikat gigi pilihan para dokter gigi) atau selebriti (seperti bintang film, sinetron, atlet, dan seterusnya; contohnya Tiger Woods, Roger Federer dan Rafael Nadal memakai Nike).
- *Proenvironment positioning*: Konsep ini

berusaha menggambarkan perusahaan sebagai good citizen (contohnya, Philips Petroleum memakai slogan “*Because we recycle over 100 million plastic bottles a year, landfills can be filled with other things, like land, for instance*”).

- *Country positioning (geographic area positioning): Positioning* menekankan citra positif negara atau kawasan asal berkaitan dengan produk bersangkutan (contohnya, anggur Perancis, arloji Swiss, vodka Rusia, sarung Samarinda, gudeg Yogya, dan seterusnya).

Tabel 8.2. Variabel-Variabel Diferensiasi

Produk	Layanan	Personalia	Saluran Distribusi	Citra
Bentuk	Kemudahan pemesanan	Kompetensi	Cakupan	Simbol
Fitur	Pengiriman	Keramahan	Keahlian	Media
Kinerja	Instalasi	Kredibilitas	Kinerja	Suasana
Konformasi	Pelatihan pelanggan	Reliabilitas		Events
Daya tahan	Konsultasi pelanggan	Daya tanggap		
Reliabilitas	Pemeliharaan dan reparasi	Komunikasi		
Repairability	Lain-lain			
Corak/model				
Desain				

BAB 9

STRATEGI PEMASARAN GLOBAL

9.1. PENDAHULUAN

Strategi pemasaran global berkenaan dengan proses segmentasi, penetapan pasar sasaran, dan *positioning* produk sedemikian rupa, sehingga produk perusahaan dipersepsikan unik dan unggul dibandingkan produk para pesaing. Selain itu, penentuan merek global juga merupakan keputusan kritis yang dalam banyak kasus berpengaruh pada kesuksesan perusahaan global dalam jangka panjang.

Dalam konteks pemasaran global, segmentasi pasar merupakan upaya mengidentifikasi dan mengkategorisasi kelompok pelanggan dan negara berdasarkan berbagai karakteristik yang berpengaruh pada reaksi kelompok bersangkutan terhadap stimulus pemasaran. *Targeting* adalah proses mengevaluasi segmen pasar dan memusatkan upaya pemasaran pada negara, kawasan, atau kelompok orang yang memiliki potensi signifikan untuk bereaksi secara positif terhadap stimulus pemasaran dari perusahaan. Proses *targeting*

mencerminkan kenyataan bahwa perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan yang dapat diakses dan dilayani secara efektif dan efisien. Dalam bab ini, pembahasan akan dipusatkan pada aspek STP (*Segmentation, Targeting, Positioning*) dan branding dalam konteks pemasaran global.

9.2. Pasar Multidomestik versus Pasar Global

Konsumen di negara yang berbeda cenderung beripikir, berbicara, dan bertindak secara berbeda pula dalam banyak hal. Keyakinan akan atribut produk penting, sikap, dan norma sosial juga bervariasi antar negara. Seberapa penting persepsi terhadap kualitas, sikap terhadap produk buatan luar negeri, dan sejauh mana konsumen cenderung mematuhi norma - norma sosial, berpengaruh besar terhadap proses pembelian yang dilakukan oleh konsumen di berbagai negara. Contohnya, konsumen Australia mulai cenderung menyukai produk buatan dalam negeri yang dilabeli "Australian-made", "Australian-owned", dan sejenisnya. Sementara itu, konsumen di banyak negara berkembang cenderung lebih menyukai produk-produk luar negeri, terutama dari Amerika, Jepang, Inggris, Jerman, dan negara maju lainnya.

Selain itu, preferensi dalam hal warna, rasa, bentuk, ukuran, dan sejenisnya juga berbeda-beda antar budaya. Perbedaan dalam hal tradisi, budaya, dan *fashion* ini melandasi konsep pasar multidomestik (*multidomestic markets*). Konsep yang pertama kali ditemukan oleh Hout, Porter dan Rudden (1982) ini dapat didefinisikan dengan "pasar-pasar produk yang memiliki perbedaan signifikan dalam hal preferensi dan

tuntutan fungsional konsumen lokal". Kategori produk yang umumnya termasuk dalam tipe pasar multidomestik meliputi makanan, minuman, pakaian, dan hiburan. Dalam kategori seperti ini, banyak konsumen yang lebih menyukai variasi produk lokal (domestik).

Pasar multidomestik mencerminkan variasi faktor budaya, religius, sosial, sumber daya alam, dan iklim. Implikasinya, perusahaan yang ingin memasarkan produknya di pasar multidomestik harus mampu mengadaptasi produk dan jasanya sesuai dengan tuntutan kebutuhan dan preferensi lokal di masing-masing negara yang dimasuki. Adaptasi yang dilakukan bisa berupa perubahan kandungan gula dan garam (makanan dan minuman), ukuran (pakaian), dan seterusnya.

Sementara itu, pasar global juga berkembang pada saat bersamaan. Banyak pasar produk yang tidak bersifat multidomestik, terutama pada kategori produk yang memiliki kandungan teknologi tinggi, misalnya mobil, televisi, komputer personal, dan telepon genggam. Preferensi konsumen pada kategori produk semacam itu dibentuk oleh tradisi, iklim, maupun kultural dasar, namun lebih banyak dipengaruhi oleh faktor kebutuhan dan keinginan individual. Implikasinya, segmentasi berdasarkan negara lebih cocok untuk pasar multidomestik. Sementara untuk pasar global hal itu cenderung tidak terlalu relevan.

Pasar global (*global markets*) bisa didefinisikan sebagai "pasar yang memiliki kesamaan preferensi konsumen diantara berbagai negara". Di dalam negara yang sama, bisa jadi terdapat berbagai macam segmen konsumen preferensi berbeda-beda, namun batas-batas

antar negara bukanlah pemisah segmen yang signifikan. Secara garis besar, perbedaan antar pasar multidomestik dan pasar global dapat dirangkum pada

Tabel 9.1. Perbandingan Pasar Multidomestik dan Pasar Global

FAKTOR	PASAR MULTIDOMESTIK	PASAR GLOBAL
Batas-batas antar pasar	Pasar ditentukan berdasarkan batas-batas antar negara. Pelanggan dan pesaing berasal dari pasar lokal/ domestik.	Pasar melampaui batas-batas negara. Pelanggan dan/atau pesaing datang dari berbagai negara.
Pelanggan	Perbedaan signifikan tampak jelas antar pelanggan diberbagai negara. Segmen pasar ditentukan secara lokal.	Konsumen di berbagai negara memiliki kesamaan yang signifikan. Segmen pasar melampaui batas-batas geografis.
Per-saingan	Kompetisi terutama berlangsung antar perusahaan-perusahaan lokal, bahkan perusahaan internasional bersaing berlandaskan <i>country-by-country basis</i> .	Pesaing ada di setiap pasar utama. Kompetisi berlangsung dalam lingkup regional maupun global.
Interdependensi	Setiap pasar lokal beroperasi sendiri-sendiri dan terpisah dari pasar lokal lainnya. Tindakan kompetitif di satu pasar tidak berdampak pada negara lain.	Pasar lokal beroperasi saling mempengaruhi satu sama lain. Tindakan kompetitif di satu pasar berdampak pada pasar lainnya.
Strategi	Strategi lebih berbasis lokal. Tidak banyak keunggulan yang bisa didapatkan dari aktivitas pengkoordinasian antar pasar.	Strategi memiliki lingkup regional atau global. Keunggulan signifikan bisa didapatkan melalui aktivitas pengkoordinasian dalam kawasan tertentu atau dalam lingkup global.

Sumber: Kashani (1992)

9.3. Gambaran Umum Pasar Global

Sejak Perang Dunia II berakhir, semakin banyak negara yang berminat untuk menjalin kerja sama ekonomi. Keinginan ini sebenarnya dipicu oleh suksesnya pembentukan masyarakat Eropa (*European Community*) yang diilhami oleh perekonomian Amerika. Ada banyak tingkatan kerja sama ekonomi, mulai dari kesepakatan antara dua atau lebih negara untuk mengurangi hambatan dagang diantara mereka, sampai integrasi ekonomi sepenuhnya di antara perekonomian dua atau lebih negara. Contoh terkenal dari kesepakatan preferensi *British Commonwealth* yang melibatkan Inggris, Kanada, Australia, Selandia Baru, India, dan beberapa bekas koloni Inggris di Afrika, Asia, dan Timur Tengah. Keputusan Inggris untuk bergabung dengan Masyarakat Ekonomi Eropa mengakibatkan pudarnya sistem tersebut dan menggambarkan dinamika kerja sama ekonomi internasional. Secara garis besar, terdapat empat tingkatan kerja sama dan integrasi ekonomi (lihat Tabel 9.2).

Tabel 9.2. Tingkat Integrasi Ekonomi Internasional

Tahap Integrasi	Penghapusan Tarif dan Kuota	Sistem Tarif dan Kuota Bersama	Penghapusan Restriksi Atas Aliran Faktor Produksi	Harmonisasi Kebijakan Ekonomi, Sosial, Dan Peraturan
Free Trade Area	Ya	Tidak	Tidak	Tidak
Customs Union	Ya	Ya	Tidak	Tidak

Common Market	Ya	Ya	Ya	Tidak
Economic Union	Ya	Ya	Ya	Ya

- ***Free Trade Area.***

Kawasan perdagangan bebas (*free trade area*) merupakan sekelompok negara yang sepakat untuk menghapus semua hambatan dagang internal diantara anggotanya. Negara anggota kawasan perdagangan bebas dapat dan memang mempertahankan kebijakan perdagangan independen dengan negara ketiga. Sistem sertifikat negara asal diterapkan dan petugas Pabean mengawasi perbatasan antar negara untuk menghindari penyimpangan perdagangan yang menguntungkan negara dengan bea masuk rendah (misalnya, mengimpor barang di negara anggota yang bea masuknya paling rendah untuk dikirimkan di negara-negara di wilayah tersebut dengan bea masuk yang lebih tinggi). Contoh kawasan perdagangan bebas antara lain *European Economic Area* (beranggotakan 15 negara Uni-Eropa dan Norwegia, Liechtenstein dan Islandia); *Canada-U.S. Free Trade Area*; *North American Free Trade Agreement* atau NAFTA (beranggotakan Amerika, Kanada, dan Meksiko), dan *ASEAN Free Trade Area* (AFTA).

- ***Customs Union.***
Bentuk integrasi ini merupakan evolusi logis dari kawasan perdagangan bebas. Selain menghapus hambatan dagang internal, para anggota *customs union* sepakat untuk menegakkan hambatan dagang eksternal. Contoh *customs union* antara lain *The Central American Common Market*, *Souththern Cone Common Market (Mercosur)*, dan *Andean Group*.
- ***Common Market.***
Dalam common market, hambatan atas aliran faktor produksi (tenaga kerja dan modal) di antara negara anggota dihapuskan. Bentuk integrasi ekonomi ini berusaha mengkoordinasikan kebijakan ekonomi dan sosial sesama negara anggota untuk memungkinkan aliran modal dan tenaga kerja secara bebas diantara mereka. Dengan demikian, common market tidak saja menciptakan pasar terbuka untuk barang, namun juga mencakup jasa dan modal.
- ***Economic Union.***
Evolusi penuh dari *economic union* meliputi penciptaan satu bank sentral tunggal, penggunaan mata uang tunggal, dan kebijakan bersama dalam pertanian, pelayanan sosial, dan kesejahteraan, perkembangan regional, transportasi, pajak, persaingan, *merger*, konstruksi dan bangunan, dan seterusnya. *Economic union* yang sudah berkembang lengkap membutuhkan kesatuan politik yang ekstensif yang

membuatnya serupa dengan sebuah negara. Integrasi lebih lanjut dari negara-negara yang menjadi anggota *economic union* yang sudah berkembang lengkap akan berupa pembentukan pemerintah sentral yang menyatukan politik independen negara-negara anggotanya menjadi satu kerangka politik tunggal. Contoh *economic union* adalah *European Union (EU)*.

Dalam konteks global, terdapat organisasi WTO (*World Trade Organization*) yang berdiri sejak 1 Januari 1995, menggantikan GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*). Dengan kantor pusatnya di Jenewa, WTO bertujuan memfasilitasi perdagangan bebas global dalam sektor barang dan jasa, serta berperan sebagai mediator netral dalam menyelesaikan berbagai sengketa dagang global.

9.4. Segmentasi Global

Segmentasi pasar adalah proses memilah suatu pasar ke dalam berbagai kelompok pelanggan yang berperilaku sama atau memiliki kebutuhan serupa. Setiap kelompok bisa dipilih sebagai pasar sasaran untuk dilayani dengan strategi pemasaran sendiri. Proses ini bermula dari penentuan basis segmentasi, yaitu faktor produk spesifik yang merefleksikan perbedaan-perbedaan dalam tuntutan pelanggan atau daya tanggap terhadap variabel pemasaran (di antaranya perilaku pembelian, penggunaan, manfaat yang dicari, minat, preferensi, atau loyalitas).

Segmentasi pasar global merupakan proses membagi pasar dunia ke dalam berbagai kelompok

pelanggan yang berperilaku sama atau memiliki kebutuhan serupa. Bisa pula segmentasi pasar global diartikan sebagai proses mengidentifikasi segmen-segmen spesifik (baik kelompok negara maupun kelompok konsumen individual) yang terdiri atas pelanggan potensial dengan atribut-atribut homogen yang mungkin menunjukkan perilaku pembelian serupa.

Dewasa ini perusahaan-perusahaan global melakukan segmentasi pasar dunia berdasarkan salah satu atau berbagai kriteria kunci; geografis, demografis (termasuk pendapatan nasional dan jumlah populasi), psikografis (nilai, sikap, dan gaya hidup), karakteristik perilaku, dan juga manfaat yang dicari (*benefits sought*). Pasar nasional juga bisa di segmentasi berdasarkan lingkungannya (misalnya, ada tidaknya regulasi pemerintah dalam industri tertentu). Cara lain adalah dengan melakukan segmentasi horizontal berdasarkan kategori pemakai produk.

Segmentasi Geografis

Segmentasi Geografis membagi dunia menjadi kelompok-kelompok geografis, seperti Eropa Barat, Eropa Timur, Asia Tenggara, Timur Tengah, Asia Latin, Australia dan lain sebagainya. Keunggulan utama dari segmentasi geografis adalah kedekatannya (*proximity*), dimana pasar pada segmen yang sama relatif dekat satu sama lain dan mudah didatangi pada kunjungan yang sama. Namun, segmentasi geografis memiliki keterbatasan pokok, yaitu fakta bahwa beberapa pasar berada dalam kawasan geografis yang sama tidak lantas berarti bahwa pasar-pasar tersebut benar-benar sama. Jepang dan Vietnam, misalnya, sama-sama terletak

dikawasan Asia, namun Jepang berpendapatan tinggi dan tergolong negara industri. Sementara Vietnam termasuk negara berkembang dengan penghasilan rendah. Perbedaan antara kedua negara ini justru melebihi kesamaan yang ada. Menurut Simon (dikutip dalam Keegan, 1999), kawasan geografis merupakan basis segmentasi yang peringkatnya paling rendah dibandingkan kriteria lain seperti aplikasi, kelompok pelanggan, produk/teknologi, tingkat harga, dan kualitas.

Segmentasi Demografis

Segmentasi Demografis didasarkan pada karakteristik terukur dari populasi, seperti usia, jenis kelamin, penghasilan, pendidikan, dan pekerjaan. Sejumlah tren demografis (seperti semakin sedikit pasangan yang menikah, semakin dikit anak dalam jumlah keluarga, perubahan peran perempuan, dan meningkatnya pendapatan serta standar hidup) merupakan pendorong munculnya segmen global.

Banyak juga perusahaan global yang menyadari bahwa untuk produk-produk yang harganya cukup rendah (misalnya, rokok, minuman ringan, pulpen, dan berbagai barang dalam kemasan lainnya), jumlah penduduk merupakan variabel segmentasi yang lebih penting daripada pendapatan. Oleh sebab itu, RRC dan India dengan penduduk masing-masing 1,2 milyar dan 965 juta merupakan pasar sasaran yang atraktif bagi perusahaan-perusahaan yang menjual produk konsumen dengan harga jual rendah.

Usia merupakan variabel demografis yang juga tak kalah pentingnya. Salah satu segmen global berbasis demografis adalah *global teenagers*, yaitu anak muda

berusia 12 dan 19 tahun. Kaum remaja menunjukkan perilaku konsumsi yang konsisten melalui batas-batas negara karena kontak dan minat mereka akan mode, musik, dan gaya hidup remaja. Konsumen muda mungkin tidak sejalan dengan norma-norma kultural. Mereka justru mungkin memberontak melawan norma-norma tersebut. Kenyataan ini, dipadu dengan kebutuhan, hasrat dan fantasi universal yang dirasakan bersama (untuk nama merek, pengalaman baru, hiburan, produk trendi, dan berorientasi pada citra), memungkinkan perusahaan membidik segmen remaja global dengan program pemasaran yang diseragamkan (*unified marketing program*). Segmen ini sangat memikat, baik dalam hal besarnya $\pm 1,3$ milyar orang) maupun daya beli sebesar milyaran dollar. Perusahaan-perusahaan yang membidik segmen ini antara lain *Coca-Cola*, *Banetton*, *Swatch*, dan *Sony*. Revolusi komunikasi global merupakan salah satu faktor pendorong utama kemunculan segmen ini. Media global seperti MTV sangat menunjang upaya menjangkau segmen ini. Demikian pula halnya dengan satelit seperti AsiaSatI yang memancarluaskan program dan iklan dari dunia Barat kepada jutaan pemirsa di RRC, India, dan sejumlah negara lain.

Segmen global lain yang tak kalah pentingnya adalah *global elite*, yakni konsumen yang lebih tua, lebih makmur, banyak berpergian, dan mempunyai uang untuk membeli produk-produk bergengsi dengan citra eksklusif. Kebutuhan dan keinginan segmen ini tersebar diantara berbagai kategori produk: barang tahan lama (mobil lux); barang tidak tahan lama (minuman kelas atau seperti *champagne* yang langka); dan jasa finansial (kartu Gold dan Platinum American Express). Perubahan

teknologi dalam telekomunikasi memudahkan untuk membidik segmen elite global. Saat ini *telemarketing* global menjadi pilihan terbuka dengan adanya jasa AT & T Internasional 800 di lebih dari 40 negara. Semakin besarnya perhatian akan *catalog marketing* di kalangan pengecer kelas atas seperti *Harrods*, *Laura Ashley*, dan *Ferragmo* juga memberikan hasil yang menakjubkan.

Segmentasi Psikografis

Segmentasi Psikografis adalah proses pengelompokan orang dalam hal sikap, nilai, dan gaya hidupnya. Umumnya data diperoleh dari kuesioner yang meminta responden untuk mengungkapkan sejauh mana mereka setuju atau tidak setuju dengan sejumlah pernyataan. Beberapa studi psikografis terkenal meliputi VALS dan VALS 2 (oleh SRI International) yang berfokus pada konsumen Amerika; Global Scan (Backer Spielvogel & Bates); *Euroconsumer Study* (D'arcy Massius Benton Bowles); *Cross Cultural Consumer Characterizations* (Young & Rubicam). Analisis- analisis ini memberikan pemahaman rinci mengenai berbagai segmen, termasuk *global teenager* dan *global elite*. Setiap studi mengidentifikasi segmen- segmen yang beraneka ragam.

Studi VALS mengidentifikasi 9 segmen psikografis yaitu, Survivors (4%), Sustainers (7%), Belongers (35%), Emulators (10%), Achievers (22%), I-am-me (20%), Experimentals (7%), Socially conscious (8%), dan Integrated (2%). Studi VALS 2 merampingkan 9 segmen tersebut menjadi hanya 8 segmen utama, yakni Actualizers, Fullfilleds, Achievers, Experiencers, Believers, Strivers, Makers, dan Strugglers. Global scan dari BSB mengelompokkan 5 segmen psikografis di 18

negara yang disurvei: Strivers (26%), Achievers (22%), Pressured (13%), Adapters (18%), dan Traditionals (16%). Euroconsumer Study dari DMBB mengungkapkan adanya 4 kelompok gaya hidup utama: *Successful Idealists*, *Affluent Materialists*, *Comfortable Belongers*, dan *Disaffected Survivors*.

Segmentasi Perilaku

Segmentasi Perilaku berfokus pada apakah orang membeli dan menggunakan suatu produk atau tidak, disamping seberapa sering dan berapa banyak yang dipakainya. Dengan demikian, konsumen bisa dikelompokkan berdasarkan tingkat pemakaian menjadi: pemakai kelas berat, pemakai sedang, pemakai ringan, dan bukan pemakai. Konsumen juga bisa disegmentasikan berdasarkan status pemakaian menjadi: pemakai potensial, bukan pemakai, mantan pemakai, pemakai reguler, pemakai pertama kali, dan pemakai produk asing.

Segmentasi Manfaat

Segmentasi manfaat global berfokus pada pembilang dari persamaan nilai (*value equation*): $Value = Benefit/Price$. Pendekatan ini dapat memberikan hasil yang memuaskan melalui pemahaman superior pemasar atas masalah yang dapat diselesaikan oleh suatu produk atau manfaat yang ditawarkannya, terlepas dari wilayah geografisnya. Contohnya, Nestle mendapati bahwa sikap dari para pemilik kucing terhadap pemberian makan binatang kesayangannya tidak berbeda di mana pun. Sebagai langkah tindak lanjutnya, dirancang kampanye promosi di seluruh Eropa untuk *Friskies*, sebuah merek *dry cat food*.

9.5. *Global Targeting*

Global targeting merupakan proses mengevaluasi dan membandingkan berbagai segmen pasar global, serta memilih satu atau lebih diantaranya sebagai pasar sasaran yang dinilai berpotensi paling besar untuk dilayani secara efektif dan efisien. Perusahaan selanjutnya akan merancang bauran pemasaran sedemikian rupa, sehingga bisa mewujudkan *Return On Sales* (ROS) terbaik bagi perusahaan dan sekaligus menciptakan nilai maksimum kepada para pelanggan.

Penetapan pasar sasaran global bisa dilakukan dengan menggunakan dua kriteria utama, yaitu potensi dan kapabilitas (lihat gambar 9.1). Potensi menyangkut enam aspek krusial yang terdiri atas: (1) ukuran dan potensi pertumbuhan pasar 'sesungguhnya'; (2) kemungkinan akseptansi konsumen; (3) struktur persaingan; (4) situasi lingkungan politik/hukum, ekonomi, dan sosiokultural; (5) akses ke jaringan yang sudah ada; dan (6) ketersediaan mitra lokal yang kapabel dan bersedia bekerja sama. Sedangkan kapabilitas berhubungan dengan lima faktor: (1) kesiapan memasuki pasar internasional/pengalaman di luar negeri; (2) kelangkaan dan kekritisannya kompetensi; (3) sumber daya waktu, manusia, dan kas; (4) *attitudinal commitment*; (5) tujuan (merespon persaingan, aliran kas, pangsa pasar atau volume, dan entri pasar pendahuluan).

		Kapabilitas	
		Kuat	Lemah
Potensi	Kuat	<i>"How can we best exploit the opportunity?"</i>	<i>"Can we join forces with someone else?"</i>
	Lemah	<i>"Is there an opportunity for learning?"</i>	<i>"Are we nuts?"</i>

Gambar 9.1. Kriteria seleksi segmen pasar global
Sumber: Diadaptasi dari Styles (1999).

Setelah segmen pasar telah di evaluasi dengan cermat, perusahaan global perlu menetapkan strategi targeting sesuai dengan kebutuhan. Ada tiga alternatif strategi positioning yang bisa dipilih, yaitu:

- *Standardized Global Marketing.*
Strategi ini analog dengan pemasaran massal dalam pemasaran domestik, dimana perusahaan menawarkan bauran pemasaran yang sama kepada semua pelanggan potensial yang ingin dilayani, maka dibutuhkan distribusi ekstensif di sebanyak mungkin gerai ritel. Daya tarik strategi ini terletak pada volume penjualan yang lebih besar, biaya produksi yang lebih rendah, dan profitabilitas yang lebih besar. Contohnya perusahaan global yang menerapkan strategi ini adalah Revlon yang menggunakan tema produksi "Shake Your Body" ke seluruh dunia.
- *Concentrated Global Marketing.*
Dalam strategi ini, perusahaan merancang bauran pemasaran untuk menjangkau segmen tunggal dalam pasar global. Dalam

bisnis kosmetik, strategi ini berhasil diterapkan oleh *House of Louder*, *Chanel*, dan produsen lain yang menargetkan segmen pasar kalangan atas. Perusahaan seperti ini merumuskan pasarnya secara sempit dan berkonsentrasi sebaik mungkin dalam memenuhi kebutuhan pasar tersebut. *Winterhalter*, misalnya, adalah perusahaan Jerman yang sukses besar dalam menjual mesin pencuci piring khusus kepada hotel dan restoran.

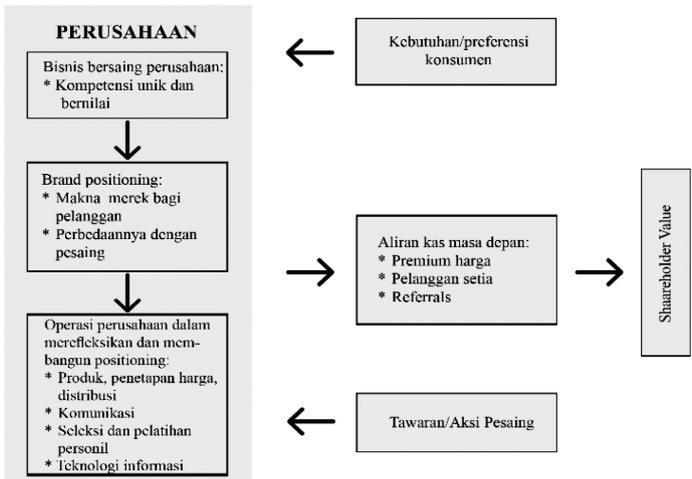
- *Differentiated Global Marketing.*
 Dalam strategi ini, perusahaan global menargetkan dua atau lebih segmen pasar yang berbeda dan melayani mereka dengan bauran pemasaran yang berbeda pula. Strategi ini memungkinkan perusahaan untuk mencapai *market coverage* yang lebih luas. Perusahaan-perusahaan otomotif global biasanya menerapkan strategi ini dengan cara menawarkan berbagai variasi merek dan harga kepada segmen pasar yang berlainan. Selain itu, perusahaan seperti SMH (*the Swiss Watch Company*) yang memproduksi arloji Swatch dengan harga sekitar US\$50 dan *Blanpain* seharga US\$100.000; *Unilever* memasarkan parfum elit bermerek *Calvin Klein* dan *Passion* sembari menawarkan pula *Wind Song* dan *Brut* sebagai merek pasar masal; *Cosmair Inc.* menjual *Tresnor* dan *Giorgio Armani Gio* untuk pasar kalangan atas dan *Gloria Vanderbilt* untuk segmen bawah; serta *P&G* yang menawarkan merek

Old Spice dan Incognito untuk segmen bawah dan Venezia untuk segmen berpenghasilan tinggi.

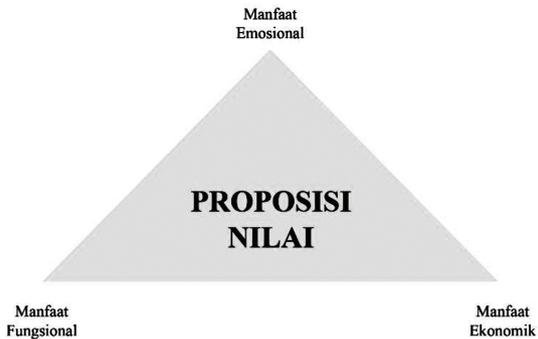
9.6. Global Positioning

Pada prinsipnya, *positioning* berusaha menempatkan produk dalam benak pelanggan sasaran sedemikian rupa, sehingga memperoleh posisi yang unik dan unggul dibandingkan produk pesaing. Posisi yang unggul dan baik ini didapatkan dari berbagai diferensiasi, seperti: produk (fitur, kinerja, kualitas, daya tahan, dan setereusnya); layanan (pengantaran, instalansi, layanan purna jual, dan garansi); personil (realibilitas, empati, kapabilitas, dan kompetensi); saluran distribusi (*cooverage dan jaringan*); dan citra (simbolisme, merek, dan reputasi perusahaan). Konsep *positioining* bisa digambarkan secara skematis seperti yang ditunjukkan dalam gambar 9.2.

Positioing harus menawarkan manfaat-manfaat tertentu yang diwujudkan dalam proporsi nilai (*value proposition*) perusahaan. Proposisi nilai ini terdiri atas 3 manfaat utama: manfaat fungsional (atribut kinerja), manfaat emosional (citra), dan manfaat ekonomik (harga) (lihat pada Gambar 9.3.). Sementara itu, basis *positioning* bisa 6 macam: atribut atau manfaat; kualitas/harga; pemakaian/aplikasi; pemakai; *high-tech positioing*; dan *high-touch positioing*



Gambar 9.2. Konsep Positioning



Gambar 9.3. Proposisi Nilai

Sebagai contoh, proposisi nilai McDonald's dapat dirumuskan sebagai berikut:

- Manfaat *Fungsional*: hamburger, kentang goreng, minuman ringan, dan makanan lainnya yang bercita rasa; bonus ekstra seperti

- tempat bermain, hadiah, dan games;
- Manfaat *Emosional*: bagi anak-anak (rasa senang lewat kebahagiaan pesta ulang tahun, relasi dengan karakter-karakter tertentu, dan saat-saat istimewa keluarga); bagi orang dewasa (kehangatan dalam acara-acara dan pengalaman keluarga yang diperkuat dengan iklan).
- Manfaat *ekonomik*: biaya rendah, *value for money*.

Dalam konteks pemasaran global, muncul masalah dengan berkenaan sejauh mana *positioining* nasional bisa diinternasionalisasikan. Hal ini karena merek yang sama bisa saja memenuhi kebutuhan yang berbeda dipasar negara lain (untuk segmen pasar yang berbeda), seperti halnya kebutuhan yang sama dapat dipenuhi dengan berbagai macam cara. Dalam hal ini terdapat empat isu strategik utama: (1) Segmen Sasaran; (2) Proporsi Nilai; (3) Ruang *Positioning* berdasarkan Peta Perseptual; dan (4) Standarisasi Versus Adaptasi. Keempat isu ini bisa dijabarkan menjadi beberapa aspek kunci:

- Merek dan Produk yang sifatnya *culture free versus culture bound*. Pada umumnya, barang konsumen tergolong *culture bound*, sedangkan barang industrial termasuk *culture free*.
- Segmentasi, menyangkut kluster manfaat dan karakteristik profil yang ada.
- Prioritas manfaat yang ditetapkan.
- *Positioning* pesaing dalam benak konsumen,
- Status dan *stereotyping* tentang negara asal (*country of origin*).

		Proposisi Nilai	
		Sama	Berbeda
Segmen yang Dilayani	Sama	Standarisasi Penuh	Adaptasi Kebutuhan
	Berbeda	Adaptasi Segmen	Adaptasi Penuh

Gambar 9.4. Keputusan Standarisasi vs Adaptasi

Tabel 9.3. Faktor-faktor Pertimbangan dalam Keputusan Standarisasi Vs Adaptasi

FAKTOR-FAKTOR YANG MENUNJANG STANDARISASI	FAKTOR-FAKTOR YANG MENUNJANG ADAPTASI
<ul style="list-style-type: none"> • Biaya adaptasi mahal • Produknya terutama adalah produk industrial • Selera dan kebutuhan konsumen cenderung konvergen dan serupa • Pasar homogen • Pasar negara tujuan serupa dengan pasar negara asal • Bahasa ibu bisa digunakan • Pemasaran terpusat/ terkoordinasi • Aktivitas pemasaran terutama adalah ekspor • Citra negara asal (<i>country-of-origin</i>) kuat • Terdapat skala ekonomis dalam produksi dan pemasaran • Produk pesaing terstandarisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat perbedaan dalam standar tenis • Produknya terutama adalah produk konsumen • Permintaan konsumen berbeda-beda • Ada variasi kondisi pemakaian produk • Kemampuan untuk membeli bervariasi • Cabang-cabang di berbagai negara bersifat independen • Perbedaan kultur sangat kuat dalam mempengaruhi produk dan/atau konsumsinya • Strategi adaptasi digunakan dengan sukses oleh para pesaing • Persyaratan hukum menuntut perubahan tertentu • Pemanufakturan dilakukan di negara tujuan pemasaran • Terdapat perbedaan bahasa

9.7. Global Branding

Seperti halnya *positioning*, isu pokok dalam *global branding* menyangkut standarisasi (menggunakan satu merek global) versus adaptasi (beberapa merek nasional berbeda). Penggunaan satu merek globak tidak mungkin dilakukan jika:

- Namanya sudah digunakan oleh perusahaan lain. Contohnya, di Australia nama *Burger King* telah lebih dulu digunakan oleh sebuah restoran siap saji di *Perth*. Akibatnya, sewaktu *Burger King* masuk Australia, nama yang dipakai adalah *Hungry Jack*.
- Nama (dan juga logo) yang dipakai bisa memiliki konotasi budaya yang berbeda. Sebagai contoh, *Carlsberg* harus menambahkan gambar satu ekor gajah lagi pada label birnya yang semula bergambar dua ekor gajah untuk keperluan iklan di Afrika. Penyebabnya adalah kepercayaan setempat yang menganggap dua ekor gajah merupakan simbol nasib buruk.
- Ada tuntutan untuk menerjemahkan nama merek ke dalam bahasa lokal, misalnya, RRC, Jepang, dan negara-negara lainnya. Secara garis besar, standarisasi merek global maupun adaptasi merek lokal memiliki keunggulan dan kelemahannya masing-masing (lihat Tabel 9.4).

Tabel 9.4. Standarisasi merek global versus adaptasi merek lokal

STANDARISASI MEREK GLOBAL		ADAPTASI MEREK GLOBAL	
KEUNGGULAN	KELEMAHAN	KEUNGGULAN	KELEMAHAN
<ul style="list-style-type: none"> • Efisiensi pemasaran maksimum • Reduksi biaya iklan • Eliminasi kerancuan merek • Mudah diidentifikasi oleh <i>travellers</i> • Citra yang seragam di seluruh dunia 	<ul style="list-style-type: none"> • Berasumsi bahwa pasar bersifat homogen • Kemungkinan terjadinya konotasi negatif • Dibutuhkan kualitas dan konsistensi di seluruh pasar yang dimasuki • Komplikasi hukum, seperti perlindungan merek, peniruan merek, dsb 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi lokal • Nama yang lebih bermakna (<i>meaningful</i>) • Penetrasi pasar bisa cepat dengan jalan mendapatkan merek lokal • Bisa menawarkan variasi kualitas di berbagai pasar 	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya pemasaran lebih mahal • Biaya sediaan lebih mahal • Kehilangan skala ekonomis • Citra merek bisa bermacam-macam antar negara

Isu lainnya yang tak kalah menariknya adalah mengembangkan, mengelola, dan mengukur *brand equity* di masing-masing pasar yang dimasuki. *Brand equity* dapat didefinisikan sebagai “serangkaian memori dalam benak pelanggan, anggota saluran distribusi, perusahaan induk, dan anggota utama lain dari jejaring bisnis merek tertentu yang bisa berdampak pada aliran kas dan profitabilitas masa datang” (Ambler dan Styles, 2000, p. 123). Memori dalam definisi ini mencakup “*procedural memory*” (apa yang telah kita pelajari tentang

cara melakukan sesuatu, kebiasaan, dan perilaku) dan “*declarative memory*” (apa yang kita ingat).

Pengukuran *brand equity* bisa menggunakan sejumlah ukuran tertentu (lihat Tabel 9.5). Pada praktiknya, biasanya perusahaan-perusahaan memadukan beberapa ukuran untuk mewujudkan konsistensi pengukuran *brand equity* antar pasar nasional yang dilayani.

Tabel 9.5. Beberapa contoh ukuran Brand Equity

KATEGORI	UKURAN
Konsumen (<i>end user</i> <i>intermediate</i>)	Awareness Persepsi terhadap kualitas / <i>esteem</i> Relevansi dengan konsumen Saliance Persepsi terhadap perbedaan/diferensiasi yang ada Komitmen atau minat beli Kepribadian/identitas Sikap Pengetahuan
Konsumen (perilaku pemakai akhir)	Jumlah konsumen lokal Loyalitas/reterensi dari waktu ke waktu Peraihan konsumen baru Sensitivitas/elastisitas harga Jumlah/rentang produk per konsumen Jumlah <i>inquiries/leads</i> yang dihasilkan Proporsi (jumlah) <i>leads</i> yang membeli Demografis/psikografis pengguna Pola pemakaian atau pembelian Komplain/ketidakpuasan yang terungkap Biaya garansi

STRATEGI MANAJEMEN KOMPETITIF

Konsemen bisnis/ pengecer	Penjualan Persentase diskon Biaya per kontak Distribusi (jumlah toko) Share of shelf <i>Features</i> di toko Pipeline stockholding Kepuasan /komplain
Relatif terhadap pesaing	Volume pangsa pasar Harga relatif Waktu respon kompetitif Share loyalty (share of category requirements) Penetrasi Kepuasan pemakai akhir relatif <i>Share of voice</i> (persentase iklan terhadap pasar total) Weight ratio
Inovasi	Jumlah produk baru dalam periode tertentu Kepuasan terhadap produk baru Persepsi terhadap kualitas produk baru Pendapatan dari produk-produk 3 tahun terakhir Marjin laba dari produk-produk 3 tahun terakhir Parameter difusi
Finansial	Marjin kotor Marjin kotor para pelanggan baru Biaya mendapatkan pelanggan baru Pengeluaran pemasaran Laba/profitabilitas <i>Shareholder value/EVA/ROI</i> Stock cover Jumlah unit yang disewakan

Sumber :Ambler & Styles (2000).

BAB 10

STRATEGI PEMASARAN KOMPETITIF GLOBAL

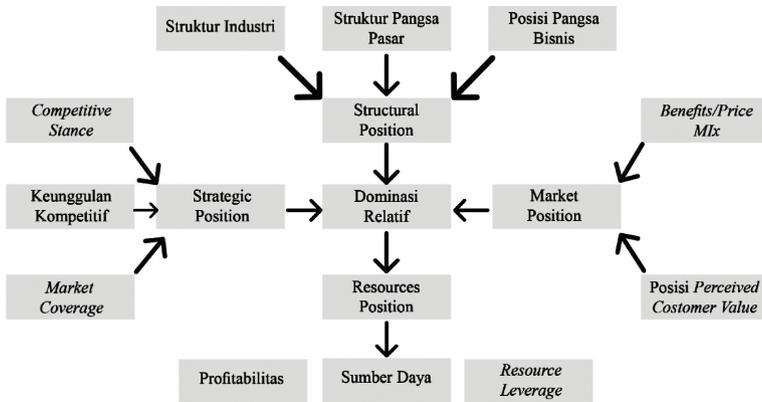
10.1. PENDAHULUAN

Perusahaan yang berkecimpung di berbagai pasar internasional, umumnya menghadapi pilihan strategi yang berbeda-beda di tiap-tiap negara yang dimasuki. Posisi kompetitif perusahaan di pasar luar negeri yang diperoleh pada waktu tertentu biasanya secara langsung mempengaruhi kemampuan perusahaan bersangkutan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar, yang pada gilirannya berdampak pada pencapaian tujuan korporat. Apabila perusahaan yang belum memiliki kemampuan seperti itu, maka perusahaan tersebut harus mengembangkan posisi kompetitif yang mampu memberikan kemampuan yang diharapkan itu. Posisi perusahaan saat ini di pasar luar negeri akan menentukan berbagai alternatif posisi yang tersedia dan pilihan strategi yang relevan dengan posisi tersebut. Dengan kata lain, pilihan strategi pemasaran kompetitif Internasional akan sangat tergantung pada posisi perusahaan dalam industri yang dimasuki pada waktu

tertentu. Bab ini akan mengupas berbagai dimensi kompetitif berkenaan dengan posisi perusahaan dalam industri dan pilihan strategi yang tersedia.

10.2. Model Posisi Kompetitif

Secara umum, posisi kompetitif dinilai berdasarkan sejumlah dimensi yang berpengaruh terhadap (1) kinerja pasar Internasional (*overseas market performance*), seperti pendapatan penjualan, pangsa pasar, serta citra merek/perusahaan; dan (2) kinerja laba internasional (*overseas profit performance*), seperti tingkat investasi, biaya, margin, harga, dan produktivitas. Kinerja pasar dan kinerja laba ini harus dievaluasi dan dibandingkan dengan para pesaing utama. Dimensi-dimensi tersebut dapat diklasifikasikan ke dalam empat kategori (Brown, 1997; Fletcher & Brown, 1999): *structural position*, *strategic position*, *market position* dan *resources position*. Kekuatan atau kelemahan relatif setiap perusahaan atau unit usaha pada masing-masing dimensi memberikan gambaran mengenai posisi bersaing diluar negeri dan menunjukkan sektor-sektor yang rentan dan alternatif strategi penyempurnaan. Gambar 10.1 merangkum posisi kompetitif general yang dikembangkan oleh Brown (1997). Model tersebut bermanfaat dalam menilai dominasi relatif sebuah perusahaan di pasar luar negeri tertentu dalam hal posisi kompetitif. Berdasarkan identifikasi posisi tersebut, strategi pemasaran kompetitif dapat dievaluasi dan dikembangkan.



Gambar 10.1. Model posisi kompetitif
Sumber: Brown (1997).

1. *Structural position*

Posisi ini mencakup evaluasi terhadap struktur industri, struktur pangsa pasar, dan posisi pangsa pasar perusahaan. Ketiga faktor ini memberikan gambaran mengenai posisi struktural perusahaan dan menunjukkan peluang dan ancaman di masa depan. Struktur industri berkenaan dengan *five forces model Porter*, yaitu persaingan antar perusahaan sejenis, yaitu dalam industri yang sama; kekuatan tawar-menawar konsumen; kekuatan tawar-menawar pemasok; ancaman pendatang baru; dan ancaman produk distribusi.

Sejumlah upaya bisa dilakukan untuk menyeimbangkan 5 kekuatan yang berpengaruh terhadap intensitas kompetitif industri tersebut, diantaranya inovasi, perubahan teknologi, pembentukan aliansi strategik, akuisisi, dan strategi bersaing langsung. Struktur pangsa pasar mengidentifikasi penyebaran

pangsa pasar diantara para pemain kunci, mulai dari struktur monopoli hingga kepemilikan terfragmentasi. Akuisisi, keluarnya pesaing, inovasi, dan penurunan penjualan pemimpin tradisional bisa berdampak pada restrukturisasi pangsa pasar. Sebagai contoh, akuisisi yang dilakukan oleh Compaq terhadap digital (DEC) mengubah struktur pangsa pasar di beberapa pasar produk berkaitan dengan berbagai komputer diberbagai negara.

2. *Strategic position*

Posisi strategi perusahaan tercermin dari caranya menghadapi kekuatan-kekuatan persaingan dan menciptakan keunggulan kompetitif. Posisi strategi perusahaan terbentuk dari tiga elemen: *competitive stance*, keunggulan kompetitif, dan *market coverage*. *Competitive stance* mencerminkan peranan perusahaan dalam pasar sasaran di luar negeri, yaitu sebagai pemimpin (*leader*), penantang (*challengger*), pengikut (*follower*), atau penceruk pasar (*nicher*). Sebagai gambaran, dalam pasar paket tur dari Inggris ke Australia dengan menggunakan jasa penerbangan, Qantas bisa dianggap sebagai pemimpin pasar (*market leader*), sedangkan British Airways adalah *market challenger*, Singapore Airlines menjadi *market follower*, dan penerbangan lainnya cenderung menjadi *marketi nicher*. *Competitive stance* bagi inovator atau *follower* ditentukan oleh faktor timing dan tingkat introduksi produk baru. Pesaing kerap kali sengaja memutuskan untuk menjadi inovator atau *follower*, dan menyesuaikan fungsi riset & pengembangan serta pemasarannya. Menjadi inovator tentu saja memberikan sejumlah keunggulan, diantaranya pangsa pasar lebih besar,

reputasi, produk menjadi standar industri, kesempatan untuk mendominasi jaringan distribusi, dan seterusnya. Akan tetapi, posisi sebagai inovator juga memiliki sejumlah risiko dan biaya, diantaranya risiko kegagalan sangat besar, biaya 'mendidik' pelanggan, waktu lama untuk bisa diterima konsumen, dan seterusnya, Kendati demikian, posisi kompetitif jangka panjang bisa diperkuat dengan reputasi sebagai inovator sukses. Contohnya, Singapore Airlines dikenal sebagai inovator dalam pasar *business travellers* di Asia dan Eropa, terutama dengan inovasinya dalam hal penyediaan pesawat terbaru, *on-board telephone*, hiburan selama penerbangan, dan *personalized cabin service*. Dalam sebuah pasar spesifik, bisa saja pemimpinnya lebih dari satu (*joint leadership*), kemudian diikuti dengan sejumlah *market challenger* yang biasanya selalu agresif untuk mengalahkan pemimpin pasar. Perusahaan yang menempati posisi *market follower* biasanya berusaha mengikuti atau meniru inovasi yang dilakukan pemimpin pasar. Sementara itu, posisi-posisi lainnya adalah para spesialis yang berfokus pada ceruk pasar tertentu.

Menurut Treacy & Wiersema (1995), perusahaan pemimpin pasar yang beroperasi secara global umumnya berfokus dan unggul pada satu disiplin nilai, sembari berusaha memenuhi standar industri pada dua disiplin nilai lainnya. Sebagai contoh, Lexmark menyadari bahwa customer intimacy dan product leadership sangat penting dalam menunjang keberhasilan pemasaran global. Dibandingkan para pemasok printer berbasis biaya murah lainnya, Lexmark menawarkan layanan pelanggan yang sangat bagus dan juga memiliki rentang produk yang banyak. Akan

tetapi, tetap saja layanan pelanggan dan kelengkapan produknya kalah dari *Canon* atau *Hawlett Packard* yang masing-masing menerapkan strategi *customer intimacy* dan *product leadership*. Oleh sebab itu, *Lexmark* lebih berfokus pada *operational excellence* dengan jalan menekan biaya dan merampingkan proses pesanan dan pengirimannya sedemikian rupa, sehingga mampu memudahkan para pelanggannya di berbagai negara untuk membeli produk *Lexmark* dengan harga semurah mungkin.

Didalam praktik, sesungguhnya ada juga segelintir perusahaan yang mampu mewujudkan lebih dari satu disiplin nilai pada saat bersamaan. Contohnya, *Federal Express* berhasil memadukan *operational excellence* dan *customer intimacy*. Akan tetapi, perusahaan seperti ini jarang ditemukan. Malahan, jika perusahaan berusaha unggul di ketiga disiplin nilai, maka hasilnya justru tidak unggul di disiplin nilai manapun.

Lebih lanjut, *market coverage* berkenaan dengan segmen pasar yang dilayani. Perusahaan bisa memilih untuk melayani satu segmen, beberapa segmen, atau pasar secara keseluruhan. Dengan kata lain, perusahaan bisa memutuskan untuk berfokus pada segmen tertentu atau justru melayani hampir semua segmen. Dalam praktik, pilihan ini bisa berubah seiring dengan perjalanan waktu. Sebagai contoh, perusahaan penerbangan *Virgin Airlines* yang semula menerapkan strategi *low-cost* kini beralih menjadi diferensiasi berdasarkan layanan. Perusahaan tersebut juga memperluas *market coverage* dengan jalan menambah rute penerbangan dan layanan tambahan.

10.3. Strategi bagi Perusahaan Internasional Dominan

Karakteristik utama perusahaan dominan adalah pangsa pasar yang secara signifikan lebih besar dibandingkan pesaing terdekat dipasar luar negeri. Biasanya perusahaan dominan adalah pemimpin pasar yang posisinya secara historis dibangun menjadi jalan yang pertama dalam benak konsumen. Contohnya, nama *Kraft* identik dengan keju; dan *Colgate* dengan pasta gigi. Dalam jangka pendek hingga menengah, posisi kompetitif sebagai perusahaan dominan ini sukar disamai. Hal ini biasanya relevan apabila terdapat hambatan masuk yang efektif ke pasar luar negeri (contohnya, pasar Jepang), persaingan terfragmentasi, dan tidak ada pesaing yang memiliki posisi sedemikian rupa, sehingga bisa memberikan tantangan efektif bagi perusahaan pemimpin pasar. Kendati demikian, tidak ada perusahaan dominan yang bebas dari ancaman pesaing di jangka panjang, maka strategi harus dikembangkan berdasarkan aspek-aspek kelemahan dan kekuatan perusahaan. Tujuan utama perusahaan dominan adalah mempertahankan, atau bahkan memperkuat posisi kompetitif di masa depan, baik dipasar luar negeri saat ini maupun di pasar masa depan yang dipilih. Tujuan ini biasanya dicapai melalui beberapa cara, seperti:

1) **Memperkuat persepsi pasar**

Pemimpin dominan harus berusaha memperkuat *leader positioning* nya sebagai standar industri dalam benak konsumen di semua pasar yang dilayani. Contohnya, *Coca-Cola* selalu memperbaharui tema positioningnya, misalnya dari "*The Real Thing*" menjadi "*Always Coca-Cola*". Tentu

saja, produk, jasa atau layanan, dan distribusi perlu selalu ditingkatkan.

2) **Mengelola pasar**

Perusahaan dominan memiliki peluang terbesar untuk mengelola pasar dan persaingan melalui investasi dalam inisiatif baru. Contohnya, perusahaan dominan berpeluang mengelola aliran dan timing introduksi baru, tingkat penetrasi produk, dan juga penarikan produk-produk yang sudah usang. *Heineken*, misalnya, memiliki kredibilitas pasar sangat tinggi dalam pasar bir internasional. Disamping itu, perusahaan dominan juga berpeluang mempengaruhi evolusi kompetitif. Sebagai contoh, dominasi *Microsoft* lewat sistem operasi *Windows* dan program aplikasi *Microsoft Office* memungkinkan untuk mengendalikan evolusi pasar dan mengelola para pesaingnya. *Microsoft* telah menjalin aliansi dengan pesaing-pesaing yang berpotensi mengancam posisinya, seperti *Apple*, dan menggunakan strategi penetrasi pasar untuk menjaga agar para pesaing lainnya, seperti *Lotus*, relatif kecil. Akan tetapi, *Microsoft* menghadapi beberapa tuntutan praktik monopoli atas sejumlah kasus, misalnya *Microsoft versus Netscape*.

3) **Mengembangkan *market sensing* dan *competitive intelligence***

Perusahaan-perusahaan dominan harus selalu memahami secara cermat kewajiban-kewajiban sosial, ekonomik, dan politis

berkaitan dengan posisi dominannya. Mereka berkewajiban untuk menghindari penyalahgunaan posisinya dan perilaku yang mengurangi tingkat persaingan di pasar. Pesaing, konsumen, dan pemerintah di masing-masing negara yang dilayani cenderung lebih tanggap bereaksi terhadap setiap tindakan strategi perusahaan berpangsa pasar besar dibandingkan perusahaan berpangsa pasar kecil.

Tidak banyak perusahaan yang mendominasi di semua pasar luar negeri yang dimasukinya. *Ericsson*, misalnya, yang beroperasi di banyak pasar luar negeri selama beberapa dekade, tidak dominan di seluruh pasar luar negerinya. Contohnya, *Ericsson* sangat dominan dalam pasar *fixed telephone exchange* di RRC, namun di Jepang posisinya tidak sekuat itu. Kendati *Ericsson* mampu meraih pangsa pasar lebih dari 60% di pasar telepon genggam di Hong Kong, perusahaan ini tidak mampu meraih sukses yang sama di pasar Indonesia. Beberapa contoh perusahaan yang mampu mendominasi pasar global adalah: *Microsoft*, *Intel*, dan *printer Hawllet Packard*. Perusahaan dominan seperti ini memiliki sejumlah keunggulan, seperti kemampuan mengelola atau mengendalikan pasar dan persaingan yang pada gilirannya menghasilkan profitabilitas lebih besar. Selain itu, kredibilitas dan penerimaan pasar terhadap perusahaan dominan juga cenderung paling besar. Walaupun begitu, di pasar luar negeri, perusahaan dominan tidak bakal bisa mendapatkan laba super besar karena adanya faktor pertimbangan politis dan kepentingan nasional di pasar yang dimasuki.

10.4. Strategi bagi *International Market Leader*

Kebanyakan pasar luar negeri memiliki pemimpin pasar yang mapan. Perusahaan semacam ini biasanya memimpin perusahaan-perusahaan lain dalam hal perubahan harga, introduksi produk baru, *distribution coverage*, dan pengeluaran promosi. Pemimpin pasar biasanya menjadi titik target bagi para pesaing untuk ditantang, ditiru, atau bahkan dihindari. Beberapa contoh pemimpin pasar Internasional meliputi *Sony* (audio), *Toyota* (mobil), *Compaq* (komputer mikro), *Microsoft* (perangkat lunak), *Cadbury Schweppes* (*chocolate confectionery*), *Caterpillar* (*earth-moving-equipment*), *Coca-Cola* (minuman ringan), *McDonald's* (restoran siap saji), dan *Gillette* (pisau cukur). Profil posisi pemimpin pasar mirip dengan profil perusahaan dominan. Meskipun demikian, posisinya bisa dominan, bisa pula tidak dominan (kekuatan posisi kompetitifnya dimiliki bersama satu atau dua pesaing lain). Secara garis besar, strategi pemimpin pasar Internasional meliputi tiga bentuk, yaitu:

a) Memperluas pasar keseluruhan

Umumnya pemimpin pasar meraih keuntungan terbesar dari peningkatan pasar atau permintaan total. Caranya adalah dengan mencari pemakai baru (*new users*), mengupayakan pemanfaatan baru (*new uses*) dan meningkatkan frekuensi pemakaian produk (*more usage*). Sebagai contoh, jika pemakaian telepon genggam secara keseluruhan meningkat di Hong Kong, maka *Ericsson* yang paling diuntungkan, karena perusahaan ini menjual lebih dari 60% telepon genggam di negara tersebut.

b) Melindungi pangsa pasar

Sembari berupaya meningkatkan besarnya ukuran pasar total, pemimpin pasar juga harus selalu berusaha melindungi bisnis yang sudah ada di pasar luar negeri dari segala kemungkinan serangan para pesaing. Contohnya, *Coca-Cola* harus selalu mewaspadaai *Pepsi*; *Gillette* mencermati *Bic*, dan seterusnya. Apa yang bisa dilakukan pemimpin pasar untuk melindungi posisinya? **Pertama**, pemimpin pasar harus selalu mengantisipasi atau memperbaiki kelemahan-kelemahan yang bisa memberikan peluang bagi para pesaing. **Kedua**, pemimpin pasar perlu berusaha menurunkan biaya dan harga sejalan dengan persepsi pelanggan terhadap nilai merek. **Ketiga**, pemimpin pasar harus selalu berinovasi dalam hal pengembangan produk baru, layanan pelanggan, efektivitas distribusi, dan penekanan biaya. Berdasarkan inspirasi dari dunia militer, ada enam strategi bertahan yang bisa diterapkan pemimpin pasar dalam rangka melindungi pangsa pasarnya. (Ries & Trout, 1986; Kotler, et al., 1998)

- *Position defence.*

Ini merupakan bentuk pertahanan paling dasar, dimana perusahaan membangun pertahanan atau perlindungan atas posisi saat ini. Akan tetapi, sekedar melindungi posisi atau produk saat ini, jarang bisa berhasil dalam jangka panjang. Merek-merek ternama seperti *Coca-Cola* dan *Panadol* selalu berinovasi dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan pasar. *Coca-Cola*, misalnya, belakangan ini aktif memperluas lini produk minumannya, mengakuisisi merek-merek lokal di beberapa

negara (contohnya, *Ades* di Indonesia di beli *Coca-Cola*), dan melakukan diverifikasi ke beberapa bisnis lainnya (seperti plastik).

- *Flanking defense.*
Selain menjaga posisi keseluruhan, pemimpin juga harus melindungi titik-titik lemahnya. Biasanya pesaing-pesaing yang cerdas akan berusaha menyerang kelemahan perusahaan pemimpin pasar. Perusahaan otomotif Jepang sukses menembus pasar mobil kecil, karena produsen mobil di Amerika dan Eropa cenderung mengabaikan gap yang ada di sub pasar tersebut.
- *Pre-emptive defense.*
Dalam strategi ini, pemimpin pasar berinisiatif menyerang pesaing sebelum mereka melakukan tindakan strategi yang bisa berdampak negatif terhadap posisi kompetitif pemimpin pasar tersebut.
- *Counteroffensive defense.*
Pemimpin pasar bisa memilih untuk menyerang balik secepat mungkin atau "*wait and see*" sebelum membalas setiap serangan pesaing. Sewaktu Fuji menyerang Kodak di pasar film Asia, Kodak menyerang balik dengan jalan meningkatkan secara dramatis promosinya dan meluncurkan beberapa produk film inovatif.
- *Mobile defense.*
Strategi ini lebih dari sekedar secara agresif berusaha mempertahankan posisi saat ini. Pemimpin pasar berekspansi ke pasar baru yang bisa dijadikan basis masa depan untuk

strategis defensif dan ofensif. Melalui perluasan pasar (*market broadening*), perusahaan mengalihkan fokusnya dari produk saat ini ke kebutuhan dasar konsumen yang lebih luas.

- *Contraction defense.*

Strategi ini dikenal pula dengan istilah *strategic withdrawal*, dimana perusahaan memilih untuk melepas posisi yang lemah dan mengkonsentrasikan sumber dayanya pada posisi yang lebih kuat. Contohnya, sejumlah perusahaan Australia menarik diri dari perusahaan Indonesia dikarenakan persaingan harga yang sangat ketat dan kondisi ekonomi di Indonesia.

c) Meningkatkan pangsa pasar

Pemimpin pasar bisa pula berkembang dengan cara meningkatkan pangsa pasarnya, sekalipun ukuran pasar tetap konstan. Di banyak pasar, pertumbuhan kecil dalam pangsa pasar bisa menghasilkan pertumbuhan penjualan yang cukup besar. Sebagai contoh, di pasar besar seperti jasa finansial dan telekomunikasi, pertumbuhan 1% dalam pangsa pasar bisa berarti peningkatan laba jutaan dolar. Hal ini berlaku pula untuk pasar-pasar yang lebih kecil, terutama jika ada segmen harga premium.

10.5. Strategi bagi Internasioanl Challenger

Perusahaan-perusahaan yang menempati posisi kedua, ketiga, atau lebih rendah di pasar luar negeri kadang kala cukup besar, misalnya National Australia

Bank yang beroperasi di pasar Inggris dan Amerika Serikat. Penantang pasar seperti ini bisa menerapkan salah satu dari dua strategi bersaing: (1) menyerang pemimpin pasar dan pesaing lainnya dalam rangka merebut pangsa pasar lebih besar (penantang pasar); atau (2) mengikuti pesaing atau mempertahankan *status quo* (pengikut pasar)

Penantang pasar Internasional perlu memutuskan tiga kebijakan strategik.

Pertama, tujuan strategi harus ditetapkan dengan cermat. Sebagian besar penantang pasar berusaha meningkatkan profitabilitasnya dengan cara menaikkan pangsa pasar.

Kedua, penantang pasar harus memilih pesaing yang ingin ditantang. Alternatif pertama, penantang pasar bisa menyerang pemimpin pasar. Meskipun keputusan ini berisiko tinggi, namun potensi manfaat dari keuntungannya besar, terutama bila pemimpin pasar tidak melayani pasar dengan baik. Kesuksesan strategi ini tergantung pada keunggulan kompetitif berkesinambungan yang dimiliki perusahaan, misalnya keunggulan biaya atau kemampuan memberikan nilai terbaik dengan harga premium. Contoh perusahaan yang sukses dengan strategi ini adalah *Komatsu* yang berhasil menantang *Caterpillar* dengan jalan menawarkan produk berkualitas setara namun dengan harga yang jauh lebih murah. *Dell* juga menantang *Compaq* di pasar internasional dengan strategi pemasaran dan distribusi langsung. Akan tetapi, sejumlah faktor (diantaranya faktor politis dan loyalitas dengan merek atau pemasok nasional) bisa menjadi kendala bagi penantang pasar internasional yang berusaha menyerang pemimpin pasar di negara lain. Sebagai contoh, perusahaan

Australia Carlton Breweries dengan mereknya Fosters sulit mengalahkan merek-merek bir lokal di Jepang, Filipina, dan RRC. Alternatif kedua adalah menghindari pemimpin pasar dan justru menyerang perusahaan-perusahaan lain yang lebih kecil, misalnya perusahaan lokal dan regional berskala kecil. Biasanya perusahaan-perusahaan semacam ini lemah kondisi finansialnya dan juga kurang mampu melayani pasar dengan baik. Dengan cara ini, penantang pasar bisa meningkatkan pertumbuhan pangsa pasarnya.

Ketiga, penantang pasar harus memilih strategi penyerangan yang tepat. Pemilihan strategi tersebut harus mempertimbangkan kondisi politik dan peraturan di negara tujuan pemasaran, struktur distribusi, dan loyalitas konsumen di masing-masing negara.

a. *Frontal Attack*

Dalam strategi ini, penantang pasar berusaha menyamai produk, periklanan, harga, dan distribusi pesaing yang dijadikan target penyerangan. Strategi *head-to-head* ini lebih berfokus pada menyerang kekuatan pesaing dan bukan kelemahannya. Hasilnya tergantung pada siapa yang memiliki kekuatan dan daya tahan lebih besar. Oleh sebab itu, penantang harus memiliki sumber daya yang sangat besar apabila ingin menerapkan strategi ini. Jika tidak, hasilnya justru menjadi bumerang bagi sang penantang pasar.

b. *Flanking Attack*

Dalam strategi ini, penantang pasar justru

berusaha menyerang titik-titik lemah pesaingnya. Strategi ini cocok bagi penantang pasar yang memiliki keterbatasan sumber daya. Alternatif *flanking strategy* lainnya adalah mengidentifikasi gap yang belum dilayani oleh produk-produk yang ada di pasar, kemudian merancang produk yang sesuai untuk kebutuhan tersebut secara efektif dan efisien.

c. *Encirclement Attack*

Strategi ini mencakup serangan dari semua arah, sehingga pesaing harus melindungi dirinya pada semua sudut secara simultan. Strategi ini sesuai diterapkan apabila penantang pasar memiliki sumber daya yang lebih superior dan yakin bahwa perusahaannya mampu secara cepat mengalahkan pesaingnya. Contohnya adalah serangan *Seiko* di pasar arloji. Selama bertahun-tahun, *Seiko* berhasil meraih distribusi luas di hampir semua gerai utama tempat penjualan arloji dan mengalahkan para pesaingnya dengan model-model arloji yang selalu berubah. Untuk pasar Asia saja, *Seiko* menawarkan lebih dari 500 model arloji, sedangkan untuk pasar global *Seiko* memiliki sekitar 2.300 model arloji yang di pasarkan.

d. *Bypass Attack*

Strategi *bypass* merupakan strategi tidak langsung. Penantang pasar menghindari pesaing dan mengincar pasar yang lebih

mudah dilayani. Strategi ini bisa berupa diversifikasi ke produk-produk tidak terkait, beralih ke pasar geografis yang baru, atau beralih ke teknologi baru untuk menggantikan produk saat ini. *Technological leapfrogging* merupakan *bypass strategy* yang banyak diterapkan dalam industri teknologi tinggi (*high-tech industries*). Sebagai contoh, Minolta berhasil mengalahkan Canon dalam pasar kamera 35-milimeter SLR saat Minolta meluncurkan kamera Maxxum yang lebih canggih teknologinya. Pangsa pasar Canon di pasar tersebut turun hingga menjadi 20%, sementara Minolta berhasil meraih pangsa pasar lebih dari 30%. Canon bahkan membutuhkan waktu 3 tahun untuk meluncurkan produk baru dengan teknologi yang setara dengan produk *Minolta* tersebut.

e. ***Guerrilla Attack***

Alternatif strategi ini cocok bagi penantang pasar yang lebih kecil atau kurang kuat dananya. Penantang pasar seperti ini bisa melakukan serangan kecil-kecilan secara periodik untuk melemahkan mental pesaing, dengan harapan secara perlahan tapi pasti dapat mengembangkan pijakan yang lebih permanen. Cara yang bisa dilakukan antara lain melakukan pengurangan harga yang lebih selektif, promosi intensif, dan sejenisnya.

BAB 11

STRATEGI BRANDING

11.1. PENDAHULUAN

Bagi kebanyakan orang Indonesia, kata *football* hampir bisa dipastikan berarti sepakbola, olahraga terpopuler di dunia. Di Australia dan Amerika Serikat, situasinya berbeda. Bagi orang Amerika, istilah *football* mengacu pada *American football*. Di Australia lain lagi. Tak kurang dari 4 *football codes* saling berebut penggemar dan pemirsa. Bagi mayoritas Sydneysiders dan Queenslanders, *football* (disebut juga *footy*) adalah *rugby league* (13 pemain setiap tim), sementara bagi Victorians umumnya dan Melburnians khususnya, *football* adalah *Aussie Rules*. Di luar itu masih ada *rugby union* (15 pemain setiap tim) yang kompetisi antar klubnya melibatkan 3 negara: Australia, Selandia Baru, dan Afrika Selatan. Sebaliknya, sepakbola yang 'benar-benar menggunakan kaki' disebut *soccer* di Australia dan Amerika Serikat.

Menariknya, sewaktu *Soccer Australia* (PSSI-nya Australia) memutuskan berganti nama menjadi FFA

(Football Federation Australia) dalam rangka memperbaiki citra cabang olahraga ini di Australia dan menyongsong putaran final Piala Dunia di Jerman 2006 [tim *Socceroos* berhasil lolos ke putaran kedua, sebelum akhirnya disisihkan juara dunia Italia melalui penalty kontroversial], sempat muncul polemik di media massa Australia. Di *The Daily Telegraph*, contohnya, pernah dimuat debat pro dan kontra nama *football* bagi induk olahraga sepakbola (lihat Tabel 11.1 untuk beberapa contoh *argument* masing-masing pihak). Banyak yang mengkhawatirkan akan terjadi kerancuan menyangkut istilah tersebut. Ilustrasi sederhana ini menggambarkan nama merek bukan saja penting dalam dunia bisnis, namun juga aspek-aspek lainnya, termasuk olahraga. Dengan kata lain, bisa dikatakan bahwa arti penting dan urgensi *branding* relevan untuk berbagai macam konteks. Dalam bab ini akan dikupas aspek-aspek berkenaan dengan manajemen merek, termasuk kelanggengan merek, *re-branding* dan sejumlah pengalaman *blunder* dalam mengelola merek.

Tabel 11.1. Pro dan Kontra Pemakaian Istilah **Football** untuk Federasi Sepakbola Australia

PRO [<i>Call it football</i>]	KONTRA [<i>Call it soccer</i>]
<p>≈ Permainan memakai bola bundar ini sudah lama dikenal dengan nama sepakbola (<i>football</i>), jauh sebelum munculnya <i>Australian rules</i>, sehingga terasa aneh jika AFL (<i>Australian Football League</i>) mengklaim bahwa istilah <i>football</i> semata-mata</p>	<p>≈ <i>Soccer</i> itu cabang olahraga yang sudah hampir menemui ajalnya di Australia; perubahan nama seperti apapun tidak bakal bisa memperbaikinya. ≈ Citra buruk masa lalu (kesalahan administratif, pendanaan, standar permainan yang buruk, dan</p>

<p>mengacu pada <i>Aussie rules</i>.</p> <p>≈ Walaupun <i>Aussie rules</i> populer di Australia, tak ada satu pun negara lain yang berminat mengembangkannya. Sebaliknya, sepakbola justru merupakan olahraga terpopuler di dunia.</p> <p>≈ Berbeda dengan <i>Aussies rules</i> yang berkembang dari <i>Gaelic football</i>, sepakbola adalah satu-satunya '<i>pure football game</i>'.</p> <p>≈ Fakta bahwa sepakbola kurang sukses di Australia, lebih dikarenakan kombinasi berbagai macam faktor bukan semata-mata karena konotasi negatif nama '<i>soccer</i>'.</p> <p>≈ Kendati penggantian nama tidak menjamin bahwa sepakbola bakal sukses di Australia, namun memberi nama yang sudah sepatutnya—<i>football</i>— bisa menjadi awal yang bagus.</p> <p>≈ "<i>Football is not a trade name. football is football. It belongs to the world</i>".</p>	<p>lain-lain) tidak bakal bisa dihapus hanya dengan pergantian nama.</p> <p>≈ Pergantian nama dari <i>soccer</i> menjadi <i>football</i> hanya bakal membuat bingung. Di NSW dan Queensland, <i>football</i> berarti <i>rugby league</i>. Sedangkan di negara bagian lainnya, istilah <i>football</i> mengacu pada <i>Aussie rules</i>.</p> <p>≈ <i>Football</i> di Australia belum pernah dan tidak akan pernah berarti <i>soccer</i>.</p> <p>≈ Kegagalan <i>soccer</i> di Australia dikarenakan faktor kultural. Australia adalah negara unik dengan tradisi olahraga yang sudah mapan.</p>
---	---

Sumber: Gibson & Chesterton (2004).

11.2. BRANDING: Bukan Sekedar Permainan Kata

"What's in a name? That which we call a rose, by any other name would smell as sweet". Demikian ungkapan klasik William Shakespear dalam maha karyanya *Romeo and Juliet*. Dalam konteks nama merek, kelihatannya

Shakespear keliru. Tidak percaya? Dalam pemasaran parfum, misalnya, aroma boleh sama, tetapi merek bisa mempengaruhi persepsi dan perilaku konsumen. Jangan heran kalau menjumpai begitu banyak parfum yang dijual dengan harga berbeda-beda walaupun sulit bagi konsumen awam membedakan aromanya.

Merek sering diinterpretasikan secara berbeda-beda, di antaranya sebagai logo, instrumen legal (hak kepemilikan), perusahaan, *shorthand notation*, *risk reducer*, *positioning*, kepribadian, rangkaian nilai, visi, penambah nilai, identitas, citra, relasi, dan *evolving entity*. Walaupun demikian, definisi merek yang paling banyak diacu adalah versi *American Marketing Association* (AMA) yang merumuskan merek sebagai “nama, istilah, tanda, simbol atau desain, atau kombinasi di antaranya, yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi barang dan jasa dari satu penjual atau sekelompok penjual dan membedakannya dari barang dan jasa para pesaingnya”.

Definisi versi AMA ini tampaknya diacu juga dalam UU Merek No. 15 Tahun 2001 pasal 1 ayat 1: “tanda yang berupa gambar, nama, kata, huruf-huruf, angka-angka, susunan warna, atau kombinasi dari unsur-unsur tersebut yang memiliki daya pembeda dan digunakan dalam kegiatan perdagangan barang atau jasa”.

Sebuah merek memiliki beberapa elemen/identitas, baik yang bersifat *tangible* (seperti nama merek, simbol, slogan, desain grafis, dan sebagainya) maupun *intangible* (contohnya, nilai simbolis, ikatan khusus, kepribadian, citra diri, dan seterusnya). Nama merek bisa didasarkan pada sejumlah aspek, di antaranya: nama orang (pendiri, pemilik, manajer, mitra bisnis, atau orang lain yang diasosiasikan dengan

produk), nama tempat (*geographic brand names*; baik tempat asal ditemukannya, dikembangkannya maupun tempat dijualnya produk atau jasa bersangkutan), nama ilmiah yang diciptakan (*invented scientific names*; contohnya *Gramophone*, *Caligraph Typewriter*, dan *Cuticura Soap*), *artificial names* (yang mungkin saja tanpa makna khusus, contohnya (*Kodak* dan *Uneeda Biscuit*), *descriptive names* (menggambarkan manfaat atau aspek kunci produk, contohnya Obat Gosok Tjap Onta, Kojok Moestadjab, dan Minjak Oerat Mastika), dan *alpha-numeric brand names* (mengandung unsur angka, baik dalam bentuk digit maupun tertulis; contohnya obat nyamuk Tiga Roda, rokok Dji Sam Soe (234), dan *Intel Pentium IV*).

Merek bermanfaat bagi produsen dan konsumen. Bagi produsen, merek berperan penting sebagai sarana identifikasi produk dan perusahaan, bentuk proteksi hukum, *signal* jaminan kualitas, sarana menciptakan asosiasi dan makna unik (diferensiasi), sarana keunggulan kompetitif, dan sumber *financial returns*. Sementara bagi konsumen, merek berperan krusial sebagai identifikasi sumber produk, penetapan tanggung jawab pada produsen atau distributor spesifik, pengurang risiko, penekan biaya pencarian internal dan eksternal, janji atau ikatan khusus dengan produsen, alat simbolis yang memproyeksikan citra diri, dan *signal* kualitas.

Memilih nama merek yang tepat buat sebuah produk bukanlah perkara gampang. Sejumlah pakar merek bahkan mengklaim bahwa memilih nama merek lebih sulit dibandingkan memilih nama anak. Setidaknya kita tidak perlu khawatir kalau nama anak kita sama dengan orang lain. Malah terkadang nama anak sengaja

dipilih dari nama selebriti atau orang terkenal, dengan harapan kelak nasibnya bisa sama atau bahkan melebihi idolanya.

Dalam konteks pemasaran global, pemilihan nama merek bisa jadi sangat kompleks. Umpamanya, dalam sektor produk obat-obatan, nama merek harus diseleksi ekstra ketat berdasarkan sejumlah perspektif (hukum, peraturan, kultural, dan linguistik). Kriterianya mencakup potensi untuk didaftarkan sebagai merek dagang; bisa diterima oleh instansi berwenang (dalam contoh ini, Badan POM, *Food and Drug Administration*, *European Medicines Agency*, dan Lembaga terkait lainnya); tidak bermakna negatif dalam berbagai budaya dan bahasa; serta kreatif dan gampang diingat konsumen dan distributor. Dalam praktik, tidak jarang dijumpai kasus pemilihan maupun penerjemahan nama merek yang bermakna negatif di konteks budaya berbeda. Contoh klasik meliputi mobil *Chevy Nova* (dalam bahasa Spanyol berarti *Chevy No Go*), nama *Coca-Cola* sewaktu pertama kali diterjemahkan ke dalam bahasa Mandarin menjadi “*ke-kou-ke-la*” (artinya “*bite the tadpole*” atau “*female horse stuffed with wax*”; sebelum akhirnya diganti dengan aksana Cina yang berbunyi “*ko-kou-ko-le*” yang maknanya kurang lebih “*happiness in the mouth*”) dan *Consignia* (nama kantor pos Inggris sebelum diganti kembali menjadi *Post Office*) ternyata berarti “*lost luggage*” dalam bahasa Spanyol. Implikasi lain, mulai banyak pendaftar merek mendaftarkan nama-nama rekaan dengan huruf awal X dan Z (yang selama ini belum banyak dimanfaatkan). Contohnya, data dari MIM (*Monthly Index of Medical Specialties*) dan MPR (*Monthly Prescribing Reference*) pada bulan Oktober 2005 menyangkut nama-nama obat terbaru menunjukkan

sejumlah nama baru dengan awalan Z, di antaranya *Zacin, Zantac, Zispin, Zoladex, Zovirax, Zyprexa, Zithromax, Zineryt, Zolvera, Zyban, Zemtard XL, Zimovane, Zomacton, Zanidip, Zirtek, Zofran, Zometa, dan Zyomet* (Robins, 2006).

Setelah beberapa kali perubahan nama, akhirnya pemerintah mengeluarkan Keputusan Presiden RI No. 144 Tahun 1998 yang membentuk Direktorat Jenderal Hak atas Kekayaan Intelektual. Dalam perkembangan selanjutnya, berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman RI No. M. 03. PR. 07. 10 Tahun 1999, jumlah direktorat di bawah Direktorat Jenderal Hak atas Kekayaan Intelektual ditambah dan nomenklaturnya disesuaikan kembali. Salah satu direktorat di bawah naungannya adalah Direktorat Merek dan Rahasia Dagang, yang bertanggung jawab atas registrasi merek di Indonesia.

Dalam hal regulasi, hak merek di Indonesia ditetapkan berdasarkan prinsip "*first to file*" dan bukan atas dasar "*first to use*". Secara historis, undang-undang merek pertama di Indonesia (sebelumnya disebut *Dutch East Indies*) dikeluarkan pada tahun 1912, yakni *Reglement Industriele Eigendom Kolonien*. Setelah proklamasi 1945, undang-undang merek peninggalan Belanda tersebut digantikan dengan Undang-Undang No.21 tahun 1961. UU No. 21 tahun 1961 ini didasarkan pada prinsip "*stelsel deklaratif*" atau "*first to use*" tanpa perlindungan khusus bagi merek terkenal. UU ini menyatakan bahwa pihak yang pertama kali mendaftarkan sebuah merek di Indonesia berhak menjadi pemilik merek bersangkutan. Dalam kasus sengketa merek antara PT Perusahaan Dagang dan Industri *Ceres versus Nabisco Inc.* menyangkut pemakaian merek *Ritz*, pihak PT Perusahaan Dagang dan Industri Ceres diputuskan sebagai pihak yang

berhak atas merek *Ritz* berdasarkan ketentuan UU No. 21 tahun 1961 (Suryomurcito, 2005). Meskipun merek *Ritz* sudah digunakan *Nabisco, Inc.* di Amerika dan sejumlah negara lainnya sejak tahun 1941, PT Perusahaan Dagang dan Industri Ceres merupakan pihak yang pertama kali mendaftarkan nama merek itu di Indonesia pada tahun 1960.

UU No.21 tahun 1961 kemudian diganti dengan UU No.19 tahun 1992, yang selanjutnya diamandemen dengan UU No. 14 tahun 1997 dan lalu digantikan UU No. 15 tahun 2001. Berbeda dengan UU No.21 tahun 1961, ketiga undang-undang penggantinya mengadopsi prinsip "*stelsel konstitutif*", di mana proteksi khusus diberikan bagi merek terkenal asing dan Indonesia. Sebagai contoh, menurut pasal 6 ayat 1b UU No. 15 tahun 2001, permohonan merek harus ditolak oleh Direktorat Jenderal apabila merek tersebut "mempunyai persamaan pada pokoknya atau keseluruhannya dengan merek yang sudah terkenal milik pihak lain untuk barang dan/atau jasa sejenis". Pasal 6 ayat 2 lebih lanjut menetapkan bahwa ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat 1b tersebut dapat pula diberlakukan terhadap barang dan/atau jasa yang tidak sejenis sepanjang memenuhi persyaratan tertentu yang akan ditetapkan lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.

Memiliki merek dagang terdaftar dan dilindungi hukum merupakan hal esensial dalam berbisnis di era global saat ini. Pendaftaran merek berfungsi sebagai (1) alat bukti bagi pemilik yang berhak atas merek yang didaftarkan; (2) dasar penolakan terhadap merek yang sama keseluruhan atau sama pada pokoknya yang dimohonkan pendaftarannya oleh pihak lain untuk barang dan/atau jasa sejenis (maupun yang tidak

sejenis); dan (3) dasar untuk mencegah pihak lain memakai merek yang sama keseluruhan atau sama pada pokoknya untuk peredaran barang dan/atau jasa sejenis (maupun yang tidak sejenis). Bila di Indonesia saja setiap tahunnya ribuan merek didaftarkan, bagaimana di seluruh dunia? Yang jelas, mencari nama unik makin susah. Tak heran bila banyak bermunculan konsultan dan biro jasa pencarian nama merek.

Dalam artikel klasiknya "*Trademark Strategy*", Cohen (1986) mengklasifikasikan tipe-tipe nama merek berdasarkan potensi relatif proteksi secara hukum: *generic* (contohnya, Aspirin), *descriptive* (Ivory), *suggestive* (Eveready), *arbitrary* (Camel), dan *fanciful* (Kodak). Tipe nama generik paling sulit diproteksi, sementara *fanciful* paling tinggi kemungkinan diproteksinya. Menariknya, *fanciful names* yang terkenal malah bisa menambah perbendaharaan kosa kata. Sebagai contoh, *Oxford Advanced Learner's Dictionary* edisi keenam tahun 2000 memuat sejumlah nama merek dalam entri-nya, di antaranya Coke, Hoover, Land Rover, MTV, Polaroid, Scrabble, Thermos, Valium, Viagra, Xerox, dan Yo-yo.

Seiring perjalanan waktu, merek mampu membentuk serangkaian asosiasi, persepsi kualitas dan diferensiasi unik. Akan tetapi, semua ini tetap perlu dipelihara relevansinya melalui strategi dan taktik pemasaran terintegrasi. Kalau tidak, cepat atau lambat asosiasi, persepsi dan diferensiasi tersebut akan pudar.

11.3. KEPUTUSAN KUNCI DALAM BRANDING

Elemen utama keputusan *branding* terdiri atas enam aspek (lihat gambar 11.1.)

1. Keputusan *Branding*

Keputusan ini menyangkut apakah akan menggunakan merek atau tidak untuk produk yang dihasilkan. Pada hakikatnya, branding berlaku untuk segala jenis produk (barang, jasa, pengecer, bisnis *online*, orang, organisasi, tempat, dan gagasan), yaitu dengan cara memberikan nama pada produk dan menyertakan makna atau arti khusus menyangkut apa yang ditawarkan produk bersangkutan dan apa yang membedakannya dari produk-produk pesaing (Keller, 2008).

Secara teoretis, pemilihan nama merek yang efektif harus memenuhi sejumlah kriteria, di antaranya mencerminkan manfaat dan kualitas produk (contohnya, Navigator, Beautyrest, Spray & Wipe, Snugglers, dan Sunkist); mudah diucapkan, dikenal dan diingat (contohnya, Sony, Virgin, Kodak, Fuji, Total, dan Rinso); bersifat unik (misalnya, Pajero, Prado, dan Exxon), mudah diterjemahkan ke dalam berbagai bahasa lain; serta memungkinkan perlindungan hukum dan registrasi merek (Kotler, et al.,2004).

Sejumlah merek terkenal sukses karena berhasil menciptakan asosiasi yang kuat dengan kategori produknya, contohnya *Kleenex*, *Levi's*, *Scotch Tape*, *Formica*, dan *Fibreglass*. Namun ada pula beberapa nama merek yang sebelumnya diproteksi, tapi sekarang siapapun boleh menggunakannya, misalnya *cellophane*, *aspirin*, *nylon*, *kerosene*, *linoleum*, *yo-yo*, *trampoline*, *escalator*, *thermos* dan *shredded wheat*. Di samping itu, ada pula beberapa produk yang tidak menggunakan nama merek, contohnya produk generik yang biasanya berharga lebih murah dibandingkan produk bermerek.

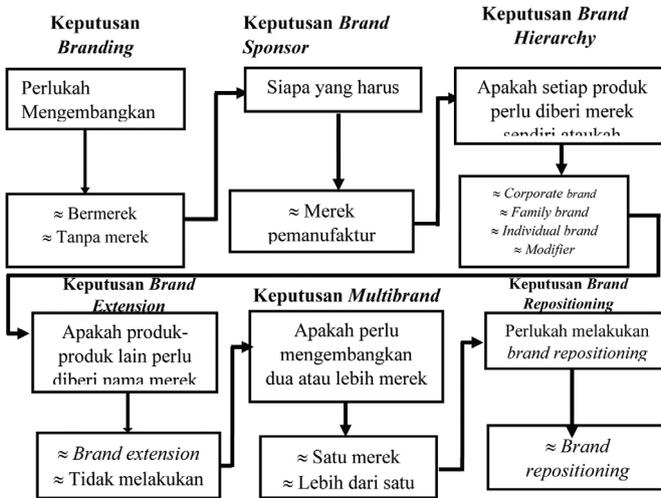
2. Keputusan *Brand Sponsor*

Keputusan ini berkenaan dengan siapa yang harus mensponsori merek. Setiap organisasi pemasaran memiliki tiga pilihan utama: (1) produk menggunakan merek pamanufaktur (*manufacture's brand* atau dikenal pula dengan istilah *national brand*); (2) pamanufaktur menjual produk ke distributor atau perantara yang kemudian akan menggunakan *house brand* atau *private label*; dan (3) menerapkan *mixed brand strategy* (yakni, menjual sebagian produk dengan menggunakan nama merek pamanufaktur dan sebagian lagi dengan *private label*).

Dewasa ini *private label* tumbuh pesat dan berkontribusi terhadap sekitar 17% dari total nilai penjualan global (sekitar 22% dari total volume transaksi), di mana salah satu faktor penunjangnya adalah harganya yang rata-rata lebih murah 33% dibandingkan harga produk bermerek terkemuka (Passingham, 2004).

Alternatif *brand sponsor strategy* yang juga banyak ditempuh perusahaan-perusahaan saat ini adalah membeli lisensi merek lain dan *co-branding strategy*. Dalam lisensi, perusahaan membayar sebesar *fee* tertentu untuk hak menggunakan nama merek atau simbol yang sebelumnya telah dikembangkan produsen lain, nama selebriti terkenal, atau karakter dari film atau buku populer. Produsen busana dan aksesoris, misalnya, membayar royalti untuk beraneka ragam produk (mulai dari blus dan dasi hingga tas dan linen) yang memakai nama para inovator *fashion* seperti *Calvin Klein*, *Pierre Cardin*, dan *Gucci*. Banyak pula produk anak-anak (seperti pakaian, mainan, kotak makanan, makanan ringan, sepatu, buku tulis, dan seterusnya) yang

memakai nama karakter terkenal seperti *The Simpsons*, *Harry Potter*, *Nemo*, *Shrek*, *Barbie*, *Batman*, *Spiderman*, *Garfield*, *Teenage Mutan Ninja Turtles*, dan sebagainya.



Gambar 11.1. Proses Keputusan **Branding**

Sumber: Dimodifikasi dari Kotler, et al. (2004) dan Keller (2008).

Sementara itu, dalam *co-branding strategy*, dua nama merek mapan dari perusahaan berbeda digunakan untuk produk yang sama. Tujuan utamanya adalah untuk menciptakan daya tarik dan *brand equity* lebih besar melalui penyatuan kekuatan nama merek yang dominan di kategori produk berbeda, contohnya Sony/ Ericsson (sekarang sudah tidak lagi bekerja sama), Aqua/Danone, dan lain-lain. Tantangan terbesar dalam *co-branding strategy* terletak pada aspek kontrak hukum dan lisensi yang kompleks, koordinasi aktivitas komunikasi pemasaran, dan *trust* antar pihak (baik *goodwill trust* maupun *competence trust*). Hal ini

dilukiskan secara gambling oleh salah seorang manajer Nabisco melalui pernyataan: “*Giving away your brand is a lot like giving away your child – you want to make sure everything is perfect*” (Kotler, et al., 2004).

3. Keputusan *Brand Hierarchy*

Keputusan ini menyangkut apakah setiap produk perlu diberi merek sendiri ataukah menggunakan *corporate brand*. Menurut Kapferer (2008), hirarki merek (atau dikenal pula dengan istilah *brand architecture*) meliputi enam elemen:

- a. ***Product brand***, yaitu memberikan nama eksklusif untuk produk tunggal sehingga merek tersebut memiliki positioning individual, contohnya Indofood memiliki beberapa merek mi instan, seperti Indomie, Supermi, dan Sarimi; jaringan hotel Accor Group memiliki Sofitel, Novotel, Ibis, Formula 1, dan lain-lain.
- b. ***Line brand***, yakni menawarkan satu produk koheren dengan satu nama tunggal dan memperluas konsep spesifiknya ke sejumlah produk berbeda namun masih sangat dekat dengan produk semula, sehingga memungkinkan *cross-branding*. Sebagai contoh, di tahun 1986, Christian Dior meluncurkan Capture, produk *anti-ageing liposome complex* untuk kulit. Kesuksesan produk ini kemudian diikuti dengan sejumlah lini produk lain, seperti *eye shapers* (di bulan Februari 1989), *lip shapers* dan kemudian produk-produk lain untuk anggota tubuh lainnya dengan tetap menggunakan nama

Capture.

- c. **Range brand**, yaitu memberikan nama merek tunggal dan janji tunggal pada sekelompok produk yang memiliki bidang kompetensi sama. Struktur semacam ini banyak dijumpai pada industri makanan (contohnya, *Green Giant, Campbell, Heinz, Findus, Bird's Eye*, dan *Igloo*), kosmetik (*Clarins*), dan busana (*Benetton, Lacoste, Rodier*).
- d. **Umbrella brand**, yaitu nama merek yang sama mendukung berbagai produk di pasar berbeda, di mana masing-masing produk memiliki komunikasi dan janji individual sendiri-sendiri. Sebagai contoh, *Canon* memasarkan kamera, mesin fotokopi dan peralatan kantor dengan nama mereknya. Demikian pula halnya *Yamaha* menjual sepeda motor, piano dan gitar dengan merek *Yamaha*. *Palmolive* adalah nama merek untuk *household products* (sabun cuci piring) dan *hygiene products* (sabun mandi, shampo dan *shaving cream*).
- e. **Source brand**, yaitu praktik serupa dengan umbrella brand, hanya saja setiap produk diberi nama sendiri, contohnya *Yves Saint Laurent* memiliki *deodorant Jazz* dan sejumlah merek pakaian. Ketika *Nestle* mencantumkan Namanya pada produk-produknya seperti *Crunch* dan *Galak, Yes, Nuts, Kit Kat, Nescafe, Nesquik* dan lain-lain, nama merek perusahaan (*corporate brand*) tersebut mendukung persepsi kualitas produk dan berperan kuat sebagai penjamin (*guarantor*).

- f. *Endorsing brand*, yakni memberikan *approval* pada sejumlah produk yang dikelompokkan pada *product brands*, *lini brands*, atau *range brands*, contohnya *General Motors (GM)* lewat merek-mereknya seperti *Pontiac*, *Buick*, *Oldsmobile* dan *Chevrolet*.

4. Keputusan *Brand Extension*

Keputusan ini menyangkut apakah nama merek spesifik perlu diperluas pada produk-produk lain. *Brand extension* merupakan salah satu dari empat strategi merek: *line extension* (memperluas nama merek saat ini ke variasi bentuk, bahan, ukuran dan rasa baru pada kategori produk saat ini), *brand extension* (nama merek saat ini diperluas ke kategori produk baru), *multibrands* (nama merek baru diperkenalkan pada kategori produk yang sama), dan *new brands* (nama merek baru diperkenalkan untuk kategori produk baru).

Dalam *brand extension*, nama merek yang telah terbukti sukses dipakai untuk meluncurkan produk baru atau produk modifikasi dalam kategori produk baru. *Honda*, misalnya, menggunakan nama perusahaannya untuk berbagai macam produk, seperti mobil, sepeda motor, mesin pemotong rumput, dan *snowmobiles*. *Brand extension* memiliki sejumlah keunggulan, di antaranya pangsa pasar lebih besar; efisiensi periklanan lebih besar; perusahaan lebih mudah memasuki kategori produk baru; produk baru lebih mudah dan cepat dikenal dan diterima konsumen; dan seterusnya. Akan tetapi, *brand extension* juga mengandung kelemahan, seperti risiko sikap negatif konsumen terhadap produk-produk lain bermerek sama jika produk baru gagal di pasaran; nama merek

tertentu bisa jadi tidak cocok untuk produk baru spesifik (contohnya, berminatnkan Anda membeli susu atau pasta gigi Mesran?); dan risiko *brand dillution* (nama merek kehilangan *positioning* unik dalam benak konsumen dikarenakan *overuse* atau pemakaian nama merek secara berlebihan).

5. Keputusan *Multibrand*

Keputusan ini menyangkut pengembangan dua atau lebih merek dalam kategori produk yang sama. *Multibranding* memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan shelf space lebih besar di rak-rak pajangan pengecer. Dalam kasus tertentu, perusahaan bermaksud melindungi merek-merek utamanya dengan jalan mengembangkan *flanker* atau *fighting brands*. Sebagai contoh, Seiko menggunakan nama merek Seiko Lasalle untuk arloji mewah dan Pulsar untuk arloji murahnya dalam rangka melindungi merek utama Seiko dari serangan merek-merek pesaing berharga murah. Hal serupa dilakukan Unilever dengan meluncurkan Surf untuk melindungi Rinso; Sony menggunakan AIWA untuk memproteksi merek Sony, dan lain-lain.

Kadangkala perusahaan memiliki banyak nama merek sebagai hasil proses mengakuisisi pesaing dan setiap merek masih memiliki konsumen setia. Contohnya, Electrolux (perusahaan multinasional asal Swedia) memiliki sejumlah merek yang diakuisisinya, seperti *Frigidaire*, *Kelvinator*, *Westinghouse*, *Zanussi*, *White and Gibson*, dan *McCulloch*. Di samping itu, ada pula perusahaan yang mengembangkan nama merek berbeda untuk kawasan regional atau negara berbeda, contohnya P&G mendominasi pasar deterjen di Amerika melalui merek *Tide* (lebih dari 31% pangsa pasar), tetapi di Eropa

merek deterjen dominannya adalah *Ariel* yang penjualan per tahunnya sekitar US\$1,5 milyar (merek *packaged-goods* berpenjualan terbesar kedua di Eropa setelah *Coca-Cola*) (Kotler, et al.,2004). Kendati demikian, kelemahan utama *multibranding* adalah kecenderungan masing-masing merek hanya mampu meraih pangsa pasar kecil, bahkan bisa jadi tak satupun di antaranya yang sangat menguntungkan. Risiko lainnya adalah kanibalisasi antar sesama merek perusahaan yang sama.

6. Keputusan *Brand Repositioning*

Keputusan ini menyangkut perubahan produk dan citranya agar dapat lebih memenuhi ekspektasi pelanggan. Sebagai contoh, *Kentucky Fried Chicken* mengubah Namanya menjadi KFC dan mengubah menu (dengan jalan menambahkan *lower-fat skinless chicken* dan item-item *non-fried* seperti burger ayam) untuk mereposisi mereknya di kalangan konsumen restoran siap saji yang semakin peduli dengan faktor kesehatan. *Repositioning* bisa pula dilakukan dengan hanya mengubah citra produk. *Kraft*, misalnya, mereposisi *Velveeta* dari semula "*cooking cheese*" menjadi "*good tasting, natural and nutritious snack cheese*". Walaupun produknya tidak diubah, *Kraft* menggunakan daya tarik iklan baru untuk mengubah persepsi konsumen terhadap *Velveeta*.

11.4. KELANGGEGAN MEREK

Merek merupakan salah satu aset strategi yang paling berharga. Konsekuensinya, kelanggengan merek sangat esensial bagi daya *survival* setiap organisasi, baik bisnis maupun non-bisnis. Kelanggengan (*longevity*)

terkait erat dengan ukuran-ukuran kinerja lainnya, seperti profitabilitas dan pangsa pasar. Kelanggegan organisasi dan produk telah banyak diteliti, namun kelanggegan merek belum banyak dieksplorasi. Sekalipun perspektif dan kerangka analisis dalam konteks kelanggegan organisasi dan produk bisa relevan, namun kesemuanya itu tidak sepenuhnya bisa menjelaskan fenomena kelanggegan merek.

Kelanggegan merek mencerminkan kesinambungan keberadaan sebuah merek di pasar relevan. Dengan kata lain, merek bersangkutan bukan sekedar terdaftar di Direktorat Merek, namun tetap beredar di pasar. Dalam berbagai aspek, fenomena ini bisa dijelaskan dengan wawasan dan temuan dari studi kemampuan survival produk dan organisasi.

Selama ini studi tentang *survivalabilitas* perusahaan dan produk telah banyak dilakukan dalam sejumlah disiplin ilmu dan perspektif, di antaranya ekonomika (terutama ekonomika organisasi industrial dan ekonomika evolusionari), manajemen keuangan dan akuntansi, ekologi populasi/organisasi, manajemen teknologi, manajemen pemasaran dan strategik, *human capital theory*, dan siklus hidup produk (Tjiptono, Craig-Lees & Layton, 2006). Kebanyakan studi tersebut berfokus pada konstruk seperti kebangkrutan, mortalitas, *death*, *distress*, *divestiture*, *exit*, *failure*, likuidasi, *longevity*, *survival*, dan lain-lain.

1. Perspektif Ekonomika

Karakteristik atau faktor yang bisa memprediksi peluang *survival* perusahaan baru (bisnis, pabrik, unit bisnis baru) merupakan salah satu topik hangat dalam studi ekonomika, khususnya dalam literatur *industrial*

organization dan *evolutionary economics*. Kebanyakan studi dalam aliran *industrial organization economics* menyimpulkan bahwa karakteristik industri dan atribut perusahaan merupakan dua prediktor paling signifikan bagi *business survival*. Karakteristik industri meliputi: (1) tingkat konsentrasi industri [sayangnya belum ada konsensus menyangkut pola dampaknya: positif atau negatif]; (2) tingkat pertumbuhan industri [semakin besar tingkat pertumbuhan industri, semakin besar pula peluang *survival* perusahaan-perusahaan baru]; (3) skala ekonomis [peluang *survival* akan lebih kecil bagi perusahaan-perusahaan yang bergelut dalam industri yang mengutamakan skala ekonomis]; dan (4) *entry rates* [“*easy come, easy go*”: industri yang tingkat masuknya tinggi biasanya juga memiliki tingkat keluar yang tinggi].

Ukuran dan usia perusahaan merupakan dua atribut perusahaan yang paling signifikan dalam memprediksi *business survival*. Sebagian besar studi menyimpulkan bahwa perusahaan yang lebih besar dan lebih tua memiliki peluang *survival* lebih besar dibandingkan perusahaan-perusahaan yang lebih kecil dan lebih mudah. Hal ini menyiratkan fenomena “*survival of the fittest*”, di mana perusahaan yang kinerja ekonominya paling rendah biasanya paling rentan kelangsungan hidupnya.

Dalam aliran riset terkait, *evolutionary economics*, fokus utamanya meliputi *industry life cycles*, analisis *declining industries*, dan *firm-level innovation*. Temuan pokoknya menunjukkan bahwa *entry rate* dan *exit rate* tergantung pada siklus hidup industri (biasanya siklus hidup produk dipakai sebagai *proxy*) dan aktivitas teknologi. Perusahaan yang masuk pada tahap

pertumbuhan evolusi industri memiliki peluang *survival* besar. Di samping itu, peluang *survival* lebih besar didapat apabila perusahaan masuk pada tahap aktivitas teknologi tinggi dibandingkan masuk pada tahap pasar produk telah mapan.

2. Perspektif Akuntansi dan Manajemen Keuangan

Aliran riset ini berfokus pada perancangan model prediksi kegagalan bisnis (seperti kebangkrutan, *loan default*, *going concern* and *uncertainty audit qualifications*, dan sebagainya) menggunakan data laporan keuangan dan pasar modal. Prediksi semacam ini sangat krusial dalam studi akuntansi dan manajemen keuangan. Setiap kekeliruan prediksi terhadap perusahaan bermasalah (*distressed firms*) bisa menimbulkan kerugian besar bagi investor, manajemen, kreditor dan bankir. Sedangkan kesalahan mengkategorikan perusahaan sehat sebagai perusahaan bermasalah berpotensi mengakibatkan kehilangan peluang bisnis.

Teknik yang paling banyak diadopsi adalah metodologi *multiple discriminant analysis* dalam mengklasifikasikan perusahaan bermasalah (bangkrut) dan tidak bermasalah (tidak bangkrut). Model prediksi kebangkrutan yang populer dan banyak digunakan dalam riset di sejumlah negara adalah Z-score model (indeks yang terdiri atas lima rasio finansial: *working capital/total assets*, *retained earnings/total assets*, *earning before interest and taxes/total assets*, *market value equity/book value of total debt*, dan *sales/total assets*) dan ZETA model (penyempurnaan Z-score model menggunakan tujuh variabel: *return on assets*, *stability of earnings*, *debt service (interest coverage ratio)*, *cumulative profitability*, *liquidity*

(*current ratio*), *capitalization*, dan *size*. Se jauh ini, sebagian besar riset dalam aliran ini menyimpulkan bahwa akurasi model prediksi kebangkrutan berbeda-beda antar sektor industri dan lingkungan ekonomi. Oleh sebab itu, dalam beberapa tahun terakhir teknik-teknik mutakhir (seperti *artificial neural networks*, *chaos theory* dan *event history methodology*) juga mulai banyak diterapkan.

3. Perspektif Ekologi Populasi/Organisasional

Ekologi organisasional berasumsi bahwa organisasi tidak mampu mengendalikan sepenuhnya *survival* atau *failure*-nya dan faktor-faktor *inertial* menghambat kemampuan organisasi untuk mengubah bentuknya dalam rangka lebih menyesuaikan diri dengan lingkungan. Peneliti berbasis tradisi ekologi organisasional menerapkan *event history method* dan cenderung lebih berfokus pada tingkat mortalitas organisasi.

Para pendukung aliran riset ini berargumen bahwa peluang *survival* organisasi dipengaruhi sejumlah faktor di luar kendali organisasi, di antaranya usia, ukuran, densitas kompetitif, serta stabilitas politik dan ekonomi. Secara umum kontribusi ekologi organisasional bagi studi *business survival* meliputi aspek-aspek berikut: (1) densitas kompetitif [jumlah perusahaan dalam sebuah populasi pada saat pendirian perusahaan berdampak positif jangka panjang terhadap tingkat mortalitas perusahaan]; (2) stabilitas politik dan ekonomi [perusahaan yang lahir saat situasi politik dan ekonomi stabil cenderung memiliki tingkat *survival* lebih besar dibandingkan perusahaan yang lahir saat kondisi politik dan ekonomi bergejolak]; (3) usia perusahaan [umumnya

ditemukan tiga pola sistematis hubungan antara usia organisasi dan tingkat kematian perusahaan: *liability of newness*, *liability of adolescence*, dan *liability of obsolescence*]; dan (4) ukuran perusahaan [tingkat mortalitas menurun seiring dengan meningkatnya ukuran perusahaan].

4. Perspektif Manajemen Teknologi

Kontribusi utama perspektif manajemen teknologi terletak pada telaah dampak evolusi teknologi terhadap *business survival*. Dalam aliran riset ini, perubahan teknologi dipandang sebagai proses *creative destruction*, karena mampu 'mengacaukan' pasar (*market disruption*), mengubah tingkat kepentingan berbagai sumber daya, mempengaruhi kapabilitas pembelajaran individu dan organisasi, membentuk karakteristik dan intensitas persaingan, dan mempengaruhi *survival* atau kegagalan perusahaan. Dasar pemikiran perspektif ini adalah bahwa kemunculan *dominant design* dalam teknologi utama yang menjadi basis sebuah industri berpengaruh signifikan terhadap survivabilitas perusahaan-perusahaan yang berkecimpung dalam industri bersangkutan. Dominant design adalah arsitektur produk atau proses tunggal yang mendominasi kategori produk tertentu (biasanya 50% atau lebih pasar mengadopsinya), sehingga standar industri '*de facto*'. Contohnya mikroprosesor *Intel*, sistem operasi *Microsoft Windows*, program *Microsoft Office*, dan sebagainya.

Studi empiris berbasis perspektif teknologi mengungkap bahwa *market entry* sebelum kemunculan *dominant design* berasosiasi dengan tingkat kegagalan yang lebih rendah. Temuan ini konsisten di sejumlah industri, di antaranya *disk drive*, mesin ketik, TV, mobil, *picture tubes*, transistor dan kalkulator elektronik.

Kendati demikian, patut dicatat bahwa tidak semua industri mengalami *dominant design*.

5. Perspektif Pemasaran dan Manajemen Strategik

Studi *order-of-entry* merupakan literatur perspektif pemasaran dan manajemen strategik yang paling relevan dengan *business survival*. Sejauh ini pola hubungan antara urutan memasuki pasar dan *business survival* masih merupakan isu kontroversial. Temuan-temuan riset cenderung kontradiktif satu sama lain. Ada yang menemukan hubungan positif antara urutan memasuki pasar dan tingkat *survival* jangka panjang, ada yang menemukan hubungan negatif, serta ada pula yang mengungkap bahwa pola hubungannya tidak signifikan. Implikasinya, masih diperlukan riset empiris lebih lanjut dalam perspektif ini untuk mengklarifikasi keterkaitan kedua faktor tersebut.

6. Perspektif *Human Capital Theory*

Konsep *human capital* dicakup secara implisit dalam sejumlah riset mengenai survivabilitas perusahaan baru. *Human capital theory* menerapkan logika ekonomi dalam menelaah keputusan investasi individu menyangkut pengetahuan dan keterampilan berkaitan dengan pekerjaan (seperti pendidikan, pelatihan, investasi *firm-specific knowledge*), pilihan berkarir (contohnya, keputusan untuk bekerja, berganti pekerjaan, mobilitas tenaga kerja), dan karakteristik lainnya berkaitan dengan pekerjaan (seperti upah/gaji, jam kerja). Teori ini mengasumsikan bahwa individu memilih pekerjaan yang memaksimalkan *present value* manfaat ekonomi dan psikis sepanjang hidup mereka.

Human capital bisa berwujud *general human capital* (contohnya Pendidikan formal, pengalaman manajemen dan penyeliaan sebelumnya) dan *specific human capital* (seperti *firm-specific training* dan pengetahuan wirausahawan mengenai pelanggan, pemasok, produk, dan jasa dalam konteks perusahaannya).

Pada umumnya, tingkat Pendidikan dan pengalaman kerja (terutama di industri terkait) merupakan dua determinan utama yang paling banyak dikaitkan dengan survivabilitas perusahaan baru. Menariknya, tingkat Pendidikan dan investasi *human capital* lainnya bisa berkaitan positif maupun negatif dengan peluang survival perusahaan, tergantung pada *relative payoff* dari bisnis mandiri dibandingkan alternatif lapangan kerja lainnya. Sebagai contoh, bertambahnya tingkat pendidikan seorang wirausahawan mandiri bisa jadi malah mendorongnya untuk beralih menjadi staf atau karyawan di perusahaan lain apabila bayaran yang diterima lebih besar ketimbang menjalankan bisnisnya sendiri. Dalam hal ini, bisnis mandiri yang dimiliki bisa jadi malah ditutup, apalagi bila selama ini dirinya merupakan satu-satunya pengelola utama usahanya.

7. Perspektif Teori Siklus Hidup Produk

Logika konsep siklus hidup produk (PLC = *Product Life Cycle*) relatif sederhana. Ibarat manusia, produk diasumsikan mengikuti analogi siklus hidup, mulai dari lahir, bayi, remaja, dewasa, manula dan akhirnya mati. PLC umumnya digambarkan sebagai kurva berbentuk lonceng yang menunjukkan sejarah kinerja penjualan sebuah produk dalam empat tahap utama: (1) introduksi/perkenalan, yaitu periode pertumbuhan penjualan lamban dikarenakan produk baru

diperkenalkan ke pasar; (2) pertumbuhan, yakni periode akseptansi pasar dan pertumbuhan laba substansial pesat; (3) kedewasaan, yaitu periode pertumbuhan penjualan melambat dikarenakan produk telah diterima oleh sebagian besar pembeli potensial; dan (4) penurunan, yaitu periode penjualan menurun hingga produk tidak lagi diminati konsumen dan akhirnya mati. Dengan demikian, konsep PLC menjelaskan riwayat hidup produk mulai dari kelahiran hingga kematiannya berdasarkan dinamika penjualan produk. Apabila perusahaan bergantung pada satu produk atau kategori produk spesifik tanpa melakukan ekstensi ke produk lainnya, maka survivabilitasnya bisa jadi sangat tergantung pada PLC produk yang dipasarkannya.

11.5. RE-BRANDING

Saat ini Indonesia sedang dilanda *euforia* ‘manajemen perubahan’. Buku-buku tentang manajemen perubahan sedang laris manis, demikian pula konsultan spesialis manajemen perubahan banyak dicari. Bukankah di dunia ini tak ada yang tidak berubah, kecuali perubahan itu sendiri? *Confusius* bahkan pernah berkata “hanya orang paling arif atau paling bodoh yang tak pernah berubah”. Pendek kata, perubahan diyakini wajib dilakukan agar bisa tetap *survive* dalam era globalisasi ini.

Akan tetapi, patut diingat bahwa: jangan sekedar berbubuh! Setiap upaya perubahan, apalagi yang bersifat strategi, harus benar-benar dilandasi justifikasi yang kuat, terutama menyangkut mengapa (motif dan tujuan) dan bagaimana (mekanisme dan proses) berubah. Contoh-contoh kasus berikut diharapkan bisa

memberi inspirasi dan pelajaran berharga mengenai kompleksitas perubahan, terutama dalam konteks *re-branding*.

Fenomena *re-branding* banyak dijumpai dalam beberapa tahun terakhir, di mana perubahan nama acapkali diyakini sebagai prasyarat utama transformasi citra organisasi. Pemicu perubahan nama bisa bermacam-macam, di antaranya karena perkembangan teknologi (nama lama dianggap sudah 'usang' dan tidak lagi relevan), cakupan bisnis saat ini terlalu sempit, restrukturisasi organisasi, *merger* dan *de-merger*, serta kekhawatiran akan persepsi negatif pihak eksternal saat ini terhadap organisasi dan aktivitasnya. Deretan perusahaan dan produk yang mengalami *re-branding* mencakup *Northwest Airlines* (menjadi NWA), *Kentucky Fried Chicken* (KFC), *Handyplast* (Hansaplast), *Tarmac* (Carillion), *British Gas* (BG dan Centrica), BLA (Citrus Publishing), *Scottish Telecom* (Thus), *Gardner Merchant* (Sodexo), *The Spactics Society* (Scope), *WorldCom* (MCI), *Philip Morris* (dari semula nama perusahaan induk, kemudian bergeser hanya untuk divisi rokok, sementara perusahaan induknya memakai nama baru *Altria*). Ada yang sukses, namun tak sedikit pula yang gagal.

Di antara kasus sukses, pengalaman *Accenture* paling banyak dikupas. Penyedia jasa konsultasi dan solusi manajemen dan teknologi ini berhasil melakukan *re-branding*, *restructuring* dan *repositioning* secara efektif sewaktu memisahkan diri dari *Andersen Worldwide Societe Cooperative* (AWSC). Nama *Accenture* yang merupakan kombinasi kata "*accent*" dan "*future*" dipromosikan secara agresif di semua negara tempat perusahaan tersebut beroperasi. Hasilnya, ketika *Accenture* berhenti menggunakan tagline "*formerly*

known as Andersen Consulting” pada 31 Maret 2001, nama baru ini sudah dikenal publik luas.

Sebaliknya, *Consignia* merupakan contoh menarik kasus kegagalan *re-branding*. Bermula dari keinginan mengubah identitas merek dan mengakomodasi ekspansi bisnis yang merambah pula jasa logistik dan *customer call centre operations*, *Post Office Group* di Inggris memutuskan berganti nama menjadi *Consignia* (menyiratkan *consign* dan *insignia*). Ternyata publik bereaksi keras, misalnya lewat komentar “*the most notorious ever Post Office robbery – that of the name itself*”, “*I didn’t know that the Post Office wasn’t called the Post Office*”, “*Everyone I know calls it the Post Office*”, dan sejenisnya. Akhirnya, nama *Consignia* diganti *Royal Mail Group*, yang membawahi tiga divisi: *Royal Mail*, *Post Office*, dan *Parcelforce Worldwide*.

Bentuk spesifik *re-branding* bisa mencakup perubahan nama dan citra (simbol, visual, warna, *auditory mnemonics*, dan sebagainya) hingga redefinisi strategi dan positioning merek. Secara garis besar, motivasi utama perusahaan melakukan *re-branding* meliputi: (1) ‘menyegarkan kembali’ atau memperbaiki citra merek (contohnya, *Eurodisney* diganti *Disneyland Paris* setelah kinerja di awal berdirinya tergolong buruk); (2) memulihkan citra setelah terjadinya krisis atau skandal (*ValuJet* berubah menjadi *Airtran* setelah kasus kecelakaan pesawat); (3) bagian dari merger atau akuisisi (*Guinness* dan *United Distillers* lahir kembali sebagai *Diageo*); (4) bagian dari *de-merger* atau *spin-off* (*Arthur Anderson de-merger* menjadi *Anderson* dan *Accenture*); (5) mengharmonisasikan merek di pasar internasional (*chocolate bar Marathon* diganti namanya menjadi *Snickers* di Inggris); (6) merasionalisasi

portofolio merek (*Unilever* menghapus merek *Olivio* dan memasukkan ke dalam merek *Bertolli*); dan (7) mendukung arah strategik baru perusahaan (*British Petroleum* menjadi BP).

Secara teoretis ada tiga kriteria pokok yang wajib dipenuhi dalam setiap upaya *re-branding*. **Pertama**, *re-branding* tidak bisa digunakan sekedar sebagai ‘kosmetik’ untuk menutupi krisis reputasi, cacat produk/jasa, skandal, dan sejenisnya, tanpa dibarengi perubahan fundamental pada aspek kunci yang melandasi perlunya perubahan merek. **Kedua**, nama baru yang dipilih harus diseleksi secara ketat lewat riset dan analisis intensif yang mencakup pula kajian mendalam terhadap global trademark dan ketersediaan URL (*Uniform Resource Lacators*). **Ketiga**, nama baru tersebut haruslah *inoffensive*, singkat, gampang diingat, dan mudah diucapkan di semua negara tempat perusahaan bersangkutan beroperasi.

Proses *re-branding* kerap kali memakan biaya besar dan waktu lama, belum lagi risiko kegagalannya juga besar. Oleh karena itu, empat perangkap *re-branding* berikut ini harus dihindari:

1. *Heritage re-branding trap*.

Setiap upaya *re-branding* harus dilandasi pemahaman mendalam atas persepsi dan opini konsumen terhadap merek perusahaan (baik yang lama maupun baru). Salah satu aspek krusial dalam warisan kultural dan historis merek perusahaan adalah nasionalitas merek. Dalam beberapa tahun terakhir banyak perusahaan Inggris (terutama BUMN) yang berbondong-bondong ingin menghilangkan atau menyamarkan ciri “*Britishness*” dalam mereknya.

Contohnya, demi mengejar citra merek global, *British Telecom*, *British Petroleum*, dan *British Gas* menghilangkan kata *British* dalam namanya. Media massa di Inggris mengecam habis perubahan nama seperti ini yang dianggap melecehkan warisan budaya Inggris. Padahal di masa kejayaan Kerajaan Inggris dulu, perusahaan Inggris justru berebut ingin menggunakan nama yang bersangkutan-paut dengan *British*, *Imperial* atau *Royal*.

Pengalaman *Swissair Group* dan *British Airways* bisa dijadikan contoh menarik kegagalan perusahaan yang berusaha menjauhkan diri dari akar historis dan kulturalnya. *Swissair Group* mencoba menyembunyikan kata *Swiss* dalam namanya lewat *SwissAir Group*. Sementara *British Airways* mengganti hiasan bercirikan bendera *Union Jack* di ekor pesawat dengan aneka gambar bernuansa global (seperti aksara *Mandarin* dan desain tato Maori) dalam rangka merefleksikan komposisi penumpangnya selama ini (40% penumpang Inggris dan 60% non-Inggris). Hasilnya? Keduanya memutuskan untuk menghentikan kampanye *re-branding* kontroversial tersebut dan kembali ke selera asal. Dalam kasus *British Airways* (BA), misalnya, pihak manajemen berkeinginan menciptakan persepsi sebagai maskapai penerbangan dunia dan kosmopolitan. Sayangnya, survei terhadap para penumpang internasional mengungkap bahwa mereka memilih BA justru karena citra British diasosiasikan dengan "*responsible, calm in a crisis, and in control*". Ironisnya, keputusan untuk kembali ke ciri "*Britishness*" justru dibuat CEO BA yang berasal dari Australia, Rod Eddington.

2. *Global re-branding trap.*

Re-branding yang lebih dikarenakan faktor ikut-ikutan bukan hanya berisiko tinggi dan berbiaya mahal, namun juga *counterproductive*. Sejumlah perusahaan multinasional, misalnya, memangkas merek lokal dan regionalnya dalam rangka menciptakan citra merek global yang seragam dan menghemat biaya desain, produksi, distribusi, dan promosi. Meskipun strategi seperti ini bisa sukses bagi sebagian perusahaan, namun belum tentu bisa berhasil bagi perusahaan lain. Prinsip fundamentalnya adalah motif dan tujuan *re-branding* harus diidentifikasi secara cermat dan komprehensif.

Dalam sejumlah kasus, konsolidasi merek demi strategi global *re-branding* bisa ditentang konsumen, terutama mereka yang loyal pada merek sebelumnya. Contohnya, *Kellogg's* pernah mengubah nama salah satu produknya, *Coco-Pops*, di Inggris tahun 1999. Keputusan ini didasari keinginan untuk menyeragamkan mereknya di pasar Eropa menjadi *Choco Krispies*. Ternyata penjualannya justru merosot drastis. *Polling* via telepon di Inggris menyimpulkan bahwa konsumen lebih suka nama merek yang lama. Kesimpulan yang sama ditemukan pula pada hasil *voting online* mengenai nama favorit konsumen. Akhirnya, *Kellogg's* memutuskan untuk kembali memakai nama merek *Coco-Pops* di Inggris.

Kasus lain menunjukkan bahwa mempertahankan merek lokal dan mengabaikan 'godaan' untuk mengkonsolidasikan merek menjadi satu merek global justru merupakan strategi bersaing yang efektif. Jaringan pasar swalayan *Ahold NV* merupakan salah satu contohnya. Jaringan yang berasal dari Belanda dan terbesar ketiga di dunia setelah *Wal-Mart Stores Inc* dan

Carrefour ini beroperasi dengan sekitar 20 merek ketiga di dunia setelah *Wal-Mart Stores Inc* dan *Carrefour* ini beroperasi dengan sekitar 20 merek di seluruh dunia. Termasuk di dalamnya antara lain *Stop and Shop* dan *Giant* di Amerika, *Superdiplo* di Spanyol, *ICA* di Swedia, dan *Albert Heijer* di Belanda. Salah satu merek lokalnya, *ICA*, termasuk merek terpopuler di Swedia, sejajar dengan merek *Volvo*.

3. *Merger re-branding trap.*

Merger kerap kali diikuti kampanye *re-branding*. Biasanya perusahaan hasil merger ingin mempertahankan ekuitas dan nilai merek lamanya. Dengan menggabungkan kedua nama lama, perusahaan baru berusaha menciptakan persepsi bahwa nama baru tersebut merupakan hasil penggabungan kekuatan dua merek kokoh. Sayangnya, kadangkala strategi ini tidak jalan. Publik bisa jadi malah bingung. Ambil contoh kasus merger-nya dinamakan *Morgan Stanley, Dean Witter, Discover and Co.* Kemudian nama *Discover* dihapus, disusul nama *Dean Witter* dihilangkan pada April 2001. Pihak manajemen perusahaan menyimpulkan bahwa cukup memakai nama *Morgan Stanley* saja malah tidak membingungkan publik. Lagipula, nama *Morgan Stanley* lebih kuat dan terkenal dibandingkan *Dean Witter* di pasar Eropa dan Asia yang juga dimasukinya.

4. *Celebrity re-branding trap.*

Dalam rangka meremajakan kembali produk atau merek yang sudah loyo, tak jarang perusahaan terpicat untuk memakai selebriti. Gagasan ini sebenarnya bagus, mengingat pamor selebriti berpotensi mengangkat citra merek dan produk, terutama apabila ada keterkaitan

erat antara selebriti dan produk yang didukung. Namun, semata-mata bergantung pada selebriti dalam upaya *re-branding* juga berisiko besar. Pengalaman majalah *McCall's* menarik dijadikan pelajaran berharga. Majalah wanita yang didirikan tahun 1876 ini mencapai kejayaannya pada akhir dekade 1960an dengan tiras sekitar 8,5 juta eksemplar, namun perlahan tapi pasti tiras dan pendapatan iklannya merosot tajam. Akhirnya, di musim semi 2001 pemiliknya (Gruner and Jahr USA) memutuskan untuk berkolaborasi dengan *Rosie O'Donnell*, mantan selebriti talk show terkemuka. Majalah *McCall's* diganti namanya menjadi *Rosie*. Sayangnya, kerja sama itu tidak mulus. Ada ketidakcocokan antara pihak penerbit dan *Rosie* menyangkut sejumlah hal, seperti siapa yang menjadi editor, siapa yang akan ditampilkan di sampul majalah, dan apakah teman dan keluarga *Rosie* layak ditampilkan di majalah itu. Bukan hanya majalah tersebut tamat riwayatnya (edisi terakhir terbit Desember 2002), namun pertikaian kedua mantan rekan bisnis itu berlanjut ke pengadilan.

Pada hakikatnya, *re-branding* berfokus pada upaya mentransformasi citra organisasi dan produk. Pilihan kebijakan *re-branding* bisa dipilah berdasarkan dua dimensi (perubahan nama dan perubahan nilai/atribut merek) menjadi empat macam: (1) *Re-iterating* (nama dan nilai merek tidak diubah, karena dipandang tetap sesuai dan relevan dengan kebutuhan pelanggan; contohnya *Mars* dan *Coke*); (2) *Re-naming* (nilai fundamental tidak berubah, namun nama baru diperlukan untuk mengkomunikasikan perubahan struktur kepemilikan atau mengubah persepsi eksternal; contohnya *Sodexo*, *BG* dan *Centrica*); (3) *Re-defining*

(nama merek tetap dipertahankan, hanya saja atribut dasar merek diubah; contohnya *Tarmax*); dan (4) *Re-starting* (perubahan fundamental dilakukan terhadap nama dan nilai merek; contohnya *Scope* dan *Citrus*).

Lebih lanjut, proses *re-branding* bisa ditempuh dengan menggabungkan sejumlah strategi pokok. **Pertama**, *phase-in/phase out strategy* yang ditempuh lewat dua tahap. Dalam tahap *phase-in*, merek baru masih dilekatkan pada merek saat ini selama periode introduksi tertentu. Setelah melewati periode transisi, merek lama perlahan-lahan dihapus. EuroDisney (dibuka tahun 1992) diganti namanya menjadi Disneyland Paris (Oktober 1994) lewat beberapa tahap: *EuroDisney à Euro Disneyland à Euro Disneyland Paris à Disneyland Paris*. **Kedua**, *umbrella branding strategy*, yakni menggunakan merek tunggal sebagai 'payung' bagi hampir semua lini produk perusahaan di seluruh pasar yang dimasukinya. *National Bank Americard*, misalnya, mengkonsolidasi 22 merek kartu kreditnya ke dalam satu merek: Visa.

Ketiga, *translucent warning strategy*, yaitu mengingatkan para pelanggan sebelum dan setelah perubahan nama merek aktual (biasanya melalui promosi intensif, pajangan dalam toko, dan kemasan produk). Keberhasilan Marathon berganti nama menjadi Snickers menggambarkan betapa pentingnya komunikasi pemasaran terintegrasi. Kemasan Marathon diberi tagline "*known worldwide as Snickers*", sementara kemasan Snickers memakai tagline "*formerly known as Marathon*". **Keempat**, *sudden eradication strategy*, yakni secara serta-merta mengganti nama merek lama dengan nama baru tanpa periode transisi. Strategi ini cocok dipilih apabila perusahaan bermaksud segera melepaskan diri dari citra 'lama'. Selain itu, merek

lemah yang tidak berpotensi untuk dijual atau dibangkitkan kembali merupakan kandidat utama bagi strategi ini. Proses *re-branding* majalah *McCall's* menjadi Rosie menggunakan strategi ini.

Kelima, *counter-takeover strategy*, yaitu strategi paska akuisisi yang mengabaikan nama merek sendiri dan menggantinya dengan nama merek yang diakuisisi. Contohnya, sewaktu *France Telecom* membeli merek Orange, perusahaan asal Perancis itu mengganti nama semua produknya dengan Orange. Demikian pula saat C&N Touristic mengakuisisi Thomas Cook, nama barunya adalah *Thomas Cook AG*. **Terakhir**, *retrobranding strategy*, yakni beralih kembali kenama merek lama yang sempat dicampakkan. *Wunderman* (perusahaan *direct marketing* yang berdiri tahun 1958 di New York), misalnya, pernah diganti namanya menjadi Impiric pada Februari 2000, sebelum akhirnya kembali ke nama *Wunderman* pada Juni 2001.

Meskipun perubahan nama atau logo bisa memberikan dampak revitalisasi bagi perusahaan, efek positif ini hanya akan bisa terealisasi dalam persepsi konsumen apabila strategi, komunikasi, produk dan layanannya selaras. Masih hangat dalam ingatan kita "ganti kulit" yang dilakukan armada taksi tertentu di Jakarta yang mencoba mengubah citra buruknya di masa lalu dengan jalan mengganti logo, nama dan warna dasar mobilnya. Walaupun sejumlah kecil pengguna jasa taksi sempat terkecoh, dalam waktu relatif singkat mereka segera menyadari kekeliruannya dan waspada setiap kali mau mencegat taksi.

Selain itu, keterlibatan, komitmen dan dukungan manajemen puncak mutlak diperlukan. Manajemen puncak harus menjelaskan alasan perubahan kepada

semua karyawan dan secara rutin mengkomunikasikan proses penciptaan identitas baru yang sedang berlangsung. Dengan demikian, karyawan lebih mudah memahami, menerima, dan mendukung implementasi *re-branding*.

11.6. BRANDING BLUNDERS

Selama ini kita banyak mendengar kisah sukses bisnis, baik yang diungkap di koran, majalah, buku, radio, TV, maupun Internet. Kelihatannya semua orang lebih suka menceritakan dan menyimak pengalaman sukses di masa lalu. Sayangnya, kebanyakan kisah sukses tersebut gampang dilupakan, kecuali bila memang spektakuler. Akibatnya, tak banyak pelajaran yang bisa dipetik.

Sebaliknya, kesalahan dan kegagalan bisnis jarang terungkap. Orang cenderung malu dan takut mengenang, mengakui, apalagi membeberkan blunder (terlebih-lebih yang fatal) yang pernah dilakukannya. Karena itu, jangan heran bila artikel dan buku tentang kesalahan, kegagalan atau blunder bisnis tergolong langka. Padahal sesungguhnya justru banyak hikmah yang bisa dipetik dari kegagalan, agar kesalahan yang sama tidak terulang di masa datang. Lebih penting lagi, bukankah akan lebih komprehensif kalau belajar dari pengalaman sukses sekaligus kisah kegagalan?

Oxford Advanced Learner's Dictionary mendefinisikan blunder sebagai "*a stupid or careless mistake*". Dalam konteks manajemen merek, sumber blunder bisa sangat beragam, mulai dari pemilihan dan penerjemahan nama merek, kecerobohan dalam melakukan *brand extension*, hingga kegagalan *re-branding*. Untuk lebih jelasnya,

simak contoh berikut.

Masalah Seputar Nama [*What's In A Name?*]

Pada tahun 1927 *Studebaker* meluncurkan mobil bermerek *Dictator*, namun akhirnya memutuskan untuk menghentikan produksinya di tahun 1936, karena khawatir merek itu diasosiasikan dengan citra negatif para diktator di Italia dan Jerman kala itu.

Sewaktu *Coca-Cola* masuk ke RRC pada dekade 1920-an, pihak manajemen perusahaan multinasional tersebut bermaksud memperkenalkan produknya dengan nama yang sesuai dengan lafal atau ejaan bahasa Inggris untuk *Coca-Cola*. Penerjemah yang disewa mengusulkan beberapa karakter Mandarin yang jika diucapkan berbunyi serupa dengan *Coca-Cola*. Namun, apa yang terjadi? Ternyata, setelah diselidiki, terjemahan yang berbunyi "*ke-kou-ke-la*" yang dipakai dalam kampanye pemasaran besar-besaran bermakna "*bite the tadpole*" atau "*female horse stuffed with wax*". Belajar dari kesalahan tersebut, *Coca-Cola* akhirnya mengganti nama tersebut dengan aksara Mandarin yang berbunyi "*ko-kou-ko-le*" yang maknanya kurang lebih "*happiness in the mouth*". Untuk nama sebuah produk baru di negara dengan budaya yang berbeda, bunyi atau lafal tidaklah penting bagi konsumen; justru makna yang paling esensial.

Selain kasus *Coca-Cola*, kekeliruan yang dilakukannya *General Motors* pada Mobil *Chevy Nova* di *Puerto Riko* juga sering dijadikan contoh kasus klasik untuk menggambarkan betapa pentingnya pemahaman budaya dalam pemasaran internasional. Sekalipun kata *Nova* berarti 'bintang' bila diterjemahkan secara harfiah, namun jika diucapkan, bunyinya serupa dengan "*no*

va'', yang dalam bahasa Spanyol berarti 'tidak bisa jalan'. Jelas saja konsumen enggan membeli mobil tersebut. Akhirnya GM mengganti namanya menjadi *Caribe* dan penjualannya terdongkrak.

BAB 12

STUDI KASUS STRATEGI PEMASARAN

12.1. RACIKAN TRADISIONAL YANG GO INTERNASIONAL

Telah banyak produk tradisional asli Indonesia diterima di luar negeri. Salah satunya adalah sampo NATUR yang kini telah merambah ke beberapa negara Asia.

Apa yang anda pikirkan ketika tercetus sebuah kata, yakni NATUR? Sudah pasti pemikiran anda tertuju pada Produk Sampo NATUR. Ya. Siapa yang tak kenal NATUR, sampo alami yang terbuat dari bahan-bahan tradisional yang boleh dibilang sudah cukup sukses merajai pasar Indonesia khusus kategori pencuci rambut.

NATUR memfokuskan diri sebagai sampo perawatan rambut dan kulit kepala yang terbuat dari bahan-bahan tradisional. Dalam perjalannya hingga memasuki tahun 2000, NATUR resmi berdiri di bawah bendera PT Gondowangi Tradisional Komestika.

“Awalnya nama produk kami adalah Sampo Ginseng. Namun, saat mendaftarkan diri di BPOM, ternyata nama produk tidak boleh berasal dari nama bahan baku produk tersebut. Tercetuslah nama “NATUR” yang berasal dari Bahasa Perancis, yang berarti alami dan natural,” kenang Andi Haryadi, Presiden Director PT Gondowangi Tradisional Komestika.

NATUR memang belum lama menggeliat di pasar Indonesia, mengingat sepak terjangnya baru menginjak angka 11 Tahun sejak berdiri pada tahun 2000 lalu. Namun, siapa sangka bahwa produk ini nyatanya sudah merambah hingga pasar Internasional.

Ceritanya cukup unik, beberapa saat ada beberapa *trader* yang datang dari beberapa negara. Tujuan mereka adalah melakukan uji coba terhadap produk-produk Indonesia. Berawal dari sanalah NATUR tak sengaja dipilih oleh mereka lantaran hasil yang diperoleh sungguh menggembirakan.

Melihat hal yang demikian, para *trader* kemudian menawarkan diri untuk menjadi *buyer* tetap NATUR yang sedianya akan dijual di negara mereka. Saat ini, sudah ada beberapa negara yang menjual produk sampo alami khas Indonesia ini, antara lain: Malaysia, Singapura, Hong Kong, Bahrain, Pakistan, Australia, dan Korea.

“Tahun 2004-2005 NATUR mulai masuk ke pasar Malaysia dan Singapura; lalu tahun 2006 masuk ke Bahrain; tahun 2007 masuk ke Hong Kong; tahun 2008 masuk ke Korea; dan kemudian mulai masuk ke beberapa negara lainnya,” sambung Andi.

Meski masih menggunakan sistem jual-putus, Andi memberikan standar minimum order, yakni 10.000

- 20.000 buah. Sementara harga jual dipatok 15% lebih tinggi dari harga jual di Indonesia.

Mengenai sistem distribusi dan marketingnya, ternyata NATUR menyerahkan sepenuhnya pada pihak Buyer mengingat sistem jual-putus tersebut. Lalu, soal segmentasi, NATUR membidik para tenaga kerja asal Indonesia di luar negeri.

“Untuk Indonesia sendiri, segmen yang dibidik adalah mereka yang usianya 25 tahun ke atas. Di luar Indonesia, NATUR menyasar WNI atau para tenaga kerja asal Indonesia. Dan memang hasilnya sesuai target segmentasi, di Malaysia dan Hong Kong misalnya, Produk NATUR 90% dibeli oleh WNI, sementara 10% sisanya adalah pembeli yang datang dari penduduk lokal,” papar Andi.

Tentang distribusi ke negara-negara yang menjual produk NATUR, biasanya pengiriman produk dilakukan dengan jangka waktu yang cukup beragam. Ada yang satu bulan sekali, tiga bulan sekali, dan bahkan enam bulan sekali. Negara yang cukup loyal memesan setiap bulan adalah Hong Kong, sedangkan Malaysia hanya melakukan pemesanan per tiga bulan sekali.

Sejauh ini NATUR baru memproduksi 25 macam varian. Mulai dari karakteristik sampo hingga ukuran per kemasan. Produk sampo NATUR tersedia dalam kemasan 140 mililiter dan 80 mililiter, dengan varian sampo khusus ketombe, sampo untuk rambut rontok, sampo khusus rambut yang kerap diwarnai, sampo untuk melembutkan, dan masih banyak lagi. Lalu, ada juga produk conditioner dan hair tonic. Namun menurut Andi, produk yang dijual di luar Indonesia hanya sebatas sampo dan *hair tonic*, mengingat dua item itulah yang nyatanya laris di pasar Indonesia.

12.2. BIDIK PEMERINTAH UNTUK PENETRASI PASAR

Kiprah pesona Edu di pasar Internasional memang masih terbilang belia. Tapi, siapa yang menyangka *software* edukasi karya anak bangsa ini telah digunakan lebih dari 6.500 sekolah di dunia, bahkan telah diakui dengan beragam penghargaan dari ajang bergengsi di dalam dan luar negeri.

Ternyata Indonesia menyimpan cukup banyak perusahaan yang mampu mendominasi pasar global, baik perusahaan yang mengandalkan sumber daya alam maupun yang masuk dalam kategori industri kreatif. Sebut saja *Pesona Edukasi*. Produsen *software* edukasi ini mampu menggeliat di kancah Internasional dengan menghasilkan produk-produk berkualitas yang diakui oleh berbagai kalangan. Bahkan, mereka terpilih menjadi satu dari sembilan mitra tingkat dunia *Microsoft* dalam bidang pendidikan *MultiPoint Mouse*.

Sepak terjang *Pesona Edukasi* di bisnis *software* edukasi dimulai pada tahun 1986 dengan membuat program sederhana untuk membantu pengajaran tingkat dasar, seperti perkalian dan pembagian. Kemudian pada tahun 2001, *Pesona Edukasi* merilis *software* *Pesona Edu* seri *Pesona Fisika* dan *Matematika* untuk tingkat SMP dan SMU yang mampu merangsek dunia pendidikan di Indonesia. Tercatat, saat ini sudah sekitar 3.500 sekolah di Indonesia menggunakan seri *Pesona Edu* sebagai kurikulum mereka.

Tak puas menuai sukses di negeri sendiri, *Pesona Edukasi* mula melebarkan sayap menjajaki pasar global. Tahap awal, pada tahun 2007, *software* edukasi *Pesona Edu* dipresentasikan kepada 80 orang dari 31 negara

pada ajang *International Junior Science Olympiad (IJSO)*, dan diperkenalkan ke beberapa sekolah terbaik di Singapura. “Awalnya Pesona Edu sulit melakukan penetrasi pasar, lantaran produk-produk kreatif digital asal Indonesia masih mendapat sentimen miring dari beberapa pelaku di dunia pendidikan Internasional,” kenang Hary Sudiyono Candra, *Marketing Director* PT Pesona Edukasi.

Upaya Pesona Edu menerobos pasar global mulai mendapat titik terang ketika *Douglas Osheroff*, peraih Nobel Fisika tahun 1996, membeli *software* Pesona Fisika. Ilmuwan fisika itu sangat terkesan dengan kemampuan produk teknologi informasi (TI) asli Indonesia dalam membantu siswa memahami teori-teori fisika, terutama visualisasi teori pembiasan cahaya pada lensa yang sangat membantu dia dalam mengajar para mahasiswanya di *Stanford University*.

Bermodalkan hal tersebut, rasa percaya diri Pesona Edukasi kian meningkat. Satu persatu pasar yang ada ditaklukkan, *software* besutannya pun dipasarkan ke beberapa negara, antara lain Australia, USA, Singapura, Polandia, Kanada, Jepang, Perancis, Belanda, dan masih banyak negara lainnya. “*Software* Pesona Edu telah dipasarkan di 23 negara, seri *software*-nya pun tidak jauh berbeda dengan pasar lokal, meliputi *software* Pesona Matematika dan Sains (Fisika, Biologi, dan Kimia), karena kurikulum kedua bidang tersebut berlaku universal di seluruh dunia,” ungkap Hary.

Sementara itu, *Head of Marketing* PT Pesona Edukasi *Simon Bone*, menambahkan, kendati *software* yang dipasarkan tidak jauh berbeda, tetap dilakukan penyesuaian konten. Pasalnya, waktu menciptakan *software* Pesona Edu untuk pasar dalam negeri, pihaknya

lebih menekankan tentang kontekstual pembelajaran, bagaimana *software* Pesona Edu dikemas dalam kebudayaan Indonesia. Sehingga pada saat dilakukan ekspansi, hal itu kurang cocok bagi beberapa negara.

“Konten yang menampilkan pakaian adat dan alat transportasi tradisional, seperti sarung, peci, pedati, dan kerbau, di beberapa negara kurang disukai. Alhasil, beberapa konten mesti diubah dan disesuaikan dengan perilaku dan kebudayaan negara setempat. Selain itu, kami juga menawarkan konten yang lebih interaktif menimbang pengguna Pesona Edu di pasar mancanegara lebih kreatif dalam pemanfaatan *software* dibanding pengguna di Indonesia,” ujar Simon.

Berbicara potensi pasar global, Simon menjelaskan, meski sampai saat ini *software* Pesona Edu telah dipasarkan di banyak negara, hal tersebut belum membuat Pesona Edu puas diri. Hal ini karena pemasaran yang dilakukan masih bersifat ritel yang menyasar kepada pengguna langsung, seperti guru dan para siswa. Apalagi, diperkirakan ada sekitar 6 juta sekolah mulai dari SD, SMP, sampai SMU dengan siswa mencapai kisaran 1,4 miliar di dunia.

Mengenai pemasaran dan distribusi, Simon menjelaskan, Pesona Edu berperan sebagai pengembang dan produsen saja. Perusahaan khusus, yakni PT Harmoni Edukasi, telah dibentuk untuk memasarkan dan membuat jalur distribusi. Ini dilakukan dengan mengangkat distributor maupun mengangkat *sales support center* (SSC) untuk pemasaran di Indonesia, termasuk di kawasan Eropa dan Australia. Sedangkan untuk pasar Asia-Pasifik, pemasaran dan pendistribusian diakses lewat perusahaan yang berbasis di Singapura, yaitu *Amazing Edu Software* PTE LTD.

Strategi pemasaran Pesona Edukasi yang paling utama adalah mengejar *Ministry of Education* (MoE) atau dinas pendidikan di setiap negara terkait. Pasalnya, bila sudah diakui oleh MoE, penetrasi ke pasar ritel akan jauh lebih mudah. “Saat ini Pesona Edu sedang melakukan proyek prestisius dengan MoE Singapura. Bila ini berhasil, *software* Pesona Edu akan dipakai di seluruh sekolah dan siswa di Singapura. Target selanjutnya ke Timur Tengah, dengan menerjemahkan ke dalam Bahasa Arab, sehingga *software* bisa dipasarkan disana,” sebut Simon.

Soal strategi distribusi, awalnya *software* Pesona Edu dirilis secara *offline*. Artinya, *software* menggunakan *dongle* untuk dioperasikan ke dalam *device*, sehingga dalam pemasarannya dibutuhkan distributor. Pesona Edukasi telah memiliki lima distributor di beberapa negara-Malaysia, Singapura, Filipina, Brunei Darussalam, dan Belanda. Namun, dalam berkecimpung di pasar global hal ini dianggap kurang efektif. Guna menyiasati hal tersebut, *software* dikemas dalam versi *online* yang didukung ketersediaan *server* di beberapa negara, seperti Singapura, Belanda, dan menurut rencana akan dikembangkan di Inggris dan Australia.

12.3. MEMBAWA *BRANDING* INDONESIA LINTAS NEGARA

Bagi yang sering melanglang buana, khususnya ke negara-negara seperti Amerika Serikat, Malaysia, atau Singapura, mungkin pernah merasa kangen dengan produk-produk Indonesia. Lalu, kalau benar-benar kangen, kita akan pergi ke pusat perbelanjaan dan sangat besar kemungkinan kita menemukan salah satu

merek Indonesia paling terkenal di pasar mancanegara, yaitu *Indomie*.

Amerika Serikat, Malaysia, dan Singapura memang termasuk pasar tradisional Indonesia selama puluhan tahun. Salah satu faktor pendorong negara-negara tersebut menjadi pasar ekspor tradisional Indonesia adalah populasi orang Indonesia yang ada di sana. Dari sisi konsumen Indonesia, menikmati produk-produk Indonesia di luar negeri dapat mengobati rasa rindu yang memberikan sepotong kenangan Tanah Air. Sedangkan dari sisi produsen, memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen di mancanegara berarti diversifikasi pasar sekaligus meningkatkan valuasi pasar.

Membawa merek Indonesia ke mancanegara bukan hal yang mudah. Bahkan masuk kategori sangat sulit. Bisa saja sebuah merek yang sudah terkenal di Indonesia harus berganti nama di mancanegara. Atau sebuah varian baru harus diciptakan agar mengakomodir selera mancanegara. Meski demikian, selain *Indomie*, sudah banyak merek Indonesia yang mampu menembus pasar luar negeri, misalnya *Niluh Djelantik (Nilou)* dan *Kopiko*.

Jadi, sangat tidak pantas jika swasta harus begerilya sendiri, sementara pemerintah sekedar berpangku tangan. Berita baiknya, pemerintah menyadari hal ini dan secara perlahan tapi pasti terus menggenjot kanal-kanal untuk membuka pasar mancanegara bagi produk-produk Indonesia. Informasi terbaru adalah dorongan Lembaga Pembiayaan Ekspor Indonesia (LPEI) atau Indonesia Eximbank untuk meningkatkan penetrasi ekspor ke negara-negara di Benua Afrika.

Sebagai bukti komitmen, Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati telah menerbitkan Keputusan Menteri Keuangan (KMK) No. 787/KMK.08/2017 berisikan penugasan khusus kepada LPEI untuk menyediakan fasilitas ekspor dalam bentuk pembiayaan, penjaminan, dan asuransi untuk mendorong ekspor ke negara-negara di kawasan Afrika, di antaranya Nigeria, Djibouti, Mesir, Kenya, Senegal, Afrika Selatan, dan Botswana.

Menembus Pasar Mancanegara dengan Kembali ke Awal

Segmen pasar apa pun dan di mana pun letaknya, memerlukan pemahaman marketing yang dalam. Kita bisa mengalami pusing kepala saat memasarkan produk di dalam negeri lintas provinsi karena adanya perbedaan budaya, Bahasa daerah, perilaku, adat istiadat, dan lain-lain. Pusing tersebut bisa jadi berlipat ganda saat kita mencoba membawa produk atau merek kita ke pasar di luar Indonesia.

Hal itu bisa disebabkan mulai dari urusan dalam negeri seperti izin ekspor, urusan distribusi seperti mencari kurir atau jasa pengapalan yang tepat, hingga urusan di negara tujuan seperti perpajakan, peraturan pemerintah, dan masih banyak lagi. Namun, selain urusan-urusan tersebut, masih ada hal-hal lain yang jauh lebih fundamental dan sangat wajib kita perhatikan. Bahkan, hal-hal tersebut wajib kita pahami dan penuhi secara utuh.

Saat mencoba memasuki pasar mancanegara, kita harus kembali ke awal dari ilmu marketing. Ilmu pemasaran yang dimaksud adalah syarat-syarat yang harus dipenuhi saat mengevaluasi segmen pasar.

Dalam ilmu *marketing*, *segmentasi*, *targeting*, dan *positioning* adalah kerangka berpikir paling dasar yang wajib kita pahami sebelum melangkah ke tahap selanjutnya. Sebelum mencoba melayani pasar, kita harus melakukan riset pemasaran untuk memastikan terlebih dahulu bahwa pasar yang ditetapkan benar-benar ada di mana pun letaknya, dan kita memang bisa melayaninya. Untuk memastikan pasar itu memang ada, kita harus melakukan segmentasi pasar.

Proses pemilihan segmen pasar ini harus memenuhi lima syarat, yaitu (M) *Measureable*-dapat diukur, (A) *Accessible*-dapat diakses, (S) *Substantial*-bernilai, (D) *Differentiable*-dapat dibedakan, (A) *Actionable*-dapat dieksekusi. Secara singkat lima kriteria pemilihan segmen pasar tersebut diketahui sebagai MASDA.

M = *Measureable* - dapat diukur.

Pada tahap ini, riset *marketing* dilakukan dengan tujuan mengukur besaran pasar yang kita tuju. Pengukuran dapat dilakukan dengan beberapa parameter, antara lain jumlah konsumen yang ada di pasar, kuantitas pembelian dalam satu kurun waktu tertentu, dan rata-rata volume belanja per transaksi.

Sebagai contoh yang dipermudah, kita ingin memasarkan sambal roa ke orang-orang Indonesia perantauan atau diaspora Indonesia yang ada di Australia. Berbasis data Biro Statistik Australia, kita mendapatkan data diaspora di sana ada 86.196 orang. Dari jumlah tersebut, sebanyak 50.000 orang adalah pecinta pedas dan mereka bersedia mengeluarkan uang Rp 1 juta per tahun untuk membeli sambal.

Maka ukuran segmen pasar potensial sambal roa di

Australia per tahun adalah: $50.000 \times 1.000.000 = \text{Rp } 50.000.000.000$.

A = Accessible - dapat diakses.

Saat memilih salah satu segmen pasar diluar negeri, pastikan kita punya kanal untuk mendistribusikan produk hingga ke tangan konsumen potensial. Kanal tersebut harus kita ketahui dari hulu hingga hilir. Kadang kala, ada hambatan-hambatan yang membuat kita tidak bisa memasukkan produk tertentu ke suatu negara.

Contohnya, di pasar Eropa Barat, produk kayu jati Indonesia sempat ditengarai berasal dari hasil pembalakan liar (*illegal logging*). Eropa Barat lalu mengeluarkan peraturan yang menyatakan bahwa setiap produk mebel kayu jati yang belum mengantongi sertifikasi berasal dari sumber legal, dilarang masuk pasar mereka. Akibatnya, produk-produk Indonesia sempat tidak bisa masuk pasar Eropa Barat meski telah berbentuk bahan jadi berupa mebel yang desainnya sudah sesuai dengan selera pasar. Setelah memenuhi ketentuan, barulah produk-produk mebel kayu jati Indonesia dapat kembali memasuki pasar.

S = Substantial - bernilai.

Segmen pasar mancanegara yang kita pilih sebaiknya mampu memberikan pemasukan yang mencukupi perusahaan agar bisa balik modal dan memulihkan investasi awal. Tentu saja jauh lebih baik lagi jika segmen pasar yang dipilih mampu memberikan keuntungan bernilai tinggi dalam jangka panjang.

Sebagai contoh, ukuran segmen pasar pecinta durian Indonesia di Amerika Serikat sekitar US\$ 500.000

per tahun. Rentang usia konsumen potensial adalah 18 tahun. Berarti nilai segmen pasar dapat berkisar hingga US\$ 9 juta dengan sumbu kebutuhan bersifat tetap. Jika nilai investasi awal yang diperlukan untuk penetrasi pasar adalah US \$ 1 juta, maka investasi dapat kembali dalam dua tahun dan memberikan keuntungan dalam jangka panjang.

D = *Differentiable* - dapat dibedakan.

Segmen pasar mancanegara yang kita pilih harus bisa dibedakan dari segmen-segmen pasar lainnya, antara lain yang ada dalam satu segmentasi geografis. Ada segmen-segmen yang saling beririsan, tetapi kita harus fokus menentukan segmen yang dipilih dengan memastikan kebutuhan segmen yang kita layani bersifat cukup homogen.

Misalnya pasar Arab Saudi, seperti layaknya negara-negara Timur Tengah, adalah pecinta kopi. Namun, pasar Arab Saudi punya selera kopi yang relatif berbeda disbanding dengan negara-negara tetangganya. Konsumen disana tidak menyukai kopi yang rasanya terlalu asam, tetapi tetap menginginkan kopi yang pekat. Produsen Indonesia dapat memenuhi pasar Arab Saudi dengan membuat produk kopi campuran Arabika (30%) dan Robusta (70%).

A = *Actionable* - dapat dieksekusi.

Kriteria final pemilihan segmen pasar adalah perusahaan harus punya kemampuan menjual produk-baik barang atau jasa, ke segmen pasar mancanegara yang dituju. Sementara segmen pasar yang dipilih memang benar-benar memiliki kebutuhan sehingga akhirnya membeli produk yang ditawarkan. Dengan

kata lain, perusahaan perlu bekerja secara efektif memasarkan dan menjual produk ke pasar, dan rencana terhadap segmen pasar yang dipilih harus bisa dieksekusi.

Contohnya dapat dilihat pada jasa-jasa biro perjalanan wisata yang menawarkan paket Jelajah Indonesia – misal jelajah Sulawesi Utara – kepada konsumen potensial warga negara RRC. Peningkatan status sosial ekonomi dan ledakan kelas menengah di RRC membuat rakyat di Negeri Tirai Bambu ini memiliki dahaga bertamasya ke luar negeri. Pelaku jasa wisata Indonesia yang jeli melihat kesempatan ini perlu memastikan kanal pemasaran hingga distribusi penumpang RRC – Indonesia – RRC dapat terlayani dengan baik. Sudah dapat dipastikan ada banyak pemangku kepentingan yang terlibat, dan pengusaha Indonesia yang ingin melayani pasar RRC sebaiknya mampu mengakomodir semua hal tersebut.

12.4. NGEBUT REBUT PASAR ASEAN DI 2018

Hanya dalam kurun waktu delapan tahun, *startup* besutan Nadiem Makarim berubah menjadi perusahaan yang diperhitungkan. Selain sifatnya yang *disruptif*, yang menjadi perbincangan banyak khalayak dan pengamat, perkembangan bisnis Go-jek juga layak disimak.

Go-jek, tidak bisa dipungkiri lagi sekarang menjadi salah satu perusahaan yang mencatat pertumbuhan yang signifikan. *Indicator* pertumbuhan bisnis Go-jek salah satunya bisa dilihat dari nilai valuasinya. Valuasi Go-jek ditaksir mencapai Rp 50 triliun di tahun 2018. Beragam perusahaan dari segala industri kini berlomba-lomba

menaruh uangnya ke Go-jek untuk investasi.

Hadir pada tahun 2010, akselerasi bisnis Go-jek semakin kencang di 2015 bersamaan dengan hadirnya aplikasi. Setahun kemudian, Go-jek menahbiskan diri menjadi “*Unicorn*” setelah menerima pendanaan senilai \$550 juta dari konsorsium 8 investor yang digawangi oleh *Sequoia Capital* dan *Warbrug*.

Mendapat suntikan dana, Go-jek makin leluasa mengembangkan bisnisnya dengan meluncurkan berbagai inovasi layanan. Dari layanan jasa transportasi orang dan barang, kini Go-jek menjadi sebuah platform digital dengan beragam layanan seperti pemesanan makanan, logistik, kesehatan, dan layanan uang elektronik (*e-money*) berbasis *server*.

Jika ditotal, saat ini sudah ada 11 macam layanan yang dihadirkan Go-jek. Faktor pertama kunci keberlangsungan hidup Go-jek yakni memberikan dampak sosial yang positif di masyarakat luas. Go-jek memberikan kemudahan akses transportasi bagi masyarakat. Dan yang terpenting, membuka lapangan pekerjaan baru bagi masyarakat dengan menjadi mitranya. Saat ini, mitra Go-jek sudah mencapai jumlah 900.000 mitra. Sementara itu, daerah operasional Go-jek ada di 50 kota yang tersebar di seluruh Indonesia (*Tribunjogja.com*).

Pencapaian tertinggi diraih di pengujung tahun 2017, ketika Go-jek mendapat pengakuan dari dunia Internasional akan keberhasilannya membangun perusahaan. Majalah *Fortune* kala itu merilis sebuah daftar bernama “*Change the World*”, dan mencantumkan Go-jek di urutan ke-17.

Perusahaan yang identik dengan warna hijau tersebut menjadi satu-satunya perusahaan dari Asia

Tenggara yang masuk 20 besar. *Change the World* sendiri adalah sebuah daftar perusahaan-perusahaan yang mendapat pemasukan di atas US\$ 1 miliar atau Rp 1,3 triliun per tahun dan memiliki pengaruh pada lingkungan social tempatnya berada.

Momentum Go International

Tahun 2018 ternyata menjadi tahun bagi Go-jek menekan gas lebih dalam dan berlari lebih cepat. Di awal tahun, perusahaan teknologi dunia Google mengucurkan dana sebesar Rp 16 Triliun, lalu PT Astra International di bulan berikutnya dengan Rp 2 Triliun, dan terbaru raksasa asuransi *Allianz*, ikut menyuntik dana Rp 479 miliar.

Bukan hanya besaran nilai investasinya yang menjadi perhatian. Tapi yang lebih penting, perusahaan-perusahaan yang telah membenamkan uangnya di Go-jek mempunyai posisi strategis di industri masing-masing, sehingga akan membantu Go-jek ke depannya.

Seiring dengan bertumbuhnya nilai valuasi dan suntikan dana *investor*, wacana Go-jek untuk *ngebut* hingga ke luar negeri pun kembali muncul di permukaan. Sokongan dana dari perusahaan besar, baik lokal maupun global, di mata banyak pengamat sudah menjadi amunisi yang cukup bagi Go-jek untuk *go International*.

Wacana ini semakin menguat setelah salah satu *competitor* mereka, yaitu *Uber*, mengibarkan bendera putih dan memutuskan menghentikan layanannya di Asia Tenggara. Berkurangnya pesaing tentu akan memuluskan laju Go-jek masuk ke Asia Tenggara.

Wacana tersebut semakin mendekati kenyataan setelah muncul pernyataan dari CEO Go-jek Nadiem

Makarim, dalam memo internal perusahaan seperti dikutip *Reuters*. Secara garis besar, memo itu berisi kesiapan Go-jek untuk melebarkan sayap ke ASEAN dan hanya menunggu waktu untuk mengumumkannya.

Filipina menjadi salah satu negara yang memberikan kans terbesar bagi Go-jek untuk menempatkan roda pertama mereka di ASEAN. Hal ini bukan tanpa sebab, karena pemerintah Filipina sudah memberikan lampu hijau bagi Go-jek karena ingin menciptakan iklim persaingan yang lebih sehat menyusul hengkangnya Uber di sana. Grab dikabarkan mengambil alih bisnis *Uber* di Asia Tenggara. Saat ini, praktis hanya *Grab* yang bermain di bisnis *ride sharing* di Asia Tenggara.

12.5. DIGITALISASI LEMBAGA KEUANGAN MIKRO ADAT DI_ ERA DISRUPSI

Dalam era digital ini dibutuhkan kemampuan yang berbeda dibandingkan era sebelumnya. Penguasaan teknologi informasi menjadi sangat penting dalam era ini. Menurut Hoedi dan Wahyudi (2018) Pola kerjasama antara dunia akademik dan industri sangat diperlukan untuk mempercepat realisasi Industri 4.0. Revolusi *industry* 4.0 diprediksi akan membawa dampak negatif ekonomi. Dampak negatif ini terjadi terutama pada negara-negara berkembang yang tingkat kesenjangan sosial dan ekonominya masih relatif tinggi (Hoedi dan Wahyudi, 2018).

Untuk menghindari dampak negatif yang mungkin terjadi, masyarakat mau tidak mau harus mengimplementasikan teknologi informasi kedalam kegiatan mereka, jika tidak maka akan semakin

tertinggal. Revolusi industri juga memunculkan ekonomi berbasis teknologi atau yang lebih dikenal dengan ekonomi digital (Hendra, 2017). Untuk itu maka pengusaha harus mulai menerapkan *system* digital dalam menjalankan kegiatannya. Banyak sekali peranan Teknologi Informasi (TI) diantaranya adalah dapat meningkatkan transformasi bisnis melalui kecepatan, ketepatan dan efisiensi pertukaran informasi dalam jumlah yang besar. Arief (2009) menyimpulkan dalam makalahnya bahwa salah satu strategi untuk meningkatkan daya saing usaha berbasis mikro adalah melalui pemanfaatan TI.

Penggunaan TI sudah sejak lama diimplementasikan dalam penyusunan laporan keuangan. Kombinasi teknologi informasi dan akuntansi kemudian melahirkan bahasan mengenai Sistem Informasi Akuntansi (SIA). Menurut Bodnar (2010) SIA mencakup penggunaan teknologi informasi untuk menyediakan informasi bagi pengguna. Marshall (2014) menyatakan bahwa SIA yang didesain dengan baik dapat menambah nilai organisasi dengan: (1) Meningkatkan kualitas dan mengurangi biaya produk atau jasa, (2) Meningkatkan efisiensi, (3) Berbagi pengetahuan, (4) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas rantai pasokannya, (5) Meningkatkan struktur pengendalian internal, (6) Meningkatkan pengambilan keputusan.

Peranan akuntansi dalam dunia bisnis sangatlah besar. Horgen dan Harrison (2007) menyatakan bahwa akuntansi adalah “bahasa bisnis, semakin baik anda memahami bahasa tersebut, maka semakin baik anda dapat mengelola bisnis”. Tentu dalam hal ini peranan akuntansi sangatlah penting. Para pemilik bisnis

menggunakan informasi akuntansi untuk menetapkan tujuan, mereka mengevaluasi kemajuan dalam mencapai tujuan tersebut dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan (Horgen dan Harrison: 2007). Dalam menyusun laporan keuangan di Indonesia ada standar yang harus digunakan, yakni Standar Akuntansi Keuangan (SAK). Standarisasi laporan keuangan sangatlah penting, karena dapat memunculkan persepsi yang sama kepada para pembaca laporan dan laporan tersebut akan dapat diperbandingkan.

Dalam perekonomian nasional, ternyata peranan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) tidak dapat diremehkan (Krisna, 2018). *Annual Report Central Bank of Indonesia* (2015) menyatakan bahwa UMKM memiliki proporsi sebesar 99,99 persen dari total keseluruhan pelaku usaha di Indonesia atau sebanyak 56,54 juta unit. Tentu data tersebut menggambarkan potensi yang harus digali lebih dalam. Apabila UMKM yang saat ini ada semakin berkembang, tentu dapat dibayangkan bagaimana perekonomian akan meningkat pesat.

Dalam menghadapi revolusi industri 4.0 nampaknya pemerintah berharap banyak pada UMKM dan lembaga keuangan mikro, karena poin nomor 4 dalam 10 prioritas nasional dalam inisiatif *making Indonesia 4.0* adalah Memberdayakan UMKM. Hal ini dapat dipahami karena dengan UMKM naik kelas maka perekonomian akan semakin berkembang, *multiplier effect* terjadi di mana-mana, pendapatan rakyat akan semakin besar yang kemudian berimbas kepada kesejahteraan rakyat dan pada akhirnya penerimaan Negara dari sisi pajakpun diharapkan akan meningkat. Namun hal ini nampaknya tidak mudah, kenyataannya industri UMKM masih belum dapat menggunakan

teknologi dengan maksimal, sebagian besar masih mengandalkan metode konvensional. Hal ini tentu dapat diartikan ketidaksiapan industri UMKM Indonesia menghadapi revolusi industri 4.0 yang semakin mendekat. Ketidaksiapan ini menimbulkan resiko, dimana saat ini kita sedang menghadapi persaingan global. Ketidaksiapan ini akan menyebabkan UMKM ini tidak dapat naik kelas bahkan dapat tumbang menghadapi serangan produk global yang makin efisien karena memanfaatkan perkembangan teknologi. Maka mengajak bisnis UMKM segera mungkin mengadopsi teknologi amatlah diperlukan.

Seperti yang diketahui bersama bahwa pemilik UMKM kurang memperhatikan pencatatannya. Sebagian yang sadar untuk melakukan pencatatan masih menggunakan sistem manual bahkan tidak standar. Sebagian besar mengeluhkan kesulitan dalam membuat pembukuan karena terbatasnya pengetahuan dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mereka miliki. Lebih parahnya mereka tidak memiliki pemahaman mengenai konsep pemisahan entitas dalam mengelola keuangannya, yakni pemisahan pengelolaan keuangan antara pribadi dan usaha. Sehingga sangat banyak ditemui keuangan usaha bercampur dengan keuangan pribadi. Hal ini menyebabkan risiko tersendiri yakni sulitnya UMKM berkembang karena uang yang seharusnya untuk usaha malah digunakan untuk konsumsi pribadi (Krisna, Suta dkk, 2019). Dengan tidak memiliki laporan keuangan maka UMKM tidak dapat diukur kinerjanya dan tentu sulit mengidentifikasi masalah yang terjadi sehingga tindakan koreksi yang tepat sulit dibuat. Maka berdasarkan uraian tersebut diatas pencatatan keuangan berbasis teknologi informasi

memiliki keharusan untuk segera diterapkan terutama untuk menyiapkan UMKM dalam menyongsong Indonesia revolusi 4.0.

Kondisi UMKM yang telah dipaparkan diatas tentu akan semakin parah jika lokasi usaha terletak di daerah pedesaan. Seperti yang diketahui bersama bahwasannya semakin kearah ke desa maka penggunaan teknologi makin berkurang, demikian juga kesadaran pelaku usaha mikro kecil untuk membuat catatan keuangan yang standar semakin rendah, diperparah lagi dengan belum memadainya kualitas sumber daya manusia yang mumpuni dalam melakukan hal tersebut (Krisna, 2018). Untuk mengatasi hal ini dipandang penting untuk menyadarkan pelaku UMKM terutama daerah pedesaan untuk membuat laporan keuangan berbasis TI.

Sejalan atas permasalahan yang dihadapi oleh pelaku ekonomi seperti UMKM, hal yang serupa juga terjadi pada kebanyakan lembaga keuangan mikro, yakni dalam proses pencatatan siklus keuangannya masih bersifat sangat konvensional yakni dengan mempergunakan buku besar (kas), mempergunakan *microsoft excel* yang tentu saja berdampak terhadap tingginya resiko kesalahan pencatatan serta bukan mungkin akan berakibat fatal terhadap kerugian lembaga keuangan mikro akibat tidak tertagihnya pituang usaha.

Perkembangan Teknologi Informasi (TI) yang berkembang dewasa ini memberikan banyak kemudahan pada berbagai kegiatan bisnis karena teknologi ini menitik beratkan pada pengaturan sistem informasi dengan penggunaan komputer sehingga TI dapat memenuhi kebutuhan informasi dunia bisnis

dengan sangat cepat, tepat waktu, relevan, dan akurat. Penggunaan teknologi komputer dalam akuntansi telah lumrah digunakan dan menjadi semakin penting terutama dalam menyongsong revolusi industri 4.0. Banyak *software* akuntansi yang telah beredar dan dipergunakan oleh kalangan bisnis di Indonesia. Ada *software* buatan luar negeri seperti *Mind Your Own Business (MYOB)*, *Microsoft Office Accounting Express*, ada juga *software* buatan dalam negeri yang juga telah terkenal dan banyak digunakan seperti *Accurate* dan *Zahir*. Semua *software* tersebut dibuat untuk tujuan memudahkan pengguna untuk mencatat transaksinya, memudahkan membuat laporan keuangan, memudahkan melacak transaksi dan banyak kemudahan lainnya dengan menggunakan *software* akuntansi tersebut. Bahkan orang yang tidak memiliki latar belakang pendidikan akuntansi, dengan latihan singkat dapat mengoperasikan *software* tersebut sehingga dapat membuat laporan keuangan dengan sangat baik.

Dengan penggunaan *software* akuntansi selain memudahkan pekerjaan pembukuan seperti yang dijelaskan diatas, juga dapat memberi kesan bisnis tersebut dikelola dengan profesional. Pencatatan utang dan piutang diorganisasi dengan baik, sehingga *customer* yang ingin mengkonfirmasi data dapat dengan mudah dilakukan penelusuran data. Selain dapat menghindari adanya kerugian sebagai akibat jeleknya pencatatan hal ini juga akan memunculkan kepercayaan bagi perusahaan tersebut.

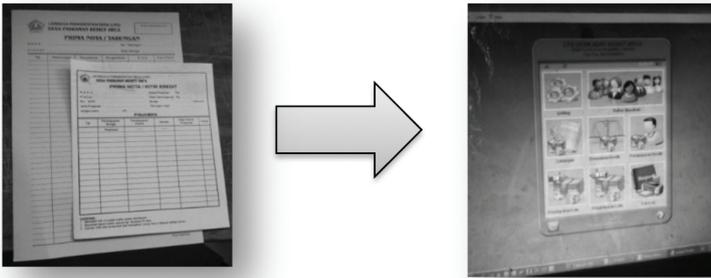
Dengan banyaknya keuntungan menggunakan *software*, diharapkan pelaku usaha dapat menggunakannya. Namun banyak entitas usaha ekonomi mikro yang ada belum menggunakan teknologi

ini dengan baik. Pencatatan masih banyak dilakukan secara manual dengan melakukan pencatatan di buku. Walaupun ada penggunaan komputer sebagai syarat menerapkan teknologi informasi ini, namun penggunaannya masih sangat terbatas yakni hanya memanfaatkan *future Microsoft Office* seperti *word* dan *excel*. Penggunaan *excel* pun tidak maksimal mempergunakan fungsi-fungsi yang dimiliki. Hal ini lebih disebabkan oleh kurangnya Sumber Daya Manusia yang memahami hal ini.

Pengelolaan usaha mikro semisal lembaga keuangan mikro seperti Koperasi atau Lembaga Perkreditan Desa (LPD) pada prinsipnya sama seperti bank. Proses bisnisnya mulai dari menghimpun dana masyarakat dan menyalurkannya sebagai kredit. Tentu dalam proses ini ada hal-hal yang perlu di perhatikan. Misalnya dana untuk masyarakat yang dihimpun tentu akan mendapatkan imbal berupa bunga, bunga ini wajib dibayarkan oleh Lembaga keuangan mikro (Krisna, Dewi, 2020). Saat penyaluran kredit, ada kewajiban dari nasabah peminjam untuk membayar bunga. Baik bunga tabungan dan bunga simpanan tentu harus dicatat dengan teliti oleh bagian akuntansi. Kesalahan pencatatan tentu berisiko membuat kerugian bagi lembaga keuangan mikro. Selain itu lembaga keuangan mikro juga harus melakukan kontrol terhadap kredit yang disalurkan, control disini dimaksudkan agar lembaga keuangan mikro terhindar dari kredit macet. Pencatatan yang kurang baik dapat menyebabkan entitas usaha (lembaga keuangan mikro) tidak mampu mengidentifikasi nasabah yang lupa menunaikan kewajibannya, sehingga merugikan entitas usaha. Apabila pencatatan dilakukan secara manual maka

semakin banyaknya nasabah maka risiko kesalahan menjadi semakin tinggi. Seharusnya risiko kerugian seperti ini dapat ditanggulangi dengan melakukan pencatatan yang baik dengan menggunakan teknologi informasi.

Gambar 12.1. Transformasi Pencatatan Keuangan dari Manual menjadi Teknologi Sistem



(Sumber: Dok_Krisna)

Dengan memanfaatkan teknologi informasi, maka pencatatan dan pembuatan laporan akan dapat dilakukan secara efektif dan efisien, sehingga akan dapat memunculkan banyak *revenue* seperti berkurangnya biaya tenaga kerja, penghematan penggunaan kertas, menghemat ruang penyimpanan karena banyak laporan disimpan dalam *hardisk*, ketepatan waktu dalam membuat laporan keuangan dan laporan analisa lainnya, ketelitian dalam pencatatan, memudahkan perhitungan bunga, baik bunga simpanan maupun bunga pinjaman, memudahkan dalam mencari data nasabah dan berapa saldo nasabah tersebut sehingga hal ini dapat meningkatkan kepuasan nasabah.

Penggunaan teknologi informasi juga dapat

membantu proses *monitoring*. Dengan menggunakan *software* akuntansi untuk melakukan pencatatan maka akan memudahkan entitas usaha untuk melakukan proses *monitoring*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambler, T. & C. Styles. 2000. *The SILK Road to Internasional Marketing: Profit and Passion in Global Bussiness*. Financial Times/Prentice Hall, London.
- Anderson, E., C. Fornell and D. Lehmann (1994), "Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden", *Journal of Marketing*, Summer, 53-66.
- Arief, Rahmana. 2009. *Peranan Teknologi Informasi Dalam Peningkatan Daya Saing Usaha Kecil Menengah*. Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi.
- Bank Indonesia Denpasar. 2015. *Kerangka Acuan Kerja Penelitian Pengembang Komoditas/Produk/ Jenis Usaha Unggulan UMKM 2011*.
- Barnes, S.J. and R.T. Vidgen (2002), "An integrative approach to the assessment of e-commerce quality", *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol. 3, No.3, pp. 114-127.
- Bellman, L.M. (2001), "Bricks and mortar: 21st century survival", *Business Horizons*, May-June, pp. 21-28.
- Berthon, P. and J. John (2006), "The marketing-IT paradox: Interactions from the customer's perspective" in Sheth, J.N. and Sisodia, R.S.

- (eds.), *Does Marketing Need Reform? Fresh Perspectives on the Future*. Armonk New York: M.E. Sharpe, Inc., pp. 191-197.
- Brown, L. 1997. *Competitive Marketing Strategy: Dynamic Monoeuwring for Competitive Position*, 2nd ed. Nelson, Melbourne.
- Cohen, D. (1986), "Trademark strategy", *Journal of Marketing*, Vol. 50 (January), pp. 61-74.
- Dabholkar, P.A. (1996), "Consumer evaluations of new technology-based self service options: An investigation of alternative models", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13 No.1, pp. 29-51.
- Davis, J. and T. Devinney (1997), *The Essence of Corporate Strategy*. St. Leonards: Allen & Unwin.
- Dick, A.S. and K. Basu (1994), "Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, No.2, pp. 99-113.
- Dobie, K., J. Grant, and K. Ready (2001), "Product motivation and purchasing activity: An exploratory study of consumers' internet purchasing activity", *Journal of Promotion Management*, Vol.6, No. 1/2, pp. 31-43.
- Dharmmesta, BasuSwastha. 2001. "Manajemen Penjualan Edisi 3". Yogyakarta: BPFÉ.
- Fletcher, R. & L. Brown.1999. *Internasional Marketing: An Asia-Pasific Perspective*. Pearson Education Australia Pty Limited, French Forest, NSW.
- Gibson, M. and R. Chesterton (2004), "What's in a name", *The Daily Telegraph*, Wednesday, November 10, p. 83.
- Hendra, Suwardana. 2017. *Revolusi Industri 4. 0 Berbasis*

Revolusi Mental. Jati Unik. Vol.1, No.2, Hal. 102-110

- Hoedi, Wahyudi. 2018. *Industri 4.0: Telaah Klasifikasi Aspek Dan Arah Perkembangan Riset*. Jurnal Teknik Industri. Undip.
- Horgen, Charles T. Harrison Jr, Walter T. 2007. *Askuntansi*. Edisi ketujuh. Erlangga: Jakarta.
- Hunt, H.K. (ed) (1977), *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*. Cambridge, Mass: Marketing Science Institute.
- Janda, S., P.J. Trocchia and K.P. Gwinner (2002), "Consumer perceptions of internet retail service quality", *International Journal of Service Industry Manahement*, Vol. 13, No.5, pp. 412-431.
- Kashani, K. 1992. *Managing Global Marketing*. PWS-Kent Publishing Company, Boston
- Kotler, P., G. Armstrong, L. Brown & S. Adam. 1998. *Marketing*, 4th ed. Prentice-Hall, Sydney.
- Kotler, Philip, "Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian" edisi keenam, penerbit: Erlangga, 1991
- Kotler, Philip, dan Gary Amstrong "Dasar-dasar pemasaran" jilid 1, PT Indeks, 2003.
- Kasali, Rhenald, "Manajemen Periklanan Konsep dan Aplikasinya" edisi kelima, Jakarta: 2007.
- Kepferer, J.N. (2008), *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 4thed. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Kaynama, S.A. and C.J. Back (2000), "A proposal to assess the service quality of online travel

- agencied: An exploratory study", *Journal of professional Service Marketing*, Vol. 21, No. 1, pp. 63-88.
- Keller, K. L. (2008), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education International.
- Kim, W.C. and R Mauborgne (2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. (2000), *Marketing Management: The Millennium Edition*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall International, Inc.
- Kotler, P. and G. Armstrong (2012), *Principles of Marketing*, 14th ed. Upper Saddle River, NJ: Perason Education Limited.
- Kotler, P., L. Brown, S. Adan and G. Armstrong (2004), *Marketing*, 6th ed. Frenchs Forest, NSW: Pearson Education Australia.
- Liljander, V., A.C.R. van Riel, and M. Pura (2002), "Customer satisfaction with e-services: The case of an on-line recruitment portal", in Bruhn, M. and B. Stauss (eds.), *Jahrbuch Dienstleistungsmanagement 2002 – Electronic Services*. Wiesbaden: Gabler, pp. 407-432.
- Lovelock, Christopher, *et al.* (2004), *Service Marketing: An Asia-Pacific and Australian Perspective*, 3rd ed. Frenchs Forest, NSW: Pearson Education Australia.
- McPhee, W.N. (1963), *Formal Theories of Mass Behavior*.

Glencoe, IL: Free Press.

- Oliver, R.L. (1981), "Measurement and evaluation of satisfaction process in retail setting", *Journal of Retailing*, Vol. 57 (Fall), pp. 25-48.
- Oliver, R.L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Oliver, R.L. and J.E. Swan (1989), "Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: A field study approach", *Journal of Marketing*, Vol. 53, No.2 (April), pp 21-35.
- Riese, A. & J. Trout. 1986. *Marketing Warfare*. McGraw-Hill, New York.
- Sanjaya, K., 2018. Metode Mudah Memahami Pengantar Ekonomi Makro. Penerbit Dharmastuti, Denpasar.
- Sanjaya, P.K.A., 2018. Etika Bisnis dan Entrepreneurship dalam Pembangunan Ekonomi Bali: dalam Perspektif Hindu. *Dharmasmrti: Jurnal Ilmu Agama dan Kebudayaan*, 18(1), pp.93-101.
- Sanjaya, P.K.A., Widnyana, I.N.S. and Nuratama, I.P., 2019. PEMBERDAYAAN PRAJURU LEMBAGA KEUANGAN MIKRO ADAT MELALUI PENERAPAN TEKNOLOGI INFORMASI DI DESA KESIUT KECAMATAN KERAMBITAN KABUPATEN TABANAN. *JURNAL SEWAKA BHAKTI*, 3(1), pp.25-39.
- Sanjaya, P.K.A., Dewi, M.H.U. and Dewi, N.P.M., 2020. Faktor Penentu Penerimaan Devisa di Provinsi Bali: Analisis Partial Adjustment Model. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 12(2), pp.192-202.

- Saymanski, D.M. and R.T. Hise (2000), "E-satisfaction: An initial examination", *Journal of Retailing*, Vol. 76, No.3, pp. 309-322.
- Simmonds, K. 1999. "Internasional marketing: Avoiding the seven deadly traps", *Journal of Internasional Marketing*, Vol. 7, No. 2, pp. 51-62
- Styles, C, 1999. "Internasional Marketing", *Lecture Notes #MARK5903*, UNSW, Sydney, Australia.
- Treacy, M. & F. Wiersema. 1995. *The Discipline of Market Leaders*. Knowledge Exchange, Santa Monica, Ca.
- Tjiptono, F. and G. Chandra (2005), *Service, Quality & Satisfaction*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Tjiptono, F., M. Craig-Lees and R. Layton (2006), "Understanding brand longevity", *Proceedings of ANZMAC 2006 Conference: Advancing Theory, Maintaining Relevance*, Queensland University of Technology, Brisbane, 4-6 December.
- Wolfenbarger, M. and M.C. Gilly (2003), "eTailQ: Dimensionalizing, measuring and predicting eTail quality", *Journal of Retailing*, Vol. 79, pp. 183-198.
- Yoo, B. and N. Donthu (2001), "Developing a scale to measure the perceived quality of an internet shopping site (SITEQUAL)", *Quarterly Journal of Electronic Commerce*, Vol. 2, No.1, pp. 31-45.
- Zeithaml, V.A., A Parasuraman and A. Malhotra (2002), "Service quality delivery through web sites: A critical review of extant knowledge", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No.4, pp. 362-375.

GLOSARIUM

A

Amplifikasi : pembesaran, perluasan, atau pengembangan (tentang jumlah, kepentingan, dan lainnya).

Atraktif: Mempunyai daya Tarik, Bersifat menyenangkan.

C

Citra Corporat : Persepsi dari suatu organisasi yang direkam di memori konsumen dan berkerja sebagai filter yang mempengaruhi persepsi terhadap perusahaan.

D

Demarketing : Strategi pemasaran yang tujuannya adalah untuk mengurangi permintaan atau konsumsi suatu produk.

Demografi : Ketika membagi pelanggan menjadi beberapa kelompok berdasarkan informasi demografis mereka, seperti: Usia, Pendapatan, Jenis Kelamin, Tingkat Pendidikan, Status Perkawinan, Ras, Jabatan, serta Agama.

Dinamis : Segala sesuatu atau kondisi yang terus menerus berubah, bergerak secara aktif dan mengalami perkembangan berarti.

E

Ekspansi : Aktivitas memperluas usaha yang ditandai dengan menciptakan pasar baru, perluasan fasilitas, peningkatan ekonomi dan pertumbuhan dunia usaha.

F

Features : Tulisan-tulisan diluar berita, dapat berupa tulisan ringan, berat, tajuk rencana, opini, sketsa, laporan pandangan mata dan sebagainya.

H

Headline : Bagian Terpenting sebuah iklan, content dan sejenisnya yang tujuan utamanya untuk menarik orang agar membacanya.

Heavy Users :Orang atau konsumen yang sering menggunakan Barang/Jasa yang kita tawarkan atau bisa disebut dengan Pelanggan.

Heterogin : Yang terdiri dari berbagai unsur yang berbeda sifat atau berlainan jenis atau beraneka ragam.

Hirarki : Suatu susunan di mana hal-hal tersebut dikemukakan sebagai berada di “atas”, “bawah”, atau “Pada tingkat yang sama” dengan yang lainnya.

Homogin : Yang terdiri atas jenis, macam, sifat, watak, dan sebagainya yang sama.

I

Inovator : Orang yang memperkenalkan gagasan, metode, dan sebagainya yang baru.

Intangible : Aset yang tidak bisa dihitung maupun dilihat langsung secara fisik. Contoh: Hak Cipta,

Hak Sewa dan lain sebagainya.

K

Kapabilitas : Kemampuan perusahaan untuk memberdayakan sumber dayanya untuk mencapai tujuan.

Koherensi : Keserasian hubungan antara unsur yang satu dengan unsur yang lainnya dalam wacana sehingga tercipta pengertian yang apik atau koheren.

Konvenien : Suatu barang yang relative mudah dipakai dan mudah untuk diperoleh, memiliki harga yang relative murah, frekuensi pembeliannya tinggi, dan konsumen dalam membuat keputusan beli hanya mengeluarkan sedikit usaha dan pertimbangan.

Kompetitif : Suatu hal yang berhubungan dengan Persaingan.

M

Myopia Pemasaran : Suatu kondisi yang membuat para pebisnis tidak focus untuk menjual produk jangka panjang, tetapi malah sibuk mengikuti tren yang terjadi di pasar.

P

Personalia : Serangkaian kegiatan mengelola SDM pada hal-hal yang terkait administrative yang mengatur hubungan industrial antara perusahaan dan karyawan. Pengelolaan dari fungsinya antara lain bertanggung jawab terhadap Employee Database, Payroll, dan Pembayaran benefit lainnya.

Perspektif : Gambar yang digunakan untuk

mengkomunikasikan objek berupa benda, ruang, lingkungan yang terlihat oleh mata manusia ke dalam bidang datar.

Positioning : Penempatan Produk yang merupakan upaya untuk menempatkan posisi produk dalam menghadapi persaingan.

Prestise : Bentuk sebuah kehormatan/wibawa yang didapatkan seorang karena kemampuannya dalam memiliki berbagai macam hal (terkait dengan kekayaan ataupun barang prestise).

Procastinator : Kebiasaan menunda-nunda pekerjaan yang kerap dilakukan sebagaimana orang, baik disadari maupun tidak disadari.

S

Saliance : Kecendrungan merek untuk dipikirkan oleh pembeli (Menenonjol dari ingatan) dalam situasi pembelian.

Segmentasi : Pembagian struktur social ke dalam unit-unit berdasarkan karakteristik yang berbeda.

Statis : Segala sesuatu atau kondisi dalam keadaan diam atau tidak bergerak, bergerak tidak aktif dan tidak berubah keadaannya.

T

Tangible : Aset berwujud yang dapat dimanifestasikan secara fisik dengan menggunakan panca indera.

Targeting : Menetapkan target Pasar.

U

Utilitas : Kemampuan suatu barang atau jasa dalam memberikan manfaat atau kegunaan atau kepuasan kepada orang yang mengkonsumsinya.

SINOPSIS

Sistem efektif dan efisien yang terbangun dalam suatu organisasi maupun perusahaan akan sangat bermanfaat dan menguntungkan bagi bisnis Anda. Namun, semua itu tidak mencukupi untuk memenangi persaingan yang makin ketat. Pebisnis harus menguasai dan menyiapkan strategi dalam manajemen organisasinya, dengan begitu kekuatan bisnis akan meningkat dan keuntungan pun berlipat. manajemen strategis bisa dimaknai sebagai cara memandu perusahaan untuk mencapai sejumlah sasaran. Mulai dari nilai & tanggung jawab korporasi, kapabilitas manajerial, hingga sistem administrasi yang berkaitan dengan pengambilan keputusan strategis dan operasional di berbagai tingkat hierarki.

TENTANG PENULIS



Putu Sri Hartati merupakan Lektor Kepala bidang ilmu manajemen bidang pemasaran pada Fakultas Ekonomi Bisnis dan Pariwisata Universitas Hindu Indonesia. Gelar Dra diperolehnya dalam bidang Antropologi di Universitas Udayana tahun 1985 dan kemudian Gelar Magister Manajemen diperoleh Tahun 2004 di Undiknas *University*. Sejak tahun 1987 diangkat sebagai Dosen (dpk) Kopertis (LLDIKTI) wilayah VIII (Bali-Nusra) yang ditugaskan di Universitas Hindu Indonesia hingga saat ini. Beliau pernah menjabat sebagai Wakil Dekan Bidang Administrasi, Umum dan Keuangan periode 2002-2004 dan di tahun 2013-2019 diberi amanah menjadi Pembina Unit Kegiatan Mahasiswa Paduan Suara *Rukma Pratiba* Universitas Hindu Indoensia. Sri Hartati yang seorang Akademisi dengan spesialisasi manajemen pemasaran ini juga merupakan *founder* sekaligus CEO dari beberapa bidang usaha yang tergabung dalam Martana Group diantaranya CV Martana yang bergerak di bidang Textil, Martana Properti dan juga Don_don catering. Selain aktif mengajar dan sebagai praktisi pemasaran Sri Hartati juga sering diundang sebagai narasumber di

berbagai wilayah dan organisasi yang tentunya itu semua mampu dikapitalisasi untuk menunjang kapabilitasnya sebagai seorang akademisi yang menjunjung tinggi Tri Dharma Perguruan Tinggi.



Putu Krisna Adwitya Sanjaya adalah *Assistant Professor* bidang Ilmu Ekonomi di Fakultas Ekonomi Bisnis dan Pariwisata Universitas Hindu Indonesia (FEBP UNHI), Denpasar. Ia mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Udayana (2008), *Master of Science* dengan spesialisasi Moneter Keuangan dan Perbankan berpredikat *Cumlaude* sekaligus menjadi lulusan terbaik di almameternya pada tahun 2010. Pernah mengikuti *workshop quantitative & qualitative research method* (2019), *short course Enhancement of Basic Instructional Skills* (2019), *short course International Writing Scholl* (2018), penyusunan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia (2016), *multivariate analysis training skills* (2015). Telah mempresentasikan makalah dalam beberapa konferensi nasional maupun internasional a.l...: (1) *The International Conference on Sustainability for Bussiness, Innovation, and Technology* (2020), (2) *International Conference Community, Ecology and Religion : Interdisciplinary and Civic Engagements Toward Sustainable Living* (2020), (3) Seminar

Nasional Meningkatkan Mutu Riset Perguruan Tinggi (2019), (4) Seminar Unggulan Riset Nasional (2019), (5) Konferensi Nasional Hasil Penelitian Meningkatkan Mutu Penelitian dan Peringkat Perguruan Tinggi (2018), (6) Konferensi Nasional Agama, Adat, Seni dan Sejarah di Zaman Millenial (2018), (7) *Conference Indonesian Regional Science Assosiation* (2017), (8) *Conference Bali Hinduism, Traditional and Interreligious Studies* (2018), (9) *International Conference on Innovation in Research* (2018), (10) *Conference in Economics, Management and Accounting* (2018), (11) *International Conference on Possibilities and Probabilities In Higher Education of Asia* (2019), Beliau pernah mendapatkan beberapa penghargaan ilmiah (*award*) diantaranya : (1) *Best Paper award, Warmadewa University* (2018) ; (2) *Best Presenter Award, Bali* (2018) ; (3) *Penelitian & Pengabdian Award* dari Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hindu Indonesia untuk kategori Dosen pemenang Hibah Riset Perguruan Tinggi (2016). Beliau pernah menjabat sebagai Ketua Pusat Analisis Data Manajemen dan Akuntansi UNHI (2014-2018) dan saat ini mendapat amanah sebagai *managing editor* Jurnal Widya Manajemen FEBP serta Sekretaris UNHI Press Denpasar. Beberapa buku telah berhasil dipersembahkan oleh anak “blasteran” Birokrat-Akademisi kelahiran Singaraja ini diantaranya: (1) *Metode Mudah Memahami Pengantar Ekonomi Makro*, (2) *Bali dalam Narasi*, (3) *Ekonomika Uang : Based On Empirical Research*, (4) *Mudah Memahami Mikro Ekonomi Suatu Pengantar*, (5) *Hutan Lestari : Aspek Sosial Ekonomi Yang Mempengaruhinya* serta (6) *Tata Kelola Manajemen & Keuangan Usaha Mikro Kecil Menengah*.

-STRATEGY-



ISBN 978-623-79633-6-3



9 786237 963363