

2. TEORI PENUNJANG

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Strategi

Konsep ini relevan dengan situasi jaman dulu yang sering diwarnai perang, dimana jenderal dibutuhkan untuk memimpin suatu angkatan perang agar dapat selalu memenangkan perang. Strategi bisa diartikan sebagai suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan material – material pada daerah – daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Konsep strategi militer seringkali diadaptasi dan diterapkan dalam dunia bisnis, misalnya konsep Sun Tzu, Hannibal dan Carl von Clausewitz. Dalam konteks bisnis strategi merupakan penggambaran arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu organisasi.

Menurut Stoner, Freeman dan Gilbert Jr. (1995) yang dikutip oleh Fandy Tjiptono (1997:3) konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda, yaitu (1) dari perspektif apa yang suatu organisasi ingin lakukan (*intends to do*), dan (2) dari perspektif apa yang akhirnya dilakukan (*eventually does*).

Berdasarkan perpektif yang pertama strategi di definisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Berdasarkan perspektif yang kedua adalah sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Menurut Hamel dan Pnanal (1994:4) strategi merupakan “tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa – apa yang diharapkan”. Sedangkan pengertian strategi menurut Argyris, Mitzberg, Steiner yang dikutip oleh fredy pangkuti (1999:4) strategi merupakan “respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi”. Strategi menurut Christensen yang dikutip oleh R.A. Supriyono (1990:9). adalah pola – pola berbagai tujuan serta kebijaksanaan dasar dan rencana – rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Dirumuskan sedemikian rupa sehingga jelas apa yang sedang dan

akan dilaksanakan oleh perusahaan baik sekarang maupun dimasa yang akan datang Maka strategi adalah kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, yang mana memberikan kesatuan arah bagi suatu organisasi.

2.1.2. Pengertian Pemasaran

Pemasaran dalam menurut kamus bahasa Inggris dikenal dengan nama *marketing*, asal dari kata pemasaran adalah pasar (*market*). Apa yang dipasarkan ialah barang atau jasa, memasarkan barang tidak berarti menawarkan barang atau menjual barang tetapi mencakup hal yang lebih luas. Didalamnya tercakup berbagai kegiatan seperti membeli, menjual dengan segala macam cara. Sejalan dengan perkembangan ekonomi, definisi pemasaran telah berubah-ubah yang tergantung pada perkembangan sejarah pemasaran itu sendiri. Definisi mula-mula fokusnya pada *barang-barang*, kemudian pada *lembaga-lembaga* yang melaksanakan proses pemasaran, dan yang terakhir pada *fungsi-fungsi* yang dilaksanakan dalam transaksi- transaksi pemasaran

Charles F. Phillips Ph.D dan Delbert J. Duncan Ph.D, dalam bukunya “Marketing Principles and Methods” menyatakan pemasaran yang oleh para pedagang di artikan sama dengan distribusi dimaksudkan segala kegiatan untuk menyampaikan barang – barang ke tangan konsumen (rumah tangga) dan ke konsumen industri.

Sementara Marynard dan Beckman dalam bukunya “Principles of Marketing” menyatakan pemasaran adalah segala usaha meliputi meyalurkan barang dan jasa dari sektor produksi ke sektor konsumsi. Menurut Philip Kotler dalam bukunya “Manajemen Pemasaran”(1997:8) menyatakan pemasaran adalah “proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran dan pertukaran produk yang bernilai satu sama lain”. Pemasaran adalah “proses perencanaan dan pelaksanaan suatu konsep, penerapan harga, promosi dan distribusi gagasan, barang atau jasa untuk mencip-takan pertukaran yang dapat memenuhi kebutuhan individu dan sasaran organisasi” (*American Management Association*). Maka pemasaran adalah cara untuk memuaskan pelanggan dengan memahami kebutuhan pelanggan dengan baik.

2.1.3. Pengertian Strategi Pemasaran.

Strategi pemasaran menurut Bennet (1998) yang dikutip oleh Fandy Tjiptono (1997:6) adalah “merupakan pernyataan (baik secara implisit maupun eksplisit) mengenai suatu merek atau lini produk mencapai tujuannya”. Sementara itu menurut *Tull dan Kahle* (1990) strategi pemasaran adalah “alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan tujuan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasara sasaran tersebut”. Menurut Philip Kotler strategi pemasaran adalah suatu logika pemasaran dan berdasarkan itu unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran – sasaran pemasarnya. Strategi pemasaran terdiri dari pengambilan keputusan tentang biaya pemasaran dari perusahaan, bauran pemasaran dalam hubungannya dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dan kondisi persaingan (1990:98). Joseph P. Gulitinan dan Gordon W. Paul (1992:153) menyatakan strategi pemasaran adalah “pernyataan pokok tentang dampak yang diharapkan akan dicapai dalam hal permintaan pada pasar target tertentu”. Sedangkan menurut pendapat Sofjan Assauri (1987:98) menyatakan strategi pemasaran adalah “serangkaian tujuan dan sasaran kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha – usaha pemasaran perusahaan dari waktu ke waktu, pada masing – masing tingkatan dan acuan serta alokasinya terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lengkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah”. Menurut Corey (1991:6) strategi pemasaran terdiri atas lima elemen yang saling berkait. Kelima elemen tersebut adalah:

- a. Pemilihan pasar, yaitu memilih pasar yang akan dilayani
- b. Perencanaan produk, meliputi produk yang spesifik yang dijual, pembetulan lini produk dan desain penawaran individual pada masing – masing lini. Produk tersebut menawarkan manfaat total yang dapat diperoleh pelanggan dengan melakukan pembelian.
- c. Penetapan harga, yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan.

- d. Sistem distribusi, yaitu saluran perdagangan grosir dan eceran yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.
- d. Komunikasi pemasaran (promosi), yang meliputi periklanan, *personal selling*, promosi penjualan, *direct marketing*, dan *public relation*.

Maka strategi pemasaran juga berarti bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi.

2.1.4. Pemasaran Jasa Perhotelan

Pemasaran jasa hotel itu selalu terdiri dari beberapa aktivitas yang bertujuan untuk menarik calon pelanggan dengan memberi motivasi agar tertarik untuk membeli produk dan jasa pelayanan hotel. Pada dasarnya produk dan jasa pelayanan hotel mulai dinikmati tamu pada saat melakukan *check-in* dan registrasi. Selanjutnya ketika tamu tinggal dan menginap di kamar, makan dan minum, menikmati hiburan di *pub* sampai *check-out* merupakan bagian dari produk hotel. Denney G. Ritherford dari Washington dari Washington State University dalam bukunya “*Hotel Management and Operation*” mengatakan pemasaran hotel adalah aktivitas yang menggunakan strategi dan taktik, yang direncanakan sedemikian rupa untuk menyampaikan ‘cerita’ tentang pelayanan yang dapat diberikan suatu hotel dengan, memberikan rangsangan yang bergairah pada tamu untuk mau memilih pesan yang disampaikan hotel untuk dibandingkan dengan pilihan yang lain dari hotel pesaing. Philip Kotler (1999) yang dikutip oleh Drs. H. Oeka. Yoeti (1997:10) pemasaran hotel adalah “ilmu yang bertujuan menyenangkan tamu dan dari kegiatan itu hotel memperoleh keuntungan”. Philip Kotler (1999) menyebutnya sebagai *servicing and satisfying human need*. Pendapat ini didukung oleh Ronald A. Nykel (1989:7) pemasaran hotel “mempunyai banyak maksud dan tujuan dan berhubungan dengan konsumen yang berbeda – beda”. Sementara Neil Warner dan Alan Morison dalam bukunya “*Hospitality Marketing*” menyatakan pemasaran perhotelan adalah “dari sudut pandang orang yang mengelola industri jasa sebagai usaha mengelola makanan, minuman dan akomodasi hotel menjadi produk yang diminati orang dengan memberikan nilai tambah melalui pelayanan dan penyajian”. Dalam hal ini tugas utama pemasaran

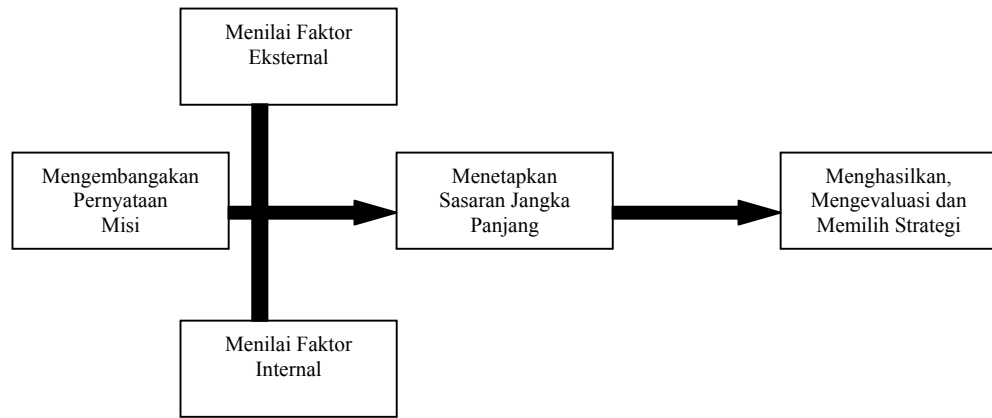
untuk menghalangi atau merintangangi dan bisa juga menghancurkan permintaan terhadap produk dan layanan jasa hotel pesaing yang disebut *counter marketing*. Dalam istilah perhotelan kita mengenal istilah tamu (*guest*) dan pelanggan (*client* atau *customer*). Kita menggunakan *guest* kalau ada yang datang adalah tamu yang baru pertama kali menginap di hotel tersebut. Tetapi, kalau tamu itu sudah sering datang dan menginap di hotel tersebut mereka biasa disebut sebagai *client* dan *customer*. Hal itu dikuatkan oleh Elaine Estes, mantan pimpinan American Hotel dan Motel Association (AH&MA). Maka pemasaran jasa hotel adalah suatu aktivitas yang dilakukan oleh pihak hotel untuk mendapatkan *customer* yang sebanyak – banyaknya, yang mana itu akan memberikan pemasukan yang berarti bagi hotel tersebut.

2.1.5. Pengertian Orang Asing (*Expatriate*)

Orang asing (*Expatriate*) menurut Sandra Luxton (1998:65) adalah “Orang yang bekerja disuatu negara lain yang mempunyai keahlian khusus yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan tertentu”.

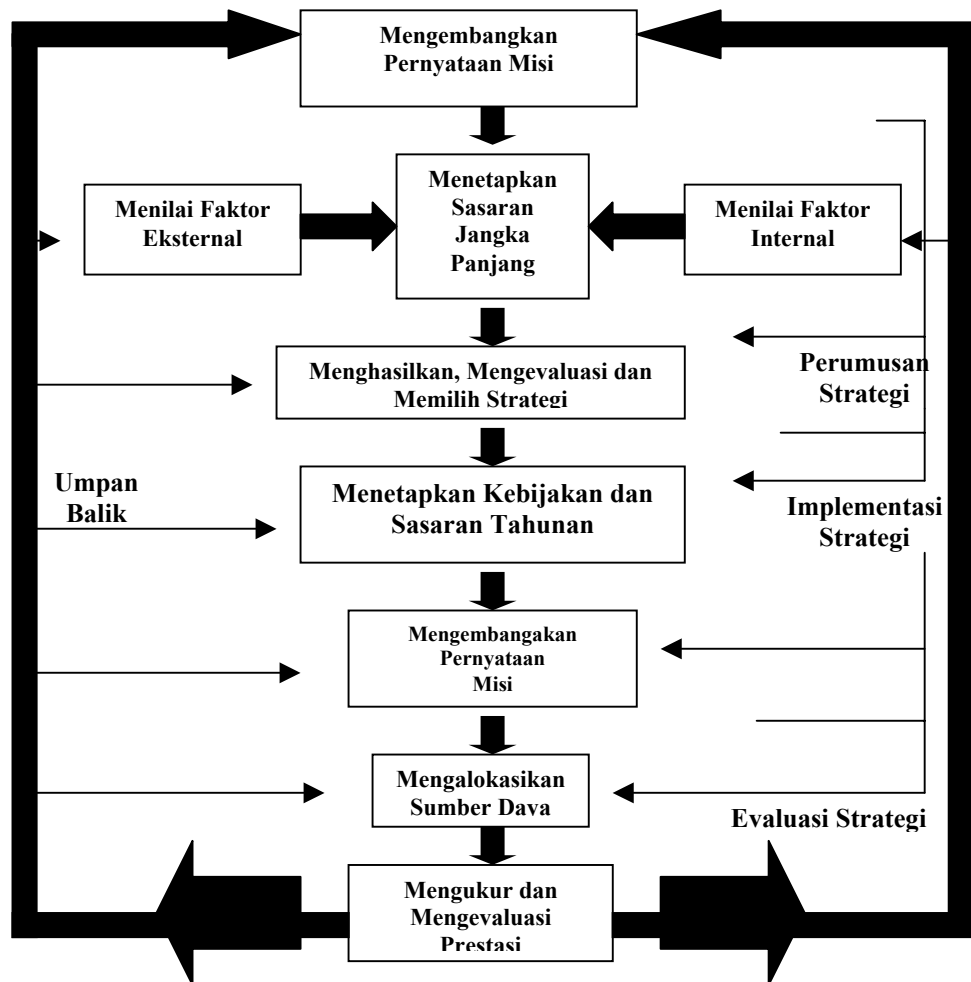
2.1.6. Model Perumusan Strategi

Sebelum memasuki teknik perumusan strategi ini adalah lebih baik bagi suatu perusahaan atau jenis usaha memahami “apa yang menjadi bisnis perusahaan?” karena dengan memahami apa yang menjadi bisnis perusahaan maka perusahaan tersebut dapat menyusun teknik perumusan strategi yang sesuai bagi mereka. Penyusunan strategi ini melibatkan penilaian pernyataan misi, analisa faktor eksternal dan faktor internal dari perusahaan serta menganalisa *SWOT* dengan memanfaatkan unsur peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan dari perusahaan.



Gambar 2.1. Teknik Perumusan Strategi

Sumber: telah diolah kembali



Gambar 2.2. Model Manajemen Pemasaran

Sumber : Fred R David, No 3 (June98): 40

2.1.7. Analisa Pernyataan Misi

Suatu misi merupakan dasar awal untuk menetapkan strategi, prioritas, rencana dan penegasan kerja. Pernyataan misi yang baik menggambarkan tujuan suatu organisasi, pelanggan, produk atau jasa, pasar, falsafah dan teknologi dasar. Menurut Vern McGinnis yang dikutip oleh Fred R. David (1998:82) suatu pernyataan misi harus:

- a. Menetapkan apa sebenarnya organisasi dan organisasi ingin seperti apa?
- b. Cukup dibatasi untuk tidak menyertakan beberapa usaha dan cukup luas yang lain memberi ruang pada pertumbuhan kreatif
- c. Membedakan suatu organisasi dari semua yang lain
- d. Dipakai sebagai kerangka kerja untuk mengevaluasi aktifitas saat ini dan masa depan
- e. Dinyatakan dalam istilah cukup jelas untuk dipahami secara meluas diseluruh organisasi

Banyak perusahaan mengembangkan pernyataan misi hanya karena mereka merasa sekarang itu menjadi mode, bukan komitmen sebenarnya. King dan Cleland merekomendasikan agar organisasi mengembangkan dengan hati – hati pernyataan misi tertulis dengan alasan berikut:

- a. Untuk memastikan kebulatan tujuan dalam organisasi.
- b. Untuk menyediakan dasar, atau standar, untuk mengalokasikan sumber daya organisasi.
- c. Untuk menetapkan nuansa umum atau iklim organisasi.
- d. Untuk difungsikan sebagai titik pusat bagi individu – individu agar dapat menyelaraskan ciri dengan tujuan dan arah organisasi.
- e. Untuk mempermudah penerjemahan sasaran menjadi struktur kerja yang melibatkan pembagian tugas kepada unsur yang bertanggung jawab dalam organisasi.
- e. Untuk merinci tujuan organisasi dan menerjemahkan tujuan ini menjadi sasaran sedemikian rupa sehingga parameter biaya, waktu dan presentasi dapat dinilai dan dikendalikan

Pernyataan misi dapat dan memang bervariasi dalam panjang, isi, format dan kekhasan. Karena pernyataan misi sering merupakan bagian yang paling terlihat

dari publik, maka perlu menyertakan komponen penting ini. Komponen yang harus dijawab oleh pernyataan misi adalah sebagai berikut:

- a. Pelanggan: Siapa pelanggan dari perusahaan?
- b. Produk atau jasa: Apa produk dan jasa utama perusahaan?
- c. Pasar: Secara geografis dimana perusahaan bersaing?
- d. Teknologi: Apa teknologi mutakhir perusahaan?
- e. Perhatian untuk bertahan hidup, bertumbuh, dan mendatangkan laba: Apakah perusahaan bertekad tumbuh dan mempunyai keuangan yang mantap?
- f. Falsafah: Apa keyakinan, nilai, aspirasi dan prioritas etis dari perusahaan?
- g. Konsep diri: Apa kompetensi perusahaan yang membedakan atau keunggulan bersaing yang utama?
- h. Perhatian untuk citra publik: Apakah perusahaan cepat tanggap terhadap masalah sosial, masyarakat dan lingkungan?
- i. Perhatian terhadap karyawan: Apakah karyawan merupakan asset bernilai bagi perusahaan?

Tabel 2.3 Matriks Evaluasi Pernyataan Misi

| KRITERIA EVALUASI | | | | | |
|--------------------------|-----------|-------------|------------------------------|---|-----------|
| PERUSAHAAN | PELANGGAN | PRODUK/JASA | PASAR | PERHATIAN UNTUK BERTAHAN HIDUP, PERTUMBUHAN DAN MENDATANGKAN LABA | TEKNOLOGI |
| | | | | | |
| PERUSAHAAN | FALSAFAH | KONSEP DIRI | PERHATIAN UNTUK CITRA PUBLIK | PERHATIAN UNTUK KARYAWAN | |
| | | | | | |

Sumber: Fred R David, No 3 (1997:195)

Tidak ada pernyataan misi terbaik untuk organisasi tertentu jadi penilaian yang baik di perlukan dalam evaluasi pernyataan misi. Dalam tabel jawaban ya pernyataan misi yang diberikan menjawab secara memuaskan pertanyaan yang diajukan . Jawaban *tidak* akan berarti pernyataan misi tertentu tidak menjawab atau jawabanya tidak memuaskan dengan pertanyaan kunci yang terkait dengan salah satu dari sembilan kriteria evaluasi.

2.1.8. Analisa Faktor – Faktor Lingkungan

Analisa faktor lingkungan sangat penting bagi pelaksanaan analisa SWOT hal ini dikarenakan penilaian terhadap SWOT berasal dari faktor – faktor lingkungan internal dan eksternal. Faktor ini berupa kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman. Maka itu suatu perusahaan harus dapat mengidentifikasi kondisi lingkungan sehingga terjadi keselarasan antara perusahaan melalui faktor internal dengan lingkungan faktor eksternal. Stanton (1985:29) mengemukakan faktor lingkungan berupa “ekonomi, sosial dan budaya, politik dan hukum serta teknologi (yang disebut sebagai lingkungan makro). Sementara faktor penyuplai, perantara pemasar, dan pasar (sebagai faktor yang disebut lingkungan mikro)”.

2.1.8.1 Menilai Faktor Eksternal (*Opportunity and Threats Analysis*)

Opportunities atau peluang pemasaran menurut Kotler edisi bahasa Indonesia (1997:72) adalah suatu bidang kebutuhan pembeli dimana perusahaan dapat beroperasi secara menguntungkan. Sedangkan *environmental threats* menurut Kotler edisi bahasa Indonesia (1997:72) adalah tantangan akibat kecenderungan atau perkembangan yang kurang menguntungkan yang akan mengurangi penjualan dan laba jika tidak dilakukan pemasaran defensif. Peluang dan ancaman bertujuan menganalisa lingkungan dengan mengetahui kempatan apa yang ada dan ancaman apa yang berada diluar perusahaan. Pada lingkungan yang sama bisa membawa dampak yang berbeda pada perusahaan industri yang sama karena masing – masing memiliki sumber daya. Tujuan utama adalah mengembangkan daftar terbatas peluang yang dapat dimanfaatkan perusahaan dan ancaman yang harus dihindari. Faktor eksternal tidak bertujuan mengembangkan daftar panjang dan lengkap dari setiap faktor kemungkinan yang dapat

mempengaruhi bisnis; sebaliknya, tujuannya adalah mengenali variabel kunci yang menawarkan respon yang dilakukan. Kekuatan faktor eksternal dibagi ke dalam lima kategori besar:

a. Kekuatan ekonomi.

Tahun 1997 mulai terjadinya krisis ekonomi di Indonesia yang mana dampaknya terasa memukul dengan meningkatnya nilai tukar mata uang asing dengan mata uang rupiah. Hal ini menyebabkan produk – produk yang berasal dari luar negeri terasa mahal dampaknya di Indonesia dan menjadikan motif belanja masyarakat Indonesia terhadap produk – produk luar negeri tersebut menjadi menurun. Sebaliknya masyarakat luar negeri cenderung datang ke Indonesia dikarenakan faktor menguatnya mata uang mereka sehingga barang – barang dalam negeri terasa murah bagi mereka. Sektor pariwisata dan perhotelan yang paling terasa dampaknya, yang mana banyak orang asing lebih banyak berdatangan ke wilayah – wilayah pariwisata Indonesia. Bagi para pekerja asing yang mempunyai gaji dalam bentuk mata uang asing seperti Dollar Amerika hal tersebut akan terasa besar dengan mereka membelanjakan uang asing mereka. Balikpapan sendiri sebagai salah satu kota yang paling banyak terdapat perkerja asingnya merasakan dampak tersebut hal ini di buktikan beberapa hotel menetapkan harga kamar mereka dalam kurs Dollar Amerika. Hal tersebut didukung dengan munculnya kafe – kafe asing yang menetapkan harga makanan dan minumannya dengan kurs asing.

b. Kekuatan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan.

Sebagai salah satu kota yang terdapat perusahaan asing Balikpapan memiliki suatu ras yang asli dari segi penduduk, tetapi sungguh sangat sedikit. Orang asli dari kota Balikpapan adalah orang Kutai dan Dayak tetapi mereka sudah sangat sedikit dan hanya hidup diaerah pedalaman. Mayoritas orang yang berada di Balikpapan adalah merupakan perantauan suku Jawa, Banjar, Bugis, Menado, Batak. Bahasa yang digunakan di Balikpapan adalah bahasa Indonesia, hal itu dikarena tidak ada suku bangsa yang absolut. Bagi pekerja asing mayoritas adalah berasal dari Amerika dan Eropa tetapi tidak adanya

konsulat negara asal mereka membuat mereka sulit dalam mengurus visa kerja sebagai tenaga kerja asing.

c. Kekuatan politik, pemerintah, dan hukum.

Pemerintah kota Balikpapan mempunyai suatu peraturan mulai tahun 2001 yang jelas bagi pendatang yaitu bahwa jika perantau tidak mempunyai pekerjaan selama 6 bulan berada di Balikpapan maka mereka akan dipulangkankan ke tempat asal mereka. Pemerintah juga memprioritaskan bahwa orang yang lahir di Balikpapan dalam hal mendapatkan pekerjaan dan hal tersebut di dukung oleh perusahaan asing. Pemerintah tidak membatasi sektor pekerja asing selama mereka mau menerima pekerja lokal sebagai tenaga kerja bagi perusahaan mereka.

d. Kekuatan teknologi.

Dengan banyaknya orang asing maka teknologi yang disebut *internet* menjadi barang yang umum di Balikpapan, hal ini untuk mendukung bagi perusahaan asing yang memiliki kantor lain di luar Balikpapan mengenai hal pengiriman data – data perusahaan. *Internet* digunakan sebagai salah satu teknologi pada hotel – hotel berbintang di Balikpapan yang mana dalam melakukan reservasi *online*.

e. Kekuatan pesaing.

Dengan banyaknya para pekerja asing bisnis perhotelan juga bertumbuh tetapi hal ini didominasi oleh hotel – hotel besar yang memiliki nama atau hotel yang menyediakan fasilitas lengkap sesuai dengan kebutuhna para tenaga kerja asing.

2.1.8.2. Menilai Faktor Internal (*Strenght and Weakness Analisis*)

Strength atau menurut Christine Hope dan Muhleman (1997:45) adalah *those aspect which it is good at and on which give it advantage over its competitor*. Dalam bahasa Indonesia artinya aspek – aspek dimana perusahaan itu unggul dan atau memberi keuntungan lebih dari pesaingnya. Pengertian *weakness* menurut Christine Hope dan Muleman (1997:45) adalah *those aspects which the organisazation advantage when and compared to its competitor*. Dalam bahasa Indonesia berarti aspek – aspek dimana perusahaan itu memiliki kekurangan dan

memberikan kerugian kepada perusahaan jika dibandingkan dengan pesaing. Semua organisasi mempunyai kekuatan dan kelemahan dalam berbagai bidang fungsional bisnis, tidak satupun perusahaan sama kuat atau lemah di semua bidang. Dalam analisa internal perlu mengidentifikasi *distinctive competence* milik perusahaan yang menurut Stephen P. Robbins (1994:215) adalah “*the unique skill and resources that determine the organization’s competitive weapons*”. Berarti keterampilan unik dan sumber daya yang dimiliki perusahaan adalah merupakan senjata untuk bias bersaing. Kekuatan-kelemahan internal, digabung dengan peluang-ancaman eksternal dan pernyataan misi yang jelas memberikan dasar untuk menetapkan sasaran dan strategi. Dibanding menilai faktor eksternal proses menilai faktor internal menyediakan peluang lebih besar bagi untuk memahami fungsi pekerjaan. Menilai faktor internal harus mengumpulkan, mengolah dan mengevaluasi informasi mengenai operasi perusahaan. Faktor – faktor yang dibutuhkan sebagai penilaian internal adalah:

- a. Manajemen
- b. Pemasaran
- c. Keuangan
- d. Produksi/operasi
- e. Sistem informasi komputer

Pada kesempatan ini penulis hanya menilai dari faktor pemasaran karena berhubungan dengan topik dari penulis.

2.1.9 Faktor Pemasaran

Pemasaran dapat diuraikan sebagai proses menetapkan, mengantisipasi, menciptakan dan memenuhi kebutuhan serta keinginan pelanggan akan produk atau jasa. Joel Evans dan Barry Bergman yang dikutipan oleh Fred R. David (1998:154) menyatakan sembilan dasar fungsi pemasaran dalam penilaian faktor internal:

- a. Analisis pelanggan

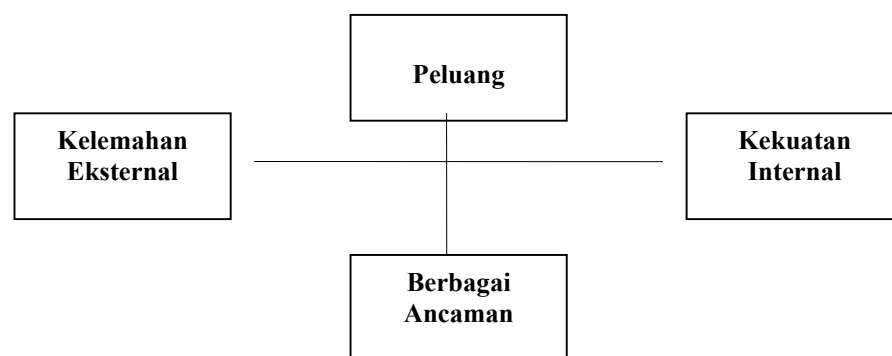
Penelitian dan pengevaluasian kebutuhan, kemauan dan keinginan pelanggan untuk mengembangkan profil pelanggan dan menetapkan segmentasi pasar yang optimal.

- b. Pola pembelian Persediaan.
Adalah membeli persediaan yang diperlukan untuk menjual dan menghasilkan suatu produk atau jasa.
- c. Menjual produk atau jasa
Melakukan aktivitas pemasaran seperti periklanan, promosi penjualan, publisitas, penjualan tatap muka dan hubungan dengan dealer.
- d. Merencanakan produk atau jasa
Menentukan posisi produk serta garansi bagi produk, sifat – sifat produk dan mutu produk.
- e. Penetapan harga
Pada tahap ini organisasi atau perusahaan berhati – hati dalam penetapan harga dan sebaiknya tidak melakukan koordinasi diskon, persyaratan kredit, atau kondisikan penjualan dan melakukan penetapan harga yang lebih rendah dari pada standar harga yang ditetapkan perusahaan.
- f. Distribusi
Termasuk penggudangan, saluran distribusi, cakupan distrisbusi , tingkat persediaan dan lokasi persediaan.
- g. Riset pemasaran
Mengumpulkan, mencatat, dan menganalisa secara sistematis mengenai masalah yang berkaitan dengan pemasaran barang dan jasa.
- h. Analisis peluang
Pada tahap ini terdapat tiga faktor yaitu: menilai biaya, manfaat dan risiko yang berkaitan dengan keputusan pemasaran.
- i. Tanggung jawab sosial
Cara yang terbaik memenuhi tanggung jawab sosial dari perusahaan adalah Menawarkan produk atau jasa yang aman dan dengan harga yang wajar.

Penulis mengambil tujuh variabel dari faktor pemasaran yaitu analisis pelanggan, pola pembelian persediaan, menjual produk atau jasa, merencanakan produk atau jasa, penetapan harga, distribusi, dan tanggung jawab sosial. Ketujuh faktor ini akan memiliki fungsi dalam penyusunan wawancara dan *questioner* yang akan menentukan positioning map perusahaan.

2.1.10. Analisa SWOT

Analisa sangat penting untuk mendapatkan gambaran suatu perusahaan mengenai keadaan perusahaan dan dunia usaha pada umumnya. Dengan gambaran ini perusahaan akan dapat menganalisa kemampuannya untuk mencapai prestasi secara maksimal. SWOT menurut Hani Handoko adalah analisis situasi tidak hanya menyangkut suatu aspek operasional perusahaan, tetapi juga menyangkut segi pemasaran, produksi, personalia, pembelanjaan dan akuntansi atau administrasi serta segi manajerial.



Gambar 2.4 Analisa SWOT

Sumber: Rangkuti, Freddy (1999:19)

Menurut Fred R. David (1998:184) SWOT merupakan alat pencocokan yang penting dalam membantu mengembangkan empat tipe strategi:

- a. Strategi SO atau strategi peluang kekuatan menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal
- b. Strategi WO atau strategi kelemahan-peluang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal.
- c. Strategi ST atau strategi kekuatan-ancaman menggunakan kekuatan perusahaan untuk menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal
- d. Strategi WT atau strategi kelemahan-ancaman merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman lingkungan.

Tabel 2.5. Matriks SWOT

| | | |
|--|--|---|
| EFAS / IFAS | Kekuatan (<i>Streght</i>) (Daftar Kekuatan) | Kelemahan (<i>Weakness</i>) (Daftar Kelemahan) |
| Peluang (<i>Opportunity</i>) (Daftar Peluang) | Strategi SO | Strategi WO |
| Ancaman (<i>Threat</i>) (Daftar Ancaman) | Strategi ST | Strategi WT |

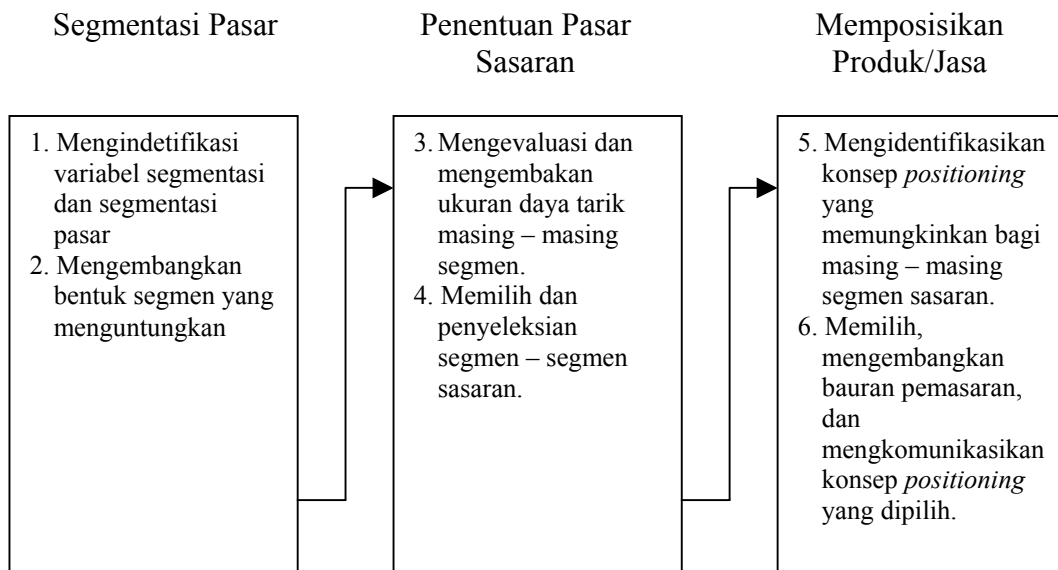
Sumber: Fred R. David (1998:186)

Keterangan: EFAS (*External Factor Analysis Strategy*)

IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*)

2.2 *Segmenting, Targeting and Positioning*

Menurut Kotler (1997:235) adalah “merupakan pemasaran mikro yang mana perusahaan menyesuaikan program pemasaran pada kebutuhan dari segmen geografik, demografik, psikografik atau tingkah laku yang ditentukan secara sempit”. Bentuk akhir dari pemasaran yang terarah adalah pemasaran yang disesuaikan yaitu bila perusahaan menyesuaikan produk dan program pemasaran pada kebutuhan pelanggan spesifik atau organisasi pembelian. Perusahaan yang akan beroperasi dalam pasar uang luas menyadari bahwa ia biasanya tidak dapat melayani seluruh pelanggan dalam pasar tersebut. Para pelanggan terlalu banyak, maka perusahaan melakukan segmentasi, *targeting* dan *positioning* yang mana harus dilayani oleh produsen.



Gambar 2.6 *Segmenting, Targeting and Positioning*

Sumber: Philip Kotler *Marketing Management* (1994:265)

2.2.1. Mengevaluasi Segmen Pasar (*Segmenting*)

Dalam mengevaluasi pasar yang berbeda, sebuah perusahaan harus memilih satu atau lebih segmen pasar untuk dimasuki/dilayani dengan memperhatikan tiga faktor yaitu:

a. Ukuran dan Pertumbuhan Segmen

Mula – mula perusahaan harus mengumpulkan dan menganalisis data mengenai tingkat penjualan saat ini, tingkat pertumbuhannya, dan kemampu-labaan yang diharapkan dalam berbagai segmen. Perusahaan akan tertarik pada segmen yang mempunyai ukuran dan karakteristik pertumbuhan yang tepat. Akan tetapi umumnya perusahaan yang besar akan lebih tertarik pada pangsa pasar yang besar karena akan memiliki volume penjualan yang besar dan seringkali mengabaikan atau menghindari segmen yang kecil. Sebaliknya, perusahaan kecil menghindari segmen yang besar karena melayani segmen tersebut dibutuhkan sumber daya yang sangat besar.

b. Daya Tarik Segmen

Suatu segmen mungkin mempunyai ukuran dan pertumbuhan yang diinginkan, tetapi masih belum menyediakan laba yang menarik. Perusahaan

harus meneliti beberapa faktor structural utama yang mempengaruhi daya tarik segmen dalam jangka panjang. Bila pembeli dalam suatu segmen memiliki kekuatan tawar-menawar yang relatif besar terhadap penjual, mereka akan mencoba menekan harga, menuntut mutu atau pelayanan yang lebih tinggi, serta mengadu pesaing, semuanya ini yang merugikan penjual.

c. Sasaran dan Sumber Daya Perusahaan

Bahkan bila suatu segmen mempunyai ukuran dan pertumbuhan yang tepat serta secara struktural menarik, perusahaan harus mempertimbangkan sasaran dan sumber daya yang dimilikinya dalam hubungan beberapa segmen tersebut. Beberapa segmen menarik dapat dengan cepat berubah karena tidak seiring dengan sasaran jangka panjang perusahaan. Walaupun segmen itu menggoda, tetapi hal ini dapat mengalihkan perhatian dan energi perusahaan dari sasaran utama.

2.2.2. Menyeleksi Segmen Pasar (*Targeting*)

Setelah mengevaluasi segmen berbeda, perusahaan harus memutuskan segmen mana dan beberapa segmen yang akan dilayani dan ini merupakan masalah seleksi pasar sasaran. Pasar sasaran menurut Kotler (1997:250) adalah terdiri dari kumpulan pembeli dengan kebutuhan atau karakteristik serupa yang akan dilayani perusahaan. Perusahaan umumnya dapat memilih satu dari tiga strategi cakupan pasar yaitu:

a. Pemasaran Tanpa Perbedaan

Sebuah perusahaan mungkin memutuskan untuk mengabaikan segmen pasar dan menawarkan satu macam produk kepada seluruh pasar. Perusahaan merancang suatu produk dan program pemasaran yang ditujukan kepada jumlah pembeli paling besar. Perusahaan mengandalkan distribusi massal dan iklan massal, serta keinginan menanamkan citra superior dalam benak konsumen mengenai produknya. Pemasaran ini memang hemat biaya, karena lini produk yang sempit akan mengurangi biaya produksi, sediaan, dan transportasi.

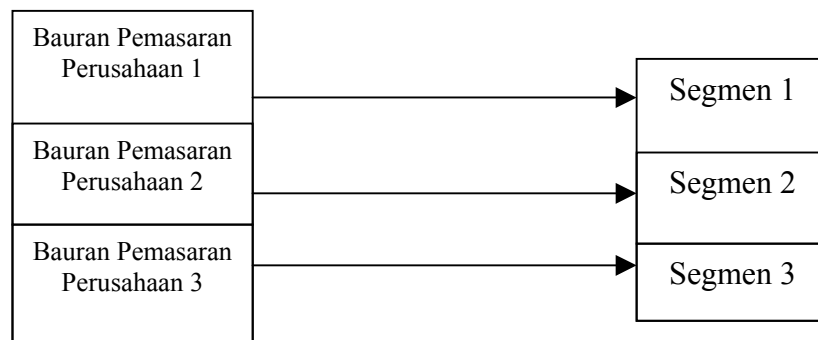


Gambar 2.7 Pemasaran tanpa perbedaan

Sumber: Philip Kotler *Marketing Management* (1994:250)

b. Pemasaran Dengan Perbedaan

Sebuah perusahaan memutuskan untuk memilih beberapa segmen pasar dan merancang barang yang berbeda untuk masing – masing segmen. Pemasaran ini khususnya menciptakan penjualan yang lebih total dari pada pemasaran tanpa perbedaan, dan semakin banyak perusahaan memakai strategi ini.

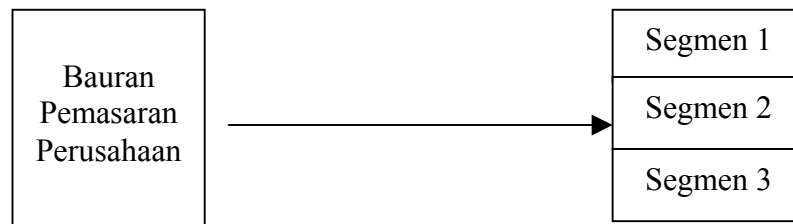


Gambar 2.8 Pemasaran dengan perbedaan

Sumber: Philip Kotler *Marketing Management* (1994:250)

c. Pemasaran Terkonsentrasi

Perusahaan mencapai posisi pasar yang kuat dalam segmen yang dilayani karena pengetahuannya lebih banyak mengenai kebutuhan segmen itu dalam reputasi khusus yang diperoleh. Perusahaan juga mengalami penghematan operational karena spesialisasi dalam produksi, distribusi dan promosi. Bila segmen dipilih dengan baik maka investasi perusahaan akan cepat kembali.



Gambar 2.9 Pemasaran terkonsentrasi

Sumber: Philip Kotler *Marketing Management* (1994:250)

2.2.3 Menentukan Posisi (*Positioning*)

Konsumen dibanjiri dengan begitu banyak produk dan mereka tidak dapat mengevaluasi ulang produk setiap kali mereka harus membuat keputusan untuk membeli. Positioning Menurut Lam, et al (1994) adalah “tempat suatu produk, merek, atau sekelompok produk dan jasa didalam benak konsumen”. Untuk menyederhanakan proses pembelian, konsumen mengorganisasikan produk atau jasa menjadi kategori dalam ingatan mereka menurut Kotler (1997:254). Maka posisi produk adalah “perangkat kompleks dari persepsi, kesan dan perasaan yang diingat konsumen untuk produk yang dibandingkan dengan produk pesaing” (Philip Kotler and Gary Amstrong 1997:254).

2.2.4. Peta Memposisikan Product (*Map Product Positioning*)

Setelah membuat segmentasi pasar sehingga perusahaan dapat membidik kelompok pelanggan tertentu, langkah berikutnya adalah menemukan apa yang diinginkan pelanggan. Pemosisian berarti membuat gambar yang mencerminkan bagaimana produk atau jasa anda dimata konsumen setelah melakukan analisa terhadap konsumen. Langkah – langkah yang dibutuhkan dalam pemosisian produk:

- a. Memilih kriteria kunci yang secara efektif membedakan produk atau jasa dalam industri.
- b. Membuat diagram dua dimensi peta pemosisian produk dengan kriteria yang ditetapkan pada setiap sumbu.
- c. Menempatkan produk/jasa pesaing dalam resultan matriks empat kuadran.

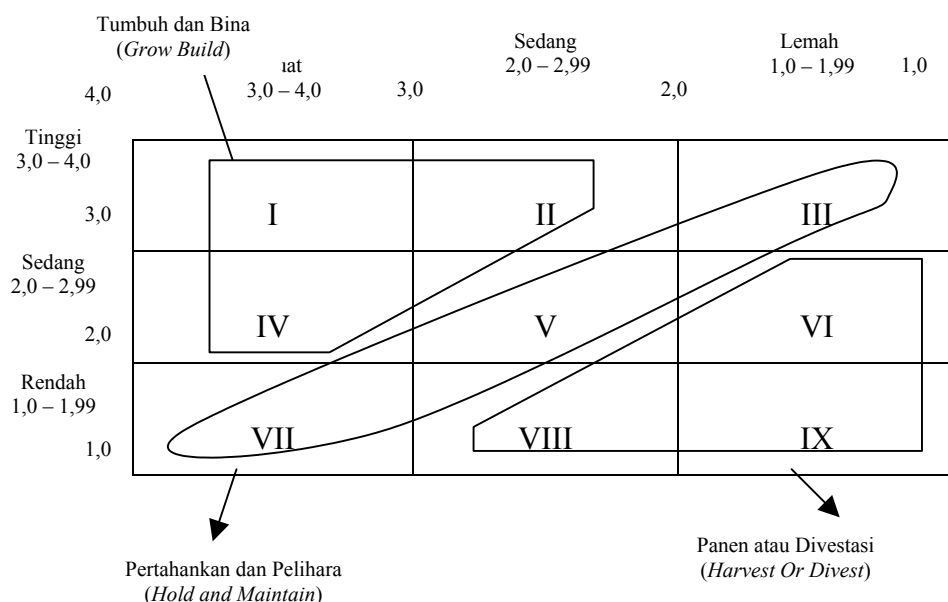
- d. Mengidentifikasi bidang – bidang dalam peta pemosisian tempat produk atau jasa paling dapat bersaing dalam pasar sasaran tertentu.
- e. Mengembangkan rencana pemasaran untuk memposisikan produk atau jasa perusahaan secara tepat.

Karena hanya dua kriteria yang dapat dikaji pada suatu peta pemosisian produk, harus banyak peta yang dibuat untuk menilai berbagai pendekatan terhadap implementasi strategi. Beberapa pedoman dasar untuk menggunakan peta pemosisian

- a. Carilah lubang atau ceruk yang kosong
- b. Jangan menempatkan diri diantara segmen. Segala kelebihan dari berada diantara segmen (seperti sasaran pasar yang lebih besar)dihilangkan dengan kegagalan memuaskan satu segmen.
- c. Jangan melayani dua segmen dengan strategi yang sama . Biasanya strategi yang berhasil dengan satu segmen tidak secara langsung dipindahkan ke segmen lain.
- d. Jangan memposisikan diri anda di tengah - tengah peta. Bagian tengah biasanya berarti strategi yang secara tidak jelas dianggap mempunyai karakteristik yang membedakan.

2.3 Matrik IE (*Internal External*)/Matrik GE (*General Electric*)

Matrik ini menepatkan bisnis dari suatu organisasi dalam sembilan sel yang mana hampir serupa dengan matrik BCG (*Boston Consultative Groups*) dalam arti menempatkan berbagai bisnis dalam diagram skematis. Terdapat perbedaan antara matrik BCG dan matrik IE. Pertama sumbunya berbeda dan disamping itu IE memerlukan lebih banyak informasi mengenai bisnis dari pada matriks BCG. Kebiasaan praktis untuk mengembangkan matrik BCG dan matrik IE untuk masa kini dan kemudian mengembangkan matrik yang diproyeksikan yang mencerminkan harapan dimasa depan. Analisa sebelum dan sesudah meramalkan pengaruh keputusan strategis yang diharapkan pada portfolio divisi organisasi.

Tabel 2.10 Matriks IE (*Internal External*)

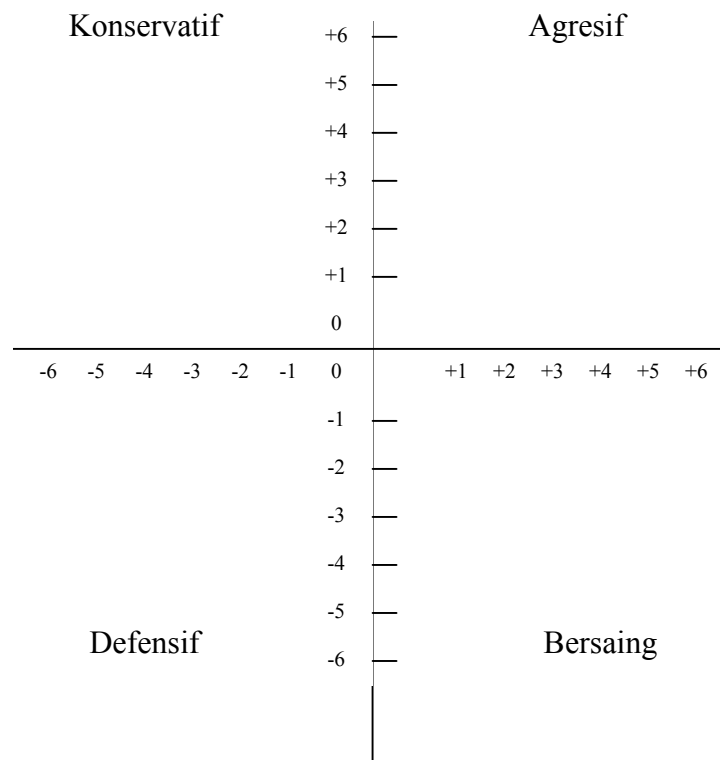
Sumber: *General Electric Business Screen Matriks New York, Amacom (1979)*

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci, yaitu nilai EFI yang diberi bobot pada sumbu X dan total nilai EFE yang diberi bobot pada sumbu Y. Setiap bisnis dari suatu organisasi harus menyusun matriks EFI dan matriks EFE untuk bagian operasi tersebut. Dari total nilai yang diberi bobot setiap bisnis matriks IE ditingkat korporasi dapat disusun. Pada sumbu x matriks IE diberi bobot 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang dan nilai 3,0 sampai 4,0 adalah kuat. Demikianlah pula pada sumbu Y, nilai EFE diberi bobot 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang dan nilai 3,0 sampai 4,0 adalah tinggi. Matriks IE dibagi tiga bagian utama yang mempunyai dampak strategi yang berbeda. Pertama; bisnis yang masuk dalam sel I, II, IV dapat disebut tumbuh dan bina, strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk mungkin paling tepat untuk bisnis ini. Kedua; bisnis yang masuk dalam sel III, V, VII dapat disebut pertahankan dan pelihara, strategi intensif produk merupakan strategi pilihan bagi

bisnis ini. Ketiga; bisnis yang masuk dalam sel VI, VIII, IX adalah panen atau divestasi.

2.4. Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)

Merupakan alat pencocokan yang terdiri dari kerangka kerja empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konserfatif, defensif atau bersaing paling cocok untuk suatu organisasi. Sumbu matriks *SPACE* menggambarkan dua dimensi *internal* (kekuatan keuangan) dan (keunggulan bersaing) serta dua dimensi *external* (stabilitas lingkungan) dan (kekuatan industri), keempat faktor ini adalah penentu paling penting dari posisi strategis organisasi secara keseluruhan.



Gambar 2.11 Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)

Sumber: H. Rowe, R. Madson dan K. Dickel *Strategic Management* (1982:155)

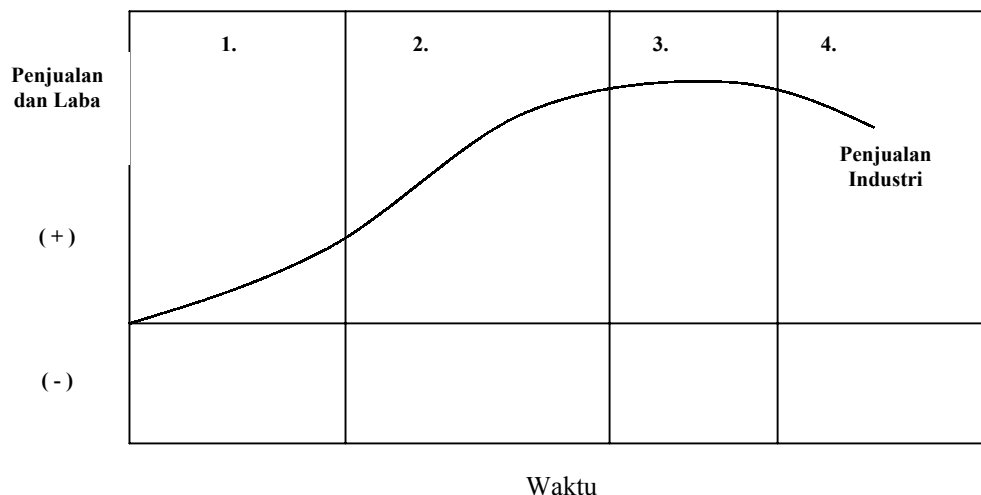
Langkah – langkah yang diperlukan untuk mengembangkan matriks *SPACE* adalah sebagai berikut:

- a. Pilihlah kumpulan variable untuk menetapkan kekuatan keuangan (FS), keunggulan bersaing (CA), stabilitas lingkungan (ES) dan kekuatan industri (IS).
- b. Beri nilai angka mulai +1 (terburuk) sampai +6 (terbaik) dari masing – masing variabel yang menyusun dimensi FS dan IS. Beri nilai angka mulai -1 (terbaik) sampai -6 (terburuk) dari masing – masing variabel yang menyusun dimensi ES dan CA.
- c. Menghitung rata – rata dari FS, CA, IS, dan ES dengan menjumlah nilai – nilai yang diberikan pada variabel dari masing – masing dimensi dan membagi dengan jumlah variabel yang disertakan dalam setiap dimensi.
- d. Menggambar titik rata – rata FS, IS, ES, dan CA pada sumbu yang tepat pada matriks *SPACE*.
- e. Tambahkan dua nilai pada sumbu X dan gambarkan titik resultan pada X. Tambahkan dua nilai pada sumbu y dan gambarkan titik resultan pada Y. Gambarkan perpotongan titik XY yang baru.
- f. Gambar vector penunjuk arah dari matriks *SPACE* semula lewat titik perpotongan yang baru. Vektor ini mengungkapkan tipe strategi yang direkomendasikan untuk sebuah organisasi.

2.5. Analisa PLC (*Product Life Cycle*)

Seperti halnya dengan manusia, suatu produk juga memiliki siklus atau daur hidup. Siklus hidup PLC ini yaitu suatu grafik yang menggambarkan riwayat produk sejak diperkenalkan ke pasar sampai dengan ditarik dari pasar . PLC ini merupakan konsep yang penting dalam pemasaran karena memberikan pemahaman yang mendalam mengenai dinamika bersaing suatu produk. Konsep ini dipopulerkan oleh levitt (1978) yang kemudian penggunaannya dikembangkan dan diperluas oleh para ahli lainnya. Ada berbagai pendapat mengenai tahap – tahap yang ada dalam PLC suatu produk. Ada yang menggolongkannya menjadi *introduction, growth, maturity, decline* dan *termination*. Sementara itu ada pula yang menyatakan bahwa keseluruhan tahap – tahap PLC terdiri dari *introduction*

(*pioneering*), *rapid growth* (*market acceptance*), *slow growth* (*turbulence*), *maturity* (*saturation*), dan *decline* (*obsolescence*). Meskipun demikian pada umumnya yang digunakan adalah penggolongan ke dalam empat tahap, yaitu *introduction*, *growth*, *maturity* dan *decline*.



1. Introduction 2. Growth 3. Maturity 4. Decline

Gambar 2.12 PLC (Product Life Cycle)

Sumber: Fandy Tjiptono Manajemen Pemasaran (1997:275)

Bila PLC dianggap sebagai nilai strategic bagi suatu perusahaan, maka manajernya harus dapat menentukan dimana posisi PLC produknya. Identifikasi tahapan PLC ini dapat ditentukan dengan kombinasi tiga faktor yang menunjukkan ciri status produk dan membandingkan hasilnya dengan pola yang umum. Tahap PLC suatu produk dapat ditentukan dengan mengidentifikasi statusnya dalam *market volume*, *rate of change of market volume*. Dalam keempat tahap dari analisa PLC ini memiliki beberapa strategi (Kotler 1997) yaitu :

1. Tahap Perkenalan (*Introduction*)
 - a. Strategi peluncuran cepat (*rapid skimming strategy*)

Peluncuran produk baru pada harga tinggi dengan tingkat promosi yang tinggi. Perusahaan berusaha menetapkan harga tinggi untuk memperoleh keuntungan yang mana akan digunakan untuk menutup biaya pengeluaran dari pemasaran.

b. Strategi peluncuran lambat (*slow skimming strategy*)

Merupakan peluncuran produk baru dengan harga tinggi dan sedikit promosi. Harga tinggi untuk memperoleh keuntungan sedangkan sedikit promosi untuk menekan biaya pemasaran.

c. Strategi penetrasi cepat (*rapid penetration strategy*)

Merupakan peluncuran produk pada harga yang rendah dengan biaya promosi yang besar. Strategi ini menjanjikan penetrasi pasar yang paling cepat dan pangsa pasar yang paling besar.

d. Strategi penetrasi lambat (*slow penetration strategy*)

Merupakan peluncuran produk baru dengan tingkat promosi rendah dan harga rendah. Harga rendah ini dapat mendorong penerimaan produk yang cepat dan biaya promosi yang rendah.

2. Tahap Pertumbuhan (*Growth*)

Selama tahap pertumbuhan perusahaan menggunakan beberapa strategi untuk mempertahankan pertumbuhan pasar yang pesat selama mungkin dengan cara:

- a. Meningkatkan kualitas produk serta menambahkan keistimewaan produk baru dan gaya yang lebih baik.
- b. Perusahaan menambahkan model – model baru dan produk – produk penyerta (yaitu, produk dengan berbagai ukuran, rasa, dan sebagainya yang melindungi produk utama)
- c. Perusahaan memasuki segmen pasar baru
- d. Perusahaan meningkatkan cakupan distribusinya dan memasuki saluran distribusi yang baru.
- e. Perusahaan beralih dari iklan yang membuat orang menyadari produk (*product awareness advertising*) ke iklan yang membuat orang memilih produk (*product preference advertising*)

- f. Perusahaan menurunkan harga untuk menarik pembeli yang sensitif terhadap harga dilapisan berikutnya.

3. Tahap Kedewasaan (*Maturity*)

- a. Perusahaan meninggalkan produk mereka yang kurang kuat dan lebih berkonsentrasi sumber daya pada produk yang lebih menguntungkan dan pada produk baru.
- b. Memodifikasi pasar dimana perusahaan berusaha untuk memperluas pasar untuk merek yang mapan.
- c. Perusahaan mencoba menarik konsumen yang merupakan pemakai produknya.
- d. Menggunakan strategi peningkatan keistimewaan (*feature improvement*) yaitu bertujuan menambah keistimewaan baru yang memperluas keanekaragaman, keamanan atau kenyamanan produk.
- e. Strategi defensif dimana perusahaan untuk mempertahankan pasar yang mana hasil dari strategi ini akan memodifikasi bauran pemasaran.
- f. Strategi peningkatan mutu yang bertujuan meningkatkan kemampuan produk, misalnya daya tahan, kecepatan, dan kinerja produk.
- g. Strategi perbaikan model yang bertujuan untuk menambah daya tarik estetika produk seperti model, warna, kemasan dan lain – lain.
- h. Menggunakan *take-off strategy* yang mana merupakan salah satu strategi yang digunakan untuk mencapai fase penerimaan konsumen baru, strategi ini dapat memperbaharui pertumbuhan pada saat produk masuk dalam kematangan.

4. Tahap Penurunan (*Decline*)

- a. Menambah investasi agar dapat mendominasi atau menempati posisi persaingan yang baik.
- b. Mengubah produk atau mencari penggunaan/manfaat baru pada produk
- c. Mencari pasar baru

- d. Tetap pada tingkat investasi perusahaan saat ini sampai ketidak pastian dalam industri dapat diatasi
- e. Mengurangi investasi perusahaan secara selektif dengan cara meninggalkan konsumen yang kurang menguntungkan.
- f. *Harvesting strategy* untuk mewujudkan pengembalian uang tunai secara cepat
- g. Meninggalkan bisnis tersebut dan menjual aset perusahaan.

2.6 Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Dalam manajemen marketing kita mengenal adanya marketing mix (bauran pemasaran). Usaha manajemen suatu organisasi marketing untuk mencapai pasar sasaran dilakukan dengan cara mengkombinasikan dan memobilisasikan sumber-sumber intern dan eksteren dengan menyesuaikan pada kendala unsur lingkungan dalam merumuskan suatu kegiatan marketing. Perpaduan variabel-variabel yang dimobilisasi untuk memenuhi kebutuhan suatu golongan konsumen disebut adonan/bauran pemasaran (*marketing mix*). Singkatnya, *marketing mix* adalah suatu kesatuan alat-alat (*tools*) marketing yang digunakan oleh perusahaan/organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan marketingnya pada pasar sasaran (*target market*) tertentu Philip Kotler (1997:92). Dasar konsep marketing adalah “marketing strategis, yang merupakan kombinasi dari variabel-variabel yang dapat dikontrol oleh organisasi/ perusahaan”. Marketing mix adalah perpaduan dari variabel-variabel intern yang dapat dikontrol, dimobilisasi untuk mencapai pasar sasaran (*segmen*) tertentu. Bauran pemasaran sebagai suatu konsep, pertama kali dipelopori oleh Borden sedangkan dalam penerapannya di dunia jasa dilakukan oleh MacCarthy yang terkenal dengan “*Four Ps*” yaitu:

a. *Product*

Produk yang konkrit atau kombinasi dari beberapa pelayanan, yang dibutuhkan dan dapat memuaskan konsumen.

b. *Price*

Harga yang dapat dijadikan dasar penawaran yang ditetapkan sedemikian rupa sehingga menarik bagi konsumen.

c. *Place*

Tempat atau lokasi dimana barang atau jasa itu dapat dibeli, dengan kata lain kapan, dimana dan siapa yang menjual produk atau jasa yang ditawarkan tersebut.

d. *Promotion*

Suatu metode komunikasi informasi yang ditujukan kepada target pasar tentang barang atau jasa yang ada.

Bauran pemasaran dalam pelaksanaannya memiliki unsur – unsur yang saling terpadu yang mana tidak dapat dipisahkan agar pemasaran yang dilakukan lebih efektif dalam pelaksanaannya. Christopher Lovelock dalam bukunya *Service Marketing* (2002:17) menambahkan “*Three Ps*” yaitu:

e. *People*

orang yang melakukan aktivitas jasa tersebut dan dalam dunia perhotelan hal itu terdapat pada pelayan, *room boy*, *operator*, dan lain – lain. Kebanyakan industri jasa bergantung pada orang yang langsung melayani jasa tersebut karena pelayanan yang diberikan oleh orang pelaku jasa ini akan memiliki dampak langsung kepada *customer*.

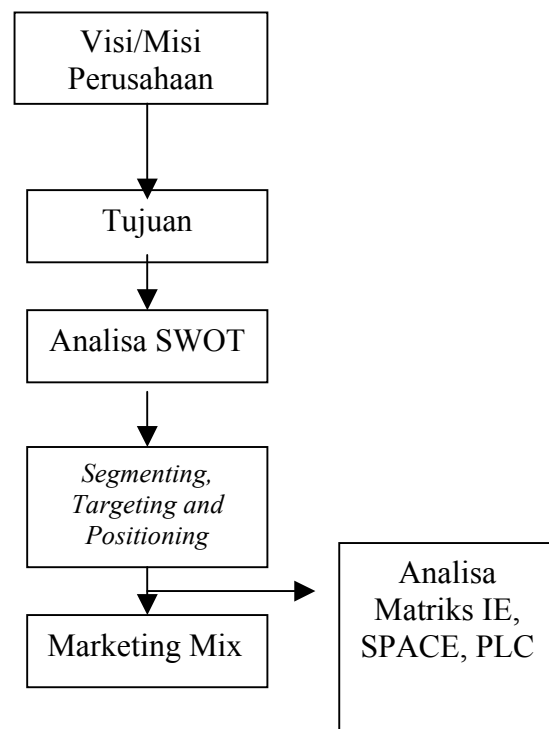
f. *Proses*

Cara bagaimana penyampaian jasa atau barang tersebut kepada customer, yang mana dalam proses penyampaian tersebut cara atau metode yang digunakan akan sangat dirasakan oleh *customer*. Dalam dunia perhotelan proses ini adalah cara bagaimana seorang *front desk* dalam melakukan check in terhadap tamu. Apakah terlalu lama, proses *check in* terlalu berbelit – belit atau pada waktu proses *check in* cara yang dilakukan tidak efektif.

g. *Physical Evidence*

Adalah faktor – faktor fisik yang berpengaruh pada industri jasa misalnya: penampilan bangunan, penataan taman, kendaraan, perabot dalam, peralatan dan orang yang melayani serta faktor lainnya yang terlihat mata atau yang mempunyai peran dalam industri jasa. Industri jasa harus dapat mengelola *Physical Evidence* dengan baik, karena itu akan mempunyai dampak langsung yang dirasakan oleh tamu (*customer*).

2.7 Kerangka Berpikir Penerapan Strategi Pemasaran



Gambar 2.13 Kerangka Berpikir Penerapan Strategi Pemasaran

Sumber: Philip Kotler *Marketing Management* (1997)

Menganalisa perusahaan secara makro dan mikro adalah faktor yang dibutuhkan untuk menyusun Analisa SWOT, tetapi dalam menyusun suatu strategi maka penulis harus terlebih dahulu menganalisa pernyataan misi perusahaan. Sebuah pernyataan misi dan analisa SWOT adalah penting karena untuk dapat mengetahui lebih lanjut dari tujuan dari perusahaan yang sebenarnya. Setelah melewati Analisa pernyataan misi dan SWOT maka selanjutnya melakukan analisa terhadap *segmenting, targeting* dan *positioning*, untuk mengetahui keadaan pasar yang dituju oleh pihak perusahaan. Analisa STP ini dibantu oleh analisa PLC, IE, dan SPACE yang mana dengan melakukan penulis

mendapat gambaran mengenai keadaan perusahaan. Bauran pemasaran (*Marketing Mix*) adalah faktor penilaian yang terakhir yang mana dari bauran pemasaran tersebut dapat terlihat strategi yang mana harus diterapkan oleh perusahaan, dengan faktor penilaian bauran pemasaran.