

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Pemasaran

Melalui kegiatan ekonomi, barang dan jasa mengalir dari produsen ke konsumen. Pemasaran merupakan tugas terakhir dari kegiatan ekonomi dalam memuaskan kebutuhan hidup manusia. Pemasaran memiliki aspek yang berbeda bagi setiap individu. Pemasaran berfungsi untuk menemukan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh manusia serta menjual barang dan jasa tersebut ke tempat konsumen berada pada waktu yang diinginkan, dengan harga yang terjangkau tetapi tetap menguntungkan bagi perusahaan yang memasarkan (Fuad *et all*, 2000).

Pemasaran merupakan salah satu dari kegiatan-kegiatan pokok yang dilakukan oleh perusahaan dalam usaha mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan untuk terus dapat berkembang dan mendapatkan laba atau keuntungan. Berhasil tidaknya perusahaan dalam menciptakan tujuan bisnis tergantung pada keahlian mereka dalam bidang pemasaran, produksi, keuangan, maupun bidang lain dalam produksi selain itu juga tergantung pada kemampuan mereka untuk mengkombinasikan fungsi-fungsi tersebut agar perusahaan dapat berjalan lancar. Menurut Asosiasi Pemasaran Amerika (*American Marketing Assottiation*), pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga, promosi dan distribusi gagasan, barang, dan jasa untuk menghasilkan pertukaran yang memenuhi sasaran-sasaran dan organisasi (C

Mowen, dan Minor, 2002: 8). Pemasaran memiliki definisi yang berbeda-beda yaitu sebagai berikut:

- a. Menurut Kotler, pemasaran adalah kegiatan manusia untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan proses pertukaran.
- b. Menurut Stanton, pemasaran meliputi seluruh sistem yang berhubungan dengan kegiatan untuk merencanakan dan menentukan harga, hingga mempromosikan dan mendistribusikan barang atau jasa yang dapat memuaskan kebutuhan pembeli, baik yang aktual maupun potensial.
- c. Menurut Carl McDaniel dan Roger Gates, pemasaran adalah proses merencanakan dan melaksanakan konsep, memberi harga, melakukan promosi, dan mendistribusikan ide, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memenuhi tujuan individu dan organisasi.

Jadi kesimpulan bahwa pemasaran adalah proses perpindahan barang dan jasa dari produsen ke konsumen, atau semua kegiatan yang berhubungan dengan arus barang dan jasa dari produsen ke konsumen.

1. Manajemen Pemasaran

Pada umumnya orang beranggapan bahwa manajemen pemasaran berkaitan dengan upaya pencarian pelanggan dalam jumlah besar untuk menjual produk yang telah dihasilkan perusahaan. Tetapi pandangan ini terlalu sempit, karena biasanya suatu organisasi (perusahaan) akan menghadapi kondisi permintaan produk yang tingkatannya berbeda-beda. Pada suatu saat

mungkin tidak ada permintaan terhadap produknya, mungkin permintaannya cukup, permintaannya tidak teratur, atau terlalu banyak permintaan, sehingga manajemen pemasaran harus mencari jalan untuk mengatasi keadaan permintaan yang berubah-ubah ini. Jadi, manajemen pemasaran tidak saja berkaitan dengan upaya mencari dan meningkatkan permintaan, tetapi juga mengelola permintaan pada saat tertentu.

Manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan, penetapan harga, promosi dan distribusi gagasan, barang dan jasa untuk menghasilkan pertukaran yang memenuhi sasaran perorangan dan organisasi (Phillip Kotler, 1997: 4). Jadi manajemen pemasaran merupakan suatu proses manajemen yang meliputi perencanaan, penganalisaan, dan pengendalian kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan. Kegiatan ini bertujuan untuk menghasilkan suatu tingkat pertukaran yang diharapkan dan bauran transaksi dengan pasar target yang telah ditetapkan sehingga tercipta kepuasan konsumen dan itu merupakan kunci untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Manajemen pemasaran berupaya mempengaruhi tingkat, saat, dan karakter permintaan dengan cara yang akan membantu pencapaian tujuan organisasi. Tugas Pemasaran dalam pasar pelanggan secara formal dilakukan oleh manajer pemasaran, tenaga penjual, manajer iklan dan promosi, periset pemasaran, manajer pelayanan pelanggan, manajer produk dan merek, manajer pasar dan industri, dan direktur pemasaran. Setiap pekerjaan memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas.

Seorang manajer pemasaran adalah seseorang yang tugas utamanya merangsang permintaan terhadap produk perusahaan. Manajemen pemasaran bertugas mempengaruhi tingkat, waktu dan komposisi permintaan untuk membantu perusahaan mencapai sasarannya. Manajemen pemasaran pada intinya adalah manajemen permintaan.

Manajer pemasaran melakukan tugas ini dengan melakukan penelitian pemasaran, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Dalam perencanaan pemasaran; pemasar memutuskan pasar yang dituju, posisi produk di pasar, pengembangan produk, pemberian harga, saluran distribusi, distribusi fisik, komunikasi dan promosi.

2. Falsafah Manajemen Pemasaran

Kegiatan pemasaran di suatu perusahaan harus diorganisasikan dan dikelola dengan baik, artinya pimpinan harus merencanakan pemasaran secara menyeluruh. Adapun lima konsep dalam manajemen pemasaran, yaitu :

a. Konsep produksi

Konsep ini menyatakan bahwa konsumen akan menyukai produk-produk yang terjangkau oleh kemampuan mereka. Karena itu manajemen perlu berkonsentrasi pada peningkatan efisiensi produksi dan efisiensi distribusi. Konsep produksi ini merupakan alternatif yang tepat bila menghadapi dua macam situasi. Pertama, bila permintaan akan suatu produk melebihi pasokan, sehingga perlu diupayakan peningkatan produksi. Kedua, bila

biaya tinggi, sehingga produksi perlu diturunkan sambil melakukan perbaikan produktivitas.

b. Konsep Produk

Konsep ini berpegang teguh pada anggapan bahwa konsumen akan menyenangi produk yang menawarkan mutu, penampilan, maupun keistimewaan dibandingkan produk sejenis. Karena itu organisasi perlu mengadakan perbaikan-perbaikan produk yang berkesinambungan.

c. Konsep penjualan

Konsep penjualan menekankan pada anggapan bahwa konsumen tidak akan membeli produk, jika organisasi tidak melakukan usaha-usaha promosi dan penjualan. Konsep penjualan biasanya dilakukan pada produk-produk yang kurang diminati atau tidak terlalu dipikirkan oleh pembeli, seperti asuransi dan buku ensiklopedi. Karena itu perlu diupayakan teknik penjualan untuk mendapatkan pembeli potensial, misalnya dengan menerangkan manfaat produk bersangkutan.

d. Konsep pemasaran

Menurut konsep ini, kunci untuk mencapai keberhasilan sasaran organisasi adalah kejelian dalam menentukan keinginan pasar sasaran, serta mengupayakan pemenuhan kepuasan yang lebih baik ketimbang apa yang dilakukan pesaing.

e. Konsep pemasaran kemasyarakatan

Menurut konsep ini tugas organisasi berhubungan dengan penentuan kebutuhan, keinginan, serta permintaan pasar sasaran untuk memberikan

kepuasan yang lebih efisien dan efektif daripada pesaing dengan cara mempertahankan atau meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat secara keseluruhan.

3. Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran bagi perusahaan sangat penting untuk kelangsungan hidup serta perkembangan suatu perusahaan. Hal ini disebabkan falsafah konsep pemasaran yang bertujuan memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan konsumen. Konsep Pemasaran yakin bahwa pencapaian sasaran organisasi tergantung pada penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan penyampaian kepuasan yang didambakan itu lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing. Contohnya : *“To Fly, to serve”* (British Airways).

Konsep pemasaran mempunyai perspektif dari luar ke dalam. Konsep ini dimulai dengan memusatkan perhatian penuh dengan baik, memfokus pada kebutuhan pelanggan, mengkoordinasikan semua aktivitas pemasaran yang mempengaruhi pelanggan, dan memperoleh laba dengan menciptakan hubungan jangka panjang dengan pelanggan berdasarkan pada nilai lebih dan kepuasan pelanggan.

Tetapi konsep pemasaran tidak berarti bahwa sebuah perusahaan harus mencoba memberikan kepada semua pelanggan segala sesuatu yang mereka inginkan. Pemasar harus menyeimbangkan penciptaan nilai lebih bagi pelanggan dengan penciptaan laba bagi perusahaan. Tujuan pemasaran

bukanlah untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan. Pemasaran mempunyai keseimbangan yang amat peka.

Konsep pemasaran merupakan suatu falsafah bisnis yang mengatakan bahwa kepuasan dan keinginan dari konsumen adalah dasar kebenaran sosial ekonomi kehidupan sebuah perusahaan (Stanton, 1989: 14). Sebagai falsafah bisnis konsep pemasaran disusun dengan memasukkan tiga elemen (Kotler, 1997), yaitu:

a. Orientasi pada Konsumen

Hal-hal yang harus dilakukan perusahaan bila ingin mempraktekkan orientasi konsumen adalah: menentukan kebutuhan pokok dari pembeli yang akan dilayani dan dipenuhi, menentukan kelompok pembeli yang akan dijadikan sasaran penjualan, menentukan produk dan program pemasarannya, dan mengadakan penelitian pada konsumen untuk mengukur, menilai dan menafsirkan keinginan, sikap, serta perilaku mereka.

b. Penyusunan kegiatan pemasaran secara integral

Semua elemen pemasaran yang ada harus dikoordinasikan dan diintegrasikan untuk memberikan kepuasan konsumen. Selain itu harus terdapat juga penyesuaian dan koordinasi antar produk, harga, saluran distribusi, dan promosi untuk menciptakan hubungan pertukaran yang kuat dengan konsumen.

c. Kepuasan konsumen

Untuk jangka panjang kemampuan perusahaan untuk mendapatkan laba dipengaruhi oleh kemampuan konsumen dalam memenuhi kebutuhan konsumen dan memberikan kepuasan pada konsumen.

Perusahaan dalam menetapkan tujuannya yaitu memperoleh laba, harus dapat mengoptimalkan seluruh kegiatannya guna mengetahui keinginan konsumen tersebut. Perkembangan masyarakat dan teknologi telah menyebabkan berkembangnya konsep pemasaran. Untuk itu perusahaan dituntut untuk mengetahui cara-cara atau kebiasaan-kebiasaan masyarakat dimana perusahaan tidak berorientasi pada konsumen saja tetapi juga harus berorientasi pada masyarakat.

2.2 Segmentasi Pasar (*Segmentation*)

1. Definisi Segmentasi Pasar

Philip Kotler (Jaka Wasana, 1986 : 352) mengemukakan bahwa segmentasi pasar adalah usaha pemisahan pasar pada kelompok-kelompok pembeli menurut jenis-jenis produk tertentu dan memerlukan bauran pemasaran tersendiri. Dalam hal ini perusahaan dapat menetapkan berbagai cara yang berbeda-beda untuk memisahkan pasar, kemudian mengembangkan profil-profil yang ada pada setiap segmen pasar dan menilai daya tarik dari masing-masing segmen tersebut. Definisi lain dari Segmentasi Pasar adalah membagi suatu pasar menjadi kelompok-kelompok pembeli yang berbeda

yang memiliki kebutuhan, karakteristik, atau perilaku yang berbeda yang mungkin membutuhkan produk atau bauran pemasaran yang berbeda.

Pasar terdiri dari banyak pembeli, dan pembeli tersebut berbeda untuk satu atau lebih hal. Melalui segmentasi pasar, perusahaan membagi pasar yang besar dan heterogen menjadi segmen yang lebih kecil yang dapat diliput secara efisien dengan produk dan layanan yang memenuhi kebutuhan unik mereka. Proses yang secara jelas membagi-bagi pasar menjadi kelompok pembeli dengan kebutuhan, karakteristik, atau tingkah laku berbeda yang membutuhkan produk atau bauran pemasaran terpisah disebut segmentasi pasar.

Setiap pasar mempunyai segmen-segmen pasar, tetapi tidak semua cara melakukan segmentasi pasar itu sama manfaatnya. Sebuah segmen pasar terdiri dari konsumen yang memberikan reaksi serupa terhadap seperangkat usaha pemasaran. Jadi perusahaan harus bijaksana untuk memfokuskan usaha mereka untuk memenuhi kebutuhan tertentu dari satu atau beberapa segmen pasar.

2. Manfaat Penggunaan Segmentasi Pasar

David L. Loudon dan Albert J. Della Bitta (1984 : 82) berpendapat bahwa manfaat menggunakan segmentasi pasar antara lain :

- a. Dengan cepat dapat mendeteksi kecenderungan perubahan pasar.
- b. Merencanakan produk yang sesuai dengan permintaan pasar.
- c. Menentukan penampilan iklan secara efektif.

- d. Memanfaatkan penggunaan promosi yang layak dalam media yang benar pada segmen dengan keuntungan yang terbesar.

3. Persyaratan Segmentasi Yang Efektif

Philip Kotler (Jaka Wasana, 1986 : 371) mengemukakan bahwa persyaratan segmentasi yang efektif adalah sebagai berikut :

1. Dapat diukur

Besar dan daya beli setiap segmen harus dapat diukur dengan tingkat tertentu.

2. Dapat dicapai

Seberapa jauh segmen dapat dijangkau dan dilayani secara efektif.

3. Cukup besarnya

Suatu kelompok akan pantas disebut segmen apabila cukup besar atau cukup menguntungkan. Jadi satu segmen harus merupakan kelompok yang homogen.

4. Dapat dilaksanakan

Seberapa jauh program efektif dapat disusun untuk menarik untuk segmen.

2.3. Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Bauran Pemasaran adalah kegiatan pemasaran yang terpadu dan saling menunjang satu sama lain. Keberhasilan perusahaan di bidang pemasaran

didukung oleh keberhasilan dalam memilih produk yang tepat, harga yang layak, saluran distribusi yang baik, dan promosi yang efektif.

Empat kebijaksanaan pemasaran yang sering disebut konsep Empat P atau bauran pemasaran (*marketing mix*) tersebut adalah Produk (*Product*), Harga (*Price*), Saluran Distribusi (*Place*), dan Promosi (*Promotion*). Untuk mencapai tujuan pemasaran, keempat unsur tersebut harus saling mendukung, sehingga keberhasilan di bidang pemasaran diharapkan diikuti oleh kepuasan konsumen.

1. Produk (*Product*)

Produk adalah barang atau jasa yang bisa ditawarkan di pasar untuk mendapatkan perhatian, permintaan, pemakaian, atau konsumsi yang dapat memenuhi keinginan atau kebutuhan. Pembeli akan membeli produk kalau merasa cocok. Karena itu, produk harus disesuaikan dengan keinginan ataupun kebutuhan pembeli, agar pemasaran produk berhasil. Dengan kata lain, pembuatan produk lebih baik diorientasikan pada keinginan pasar atau selera konsumen, misalnya dalam hal mutu, kemasan, dan lain-lainnya. Karena itu tugas bagian pemasaran tidak mudah, harus menyesuaikan kemampuan perusahaan dengan keinginan pasar (konsumen).

2. Harga (*Price*)

Harga adalah sejumlah kompensasi (uang maupun barang, kalau mungkin) yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah kombinasi barang atau jasa. Pada saat ini, bagi sebagian besar anggota masyarakat, harga masih menduduki tempat teratas sebagai penentu dalam keputusan untuk membeli suatu barang atau jasa. Karena itu, penentuan harga merupakan salah satu

keputusan penting bagi manajemen perusahaan. Harga yang ditetapkan harus dapat menutup semua biaya yang telah dikeluarkan untuk produksi ditambah besarnya persentase laba yang diinginkan. Jika harga ditetapkan terlalu tinggi, secara umum akan kurang menguntungkan, karena pembeli dan volume penjualan berkurang. Akibatnya semua biaya yang telah dikeluarkan tidak dapat tertutup, sehingga pada akhirnya perusahaan menderita rugi. Maka, salah satu prinsip dalam penentuan harga adalah penitikberatkan pada kemauan pembeli terhadap harga yang telah ditentukan dengan jumlah yang cukup untuk menutup biaya-biaya yang telah dikeluarkan beserta persentase laba yang diinginkan.

3. Saluran Distribusi (*Place*)

Saluran Distribusi adalah saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan produk sampai ke konsumen atau berbagai aktivitas perusahaan yang mengupayakan agar produk sampai ke tangan konsumen. Saluran distribusi penting, karena barang yang telah dibuat dan harganya sudah ditetapkan itu masih menghadapi masalah, yakni harus disampaikan ke konsumen. Para penyalur dapat menjadi alat bagi perusahaan untuk mendapatkan umpan balik dari konsumen di pasar. Penentuan jumlah penyalur juga merupakan masalah yang penting untuk dipertimbangkan; dalam kasus-kasus tertentu disesuaikan dengan sifat produk yang ditawarkan. Barang kebutuhan sehari-hari, misalnya, membutuhkan banyak penyalur, sedangkan barang-barang berat seperti peralatan industri tidak sedemikian. Kesalahan dalam menentukan jumlah penyalur akan mendatangkan persoalan baru bagi

perusahaan. Bila jumlah penyalur terlalu sedikit menyebabkan penyebaran produk kurang luas, sedangkan jumlah penyalur yang terlalu banyak mengakibatkan pemborosan waktu, perhatian, dan biaya. Karena itu manajer pemasaran perlu berhati-hati dalam menyeleksi dan menentukan jumlah penyalur.

4. Promosi (*Promotion*)

Promosi adalah bagian dari bauran pemasaran yang besar perannya. Promosi merupakan kegiatan-kegiatan yang secara aktif dilakukan perusahaan untuk mendorong konsumen membeli produk yang ditawarkan. Promosi juga dikatakan sebagai proses berlanjut karena dapat menimbulkan rangkaian kegiatan perusahaan yang selanjutnya. Karena itu promosi dipandang sebagai arus informasi atau persuasi satu arah yang dibuat untuk mengarahkan seseorang atau organisasi agar melakukan pertukaran dalam pemasaran. Kegiatan dalam promosi ini pada umumnya adalah periklanan, *personal selling*, promosi penjualan, pemasaran langsung, serta hubungan masyarakat dan publisitas.

2.4 Strategi Kompetitif

Suatu organisasi bisnis yang memproduksi barang dan jasa memerlukan strategi untuk bersaing demi kelangsungan bisnis. Strategi level unit bisnis ditujukan untuk pengelolaan aktivitas dan operasi suatu bisnis tertentu. Strategi ini menyangkut aspek-aspek seperti produk atau jasa yang ditawarkan, pasar sasaran dan pesaing dalam pasar bersangkutan.

Level strategi dalam sebuah organisasi bisnis dapat diklasifikasikan menjadi tiga macam, yaitu:

1. Level korporasi
2. Level unit atau lini bisnis
3. Level fungsional (Tjiptono, 2000:2)

Klasifikasi setiap level strategi yang setiap perusahaan dalam bersaing memperebutkan dan untuk menarik hati konsumen. Menurut Fandy Tjiptono (2000:60) terdapat empat tipe strategi pangsa pasar, yaitu:

1. Meraih pangsa pasar
2. Mempertahankan pangsa pasar
3. Memanen pangsa pasar
4. Melepas pangsa pasar

Tabel 2.1
Strategi Pangsa Pasar

KOMPONEN	STRATEGI PANGSA PASAR			
	MERAIH	MEMPERTAHANKAN	MEMANEN	MELEPAS
Ciri Kompetitif	Strategi Ofensif	Strategi Defensif	Menukar pangsa pasar dengan laba	Likuidasi atau menutup bisnis
Tingkat Komitmen	Tinggi	Tinggi	Rendah	Tidak ada
Karakteristik Kunci	-Harga lebih rendah -Kualitas lebih tinggi -Promosi lebih gencar -Layanan lebih banyak -Produk baru -Mengkonfigurasi ulang pasar	-Potongan harga selektif -Promosi lebih gencar -Produk baru -Memblokir distribusi -Pemasaran relasional -Imitasi	-Menekan biaya -Memangkas lini -Produk -Menaikkan harga	Keluar dari persaingan bila: -Posisi lemah -Produk tidak sesuai dengan bisnis inti

Ada berbagai cara strategi yang bisa ditempuh untuk merebut atau meraih pangsa pasar, antara lain:

1. Menurunkan harga
Strategi ini banyak digunakan sebagai cara cepat mendapatkan pangsa pasar. Perusahaan berusaha menciptakan posisi biaya yang lebih rendah

dibandingkan para pesaingnya dan meneruskan penghematan biaya tersebut kepada pelanggan dalam bentuk harga yang lebih murah

2. Meningkatkan aktivitas promosi

Taktik non-harga ini bisa diwujudkan dengan dua macam cara, antara lain:

 - a. Menaikkan pengeluaran promosi dan iklan secara besar-besaran untuk mengalahkan pemimpin pasar
 - b. Mencari pasar-pasar yang aktivitas promosinya relatif kurang semarak di masa lalu, kemudian menaikkan anggaran promosi guna merebut pangsa pasar dari pesaing yang lebih lemah atau yang komitmennya lebih rendah
3. Menawarkan produk baru

Produk-produk baru bisa menciptakan “*excitement*” dalam industri bersangkutan dan dapat pula digunakan untuk membangun pangsa pasar. Perusahaan yang menaikkan tingkat inovasinya dan mempercepat proses pengembangan serta pemasaran produk baru dapat merebut pangsa pasar dari pesaing yang lebih lamban dan kurang inovatif.
4. Memperbaiki kualitas produk

Strategi menjual produk berkualitas lebih baik (dalam aspek kinerja, fitur tambahan, keandalan, daya tahan, ukuran standar dan lain-lain) dibandingkan produk pesaing bisa menghasilkan pangsa pasar sepadan.
5. Meningkatkan layanan

Peningkatan layanan pra-jual hingga purna jual memberikan nilai tambah bagi setiap pelanggan. Selain bisa menjadi sumber pemasukan tambahan, faktor layanan bisa menjadi diferensiator efektif yang bisa mendukung kemampuan perusahaan untuk merebut pangsa pasar dari para pesaing. Layanan tersebut bisa berupa layanan tambahan maupun bagian integral dari penawaran produk total.
6. Strategi “*moving up-market*”

Dalam strategi ini, perusahaan berusaha melakukan penetrasi pasar dan membangun reputasi dengan jalan memproduksi barang-barang murah.
7. Strategi “*moving down-market*”

Dalam strategi ini, perusahaan membangun posisi lewat citra eksklusif dan prestius, kemudian memasuki pula pasar massal.
8. Mengkonfigurasi ulang pasar

Peluang merebut pangsa pasar bisa pula diraih dengan mengubah “*rule of the game*” industri. Beragam cara bisa dilakukan, diantaranya mempelopori saluran distribusi baru, mengubah pasar atau produk sedemikian rupa sehingga bisa meniadakan keunggulan pemimpin pasar atau menjadi pemimpin baru di pasar baru dan mengeliminasi perantara (Tjiptono, 2000:63)

Beberapa teori tentang pilihan strategi adalah: (Sitinjak, 2004:22)

1. Model Porter's Generic Strategy

Strategi model ini menyatakan bahwa ada dua strategi bisnis yang mendasar, yaitu *low cost leadership* dan *differentiation*. Kedua strategi bisnis ini mempunyai variasi yaitu *focus*. *Low cost leadership* adalah kemampuan untuk merancang, memproduksi dan memasarkan suatu produk agar lebih efisien dibandingkan pesaing. *Differentiation* adalah kemampuan untuk memproduksi sesuatu dengan nilai yang unik dan superior melalui kualitas produk, *feature* yang spesial atau layanan purna jual.

Porter's generic strategy terdiri dari *competitive scope* (target) dan *competitive advantage*. *Competitive scope* tersusun atas *broad target* dan *narrow target* sedangkan *competitive advantage* tersusun atas *cost leadership* dan *differentiation*. Model *Porter's Generic Strategy* dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Gambar 2.1

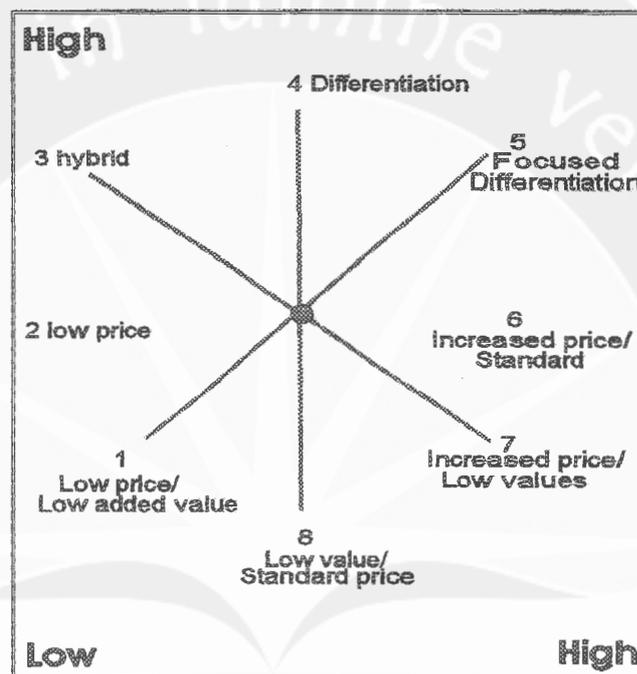
Model Porter's Generic Strategy

		Basis of Competitive Advantage	
		Lower Cost	Differentiation
Competitive Scope	Broad Scope	1. Cost leadership	2. Differentiation
	Narrow Scope	3a. Cost focus	3b. Differentiation focus

2. Model *Strategic Clock*

Model *Strategic Clock* adalah pengembangan dari *Porter's generic strategy* yang tersusun atas *perceived added value* dan *price*. Model *Strategic Clock* dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Gambar 2.2
Model *Strategic Clock*



Beberapa kombinasi *strategic clock* adalah:

1. Arah nomor satu yaitu arah *low price/low added value*

Wajar untuk segmen yang spesifik

2. Arah nomor dua yaitu arah *low price*

Resiko perang perang dan margin rendah sehingga perlu menjadi *cost leader*

3. Arah nomor tiga yaitu arah hybrid

Biaya rendah, investasi kembali ke harga rendah dan diferensiasi

4. *Perceived added value*

Perceived add value oleh pemakai menghasilkan *market share* tanpa harga premium

5. *Perceived add value*

Cukup menanggung harga premium

6. Arah nomor lima yaitu arah *focused differentiation*

Perceived add value ke segmen tertentu menggaransi harga premium

7. Arah nomor enam yaitu arah *increased price/standard*

Marjin tinggi jika pesaing bukan *value follow*, resiko kehilangan *market share*

8. Arah nomor tujuh yaitu arah *increased price/low value*

hanya mungkin dalam situasi monopoli

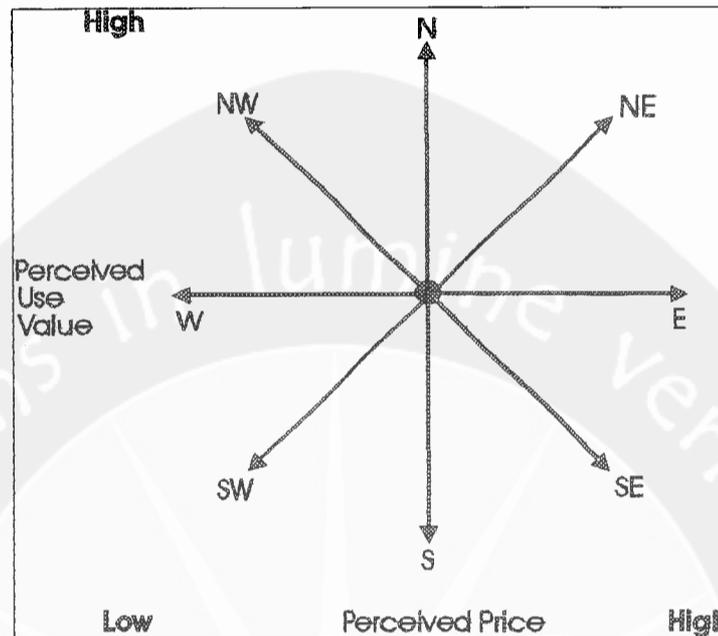
9. Arah nomor delapan yaitu arah *low value/standard price*

Kehilangan *market share*

3. Model Matriks Konsumen

Bowman memodifikasi model *strategic clock* menjadi model matriks konsumen dengan mengubah *price* dan *added value* menjadi *perceived price* dan *perceived use value*. Ada delapan kemungkinan arah dalam model matriks konsumen yaitu: *north, nort east, east, south east, south, south west, west dan nort west*. Model matriks konsumen dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Gambar 2.3
Model Matriks Konsumen



2.5 Matriks konsumen

Matriks konsumen yang tersusun atas dua variabel yaitu:

1. *Perceived use value*

Analisis *perceived use value* menaksir seberapa baik kinerja perusahaan dalam menampilkan dimensi nilai guna suatu produk. *Perceived use value* berkaitan dengan kepuasan pembeli dan dirasakan penting oleh konsumen seperti keawetan mesin, konsumsi bahan bakar, model, kestabilan dan lain-lain.

2. *Perceived price*

Perceived price berkaitan dengan elemen biaya yang dipertimbangkan konsumen seperti harga beli (Sitinjak, 2004:40).

Dari kedua variabel model matriks konsumen yaitu *perceived use value* dan *Perceived price* yang diperkenalkan oleh David Faulkner dan Cliff Bowman merupakan salah satu pendekatan untuk mengulas strategi bersaing dari kacamata konsumen karena memiliki dasar orientasi pasar. David Faulkner dan Cliff Bowman dalam bukunya yang berjudul "*The Essence of Competitive Strategy*" menekankan agar perusahaan perlu memetakan posisi diri dan pesaingnya di mata konsumen (Sitinjak, 2004:2). Model matriks konsumen juga dipakai sebagai alat ukur untuk mengetahui posisi perusahaan dalam persaingan.

Pada model matriks konsumen ini terdapat dua sumbu yaitu sumbu vertikal dan sumbu horizontal. Pada sumbu vertikal didasarkan pada pengukuran terhadap variabel *perceived use value* (PUV) yang berkaitan dengan tingkat kepuasan yang dialami pembeli dan menggunakan suatu barang dan jasa. Sedangkan sumbu horizontal merupakan pengukuran terhadap variabel *perceived price* (PP) yang berkaitan dengan harga yang dipertimbangkan konsumen atau biaya yang dikeluarkan konsumen dalam memperoleh sesuatu barang atau jasa (Sitinjak, 2004: 25).

Pada maktriks konsumen menurut Bowman terdapat dua pilihan strategi dasar dalam persaingan memperebutkan konsumen, yaitu:

1. Pemotongan harga

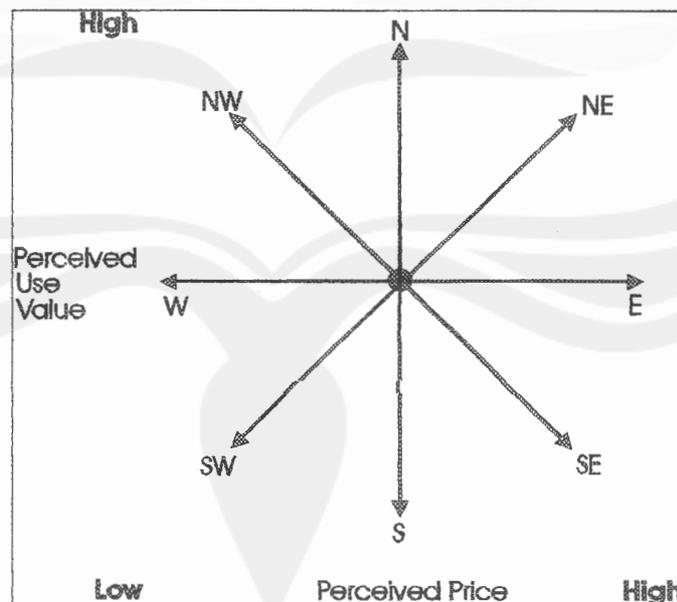
Strategi dalam maktriks konsumen yang pertama yaitu perusahaan akan menawarkan *perceived use value* (PUV) yang sama dengan pesaing tetapi dengan harga yang lebih murah. Harga merupakan sejumlah nilai yang ditukarkan konsumen dengan manfaat yang

didapat dari memiliki atau menggunakan produk atau jasa yang nilainya ditetapkan oleh penjual untuk satu harga yang sama terhadap semua pembeli (Umar, 2000:133). Strategi ini secara logis akan membuat perusahaan mendapatkan pangsa pasar yang lebih luas.

2. Penambahan *perceived use value* (PUV)

Strategi penambahan *perceived use value* (PUV) merupakan keunggulan dengan menawarkan *perceived use value* (PUV) yang lebih besar dan memiliki harga yang sama dengan harga produk pesaing lainnya. Pada strategi ini perusahaan harus memenuhi keinginan konsumen secara individual (Sitinjak, 2004:27).

Strategi kompetitif pada model matriks konsumen dapat digambarkan seperti rute arah mata angin yaitu *north, north east, east, south east, south, south west, west dan north west* seperti pada gambar di bawah ini:



Model Matriks Konsumen

Pada gambar model matriks konsumen di atas, dapat dilihat bahwa terdapat delapan rute pilihan strategi kompetitif, antara lain:

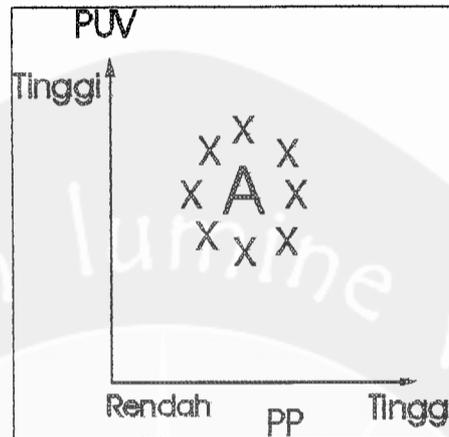
1. Perusahaan akan menaikkan *perceived use value* (PUV) tanpa penambahan harga. Gerakan ke arah utara (*north*) dapat mendongkrak daya saing jika *perceived use value* (PUV) yang ditambahkan penting bagi konsumen dan sulit ditiru oleh pesaing.
2. Perusahaan akan menawarkan *perceived use value* (PUV) lebih tinggi tetapi menuntut kenaikan harga untuk nilai tambah, maka menyebabkan posisi produk perusahaan bergerak ke arah timur laut (*nort east*) pada matriks konsumen.
3. Pada pilihan strategi kompetitif yang ketiga (*east*) terjadi apabila perusahaan menaikkan harga tanpa penambahan *perceived use value* (PUV). Gerakan ini dapat menaikkan profitabilitas jika para pesaing melakukan hal yang sama. Hal ini disebabkan kenaikan biaya bahan mentah sehingga perusahaan harus menaikkan harga. Jika kenaikan harga tidak diikuti oleh para perusahaan pesaing, maka perusahaan dapat kehilangan *market share*. Pilihan strategi ini juga mungkin dilakukan jika ada permintaan konsumen yang cukup besar.
4. Strategi kompetitif pada rute pilihan *south east* ini dilakukan dengan menaikkan harga dan menurunkan nilai. Strategi ini terjadi pada situasi di dalam perusahaan terdapat keterbatasan *supply* meskipun cenderung mengecewakan pasar dan hanya dapat berlangsung dalam

waktu yang singkat. Dan juga dapat terjadi karena biaya produksi naik dan manajemen ingin menambah profitabilitas.

5. Strategi dengan arah pilihan *south* ini dilakukan dengan mengurangi nilai tetapi harga konstan yang dapat terjadi secara mendadak baik melalui usaha memotong biaya yang menyebabkan penurunan penerimaan konsumen dalam kualitas atau karena terjadi penambahan nilai pada pesaingnya sehingga terjadi penurunan posisi perusahaan secara relatif pada sumbu *perceived use value* (PUV).
6. Strategi yang keenam dengan arah pilihan *south west* adalah mengurangi harga dan *perceived use value* (PUV) yang merupakan gerakan diagonal pada matriks konsumen yang juga akan menggerakkan perusahaan menuju segmen pasar yang baru yang merupakan penurunan pasar.
7. Strategi arah *west* terjadi ketika perusahaan melakukan penurunan harga tanpa mengurangi *perceived use value* (PUV) suatu produk.
8. Strategi arah *nort west* merupakan pilihan strategi untuk kenaikan *perceived use value* (PUV) diikuti dengan penurunan harga. Dengan mempertahankan profitabilitas dan perusahaan perlu menerapkan penggunaan teknologi baru yang memangkas biaya dan menambah *perceived use value* (PUV). (Sitinjak, 2004:23)

Matriks konsumen memisahkan *perceived use value* (PUV) dan *perceived price* (PP). *Perceived price* (PP) berhubungan dengan elemen harga yang

diperhatikan oleh konsumen. Matriks konsumen dapat dicontohkan pada gambar berikut ini:



Pada gambar di atas, jika produk sebuah perusahaan ditempatkan pada titik A dan produk-produk perusahaan lain yang disenangi konsumen untuk menjadi alternatif pasokan ditempatkan di sekitar titik A, maka konsumen akan memperhatikan dengan seksama semua perusahaan yang menawarkan produk-produk yang mirip, dengan harga yang tidak jauh berbeda dengan melihat cara penawaran barang atau jasa.

Apabila sebuah perusahaan memilih berkompetensi dalam harga (*perceived price*), perusahaan tersebut harus memiliki tingkat biaya yang lebih rendah dibanding pesaingnya. Apabila perusahaan memilih strategi biaya yang lebih rendah maka perusahaan perlu memiliki gambaran yang jelas akan biaya produksi perusahaan dengan biaya produksi pesaing. Jika perusahaan dapat mencapai biaya terendah, maka dapat memilih untuk menyingkirkan para pesaingnya dengan bertahan pada biaya yang sangat rendah. Resiko berkompetisi dalam strategi harga (*perceived price*), yaitu:

1. Perusahaan mungkin tidak dapat mencapai biaya terendah dalam industri.

2. Perusahaan pertama yang bersaing melalui pemotongan harga cenderung memancing pesaing-pesaing lainnya untuk menyamakan posisi harganya, sebagai pertahanan untuk melindungi pangsa pasarnya.
3. Penekanan pada pemotongan biaya mendorong manajemen untuk memfokuskan pada operasi internal perusahaan. Hal ini bisa berarti hanya sedikit fokus perhatian terhadap keadaan eksternal seperti trend, selera (Bowman, 1995:12)

Apabila sebuah perusahaan memilih untuk mendapatkan keunggulan dengan menawarkan *perceived use value* (PUV) yang lebih besar pada harga yang sama dengan harga produk-produk perusahaan lainnya maka perusahaan harus mengetahui target konsumen atau segmen. Perusahaan yang mengupayakan strategi penambahan *perceived use value* (PUV) adalah kemudahan para pesaing mengikuti gerakan penambahan *perceived use value* (PUV) pula. Perusahaan apabila menambah *perceived price* (PP) dalam matriks konsumen maka lebih dulu menambah *perceived use value* (PUV) dibanding pesaingnya sehingga perusahaan akan mengalami kenaikan pangsa pasar.