

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Konsep Strategi Manajemen Pemasaran

2.1.1 Strategi

Strategi perusahaan merupakan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing (Wheelen dan Hunger, 2012).

Strategi dirumuskan untuk menggalang berbagai sumber daya organisasi dan mengarahkannya ke pencapaian visi organisasi. Tanpa strategi yang tepat, sumber daya organisasi akan terhambur konsumsinya, sehingga akan berakibat pada kegagalan organisasi dalam mewujudkan visinya. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi memainkan peran penting dan menentukan dalam mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan.

2.1.2 Pemasaran

Menurut Kotler (2010) pemasaran adalah proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan apa yang dibutuhkan dan diinginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk dan nilai satu sama lain.

Menurut *American Marketing Association 2007* pemasaran adalah aktivitas, serangkaian institusi dan proses menciptakan,

mengkomunikasikan, menyampaikan, dan mempertukarkan tawaran yang bernilai bagi pelanggan, klien, mitra, dan masyarakat umum (Tjiptono, 2008).

Dari definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa pemasaran adalah proses pengenalan produk kepada orang-orang yang dijadikan target pemasaran dan menawarkan pertukaran yang bernilai sesuai dengan manfaat yang diberikan oleh produk.

2.1.3 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran menurut (Kotler dan Amstrong, 2010) adalah logika pemasaran dimana perusahaan berharap dapat menciptakan nilai bagi *customer* dan dapat mencapai hubungan yang menguntungkan dengan pelanggan.

Strategi pemasaran adalah rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu. Perusahaan bisa menggunakan dua atau lebih program pemasaran secara bersamaan, sebab setiap jenis program seperti periklanan, promosi penjualan, *personal selling*, layanan pelanggan, atau pengembangan produk memiliki pengaruh yang berbeda-beda terhadap permintaan. Oleh sebab itu, dibutuhkan mekanisme yang dapat mengkoordinasikan program-program pemasaran agar program-program itu sejalan dan terintegrasi dengan sinergistik. Mekanisme ini disebut sebagai strategi

pemasaran. Umumnya peluang pemasaran terbaik diperoleh dari upaya memperluas permintaan primer, sedangkan peluang pertumbuhan terbaik berasal dari upaya memperluas permintaan selektif. (Kotler dan Amstrong, 2012)

Dalam penelitian ini strategi pemasaran dibedakan menjadi 8 pendekatan. Strategi pemasaran ini meliputi poin-poin yang ada di dalam kuisisioner yaitu:

1. Menawarkan penawaran harga lebih rendah dari pesaing perusahaan
2. Menawarkan nilai lebih tinggi di dalam harga pasar
3. Memberikan produk spesial/unik
4. Menggunakan program promosi yang berbeda
5. Fokus kepada keseluruhan pangsa pasar
6. Fokus kepada kenyamanan pelanggan
7. Menyediakan fasilitas booking online
8. Menawarkan kualitas produk

2.2. Strategi Pemasaran Bersaing

Strategi pemasaran bersaing merupakan strategi yang memposisikan perusahaan secara kuat dalam menghadapi pesaing dan memberikan keunggulan strategis terkuat bagi perusahaan (Kotler dan Amstrong, 2010). Strategi pemasaran adalah proses pengembangan strategi yang digerakkan oleh pasar yang memperhitungkan lingkungan

bisnis yang terus berubah dan kebutuhan untuk memberikan nilai pelanggan yang unggul (Cravens, 2003).

Tidak ada satu strategi terbaik untuk semua perusahaan. Setiap perusahaan memiliki cara pendekatan berbeda terhadap proses perencanaan strategi dan setiap perusahaan harus menentukan apa yang paling masuk akal dalam posisinya di industri serta tujuan, peluang, dan sumber daya perusahaan.

Terdapat tiga strategi bersaing dasar yang dikemukakan Michael Porter dalam Kotler dan Amstrong (2010), tiga strategi bersaing yang disarankan bagi perusahaan, yaitu:

1. Kepemimpinan Biaya Menyeluruh

Perusahaan bekerja keras untuk mencapai biaya produksi dan distribusi terendah. Dengan biaya yang rendah tersebut memungkinkan perusahaan untuk menetapkan harga yang lebih rendah daripada pesaingnya dan menawarkan harga yang lebih rendah pula daripada para pesaingnya.

2. Diferensiasi

Perusahaan berkonsentrasi untuk menciptakan lini produk dan program pemasaran yang terdiferensiasi sehingga perusahaan dapat menyamai pemimpin pasar dalam industri. Perusahaan dapat melakukan diferensiasi dengan memberikan produk atau jasa yang spesial dan unik kepada konsumen maupun melalui program pemasaran promosi yang berbeda dari pesaingnya.

3. Fokus

Perusahaan memfokuskan usahanya untuk melayani beberapa segmen pasar dengan baik dan tidak mengejar seluruh pasar.

Disamping itu, Michael Treacy dan Fred Wiersema (dalam Kotler dan Armstrong, 2010) memberikan tiga strategi bersaing lain yang disebut dengan *value disciplines*, di mana perusahaan memperoleh posisi yang unggul dengan memberikan nilai yang lebih besar kepada konsumen.

Ketiga strategi tersebut yaitu:

1. Kesempurnaan Operasional

Perusahaan memberikan nilai unggul dengan memimpin industrinya dalam hal harga dan kenyamanan melalui pengurangan biaya dan menciptakan sistem yang efisien. Perusahaan melayani pelanggan yang menginginkan produk atau jasa yang andal dan bermutu baik tetapi murah dan mudah didapat.

2. Keintiman Pelanggan

Perusahaan mengkhususkan diri untuk memuaskan kebutuhan khusus pelanggan melalui hubungan erat dan pengetahuan mendalam tentang pelanggan. Perusahaan berusaha membangun kesetiaan pelanggan dan berfokus pada kenyamanan pelanggan untuk pembelian ulang di masa yang akan datang.

3. Kepemimpinan Produk

Perusahaan menawarkan produk atau jasa canggih dan berkualitas tinggi yang berkesinambungan dan bertujuan untuk menonjolkan

produknya sendiri. Pemimpin produk berusaha untuk menciptakan ide-ide baru dan memasarkan produk baru dengan cepat.

2.3. Posisi Persaingan

Dalam pemasaran dikenal dengan namanya persaingan, namun terkadang banyak pelaku pasar sendiri yang tidak mengerti atau belum bisa mengidentifikasi apa itu sebenarnya yang dimaksud dengan persaingan. Perusahaan yang berhasil selalu berusaha mengenali pesaingnya sebaik mungkin seperti yang dilakukannya terhadap para konsumen. Analisis dan situasi persaingan akan membantu manajemen untuk memutuskan di mana akan bersaing dan bagaimana menentukan posisi menghadapi pesaingnya pada setiap pasar sasaran.

Berdasarkan perbedaan karakteristik perusahaan, Kotler dan Amstrong (2010) telah mengklasifikasikannya kedalam empat posisi persaingan yaitu:

a. Pemimpin Pasar (*Market Leader*)

Perusahaan yang diakui oleh industri yang bersangkutan sebagai pemimpin. Karakteristik dari pemimpin pasar adalah:

1. Memiliki pangsa pasar yang terbesar (40%) dalam pasar produk yang relevan.

2. Lebih unggul dari perusahaan lain dalam hal pengenalan produk baru, perubahan harga, cakupan saluran distribusi, dan intensitas promosi.
3. Merupakan pusat orientasi para pesaing (diserang, ditiru, atau dijaui).

b. Penantang Pasar (*Market Challenger*)

Perusahaan '*runner-up*' yang secara konstan mencoba memperbesar pangsa pasar mereka, yang dalam usaha tersebut mereka berhadapan secara terbuka dan langsung dengan pemimpin pasar. Karakteristik penantang pasar adalah:

1. Biasanya merupakan perusahaan besar dipandang dari sudut volume penjualan dan laba (pangsa pasarnya $\pm 30\%$).
2. Selalu berupaya menemukan kelemahan pihak pemimpin pasar atau perusahaan lainnya, dan kemudian menyerangnya baik secara langsung ataupun tidak langsung.
3. Penantang pasar biasanya juga memusatkan upaya mereka pada tindakan mengambil alih perusahaan-perusahaan yang lemah.

c. Pengikut Pasar (*Market Follower*)

Perusahaan yang mengambil sikap tidak mengusik pemimpin pasar dan hanya puas dengan cara menyesuaikan diri

terhadap kondisi-kondisi pasar. Karakteristik pengikut pasar terdiri atas:

1. Selalu mencoba menonjolkan ciri khasnya kepada pasar sasaran, seperti lokasi, pelayanan, keunggulan produk, dan sebagainya.
2. Memilih untuk meniru produk atau strategi pemimpin pasar dan penantang pasar daripada menyerang mereka.
3. Biasanya memperoleh laba yang tinggi karena tidak menanggung beban pengeluaran yang tinggi untuk inovasi.

d. Penggarap Ceruk Pasar (*Market Nicher*)

Perusahaan yang mengkhususkan diri melayani sebagian pasar yang diabaikan perusahaan besar, dan menghindari bentrok dengan perusahaan besar. Karakteristik *market nicher* antara lain:

1. Biasanya berspesialisasi secara geografis.
2. Merupakan perusahaan yang daya beli dan ukurannya cukup besar agar bisa menguntungkan.
3. Memiliki potensi untuk berkembang.
4. Memiliki keterampilan dan sumber daya yang memadai untuk memenuhi kebutuhan ceruk pasar tersebut secara efektif.
5. Mampu mempertahankan diri dari pesaing besar dengan '*customer goodwill*' yang dibinanya.

2.4. Perusahaan Perhotelan

Hotel adalah suatu perusahaan yang dikelola oleh pemiliknya dengan menyediakan pelayanan makanan, minuman dan fasilitas kamar untuk tidur kepada orang-orang yang sedang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan jumlah yang wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian khusus.

Sedangkan pengertian yang dimuat oleh Grolier Electronic Publishing Inc. (1995) yang menyebutkan bahwa : Hotel adalah usaha komersial yang menyediakan tempat menginap, makanan, dan pelayanan-pelayanan lain untuk umum.

Industri perhotelan dapat disebut juga dengan sekelompok perusahaan yang memberikan layanan pribadi kepada konsumen yang merupakan bagian dari perusahaan jasa (Morrison, 2002). Perusahaan jasa merupakan setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya bersifat *intangible* (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan (Kotler, 2010). Sebagai perusahaan jasa, Rumambi dan Djati (dalam Sudhir dan Reddy, 2010) menyatakan bahwa industri perhotelan memiliki bentuk interaksi yang kuat antara karyawan dengan konsumen.

Dalam artikel yang dirilis oleh www.foxnews.com (2012), pembagian kelas hotel merupakan sebuah sistem untuk mengevaluasi kualitas penginapan, biasanya dengan menggunakan skala kelas satu sampai lima, dengan kelas lima sebagai kelas yang paling mewah. Tetapi

pembagian kelas tersebut dapat bervariasi berdasarkan sumbernya, bahkan untuk merek hotel yang sama.

Menurut fasilitas dan layanan yang diberikan kepada konsumen, hotel dibagi menjadi dua kelas oleh Direktori Hotel dan Akomodasi, yaitu kelas hotel bintang dan kelas hotel melati (BPS Jawa Tengah, 2014):

a. Hotel Bintang

Hotel bintang, seperti yang telah ditentukan oleh Direktorat Jenderal Pariwisata, adalah suatu usaha yang menggunakan suatu bangunan atau sebagian bangunan yang disediakan secara khusus, di mana setiap orang dapat menginap, makan, memperoleh pelayanan dan menggunakan fasilitas lainnya dengan pembayaran, dan telah memenuhi persyaratan sebagai hotel berbintang. Pengklasifikasian hotel berbintang di Indonesia dibagi menjadi 5 tingkatan. Peninjauan terhadap klasifikasi dilakukan 3 tahun sekali dengan mempertimbangkan berbagai aspek. Berdasarkan SK Menparpostel RI No. PM/PW 301/PHB-77 klasifikasi jenis hotel berdasarkan bintang sebagai berikut:

1. Hotel berbintang 1 (satu)
2. Hotel berbintang 2 (dua)
3. Hotel berbintang 3 (tiga)
4. Hotel berbintang 4 (empat)
5. Hotel berbintang 5 (lima)

Adapun persyaratan yang harus dipenuhi hotel berbintang yaitu :

1. Dikatakan hotel berbintang satu apabila sekurang-kurangnya memiliki 15 kamar, satu kamar suite room, memiliki restaurant dan bar.
2. Dikatakan hotel berbintang dua apabila sekurang-kurangnya memiliki 20 kamar, dua suite room, memiliki restaurant dan bar.
3. Dikatakan hotel berbintang tiga apabila sekurang-kurangnya memiliki 30 kamar, tiga suite room, memiliki restaurant dan bar.
4. Dikatakan hotel berbintang empat apabila sekurang-kurangnya memiliki 50 kamar, empat suite room, memiliki restaurant dan bar.
5. Dikatakan hotel berbintang lima apabila sekurang-kurangnya memiliki 100 kamar, lima suite room, memiliki restaurant dan bar.

b. Hotel Melati

Hotel melati adalah usaha pelayanan penginapan bagi umum yang dikelola secara komersial dengan menggunakan sebagian atau seluruh bagian bangunan. Sedangkan untuk penggolongan Hotel Melati diatur juga dari jumlah kamar :

1. Melati I : jumlah kamar minimal 5 buah.
2. Melati II : jumlah kamar minimal 10 buah.
3. Melati III : jumlah kamar minimal 15 buah.

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Desai (2013) membahas mengenai perbedaan dalam karakteristik sampel dan perbedaan strategi pemasaran

bersaing yang digunakan oleh usaha-usaha perhotelan di Dubai dan Sharjah sebagai sampel. Usaha-usaha tersebut menempati posisi-posisi persaingan yang berbeda satu sama lain dalam industri perhotelan yaitu sebagai pemimpin pasar, penantang pasar, dan pengikut pasar. Metode yang digunakan untuk menganalisis hasil penelitian tersebut adalah *chi-square test*. Penelitian ini menunjukkan bahwa usaha perhotelan yang menempati posisi sebagai pemimpin pasar menggunakan kombinasi antara strategi *best-cost* dan strategi diferensiasi produk. Sedangkan para penantang pasar menggunakan strategi *low-cost*, sementara para pengikut pasar menggunakan strategi yang berfokus dan terkonsentrasi untuk melayani segmen yang lebih kecil di pasar.

2.6. Hipotesis

Berdasarkan penelitian terdahulu, bahwa suatu perusahaan menggunakan strategi pemasaran kompetitif merupakan suatu tantangan besar bagi perusahaan yang beroperasi di lingkungan bisnis yang selalu berubah dari masa ke masa. Oleh karena itu, perlu bahwa perusahaan mengembangkan konsep pemasaran untuk meningkatkan orientasi tujuan pelanggan dengan tujuan perusahaan (McDaniel Jr. dan Gates, 1996; dan Lancaster dan Massingham, 2001). Pemahaman tentang *competitors* (tujuan, kekuatan, dan kelemahan) sangatlah penting untuk mengembangkan dan menerapkan strategi pemasaran kompetitif yang kuat dan memberikan dampak persaingan yang besar (Carvens, 2000).

Keunggulan kompetitif (atau keunggulan atas pesaing dalam hal yang lebih baik misalnya keuntungan finansial atas investasi dan kinerja secara keseluruhan jangka panjang) yang sebagian besar perusahaan melakukan strategi pemasaran yang signifikan dan berkelanjutan.

Hampir di setiap perusahaan (besar maupun kecil) di seluruh dunia menerapkan peningkatan kemampuan persaingan kompetitif perusahaan agar memperkuat posisi kompetitif dan mengungguli pesaing dalam pasar. Perusahaan/hotel secara konsisten mengeksplorasi strategi pemasaran kompetitif untuk meningkatkan kinerja dan memperluas pangsa pasar. Kompetisi ini akan jelas terlihat di sektor perusahaan jasa (hotel) yang berkembang pesat hampir di semua industri dan negara-negara berkembang (Lovelock *et al*, 1999; dan Zeithaml dan Bitner, 2000). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu serta rumusan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya maka hipotesis yang diuji dalam penelitian ini :

“Ada perbedaan pendekatan strategi pemasaran kompetitif ditinjau dari posisi persaingan”.