

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Restoran**

Ada beberapa definisi mengenai pengertian restoran menurut beberapa ahli yaitu:

1. Restoran menurut Marsum (2005), adalah suatu tempat atau bangunan yang diorganisasi secara komersial, yang menyelenggarakan pelayanan dengan baik kepada semua tamunya baik berupa makan maupun minum.
2. Restoran menurut Sulartiningrum (2003), adalah suatu tempat yang identik dengan jajaran meja-meja yang tersusun rapi, dengan kehadiran orang, timbulnya aroma semerbak dari dapur dan pelayanan para pramusaji, berdentingnya bunyi-bunyian kecil karena persentuhan gelas-gelas kaca, porselin, menyebabkan suasana hidup didalamnya.
3. Restoran menurut Lawson (1987), merupakan tempat atau bangunan yang diorganisir secara komersial, yang menyelenggarakan pelayanan yang baik kepada semua tamu berupa makanan dan minuman, dimana makanan tersebut bisa dinikmati di tempat atau di bawa pulang.

#### **2.2 Analisis SWOT**

Analisis SWOT merupakan salah satu metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah, proyek atau konsep bisnis yang berdasarkan pada faktor internal, dan faktor eksternal yaitu *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats*. Metode ini paling sering digunakan di dalam mengevaluasi bisnis untuk mencari strategi apa yang akan dilakukan. Analisis SWOT hanya menggambarkan situasi yang terjadi, tetapi bukan sebagai suatu pemecahan masalah. Analisis SWOT terdiri dari empat faktor, yaitu:

1. *Strengths* (kekuatan)

*Strengths* merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

2. *Weakness* (kelemahan)

*Weakness* merupakan kondisi kelemahan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

3. *Opportunities* (peluang)

*Opportunities* merupakan kondisi peluang berkembang di masa datang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. misalnya

kompetitor, kebijakan pemerintah, kondisi lingkungan sekitar.

#### 4. *Threats* (ancaman)

*Threats* merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

Menurut Rangkuti (2004:18) menyatakan bahwa “SWOT adalah identitas berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi pelayanan”. Analisis ini berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kekurangan dan ancaman. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal dan faktor internal. Terdapat empat kuadran pada analisis SWOT yaitu:

- **KUADRAN I**

Pada Kuadran 1 dapat dilihat bahwa situasi ini sangat menguntungkan, yang dimana Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan, sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

- **KUADRAN II**

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka

panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/jasa).

- **KUADRAN III**

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

- **KUADRAN IV**

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Menurut Ferrel dan Harline (2005:122) fungsi dari Analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan apakah informasi tersebut berindikasi sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya atau memberikan indikasi bahwa terdapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pemasukan yang diinginkan.

## **2.3 Analisis Five Forces**

Menurut Porter (2008:3) definisi analisis Five Forces ini bertujuan

untuk mengidentifikasi apakah suatu produk memiliki potensi yang menguntungkan dimana keuntungan tidak hanya diambil dari kondisi yang baik tetapi juga harus dari kondisi yang lemah. Porter's Five Forces Analysis terdiri dari lima analisis yaitu :

1. Ancaman Produk atau Jasa pengganti (*Threat Of Substitute Product and Services*), dimana cara mudah masuknya produk atau jasa yang dapat menjadi alternatif dari produk atau jasa yang sudah ada, khususnya yang dibuat dengan biaya lebih murah.
2. Persaingan di antara pemain yang sudah ada (*Rivalry Among Existing Firms*), dimana analisis Bagaimana kuatnya persaingan diantara pemain yang sudah ada. Apakah ada pemain yang sangat dominan atau semuanya sama.
3. Masuknya Kompetitor (*The Threat of New Entrants*), dimana di dalam analisis ini melihat bagaimana Cara yang mudah atau sulit untuk kompetitor baru untuk mulai bersaing industri yang sudah ada.
4. Daya tawar dari supplier (*The Bargaining Power Of Suppliers*), dimana analisis ini melihat bagaimana kuatnya posisi penjual. Apakah ada banyak supplier atau hanya beberapa supplier saja, bisa jadi mereka memonopoli supply barang.
5. Daya tawar dari pembeli (*Bargaining Power of Customers*), dimana analisis ini bagaimana kuatnya posisi pembeli. Pembeli mempunyai

kekuatan utk menentukan kemana dia akan melakukan transaksi.

### The Five Forces That Shape Industry Competition



from "The Five Competitive Forces That Shape Strategy" by Michael E. Porter, *Harvard Business Review*, January 2008

Gambar 2.1 *Porter's Five Forces Analysis*

## 2.4 Pemasaran

Menurut Assauri (2007) menyatakan bahwa pemasaran akan lebih optimal apabila *marketer* perlu memiliki dukungan yang kuat tentang pemahan dari cara yang paling efektif dan efisien dalam melaksanakan kegiatan pemasaran berdasarkan pemikiran strategis yang disusun dalam rencana keseluruhan yang menggambarkan semua aktivitas pemasaran akan dilakukan, ditentukan dengan ukuran waktu tertentu meliputi: proyeksi produksi, harga, target keuntungan, promosi, penjualan, dan

anggaran pengeluaran untuk biaya aktivitas pemasaran untuk mencapai sasaran dan tujuan pemasaran yang diinginkan.

Menurut Kotler dan Keller (2007:6) mendefinisikan pemasaran adalah sebagai suatu proses sosial yang di dalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain.

Sedangkan konsep pemasaran masyarakat menegaskan bahwa tugas organisasi adalah menentukan kebutuhan, keinginan, dan kepentingan pasar sasaran serta memberikan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien dibandingkan pesaing dengan cara yang tetap mempertahankan atau meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan konsumen (Kotler, 2007:30).

Menurut Pribadi dan Ferdinand (2007:26) konsep pemasaran mengandung tiga unsur pokok yaitu:

1. Mengarahkan usaha kepada pelayanan keperluan konsumen yang dilayani (menyediakan/menemukan barang yang diperlukan).
2. Melaksanakan kegiatan pemasaran yang terpadu dalam usaha mempengaruhi pasar untuk merebut konsumen.
3. Mewujudkan kepuasan konsumen dalam upaya menciptakan pelanggan tetap.

Menurut Pribadi dan Ferdinand (2007:58) Konsep pemasaran

adalah upaya pemasaran yang berfokus pada pasar dan berorientasi kepada konsumen untuk memberikan kepuasan kepada konsumen sebagai kunci mencapai tujuan perusahaan.

Kohli dan Jaworski (2005) menyatakan, konsep pemasaran juga membutuhkan inteligensi pasar yaitu sistem inteligensi pemasaran merupakan sistem yang memberikan data tentang kejadian sehari-hari.

Menurut Kotler (2000), Suatu *Marketing Strategy* adalah analisa segmen-segmen pasar. Adapun langkah-langkah dari marketing Strategi yaitu:

1. Segmentasi Pasar Segmentasi pasar merupakan suatu langkah awal pemasaran yang dimana memilih konsumen untuk dijadikan sebagai segmen di dalam target pemasaran. Di dalam segmentasi mencakup beberapa analisis yaitu segmen pasar mana yang akan menjadi target pasar, apa yang diinginkan oleh customer.
2. Targeting Ada beberapa pembagian dari targeting Strategi yaitu :
  - *Single Target Market strategy* hanya memilih satu target market diantara beberapa segmen pasar.
  - *Concentrated Marketing Strategy* lebih memilih beberapa target market di beberapa segmen pasar.
  - *Full Coverage Marketing Strategy* lebih megarah ke semua segmen pasar yang ada. Tujuan dari Targeting strategy adalah



memikirkan cara yang paling efisien untuk mencapai target pasar yang dimana sesuai dengan segmentasi pasar yang telah dipilih.

### 3. Positioning

Positioning merupakan upaya untuk menempatkan suatu produk di pasar tertentu. Tujuan dari positioning adalah secara tidak langsung menyeleksi pangsa pasar misalnya dalam menjual produk sesuai dengan kemampuan customer di dalam membeli. Jadi positioning juga melihat lokasi pemasaran, jenis barang, dan bagaimana upaya pendistribusiannya.

#### **2.4.1 BAURAN PEMASARAN (*Marketing Mix*)**

Menurut Kotler (2000:82) *marketing mix* adalah serangkaian alat-alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai target pasar dan diperlukan mulai dari tahap perencanaan sampai dengan eksekusi atau pelaksanaan keseluruhan operasi pemasaran.

Sedangkan menurut Buchari (2007:205) *marketing mix* adalah strategi mencampur kegiatan-kegiatan marketing, agar mendapatkan hasil yang memuaskan. *Marketing mix* terdiri dari empat komponen atau disebut dengan 4P yaitu *product, place, price, promotion*.

Menurut Kotler (2000:147) *marketing mix* adalah Campuran

dari variable-variabel yang dikendalikan dan dipergunakan oleh suatu perusahaan untuk mengejar penjualan yang diinginkan dalam sasaran pasar. Jadi dapat disimpulkan bahwa *marketing mix* adalah strategi yang dijalankan oleh perusahaan dengan menggunakan seperangkat alat pemasaran yang menggambarkan seluruh faktor produksi dari perusahaan guna untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### **2.4.2 PEMASARAN JASA**

Menurut Buchari (2007:243) Jasa adalah sesuatu yang dapat diidentifikasi secara terpisah tidak berwujud, ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan. Jasa dapat dihasilkan dengan menggunakan benda- benda berwujud atau tidak.

Jasa pada dasarnya adalah seluruh aktivitas ekonomi dengan output selain produk dalam pengertian fisik, dikonsumsi, dan diproduksi pada saat bersamaan dapat memberikan nilai tambah, dan secara prinsip tidak berwujud bagi pembeli pertamanya.

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka jasa pada dasarnya adalah sesuatu yang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

1. Suatu yang tidak berwujud, tetapi dapat memenuhi kebutuhan konsumen.
2. Proses produksi jasa dapat menggunakan atau tidak menggunakan suatu produk fisik.
3. Jasa tidak mengakibatkan peralihan hak atau kepemilikan.

4. Terdapat interaksi antara penyedia jasa dengan pengguna jasa.

### 2.4.3 BAURAN PEMASARAN JASA

Ratih (2008:47) mengemukakan bahwa Bauran pemasaran jasa adalah elemen-elemen organisasi perusahaan yang dapat dikontrol oleh perusahaan dalam melakukan komunikasi dengan konsumen, dan akan dipakai untuk memuaskan konsumen.

Menurut Ratih (2008:47) konsep bauran pemasaran tradisional yang terdiri dari 4P, yaitu *product*, *price*, *place*, dan *promotion*. Sementara itu, pemasaran jasa perlu bauran pemasaran yang diperluas dengan penambahan unsur non-tradisional marketing mix, yaitu *people* (orang), *physical evidence* (fasilitas fisik), dan *process* (proses) sehingga semuanya menjadi unsur 7P. Berikut ini penjelasan unsur 7P adalah sebagai berikut :

#### 1. *Product*

Produk adalah segala sesuatu yang ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan.

#### 2. *Price*

Harga adalah nilai suatu barang atau jasa yang diukur dengan sejumlah uang dimana berdasarkan nilai tersebut seseorang

atau perusahaan bersedia melepaskan barang atau jasa yang dimiliki kepada pihak lain.

### 3. *Place*

Tempat adalah berbagai kegiatan perusahaan untuk membuat produk yang dihasilkan/dijual terjangkau dan tersedia bagi pasar sasaran.

### 4. *Promotion*

Promosi adalah semua jenis kegiatan yang ditujukan untuk mendorong permintaan.

### 5. *People*

People Adalah semua pelaku yang turut ambil bagian dalam penyajian jasa dan dalam hal ini mempengaruhi persepsi pembeli. Yang termasuk dalam elemen ini adalah personel perusahaan dan konsumen.

### 6. *Physical Evidence*

*Physical Evidence* yaitu lingkungan tempat jasa di-deliver dan tempat perusahaan berinteraksi dengan pelanggan, beserta semua komponen tangible yang memfasilitasi kinerja dan komunikasi jasa.

### 7. *Process*

Proses adalah Prosedur, mekanisme dan arus aktivitas aktual saat jasa dideliver: *delivery* dan sistem operasi jasa.



Gambar 2.2 7P's Marketing Mix  
Sumber : *Booms and Bitner* (1981).

## 2.5 SEGMENTATION

Segmentasi pasar merupakan strategi pemasaran yang sangat penting untuk mengembangkan pemasaran perusahaan, Menurut Kotler (2003) segmentasi pasar merupakan suatu aktivitas membagi atau mengelompokkan pasar yang heterogen menjadi pasar yang homogen atau memiliki kesamaan dalam hal minat, daya beli, geografi, perilaku pembelian maupun gaya hidup.

Selanjutnya Kotler, et.al. (2003) menyatakan bahwa segmentasi adalah melihat pasar secara kreatif, segmentasi merupakan seni mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang-peluang yang

muncul di pasar. Pada saat yang sama segmentasi merupakan ilmu untuk memandang pasar berdasarkan variabel geografis, demografis, psikografis dan perilaku.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa segmentasi memiliki peran penting dalam sebuah perusahaan karena beberapa alasan:

- Segmentasi memungkinkan perusahaan untuk lebih fokus dalam mengalokasikan sumber daya. Dengan membagi pasar menjadi segmen-segmen akan memberikan gambaran bagi perusahaan untuk menetapkan segmen mana yang akan dilayani. Selain itu segmentasi memungkinkan perusahaan mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai peta kompetisi serta menentukan posisi pasar perusahaan.
- Segmentasi merupakan dasar untuk menentukan komponen-komponen strategi. Segmentasi yang disertai dengan pemilihan target market akan memberikan acuan dalam penentuan positioning.
- Segmentasi merupakan faktor kunci untuk mengalahkan pesaing, dengan memandang pasar dari sudut yang unik dan cara yang berbeda dari yang dilakukan pesaing.

### **2.5.1. POLA SEGMENTASI PASAR**

Menurut Kotler (2003) terdapat tiga pola segmentasi pasar. Pola ini digunakan untuk mengidentifikasi preferensi segmen. Pola tersebut adalah:

- Homogeneous preference (preferensi homogen)

Homogeneous preference merupakan pola yang menunjukkan bahwa konsumen memiliki preferensi yang sama terhadap produk atau jasa yang ditawarkan.

- Diffused preference (preferensi yang menyebar)

Diffused preference merupakan pola yang menunjukkan bahwa konsumen memiliki preferensi yang beragam terhadap suatu produk atau jasa yang ditawarkan.

- Clustered preference (preferensi yang mengelompok)

Clustered preference merupakan pola yang menunjukkan bahwa konsumen memiliki preferensi yang berkelompok-kelompok. Dimana konsumen yang berada dalam satu kelompok memiliki kesamaan preferensi.

### **2.5.2. METODOLOGI SEGMENTASI**

Menurut Kotler (2003) ada dua cara yang dapat dijadikan dasar dalam segmentasi pasar, yaitu pertama

*consumen characteristic* (karakteristik konsumen) yang merupakan variabel utama dalam segmentasi yang terdiri dari:

- Segmentasi Geografi

Pada segmentasi geografi pengelompokan dilakukan berdasarkan faktor geografinya, seperti berdasarkan daerah asal atau tempat tinggal mahasiswa dimana dapat dikelompokkan menjadi kelompok mahasiswa yang berasal dari dalam kota Padang, luar kota Padang dalam propinsi Sumatera Barat dan luar kota Padang luar Propinsi Sumatera Barat.

- Demografi Segmentasi

Pada segmentasi demografi pengelompokan dilakukan berdasarkan variabel usia, jenis kelamin dan pekerjaan mahasiswa program MM.

- Psychographic segmentation

Pada Psychographic segmentation pengelompokan didasarkan pada karakteristik setiap konsumen, seperti motivasi, kepribadian, persepsi, interest, minat dan sikap.

Kedua yaitu, *consumer responses* (respon konsumen) yang terdiri dari *Benefit segmentation* (segmentasi manfaat) yaitu pengelompokan yang di dasarkan kepada manfaat yang



diharapkan konsumen dari suatu produk atau jasa, use occasion (saat pemakaian) dan Brand atau merek. Dengan ini konsumen akan dikelompokkan berdasarkan respon mereka terhadap produk atau jasa, seperti ada konsumen yang mementingkan kualitas dan ada konsumen yang mementingkan harga yang murah.

Selanjutnya Kotler, et.al. (2003) mengelompokkan pendekatan dalam melakukan segmentasi pasar menjadi tiga, yaitu:

- *Static Atribut Segmentation*

Static Atribut Segmentation mengelompokkan pasar berdasarkan atribut-atribut statis yang serupa, yang tidak selalu mencerminkan perilaku pembelian atau penggunaan dan tidak secara langsung mempengaruhi keputusan konsumen dalam membeli. Jenis atribut ini mencakup variabel geografi dan demografi.

- *Dynamic Atribut Segmentation*

Dynamic Atribut Segmentation mengelompokkan pasar berdasarkan atribut dinamis yang serupa, atau atribut-atribut yang mencerminkan karakteristik

konsumen. Atribut ini mencakup variable psikografis dan behavioral.

- *Individual Segmentation*

Individual Segmentation mengelompokkan pasar atas unit terkecil atau individu.

### **2.5.3. MENENTUKAN DASAR SEGMENTASI**

Dalam menentukan dasar segmentasi yang akan digunakan dapat disesuaikan dengan kondisi yang paling relevan. Sebagaimana diketahui konsumen berbeda dalam banyak hal dan masing – masing berpotensi membentuk segmen, namun kenyataan tidak semua variabel ini akan bermanfaat untuk semua situasi. Dengan demikian perlu kehati-hatian dalam memilih variabel segmentasi agar sesuai dengan perusahaan.

Selanjutnya Kotler, et.al. (2003) menyatakan bahwa agar strategi segmentasi tersebut tepat perusahaan harus pertama, memandang pasar dari sudut yang unik dan dengan cara yang berbeda dari yang dilakukan pesaing. Kedua metode segmentasi yang digunakan harus sejauh mungkin mencerminkan perilaku pembelian atau penggunaan serta menentukan alasan pelanggan untuk membeli. Karena alasan

inilah dynamic atribut segmentation lebih unggul dibandingkan static atribut segmentation, sebab atribut ini lebih mengarah kepada perilaku pembelian, metode ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perumusan strategi pemasaran yang cocok untuk mempengaruhi perilaku konsumen tersebut.

Segmentasi geografis dan demografis lebih mudah dilakukan, karena data yang akurat dan tepat sudah tersedia. Namun metode ini tidak memberikan gambaran yang yang jelas tentang bagaimana konsumen memilih dan membeli suatu produk. Sehingga akan sulit untuk membangun strategi yang lengkap yang menyertakan perumusan positioning, marketing mix, penjualan, pelayanan, proses dan membangun brand dengan keakuratan yang baik.

#### **2.5.4. SYARAT SEGMENTASI YANG EFEKTIF**

Menurut Kotler (2003) syarat segmentasi yang efektif adalah:

1. *Measurable* (terukur)

*Measurable* berarti segmen pasar harus dapat membantu perusahaan dalam mengukur potensi pasar, daya beli konsumen serta ukuran alokasi sumberdaya.

2. *Substansial* (banyak)

*Substansial* berarti segmen tersebut harus besar dan profitable untuk dilayani.

3. *Accessible* (dapat diakses)

*Accessible* berarti segmen tersebut harus mudah dijangkau untuk dilayani.

4. *Differentiable* (dapat dibedakan)

*Differentiable* berarti segmen tersebut dapat dibedakan dengan jelas.

5. *Actionable* (dapat dilayani)

*Actionable* berarti segmen tersebut dapat dijangkau atau dilayani dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

## **2.6 TARGETING**

Target pasar perlu ditetapkan, karena bermanfaat dalam mengembangkan posisi produk dan strategi bauran pemasaran. Menurut Tjiptono dan Chandra (2012:162), pengertian target pasar adalah proses mengevaluasi dan memilih satu atau beberapa segmen

pasar yang dinilai paling menarik untuk dilayani dengan program pemasaran spesifik perusahaan. Sedangkan menurut Daryanto (2011:42), pengertian target pasar adalah proses mengevaluasi daya tarik segmen pasar dan memilih satu atau beberapa untuk dimasuki.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *Targeting* atau target pasar adalah kegiatan dimana perusahaan memilih segmen pasar untuk dimasuki dan kemudian perusahaan dapat menentukan lebih spesifik pasar yang akan dituju.

Menurut Kotler, et al. (2003) menyatakan ada tiga kriteria yang harus dipenuhi perusahaan pada saat mengevaluasi dan menentukan segmen mana yang akan dijadikan target.

- Pertama, perusahaan harus memastikan bahwa segmen pasar yang dibidik itu cukup besar dan akan cukup menguntungkan bagi perusahaan. Perusahaan dapat saja memilih segmen yang kecil pada saat sekarang namun segmen itu mempunyai prospek menguntungkan dimasa datang. Sehubungan dengan hal ini perusahaan harus menelaah kompetisi yang ada di sektor tersebut dan potensinya untuk tumbuh karena akan berkaitan juga dengan ukuran dan pertumbuhan target segmen perusahaan.
- Kedua adalah bahwa strategi targeting itu harus didasarkan pada keunggulan kompetitif perusahaan yang bersangkutan.

Keunggulan kompetitif merupakan cara untuk mengukur apakah perusahaan memiliki kekuatan dan keahlian yang memadai untuk menguasai segmen pasar yang dipilih sehingga memberikan value bagi konsumen. Untuk menghasilkan value yang unggul tidak cukup hanya memiliki sumber daya yang memadai tetapi harus didukung dengan kapabilitas, kompetensi inti, dan keunggulan kompetitif untuk melaksanakan diferensiasi yang ditujukan untuk memenangkan kompetisi tersebut. Perusahaan juga harus menganalisis dari dekat apakah segmen pasar yang dipilih telah sejalan dan mendukung tujuan jangka panjang perusahaan.

- Ketiga adalah bahwa segmen pasar yang dibidik harus didasarkan pada situasi persaingannya. Perusahaan harus mempertimbangkan situasi persaingan yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi daya tarik targeting perusahaan. Beberapa faktor yang dipertimbangkan disini antara lain intensitas persaingan segmen, potensi masuknya pemain baru, hambatan masuk industri, keberadaan produk-produk pengganti, kehadiran produk-produk komplementer serta pertumbuhan kekuatan tawar menawar pembeli maupun pemasok.

Dengan menggunakan beberapa kriteria diatas perusahaan dapat menemukan kesesuaian perusahaan dengan segmen pasar yang tepat.

### **2.6.1. MENENTUKAN TARGET MARKET**

Menurut Kotler (2003), dalam menetapkan target market perusahaan dapat mempertimbangkan lima pola *Product specialization* dijelaskan sebagai berikut:

#### *1. Single Segment Concentration.*

Single Segment Concentration adalah perusahaan dapat memilih satu segmen saja. Perusahaan lebih bisa mencapai posisi yang kuat disatu segmen, dengan pengetahuan yang baik terhadap kebutuhan segmen sehingga bisa diperoleh keuntungan. Namun, konsentrasi di satu segmen mempunyai potensi resiko yang cukup besar, sehingga alasan inilah yang mendasari perusahaan untuk memilih lebih dari satu segmen.

#### *2. Selective Specialization.*

Selective Specialization adalah perusahaan menyeleksi beberapa segmen. Segmen yang dipilih mungkin tidak

saling berhubungan atau membentuk sinergi, tetapi masing – masing segmen menjanjikan uang. Strategi ini lebih dipilih oleh perusahaan untuk menghindari kerugian, walaupun salah satu segmennya tidak produktif, tetapi perusahaan tetap memperoleh pendapatan dari segmen yang lain.

3. *Product Specialization.*

Product Specialization adalah perusahaan berkonsentrasi membuat produk khusus atau tertentu. Melalui cara ini, perusahaan membangun reputasi yang kuat di produk yang spesifik. Namun resikonya tetap ada, yaitu apabila terjadi kekurangan bahan untuk pembuatan produknya atau keterlambatan melakukan perubahan teknologi.

4. *Market Specialization.*

Market Specialization adalah perusahaan berkonsentrasi melayani berbagai kebutuhan dalam kelompok tertentu. Perusahaan memperoleh reputasi yang kuat dan menjadi channel untuk semua produk baru yang dibutuhkan dan dipergunakan oleh kelompok tersebut. Resiko akan kerugian akan timbul apabila kelompok tadi mengurangi pembelian atau kebutuhannya.



### 5. *Full Market Coverage.*

Full Market Coverage adalah perusahaan berusaha melayani semua kelompok dengan produk yang dibutuhkan. Namun, hanya perusahaan besar yang bisa melakukannya. Untuk menciptakan kepuasan konsumen, pemasar dapat melakukan diferensiasi dan menghasilkan lebih banyak penjualan daripada tidak melakukan diferensiasi, namun diferensiasi dapat meningkatkan biaya perusahaan. Secara umum, hal ini tetap akan bermanfaat khususnya apabila dikaitkan dengan *strategy profitability*, namun demikian perusahaan sebaiknya berhati – hati agar tidak terjadi *over segmenting*.

## **2.7 POSITIONING**

Menurut Kotler (1997), *positioning* adalah suatu tindakan atau langkah-langkah dari produsen untuk mendesain citra perusahaan dan penawaran nilai dimana konsumen didalam suatu segmen tertentu, mengerti dan menghargai apa yang dilakukan suatu segmen tertentu, mengerti dan menghargai apa yang dilakukan suatu perusahaan, dibandingkan dengan pesaingnya.

Menurut Fanggidae (2006), *positioning* adalah suatu strategi dalam kegiatan pemasaran yang bertujuan untuk menciptakan perbedaan (*different*), keuntungan (*advantages*), manfaat (*benefit*) yang membuat konsumen selalu ingat dengan suatu produk. Dengan kata lain sebagai usaha menempatkan sesuatu dalam pikiran orang dengan terlebih dahulu memberikan informasi tentang segala sesuatu seperti fasilitas, program yang diberikan, dosen yang dimiliki dengan cara penyuguhan kualitas pelayanan dan bagaimana mempresentasikannya.

Selanjutnya Kotler, et. al. (2003), menyatakan *positioning* sebagai "*the strategy for leading your cutomers credibly*" yaitu suatu strategi untuk membangun kepercayaan, keyakinan dan kompetensi bagi konsumen. *Positioning* adalah mengenai bagaimana perusahaan mendapatkan kepercayaan pelanggan untuk dengan sukarela mengikuti perusahaan.

Dapat disimpulkan *positioning* adalah suatu usaha produsen dalam memposisikan produknya sebagai produk yang memiliki citra, image dan identitas yang baik dimata masyarakat, produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat.

### **2.7.1. BENTUK-BENTUK STRATEGI POSITIONING**

Kotler (2006:265) menjelaskan bahwa terdapat beberapa cara *product positioning* yang dapat dilakukan pemasar dalam memasarkan produk kepada konsumen yang dituju antara lain:

1. Penetapan posisi menurut atribut.

Perusahaan memposisikan dirinya berdasarkan atribut atau fitur spesifik, misalnya ukuran, keamanan, komposisi bahan, pengalaman dalam bidang yang digeluti, dan seterusnya. Amazon.com, misalnya menekankan system pemesanan uniknya yang berslogan “i-click”.

2. Penentuan posisi menurut manfaat.

Dalam pengertian ini produk diposisikan sebagai pemimpin dalam suatu manfaat tertentu, misalnya pasta gigi, mencegah kerusakan gigi, menyegarkan mulut, menjaga kesehatan gusi dan seterusnya. Contoh lain adalah mobil Volvo yang menekankan keamanan dan durabilitas.

3. Penentuan posisi menurut penerapan dan penggunaan.

Produk diposisikan sebagai alternative terbaik untuk situasi pemakaian atau aplikasi tertentu, misalnya

Bodrek diposisikan sebagai obat yang boleh diminum sebelum makan.

4. Penentuan posisi menurut pemakai.

Produk diposisikan sebagai pilihan terbaik untuk kelompok pemakai tertentu, misalnya minuman kesehatan untuk para atlet.

5. Penentuan posisi menurut pesaing.

Klaim produk dihubungkan dengan posisi persaingan terhadap pesaing utama, misalnya 7UP, mempromosikan produknya sebagai “The Un-Coca Cola”. Selain itu juga bisa berupa klaim berupa perbandingan langsung dengan produk pesaing.

6. Penentuan posisi menurut kategori produk.

Produk diposisikan sebagai pemimpin dalam kategori produk tertentu, misalnya permen Kopiko diposisikan sebagai kopi dalam bentuk permen, bukan permen rasa kopi.

7. Penentuan posisi menurut harga.

Perusahaan berusaha menciptakan citra berkualitas tinggi lewat harga premium atau sebaliknya menekan harga murah sebagai indikator nilai.

## 2.8 FISHBONE DIAGRAM

*Fishbone diagram* sering juga disebut dengan istilah Diagram Ishikawa. Penyebutan diagram ini sebagai Diagram Ishikawan karena Dr. Kaoru Ishikawa yang telah mengembangkan model diagram ini sekitar tahun 1960-an. Sedangkan penyebutan diagram ini sebagai *fishbone diagram* karena bentuknya menyerupai kerangka tulang ikan yang bagian-bagiannya meliputi kepala, sirip, dan tulang. *Fishbone diagram* merupakan suatu alat visual untuk mengidentifikasi, mengeksplorasi, dan secara grafik menggambarkan secara detail semua penyebab yang berhubungan dengan suatu permasalahan. Konsep dasar dari *fishbone diagram* adalah permasalahan mendasar diletakkan pada bagian kanan dari diagram atau pada bagian kepala dari kerangka tulang ikannya.

Menurut Ariani (2003), *fishbone diagram* dipergunakan untuk kebutuhan-kebutuhan sebagai berikut:

1. Membantu mengidentifikasi akar penyebab dari suatu masalah.
2. Membantu membangkitkan ide-ide untuk solusi suatu masalah.
3. Membantu dalam penyelidikan atau pencarian fakta-fakta lebih lanjut.

Langkah-langkah dalam penyusunan *fishbone diagram* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Membuat kerangka *fishbone diagram*.

Kerangka *fishbone diagram* meliputi kepala ikan yang diletakkan pada bagian kanan diagram. Kepala ikan ini nantinya akan digunakan untuk menyatakan masalah utama. Bagian kedua merupakan sirip, yang akan digunakan untuk menuliskan kelompok penyebab permasalahan. Bagian ketiga merupakan duri yang akan digunakan untuk menyatakan penyebab masalah.

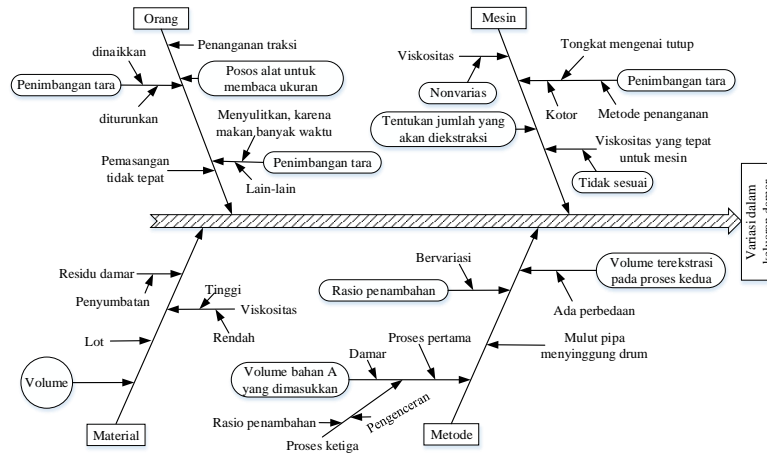
2. Merumuskan masalah utama.

Masalah merupakan perbedaan antara kondisi yang ada dengan kondisi yang diinginkan. Masalah juga dapat didefinisikan sebagai adanya kesenjangan antara kinerja sekarang dengan kinerja yang ditargetkan. Masalah utama ini akan ditempatkan pada bagian kanan dari Diagram Fishbone atau ditempatkan pada kepala ikan.

3. Mencari faktor-faktor utama yang berpengaruh pada permasalahan.

Langkah ini dapat dilakukan dengan teknik brainstorming. Penyebab permasalahan dapat dikelompokkan dalam enam kelompok yaitu *materials* (bahan baku), *machines and equipment* (mesin dan peralatan), *manpower* (sumber daya manusia), *methods* (metode), *Mother Nature/environment* (lingkungan), dan *measurement* (pengukuran).

4. Menemukan penyebab untuk masing-masing kelompok penyebab masalah yang ditempatkan pada duri ikan.
5. Menggambarkannya dalam *fishbone diagram*.



Gambar 2.3 *Fishbone Diagram*.

Sumber: (Imai, 1996, hal.64)

## 2.9 CRITICAL SUCCESS FACTORS OF THE FOOD SERVICE INDUSTRY

Menurut Mamalis (2009, p199) dalam *Critical Success Factors of The Food Service Industry* terdapat 6 kunci kritikal dalam kesuksesan industri pelayanan makanan antara lain:

### 1. Adaptasi Terhadap Wilayah (*Adaptation To Locality*)

Hasil dari penelitian *focus group research* menunjukkan bahwa untuk adaptasi terhadap wilayah adalah alasan yang paling penting untuk memilih tempat makan. Menurut Chaipoopirutana (1998) menyimpulkan bahwa jita

perusahaan ingin sukses mereka harus memahami budaya negara dimana mereka beroperasi. Sedangkan menurut Roth (1995) mengemukakan bahwa manajer dapat menggunakan pengetahuan kebudayaan nasional pasar untuk mengembangkan gambaran strategi yang sukses.

Konsumen sangat percaya bahwa karakter lokal adalah keunggulan kompetitif di industri restoran. Hasilnya bisa sangat berguna untuk pemasar yang ingin berinvestasi dipasar luar negeri atau lokal lainnya, terutama disektor makanan dan restoran.

Manajer harus menyadari dan adaptif dengan kebutuhan lokal (Lee & Ulgado, 1997) dan membedakan produk yang mereka tawarkan dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

## 2. Kualitas Makanan (*Food Quality*)

Kualitas makanan adalah faktor kedua yang paling penting menurut penelitian *focus group research* yang terdiri dari dua ukuran mengenai kualitas dan rasa makanan.

- Pettijohn et al. (1997) mengemukakan bahwa kualitas makanan adalah salah satu atribut penting dalam sebuah industri makanan.



- Menurut *Dinner and Dining Survey* (1992), 75% dari orang yang disurvei peringkat kualitas makanan menjadi faktor paling penting dalam industri makanan.
- Lewis (1981) menemukan bahwa kualitas makanan adalah faktor yang paling penting di restoran, atau yang menjadi pertimbangan untuk mempengaruhi pilihan konsumen untuk makan di sebuah restoran.
- Jenis makanan dan kualitas makanan juga ditemukan menjadi faktor paling penting dalam pilihan konsumen. Auty (1992).
- Sonario (2000) sepakat bahwa kualitas makanan adalah alasan yang paling penting bagi pelanggan untuk kembali ke restoran.

Sebuah restoran harus lebih sadar akan espektasi dan persepsi konsumen terhadap kualitas makanan dan rasa makanan.

### 3. Pelayanan (*Service*)

*Focus group research* mendukung gagasan bahwa kualitas pelayanan merupakan faktor penting terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan. Hasil dari penelitian kualitatif, menunjukkan bahwa faktor layanan memiliki pengaruh relatif kuat terhadap pilihan pelanggan.

- Dalam lingkungan yang semakin kompetitif, pemasar menyadari bahwa untuk mempertahankan pelanggan dan untuk bertahan hidup dan tumbuh mereka harus memberikan kualitas pelayanan yang melebihi harapan pelanggan. (Dabholkar, Shepherd, & Thorpe, 2000)
- Dalam decade terakhir pelanggan telah semakin memperhatikan tentang kualitas pelayanan (Sparrow & Wood, 1994) tentunya, sebuah perusahaan harus didorong pelayanannya, dan terutama restoran.
- Johns dan Pine (2002) menyimpulkan bahwa dalam *restaurant studies customers* melihat pelayanan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas penawaran restoran.
- Soriano (2002) melaporkan bahwa ada kecenderungan pelayanan untuk menjadi atribut yang paling penting untuk keberhasilan restoran setelah kualitas makanan.
- Stevens, Knutson, dan Patton (1995) berpendapat bahwa layanan adalah komponen penting untuk kepuasan pelanggan diindustri makanan.

Oleh karena itu sangatlah penting untuk sebuah restoran memiliki komitmen untuk memberikan tingkat pelayanan yang baik terhadap pelanggannya.

#### 4. Fasilitas (*Facilities*)

Faktor fasilitas ini terdiri dari tindakan mengenai suasana dan fasilitas yang disediakan. Menurut *Focus Group Research*, fasilitas yang disediakan oleh restoran adalah alasan bagi pelanggan untuk mengunjungi sebuah restoran. Selain itu, fasilitas adalah tanda bahwa sebuah restoran memahami pelanggannya. Fasilitas dapat meningkatkan rantai pendapatan karena dapat menarik pelanggan situasional, terutama mereka yang ingin mengatur pesta anak-anak atau pihak untuk acara khusus tetapi tidak memiliki ruang yang cukup di rumah mereka.

#### 5. *Place To Be*

Kenikmatan makan di restoran telah ditemukan untuk menjadi salah satu faktor paling penting dalam memprediksi pilihan konsumen. Menurut *Focus Group Research*, faktor kenikmatan makan dalam didefinisikan dalam tiga dimensi yaitu:

- Tempat yang aman
- Dekorasi
- Faktor-faktor sosial

Khususnya remaja dan wanita, membutuhkan tempat yang aman untuk pergi keluar, untuk menikmati secangkir kopi atau menikmati sebuah makanan dan pada saat yang sama untuk berkumpul dengan teman.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas makanan dan minuman, program promosi, dan layanan hanyalah atribut fisik yang merupakan faktor-faktor penting dalam memilih sebuah restoran, sekarang masyarakat ingin lebih dari layanan produk, yaitu *leisure fulfillment*. Jaman sekarang konsumen restoran bersedia untuk menghabiskan uang pada kualitas, tapi banyak berharap sesuatu yang lebih dari sekedar makanan. Kesimpulan ini sesuai dengan penelitian sebelumnya seperti dari:

- Johns et al (1995), yang berpendapat bahwa layanan restoran terutama dirasakan dalam hal nilai kesenangan dan hiburan dari pengalaman mereka menyantap makanan. Saat ini, konsumen ingin pergi ke tempat yang tidak hanya untuk makan tetapi juga untuk bersenang-senang.
- Konsumen tidak hanya mencari pelayanan tetapi juga pengalaman menyantap makanan. (Johns & Pine, 2002).

- Pertumbuhan restoran bertema dijelaskan oleh pelanggan yang mencari suasana dibandingkan dengan santapan yang berbeda atau yang sederhana. (Auty, 1992).
- Lunberg dan Walker (1993) menyarankan bahwa orang yang pergi ke restoran untuk menghilangkan rasa lapar tapi juga *self-esteem*, *self-respect*, *self-confidence*, dan *prestige needs*.
- Auty (1992) berpendapat bahwa orang yang pergi ke restoran untuk alasan sosial dan setiap elemen operasi yang meningkatkan motif sosial mereka. Konsumen memilih sebuah restoran untuk memenuhi kebutuhan sosial.

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian diatas, pemilik restoran harus memproyeksikan citra restoran untuk pelanggan dengan menggabungkan manfaat produk dengan layanan dan memanfaatkan waktu luang untuk membuat restoran lebih menarik dari pesaing yang mempromosikan produk dan service yang hampir sama.

## 6. Program Insentif Penjualan (*Sales Incentive Program*)

Faktor terakhir diwakili oleh dua ukuran mengenai alat promosi karyawan dalam restoran untuk meningkatkan penjualan dan frekuensi kunjungan. Dalam hal ini faktor tersebut disebut sebagai program insentif penjualan. Seperti dalam penelitian sebelumnya:

- Salah satu aspek dari strategi komunikasi perusahaan yang menyediakan keuntungan strategis jangka panjang dan fleksibilitas jangka pendek adalah promosi penjualan (Smith & Sinha, 2000).
- Sirohi, McLaughlin, dan Wittink (1998) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang termasuk dalam program insentif penjualan dapat mempengaruhi keputusan pembelian bahkan dalam kasus dimana pelanggan sudah puas dengan merek mereka saat dikonsumsi.

Oleh karena itu, program insentif penjualan juga dapat menjadi sebuah alternatif yang baik bagi manajer restoran untuk dapat meningkatkan penjualan dan frekuensi kunjungan pelanggan.