

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pertamina adalah perusahaan untuk penambangan minyak dan gas bumi yang di bentuk berdasarkan kebijakan Dewan Perwakilan Rakyat tahun 1960. Pertamina adalah perusahaan yang diberikan wewenang dan tanggung jawab untuk administrasi, manajemen dan pengawasan terhadap kerja sama di bidang eksplorasi dan produksi minyak. Pertamina dalam menjalankan perusahaannya di bawah UU No. 8 Tahun 1971 sampai kemudian berlakunya UU No. 22 Tahun 2001, yang masa transisinya berakhir pada 23 November 2005, tidak murni sepenuhnya sebagai perusahaan bisnis.

Pertamina dalam kurun waktu 34 tahun (1971 - 2005) berada di dua dunia yang berbeda. Di satu sisi di dunia komersial, dan yang satu lagi dunia nonkomersial, yaitu *Public Service Obligation* (PSO) atau tugas pelayanan umum. Tugas-tugas Pertamina sesuai UU No. 8 Tahun 1971 Pasal 13 menyebutkan: (a) melaksanakan pengusahaan minyak dan gas bumi dengan memperoleh hasil sebesar-besarnya bagi kemakmuran rakyat dan negara; (b) menyediakan dan melayani kebutuhan bahan bakar minyak dan gas bumi untuk dalam negeri yang pelaksanaannya diatur dengan Peraturan Pemerintah. Akibatnya, pendekatan manajemen usaha pun tidak sepenuhnya bisnis, bahkan dalam prakteknya sisi komersial sering dikalahkan untuk

posisinya seperti itu, Pertamina pada posisi itu boleh dikatakan menjadi “wahana perjuangan melalui pengembangan PSO-nya” dan sebagai sumber pendapatan negara dan penghasil devisa Negara, selain sebagai penyedia energi BBM dan non-BBM tentunya.

PT. Pertamina setelah berubah menjadi PT.Pertamina (Persero), pada tanggal 17 September 2003 mengalami perubahan yang cepat dan signifikan terjadi di dalam Pertamina. Program Restrukturisasi yang secara internal dilakukan Pertamina sejak 1994 akhirnya dipercepat. Tantangan eksternal yang dihadapi Pertamina memaksa perusahaan ini bekerja keras dan cepat. Perubahan bergulir dengan cepat dan signifikan sampai pada 17 September 2003, lahir PT Pertamina (Persero).

Perubahan Pertamina yang begitu cepat memang karena dipaksa oleh kondisi eksternal (nasional dan global) yang terus berubah secara signifikan dan cepat. Kondisi yang mempengaruhi peta ekonomi dan politik nasional, pada akhirnya berimbas pada lingkup yang lebih mikro, *including* Pertamina di dalamnya. Perubahan global membuat peta bisnis migas penuh dinamika. Munculnya kekuatan ekonomi regional Masyarakat Ekonomi Eropa, Asia Pasifik, Asia Tenggara, munculnya macan ekonomi Taiwan dan Korea Selatan, sangat mempengaruhi peta ekonomi global tersebut, yang akhirnya semua negara melakukan reposisi ekonomi. Bagi bisnis migas di dalam negeri, kondisi ini membuka peluang BUMN, BUMD, swasta (nasional dan asing), serta koperasi untuk berkiprah di Indonesia. Dengan kondisi seperti ini Pertamina akan berhadapan dengan persaingan yang...

Sistem pengusahaan minyak dan gas bumi di Indonesia berdasarkan UU No. 44 Prp Tahun 1960 dan UU No. 8 / 1971 dipegang Pertamina, atas nama Pemerintah tapi tetap melibatkan investor swasta, baik nasional maupun dunia. Terutama di Hulu dalam bentuk *Production Sharing Contract* (PSC). Menurut informasi Departemen ESDM, sudah ada beberapa calon kompetitor yang melakukan registrasi, yaitu: BP, Shell/Stanvac, Petronas, Elnusa Petrofin, Elnusa Harapan, Sigma Rancang Perdana. Tidak hanya itu, ada beberapa perusahaan asing yang sudah melakukan survei, yaitu Shell, BP, Exxon Mobil, Petronas, Kuo Oil, dan Coastal Energy.

Berdasarkan analisis SWOT dan GE 9 Cell disimpulkan, bahwa strategi generik yang harus digunakan Pertamina untuk *Business Plan* BBM Industri 2004 -2008 adalah strategi mempertahankan pasar secara selektif. Melalui *strategi defensif* dilakukan perbaikan kondisi internal perusahaan dan membuat terobosan kebijakan manajemen untuk memperbaiki kelemahan. Hal ini untuk mempertahankan pangsa pasar yang ada, sedangkan dengan *strategi ofensif*, Pertamina akan merebut pasar pelanggan besar yang saat ini melakukan impor langsung.

Pertamina sebagai PT (Persero) tentu saja harus bertahan dalam menghadapi persaingan. Orientasi bisnis yang menjadi jiwa perusahaan adalah suatu kewajiban kalau Pertamina berusaha mempertahankan yang kini dipegangnya, tetap menjadi *market leader* pada saat ini asumsinya menjadi

Perhitungan target bertahan Pertamina, untuk tahun 2007 dan 2008 (dua-tiga tahun setelah pasar terbuka) secara realistis, Pertamina mematok target bertahan di rata-rata 96,8% dan untuk ini Pertamina harus memberikan kualitas layanan pelanggan sesuai standar internasional. Motto sederhana dalam bahasa bisnis sekarang dikatidakan sebagai *customer satisfaction* harus dilaksanakan. Dalam menghadapi persaingan yang terjadi, Pertamina akan menghadapinya secara profesional sesuai kaidah bisnis yang ada terutama mengutamakan mutu pelayanan dan produk.

Berdasarkan kondisi persaingan global dan persaingan migas, maka untuk memenangkan pasar, Pertamina kemudian melakukan *repositioning*. *Repositioning* (2004:98) diartikan sebagai penempatan atau penataan kembali *positioning* merek, sehingga merek tersebut memiliki karakteristik baru yang berbeda dari sebelumnya di pasar atau konsumennya. *Positioning* (Sutisna, 2002:258) adalah cara pemasar menanamkan citra, persepsi dan imajinasi atas produk yang di tawarkan kepada konsumen melalui proses komunikasi. *Positioning* berhubungan dengan bagaimana memainkan komunikasi agar dalam benak konsumen tertanam suatu citra tertentu.

Rhenald Kasali dalam bukunya *Change* (2005: 45) mengatakan bahwa setiap perubahan selalu membawa nilai-nilai baru. Menurut Rhenald Kasali (2005 :48) manajemen perubahan, suka atau tidak suka, harus menyentuh transformasi nilai-nilai tanpa hal itu, manusia dalam suatu institusi akan tetap melakukan hal-hal sama seperti masa lalu. Perubahan pun akan ditumpangi nilai-nilai baru yang sama sekali tidak dikehendaki melintasi materialisme

manipulatif seperti rekayasa informasi dan keuangan, perilaku eksekutif yang kurang loyal, dan ketidakpercayaan.

Perubahan yang dilakukan perusahaan biasanya terkait dengan pergantian manajemen, perubahan visi dan misi perusahaan, *merger*, peralihan bentuk usaha dan industri yang digelutinya, termasuk perubahan budaya perusahaan. Budaya perusahaan Menurut Rhenald (2005 :23) adalah satu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dengan cara berpikir yang dipertemukan oleh para anggota organisasi dan dapat diterima oleh anggota baru seutuhnya. Secara pragmatis menurut Rhenald, budaya organisasi (perusahaan) dapat berarti sebagai “Norma-norma perilaku, sosial, dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk kepercayaan, sikap, dan prioritas para anggotanya” (Turner, 1992 : 78).

*Repositioning* pada Pertamina, perubahan yang kasat mata adalah perubahan logo Pertamina. Perubahan logo Pertamina ini diharapkan didukung dengan perubahan budaya yang mendasar ( WePe Edisi Desember 2005) dengan adanya perubahan logo maka Pertamina dapat tampil dengan semangat baru atau *new spirit* (Kasali, 2005 :62). Tim Perubahan logo mengatakan bahwa istilah *new spirit* atau semangat baru inilah yang selalu ditekankan oleh Direktur Utama setiap kali membicarakan soal perubahan logo. Sejumlah perubahan yang diharapkan, menurut Tim diantaranya adalah perubahan sikap dari birokrat menuju korporat, budaya dilayani menjadi melayani, dan perubahan-perubahan lainnya.

Dari sinilah kemudian peneliti tertarik untuk meneliti masalah *repositioning* yang terjadi di Pertamina.

## B. Rumusan Masalah

Rumusan masalahnya adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana strategi *repositioning* logo yang dilakukan Pertamina?
2. Bagaimana strategi *repositioning* budaya yang dilakukan Pertamina?

## C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui strategi *repositioning* logo dan budaya yang dilakukan Pertamina.
2. Untuk mengetahui alasan terjadinya *repositioning* logo dan budaya Pertamina.
3. Untuk mengetahui kendala atau hambatan dalam proses strategi *repositioning* tersebut.

## D. Kerangka Teori

### 1. Strategi

Komunikasi (Effendy, 1992: 7) adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen (*manajemen*) untuk mencapai tujuan. Dengan strategi yang baik dapat membantu dan mengalokasikan sumber-sumber organisasi yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi dalam mengatasi perubahan lingkungan dan menyatukan langkah dengan memanfaatkan kemampuan masing-

Strategi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1993: 856) adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Strategi menurut Karl Von Clausewitz merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang (kompetisi). Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan, maka strategi mempunyai beberapa sifat:

- a. Menyatu (*United*) yakni menyatukan seluruh bagian-bagian dalam perusahaan.
- b. Menyeluruh (*Comprehensive*) yakni mencakup seluruh aspek dalam perusahaan.
- c. Integral (*Integrated*) yakni seluruh strategi akan cocok atau sesuai dari seluruh tingkatan (*Corporate, Business and Functional*)

Pakar lainnya Ahmad S. Adnaputra, MA, MS.(1998:73) menyatakan bahwa strategi adalah bagian terpadu dari suatu perencanaan (*plan*) sedangkan rencana merupakan produk dari suatu perencanaan (*planning*) yang pada akhirnya perencanaan adalah salah satu fungsi dasar dari proses manajemen.

Strategi dapat diterjemahkan sebagai penetapan tujuan jangka panjang dari suatu organisasi, dan pemilihan alternative tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut (Hanafi, 1997: 68). Dalam definisinya tersebut terkandung sebuah tindakan strategi dengan jalan mengalokasikan sumber daya yang ada, dan juga menetapkan ketetapan untuk memutuskan berbagai alternative

tindakan. Dalam pengertian ini berarti bahwa suatu organisasi telah memiliki berbagai alternative tindakan, baik yang telah dilakukan sebelumnya maupun alternative tindakan yang masih berupa konsep perencanaan.

Menurut Quinn, strategi dapat diterjemahkan sebagai sebuah pola perencanaan yang menggabungkan tujuan organisasi, kebijakan-kebijakan dan pangkalan aksi-aksi yang terpadu: *A strategy is the pattern or plan that integrates an organization's major goal, policies and action sequences into a cohesives whole (Quinn, 1991: 5)*

Dari pandangan tersebut terdapat 2 makna strategi, yakni strategi dimaknai sebagai sebuah perencanaan dan strategi sebagai sebuah pola. Strategi yang di maknai sebagai sebuah rencana di jelaskan oleh Quinn sebagai sebuah pedoman untuk menghadapi situasi...*a guideline or set of guidelines to deal with a situation. (Quinn 1991: 12)*. Sementara itu strategi juga tidaklah cukup sebatas rencana belaka, namun lebih jauh lagi strategi haruslah dapat diimplementasikan menjadi sebuah pola tindakan. Dengan demikian strategi telah dimaknai sebagai sebuah pola, yakni pola tindakan (*A pattern in a stream actions*). Dalam pengertian tersebut, Quinn juga menambahkan bahwa suatu strategi yang efektif meliputi 3 elemen penting yakni (Quinn, 1991: 10):

*Effective formal strategi contain three essential elements:*

1) *The most important goals (or objectives) to be achieved.*



3) *The major action sequences (or programs) that are necessary to achieve the defined goals within the limit set*

(Tujuan utama organisasi, berbagai kebijakan yang mendorong atau justru membatasi gerak organisasi, rangkaian aktivitas kerja atau program yang mendorong terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditentukan dalam berbagai keterbatasan)

Sebuah strategi untuk dapat diterapkan justru harus memenuhi kriteria fleksibilitas sebagaimana yang di sampaikan oleh Quinn (1991: 11). Dalam salah satu kriteria strategi yang efektif, yakni fleksibilitas (*flexibility*) dimana dengan adanya fleksibilitas ini justru akan memberi ruang gerak kepada pelaku strategi untuk mengalokasikan sumber daya yang terbatas untuk mencapai tujuannya. Sebuah strategi yang terencana dengan baik mampu menyusun dan mengatur sumber-sumber organisasi dalam sebuah hasil yang unik dan mampu bertahan dalam jangka yang lama. Berdasarkan pada kemampuan dan kelemahan internal, mengantisipasi perubahan lingkungan dan tindakan yang dilakukan rival atau lawan. Hal ini sebagaimana di sampaikan oleh Quinn sebagai berikut :

*A well formulated strategy helps to marshal and allocated an organizations resources into a unique and viable posture based on its relative internal competencies and short comings, anticipated changes in the environment, and contingent moves by intelligent opponents (Quinn, 1991: 5)*

Dengan demikian sebuah strategi yang baik menurut Quinn mempertimbangkan 3 hal:

- a. Lingkungan internal organisasi, meliputi kemampuan dan kelemahan organisasi.
- b. Lingkungan eksternal organisasi yang sewaktu-waktu dapat berubah.
- c. Berbagai aksi yang dilakukan oleh pesaingnya, ataupun secara umum dapat dijelaskan sebagai segala kondisi yang menjadi peluang dan ancaman bagi lembaga atau organisasi yang bersangkutan.

Menurut Bryson (Salusu, 1996: 47) strategi harus dikaitkan dengan lingkungan mengingat fungsi dan dari strategi adalah membuat jembatan antara misi organisasi dan dunia lingkungan. Bahkan strategi dapat dipikirkan sebagai sebuah pola dari tujuan, kebijakan, program, tindakan, kepentingan atau sumber daya yang mencrangkan tentang organisasi yang dibuatnya dan mengapa dibuat begitu.

Definisi strategi yang paling sederhana dirumuskan sebagai cara organisasi untuk mencapai tujuan (Reksonadipranoto, 1996: 76) suatu strategi hendaknya mampu memberi informasi kepada pembacanya yang sekaligus berarti mudah diperbaharui oleh setiap anggota manajemen puncak dan setiap karyawan organisasi, maka oleh Donelly (Salusu, 1996: 54) dikemukakan enam informasi yang tidak boleh dilupakan dalam suatu strategi yaitu:

- a. Apa yaitu apa yang akan dilaksanakan

- b. Mengapa demikian, suatu uraian tentang alasan yang akan dipakai dalam menentukan apa yang ada di atas.
- c. Siapa yang akan bertanggung jawab untuk atau mengoperasionalkan strategi.
- d. Berapa banyak biaya yang harus dikeluarkan untuk melaksanakan strategi.
- e. Berapa lama waktu yang diperlukan untuk operasional strategi tersebut.
- f. Hasil apa yang diperoleh dari strategi tersebut.

Pengertian strategi di atas dapat disimpulkan bahwa untuk menentukan atau merancang suatu strategi harus memperhatikan kondisi lingkungan dimana strategi itu tidak bertentangan tetapi searah dan sesuai dengan kondisi lingkungan dan juga harus memperhitungkan beberapa hal lain baik biaya, waktu, hasil apakah yang akan dicapai, serta penanggung jawab dari pelaksanaan strategi. Menurut Agustinus (1998: 52) pilihan strategi yaitu teknik atau cara yang digunakan. Ada 3 pilihan strategi meliputi:

- a. *Defensive Strategy*, meliputi: mengulur waktu, tidak melakukan apa-apa dan membentangi diri dengan kuat.
- b. *Adaptive Strategy*, meliputi: mengubah kebijaksanaan, modifikasi operasional dan meluruskan citra.

- c. *Dynamic Strategy*, dapat merubah karal

meliputi: merger dan akuisisi investasi

peredaran produk lama, menggandeng kekuasaan dan melemparkan isu baru untuk mengalihkan perhatian.

Dalam meluncurkan suatu produk baru, manajemen pemasaran dapat menetapkan tingkat yang tinggi atau rendah untuk setiap variable pemasaran, seperti harga, promosi, distribusi dan kualitas produk. Dengan hanya mempertimbangkan harga dan promosi, manajemen dapat mengikuti salah satu dari empat strategi yaitu :

- a. Strategi peluncuran cepat (*rapid-skimming strategy*) terdiri dari peluncuran produk baru pada harga tinggi dengan tingkat promosi tinggi.
- b. Strategi peluncuran lambat (*slow-skimming strategi*) berupa peluncuran produk baru dengan harga tinggi dan sedikit promosi.
- c. Strategi penetrasi cepat berupa peluncuran produk pada harga rendah dengan biaya promosi yang besar.
- d. Strategi penetrasi lambat berupa peluncuran produk baru dengan harga yang rendah dan tingkat promosi yang rendah.

#### **a. Strategi Komunikasi**

- 1) *To secure understanding* : memastikan bahwa komunikas mengerti pesan yang diterimanya.
- 2) *To establish acceptance* : setelah pesan dimengerti dan diterima maka penerimanya harus dibina.
- 3) *To motivate action* : kemudian kegiatan di motivasikan.

Di dalam komunikasi peranan komunikator sangat penting Strategi komunikasi harus luwes sedemikian rupa sehingga komunikator sebagai pelaksana dapat segera mengadakan perubahan apabila ada suatu faktor yang mempengaruhinya menurut para ahli komunikasi lebih baik menggunakan apa yang disebut *A-A Procedure* atau "*From attention to action procedure*" yaitu AIDDA :

A: *Attention* (perhatian)

I: *Interest* (minat)

D: *Desire* (hasrat)

D: *Decision* (keputusan)

A: *Action* (tindakan)

Proses pertahapan komunikasi mengandung maksud bahwa komunikasi hendaknya di mulai dengan membangkitkan perhatian dan komunikator harus menimbulkan daya tarik (Smith, 1999: 54)

#### **b. Strategi Komunikasi Pemasaran**

Komunikasi pemasaran (*Marketing*

Created with

 **nitro**<sup>PDF</sup> professional

download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

promosi adalah salah satu dari empat elem

pemasaran (*marketing mix*) yang dimiliki perusahaan. Program komunikasi pemasaran total sebuah perusahaan disebut dengan bauran promosi (*promotional mix*), yang terdiri dari ramuan khusus iklan, penjualan pribadi, promosi penjualan, dan hubungan masyarakat. Definisi menurut Kotler (2002: 626) ada lima alat promosi utama adalah sebagai berikut:

- 1) *Advertising* : presentasi untuk umum, diserap dengan baik karena dapat diulang berapa kali, kesempatan yang lebih baik untuk memberikan “arti” produk, jasa atau ide dengan mendramatisir suara, warna, cetakan *impersonality*, hanya monolog bukan dialog.
- 2) *Direct marketing* : melalui surat langsung, telemarketing, elektronik marketing dan lainnya. Non publik, untuk orang tertentu mengikuti kebiasaan konsumen, *Up to date*.
- 3) *Sales promotion* : menyampaikan informasi melalui komunikasi. Memberikan inisiatif untuk konsumen, mengundang, mengajak konsumen untuk melakukan transaksi saat itu juga.
- 4) *Public relation & publicity* : kepercayaan yang tinggi *off-guard*, mencapai prospek yang lebih baik dari iklan, dramatisasi.
- 5) *Personal Selling* : paling efektif, terutama untuk membangun

personal, menanamkan kesan yang dalam di hati konsumen, adanya respon langsung dari konsumen.

Strategi komunikasi pemasaran diterapkan secara terpadu, sinkron dan memiliki pengertian yang jelas. Komunikasi pemasaran dapat membantu mempertemukan pembeli dan penjual bersama-sama dalam satu hubungan pertukaran, menciptakan arus informasi antara pembeli dan penjual yang membuat kegiatan pertukaran lebih efisien, dan memungkinkan semua pihak untuk mencapai persetujuan pertukaran yang memuaskan. Salah satu bagian dari komunikasi pemasaran adalah promosi.

Strategi komunikasi pemasaran menurut Tjiptono (1997: 233) ada 6 strategi pokok dalam strategi komunikasi pemasaran yaitu :

1) Strategi pengeluaran promosi

Anggaran promosi merupakan bagian dari anggaran pemasaran. Tidak ada standar yang pasti mengenai seberapa besar pengeluaran promosi yang harus dialokasikan.

2) Strategi bauran promosi

Strategi ini berupaya memberikan distribusi yang optimal dari setiap metode promosi. Berikut adalah faktor-faktor yang menentukan bauran promosi :

mengapa harus membeli produk tersebut. Hasil riset komunikasi berikut memberikan pedoman untuk menyampaikan copy ke khalayak sasaran yaitu :

- a) Kreadibilitas sumber.
- b) Keseimbangan argument.
- c) Pengulangan pesan.
- d) Daya tarik rasional bersus daya tarik emosional.
- e) Daya tarik humor.
- f) Keadaan mata dalam memandang iklan gambar.
- g) Iklan perbandingan (*comparation advertising*)

#### 5) Strategi penjualan

Strategi penjualan adalah memindahkan posisi pelanggan ke tahap pembelian (dalam proses pengambilan keputusan) melalui penjualan tatap muka.

#### 6) Strategi motivasi dan penyeliaan tenaga penjualan:

##### a) Motivasi

Wiraniaga dapat memotivasi dengan menggunakan penghargaan berbentuk finansial. Motivasi finansial berwujud kompensasi uang sedangkan motivasi non finansial biasanya dalam bentuk program evaluasi kerja.

##### b) Penyeliaan

Penyeliaan diperlukan untuk memastikan bahwa sales people bekerja dengan baik menanggapi sales people



pada lokasi kerja yang tepat, memberi pelatihan dan sebagai saluran komunikasi antara atasan bawahan.

## 2. *Positioning dan Repositioning*

*Positioning* (Sutisna, 2002: 258) adalah cara pemasar menanamkan citra, persepsi dan imajinasi atas produk yang di tawarkan kepada konsumen melalui proses komunikasi. *Positioning* berhubungan dengan bagaimana memainkan komunikasi agar dalam benak konsumen tertanam suatu citra tertentu. Sedangkan Rhenald Kasali (1999: 527) mendefinisikan *positioning* adalah sebagai :

- Strategi komunikasi untuk memasuki jendela tidak konsumen agar produk/merek/nama anda mengandung arti yang dalam beberapa segi mencerminkan keunggulan terhadap produk/merek/nama lain dalam bentuk hubungan asosiatif”

Sehubungan dengan definisi tersebut, maka ada beberapa hal yang perlu di perhatikan yaitu ( Kasali,1999: 527) :

a. *Positioning* adalah strategi komunikasi.

Komunikasi dilakukan untuk menjembatani suatu program acara.

b. *Positioning* bersifat dinamis.

Persepsi konsumen terhadap produk bersifat relative terhadap struktur pasar atau pesaing, oleh karena itu perlu di pahami bahwa *positioning* adalah strategi yang perlu di kembangkan.

c. *Positioning* berhubungan erat dengan *event marketing*.

Karena *positioning* berkaitan dengan citra di benak konsumen.

d. *Positioning* berhubungan erat dengan atribut atribut produk

Konsumen pada dasarnya tidak membeli produk, tetapi mengkombinasikan atribut-atribut. Atribut merupakan karakteristik dari produk.

- e. *Positioning* memberi arti penting bagi konsumen.
- f. Atribut yang dipilih harus unik.

Selain unik atribut yang hendak ditonjolkan harus dapat di bedakan dengan yang sudah dimiliki para pesaing.

- g. *Positioning* harus di ungkapkan dalam bentuk suatu pernyataan (*positioning statement*)

*Positioning* adalah sesuatu yang dilakukan terhadap pikiran, yakni menempatkan produk pada tangga-tangga atau kotak pikiran calon konsumen (Ries & Jack Trout, 2002). Pelopor aliran *Positioning* adalah Jack Trout dan Al Ries, menurut kedua tokoh periklanan ini (Madjadikara, 2004) *positioning* harus berorientasi pada target market yang ingin dijangkau. Karena itu *positioning* harus membuat produk, jasa atau perusahaan itu dipersepsikan berbeda, tidak sekedar beda tapi harus bisa memisahkan diri dari yang lain.

*Positioning* atau *repositioning* itu bisa dinyatakan dalam beberapa hal, antara lain : slogan, logo, identitas perusahaan dan aktivitas perusahaan. Hal yang berhubungan dengan nama merek adalah elemen design grafis yang disebut logo merek. Guna mengidentifikasi merek-merek mereka, berbagai perusahaan menggunakan logo-logo tanpa nama merek. Logo adalah bagian dari

*corporate identity* yang tampak secara kasat mata, logo adalah simbol yang paling gampang sekaligus paling sulit diubah (Rhenald Khasali 1999: 64). Disebut gampang karena logo adalah simbol yang paling mudah dilihat publik baik internal maupun eksternal. Bagi perusahaan logo adalah identitas dan dapat pula dianggap sebagai tolak ukur merek bisnis. Seperti pada nama, inilah titik kontak pertama antara pembeli dan penjual. Untuk merancang logo ([www.republika.co.id/suplemen/cetak\\_detail.asp?mid=3&id=12394&kat\\_id=105&kat\\_id1=149&kat\\_id2=202](http://www.republika.co.id/suplemen/cetak_detail.asp?mid=3&id=12394&kat_id=105&kat_id1=149&kat_id2=202) diakses pada tanggal 10 maret 2006 jam 07.15 PM) perlu ada tahapan tertentu :

- 1) Sebelum mendesain logo, anda harus tahu apa yang ingin anda katakan tentang perusahaan anda. Berdasarkan jawaban itu dan *target audiens* yang dibidik, barulah logo dapat di desain.
- 2) Biarkan *future branding* memainkan peran penting dalam proses mendesain sejak awal. Logo akan berlaku selama-lamanya karena itu investasikan waktu dan sumber daya untuk mendesain serta hindari tampilan yang berlebihan.
- 3) Sesuaikan warna dengan citra dan *audiens*.

Logo sebagai bagian perencanaan *corporate identity desain*. Dari sisi pemasaran logo mempunyai fungsi identitas yang membedakan sebuah produk dengan produk lainnya. Kesemuanya itu tidak lepas dari hakikat logo itu sendiri, sebagai sebuah karya seni rupa yang bisa berupa dua mata (dua dimensi) atau tiga mata (tiga



dimensi). Sebagai karya seni rupa, sebuah logo tidak lepas dari elemen-elemen seni rupa dasar yang membentuknya seperti garis, bentuk, warna, ruang, tipografi dan lain-lain. Seperti yang dikatakan oleh John Murphy (1998: 38): *The Succsesfull Desaigner of Trademarks and Logos needs to have basic intellectual and draftsmanship skills in edition to a sensitivy to the aesthetic elements of design*. Yang berarti seorang perancang logo dan cap dagang yang sukses perlu memiliki kepandaian dasar dan keterampilan dalam menggambar dalam hubungannya dengan kepekaan terhadap elemen estetika desain.

Logo yang baik (A. Shimp, Terence, 1999: 306) adalah (1) mudah dikenali, (2) secara esensial membawa arti yang sama bagi seluruh anggota sasaran, dan (3) menimbulkan perasaan yang positif. Walaupun berbagai logo tidak diragukan lagi menampilkan peran komunikasi yang bisa dinilai dan pengaruh ekuitas merek yang melalui keduanya berdampak pada citra dan kesadaran akan merek, riset yang telah diterbitkan tentang logo sungguh mengejutkan karena ketiadaannya. Akan tetapi studi topik tersebut dewasa ini menunjukkan bahwa strategi terbaik untuk meningkatkan kemampuan memuaskan dari suatu logo adalah dengan memilih suatu desain yang secara moderat cukup teliti menampilkan lebih dari sekedar gambar yang terlalu simpel atau terlalu kompleks. Desain-desain natural (berlawanan dengan ilustrasi abstrak) ditemukan untuk menghasilkan respon-respon konsumen yang lebih memuaskan (lihat oleh John Murphy (1998: 38)).

*interaction of Advertising and Evidence*" *Journal of Consumers Riset*, 11 Desember 1984).

Penggunaan slogan dewasa ini menjadi sangat populer menyusul kondisi pasar yang sangat ketat persaingannya, istilah slogan pun berbeda-beda, di beberapa tempat Amerika menyebut slogan sebagai *tags*, *tag lines* atau *taglines*, di Inggris *end lines*, *endliness* atau *straplines*, Jerman menyebut *claim*.

Pemaknaan slogan menurut Chalor L whiter yang dikutip John Wyne Hoeman dalam ([www.clickz.com](http://www.clickz.com) diakses pada tanggal 10 maret 2006 jam 07.15 PM) menyatakan :

*"A slogan should be a statement of such merit about product or service that is worthy of continuous repetition in advertising is worthwhile for the public to remember and is phrased in such that the public is likely to remember it"*

Elemen komunikasi pemasaran presiden *Markplus and Co*, Hermawan Kartajaya menyatakan bahwa slogan dapat memberikan gambaran kepada *marketter* mengenai intisari suatu merek. Sedangkan di sisi konsumen, slogan dapat memberi informasi singkat berupa keunikan maupun ciri-ciri spesifik produk yang berbeda dibanding produk lain.

Slogan ditulis menyertai merek dalam iklan *below the line*, *company profile* yang bersama dengan menampilkan karakter-karakter pembangun *image* produk lainnya seperti logo, warna, desain, material dan sebagainya, slogan juga sebagai faktor pendukung daya tarik komunikasi pemasaran sebuah merek. Timothy RV Foster menyatakan

dalam ([www.clickz.com](http://www.clickz.com) diakses pada tanggal 10 maret 2006 jam 07.15 PM) bahwa slogan yang sempurna memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

*First it should be memorable. Memorable has to do with the ability the line has to be recalled unaided. Second a good tagline should include a key benefit in addition a good tagline should differentiate the brand. Third a good tagline should also recall the brand name, what's the point of running and advertisement in which the brand name is not clear? Fourth an effective tagline should impart positive feelings about the brand. Then at the last a good tagline should be strategic, catchy and also try to be trendy.*

Masih menurut Timothy RV Foster, keberadaan slogan tidak bisa dilepaskan dari konteks ekuitas merek, dan memaparkan bahwa slogan memberikan kontribusi terhadap kekuatan suatu merek, pertama slogan akan membantu merek dalam meningkatkan kesadaran konsumen terhadap merek (*awareness*). Kedua slogan dapat memperkuat strategi *positioning* merek tersebut. Slogan merupakan intisari dari *positioning* itu sendiri dimana slogan biasanya lahir dari pemahaman yang mendalam mengenai citra merek yang akan dibentuk dalam benak konsumen.

*Positioning* adalah *core-nya* strategi. Strategi sendiri adalah upaya untuk menghasilkan posisi yang unik dan *valuable* di benak konsumen (Durianto, dkk, 2003). Dalam strategi *positioning* benak konsumen lah yang menjadi medan perang. *Positioning* merupakan pernyataan yang bisa menghasilkan keunggulan di benak orang yang ingin dituju. Maka dalam menciptakan *positioning* ada empat aturan

yang harus diperhatikan (Kertajaya, 2004: 14) yaitu : *Positioning* harus dipersepsi secara positif oleh konsumen dan menjadi *reason to buy*. *Positioning* mencerminkan kekuatan dan keunggulan kompetitif produk atau perusahaan. *Positioning* harus bersifat unik sehingga dapat dengan mudah mendiferensiasikan diri dengan pesaing berkelanjutan dan selalu relevan dengan berbagai perubahan.

Konsep utama dalam strategi periklanan ini adalah berorientasi pada kompetitor, khususnya yang merupakan *market leader*. Selain itu orientasi *positioning* juga berdasarkan pada keunggulan atribut, manfaat dan *product class* atau posisi relatif terhadap kompetitor (Kartajaya, 2004: 108) dari teori ini dapat dikatakan bahwa *repositioning* akan terjadi jika ada perubahan dari keunggulan atribut, manfaat dan *product class* atau posisi relatif terhadap kompetitor. Maka dalam menciptakan *positioning* ada empat acuan yang harus diperhatikan (Kartajaya, 2004: 14) yaitu:

- a. *Positioning* harus dipersepsi secara positif oleh konsumen dan menjadi *Reason to buy*.
- b. *Positioning* mencerminkan kekuatan dan keunggulan kompetitif produk atau perusahaan.
- c. *Positioning* harus bersifat unik sehingga dapat dengan mudah mendiferensiasikan diri dengan pesaing.
- d. Berkelanjutan dan selalu relevan dengan berbagai

*Repositioning* akan terjadi jika *positioning* sebuah *brand* tidak sejalan dengan 4 acuan tersebut di atas. *Repositioning* di artikan sebagai penempatan atau penataan kembali *positioning* merek, sehingga merek tersebut memiliki karakteristik baru yang berbeda dari sebelumnya di pasar atau konsumennya. Upaya ini erat kaitanya dengan pembentukan *brand image* baru untuk mempengaruhi, memperbaiki atau menguatkan *brand image* yang sudah terbentuk sebelumnya. *Repositioning* sendiri terjadi karena beberapa hal, John T. Compeland (1998: 85) mengatakan “*many marketers are rethinking their brand’s positioning because competitive pressur , new channels, and changing customers heads have eroded their brand’s positions of strength*”.

Kompensasi produk yang sejenis pada suatu pesan mempengaruhi kelesuan produk, terutama bagi produk-produk *heavy use* (produk yang paling di butuhkan konsumen), sehingga *repositioning* di lakukan untuk memperkuat penetrasi merek tersebut di pasaran. Korelasi dari perubahan itu diduga terjadi di setiap aspek perusahaan. Cambcorp ([www.cambcorp.com](http://www.cambcorp.com) diakses pada 10 maret 2006 jam 07.30 PM) menyatakan “*These change are likely to impact every aspect of your company’s marketing and operations*” namun, perubahan yang dilakukan pada aspek-aspek perubahan itu harus *coherent* dan *concurrent* untuk menghindari kebingungan pasar terhadap produk yang justru membahayakan perusahaan itu sendiri



Strategi *repositioning* dapat menimbulkan pergeseran perubahan menuju suatu penggunaan atau pasar baru. Hal ini mengandung pengertian bahwa perusahaan dan konsumen perlu memandang produk dalam cara lain yang berbeda. Dengan cara demikian, produk yang bersangkutan memperoleh persepsi yang berbeda dan memiliki serangkaian *nonfunctional wants*. Terkadang sedikit pergeseran citra atau persepsi penggunaan dapat menghasilkan perubahan besar dalam fungsi produk serta pasar. (*Pikiran Rakyat*, Kamis 22 Mei 2003).

Menurut Hermawan Kertajaya (2004: 96) beberapa pertimbangan dan alasan yang dapat dijadikan sebagai *guidance* dalam menetapkan kapan sebuah perusahaan melakukan *Repositioning*:

a. Reaksi atas posisi baru pesaing

Melakukan perubahan jika pesaing memposisikan dirinya sebagai produk yang serba lebih, mulai dari lebih bermanfaat, lebih bagus, lebih canggih bahkan lebih murah. Maka produk harus melakukan *repositioning*.

b. Menggapai pasar baru

Sebuah merek yang telah memiliki pasar yang bagus belum tentu bisa bertahan, karena banyaknya para pesaing yang menyerang. Atau bisa saja merek merasa pasar yang sel

sulit untuk berkembang, untuk itu pe

menyasar segmen baru. Setiap segmen me

yang berbeda, jika produk tetap menggunakan *positioning* lama untuk menasar pasar baru itu sangat tidak cocok, oleh sebab itu produk harus melakukan *repositioning*.

c. Menangkap tren baru

Munculnya tren-tren baru bisa merubah preferensi dan perilaku konsumen. Hal ini yang menyebabkan sebuah merek merubah *positioning* lama, tetapi jangan mudah terjebak dengan tren baru dengan melakukan *repositioning* yang justru akan membingungkan konsumen terhadap merek tersebut.

d. Mengubah *value offering*

*Repositioning* bisa dilakukan bila sebuah merek mencoba menawarkan *value* yang berbeda. *Value* disini menunjukan perbandingan antara apa yang di dapatkan konsumen (*total get*) dan apa yang diberikan (*total give*). Dengan perubahan *value* yang ditawarkan ke konsumen, tentu sebuah merek mau tidak mau harus melakukan *repositioning*, karena yang ditawarkan sudah berbeda. Kalau masih tetap menggunakan *positioning* lama, maka tidak menunjang perubahan *value* yang ditawarkan ke konsumen.

Menurut Hermawan Kertajaya ([www.markplusnco.com](http://www.markplusnco.com) diakses pada 11 Maret 2006 jam 10.00 AM) mengatakan bahwa unsur terpenting dalam paduan pemasaran (*marketing mix*) adalah produk. Oleh karena itu, sukses atau gagalnya suatu produk/laya itu sebagian



besar bergantung kepada produk/jasa itu sendiri. Kegagalan suatu produk jarang sekali yang disebabkan oleh unsur/faktor nonproduk.

Kegagalan suatu produk itu biasanya disebabkan oleh produk yang bersangkutan tidak bisa memuaskan kebutuhan pasar. Meskipun demikian, produk yang sehat pun bisa mengalami kegagalan. Dalam hal ini, kegagalan itu disebabkan oleh adanya faktor persaingan, bisnis yang bersangkutan telah memasuki tahap kejenuhan, atau karena situasi dan lingkungan telah mengalami perubahan besar. Dua problem melalui penerapan strategi manajemen yang tepat, upaya menyegarkan kembali produk yang lemah bukanlah merupakan hal yang mustahil. Tentu saja, upaya ini harus dimulai dengan langkah penganalisisan problem secara cermat. Pada dasarnya, problem yang dihadapi oleh para pemasar itu dibagi dalam dua golongan besar, yaitu problem yang berkaitan dengan produk dan problem yang berkaitan dengan pasar. Dalam ([www.pikiranrakyat.com](http://www.pikiranrakyat.com) diakses pada 11 Maret 2006 jam 10.00 AM) Problem ini meliputi beberapa faktor antara lain :

a. Kejenuhan dalam penggunaan

Bila terjadi kelambanan dalam pertumbuhan atau kemerosotan *profit*, hal pertama yang perlu diteliti adalah produk itu sendiri. Ini, misalnya bisa terjadi bila produk mulai memasuki tahap *decline* dalam *Product Life Cycle* (daur hidup produk). Strategi yang dapat dipergunakan untuk mengatasinya adalah dengan memperluas

fungsi yang telah dikenal. Proses ini membutuhkan dua tindakan pertimbangan penting:

- 1) Berkonsentrasi pada fungsi tertentu produk yang bisa memuaskan kebutuhan pasar.
- 2) Menganggap produk sebagai suatu komponen dalam sebuah sistem.

Di samping itu dapat digunakan pula strategi lain, yaitu berusaha pula menemukan cara penggunaan/aplikasi baru untuk produk yang bersangkutan. Cara ini biasanya membutuhkan dua tahapan:

- 1) Mengidentifikasi kebutuhan fungsional (*functional needs*) baru yang bisa dipenuhi oleh produk di samping kebutuhan fungsional yang dirancang semula.
- 2) Mencari keinginan nonfungsional (*nonfunctional wants*) yang bisa dikaitkan dengan produk.

Motivasi untuk *functional needs* itu sifatnya mengacu pada segi kepraktisan, sedangkan motivasi untuk *nonfunctional wants* itu mengacu pada segi sosio psikologis (status, karakteristik kepribadian, rasa memiliki, perasaan senang/puas). Para ahli menyatakan bahwa *functional needs* suatu pasar itu dapat menerbitkan penggunaan baru dari produk yang bersangkutan dan bisa memunculkan terbukanya peluang lain untuk meraih

keberhasilan. Oleh karena itu, seseorang bisa mengantisipasi kejenuhan produk dengan mencari situasi baru lewat: waktu, sistem distribusi, atau *positioning*. Strategi ini adalah strategi mencari *functional wants* baru yang diharapkan bisa memuaskan pasar. Dengan demikian, produk menjadi remaja segar kembali. Bila konsumen lebih bisa dimotivasi lewat segi kepraktisan (aspek fungsional), segi inilah yang harus ditekankan dalam mencari penggunaan baru. Namun, bila *functional needs* itu tidak begitu menonjol atau produknya tidak kompetitif, nilai-nilai *functional* seharusnya dicari dan dikembangkan berdasarkan manfaat yang relevan.

b. *Positioning* yang keliru

Suatu produk bermutu tinggi bila diposisikan secara keliru dapat mengalami kegagalan. Cara paling tepat untuk memperbaikinya adalah dengan melakukan *repositioning*. Strategi *repositioning* dapat menimbulkan pergeseran/perubahan menuju suatu penggunaan atau pasar baru. Hal ini mengandung pengertian bahwa perusahaan dan konsumen perlu memandang produk dalam cara lain yang berbeda. Dengan cara demikian, produk yang bersangkutan memperoleh persepsi yang berbeda dan memiliki serangkaian *nonfunctional wants*, terkadang sedikit pergeseran citra atau persepsi penggunaan dapat menghasilkan perubahan besar dalam fungsi produk serta pasar.

c. Nilai *end-user* yang rendah

Bila kesalahan dalam *positioning* itu mungkin lebih melibatkan masalah psikologis, problem yang satu ini lebih berorientasi pada masalah fungsional. Dalam masalah ini, konsumen akhir tidak mengenal seluk-beluk manfaat produk, atau paling sedikit, tidak mampu membeli produk tersebut dalam jumlah yang memadai. Oleh karena itu, perusahaan perlu lebih menekankan usaha lewat perantara yang menjual kembali (*intermediary*), ketimbang memotivasi konsumen untuk membeli produk lewat upaya periklanan, promosi, dan perbaikan sistem distribusi. Perusahaan melakukan strategi *push* terhadap pihak *intermediary* yang memiliki posisi yang lebih menguntungkan. Dengan demikian, mereka ini memiliki kekuatan *pull* yang lebih kuat terhadap *end user*.

d. Perubahan kebutuhan pasar

Problem merosotnya pertumbuhan atau keuntungan tidak hanya bisa terjadi pada suatu merek produk, tetapi bisa juga melanda industri produk yang bersangkutan secara keseluruhan. Sesuai dengan berjalannya waktu, banyak perubahan dinamis yang terjadi. Keputusan *positioning* yang tepat di masa lalu ternyata bisa tidak sesuai lagi di masa sekarang. Kebutuhan pasar sekarang ini berbeda dengan kebutuhan beberapa tahun yang lalu. Strategi untuk menghadapi hal ini adalah dengan melakukan *sensitization*

secara tepat atau dengan cara melakukan perubahan besar. Bila upaya memilih citra atau pasar baru ini mengalami kegagalan, masih bisa diupayakan cara penggunaan baru terhadap produk secara tepat.

e. Pasar yang jenuh

Sebagaimana halnya dengan produk, industri dan pasar itu juga memiliki daur hidup. Bila pasar telah sampai pada tahap jenuh, situasi akan berubah menjadi lebih kompetitif. Salah satu strategi untuk mengatasinya adalah dengan memasuki segmen yang berbeda untuk kategori produk yang berbeda pula. Sudah barang tentu, hal ini harus dilakukan sebelum produk menunjukkan tanda-tanda kemerosotan. Strategi lainnya dapat berupa upaya mempertahankan loyalitas dari para *heavy user*. Atau, mengusahakan konsumen untuk mengalihkan loyalitasnya pada produk Anda. Sebagai pengusaha, Anda tidak perlu menunda upaya ini sampai terlihat tanda-tanda terjadinya kesulitan.

f. Kelesuan pasar

Problem ini merupakan problem yang memiliki pengaruh paling hebat di dunia. Pasar tampak payah meskipun produknya memiliki kualitas baik karena konsumen tidak memiliki motivasi untuk membeli. Masalahnya bukanlah kekurangan dana/uang, tetapi tidak adanya motivasi. Cara mengatasinya dengan melakukan sampling lewat pihak ketiga dan...



Setelah merumuskan sebuah *positioning* ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. Dalam hal ini adalah segmentasi dan targeting yang akan sangat mempengaruhi *positioning*.

### 3. Konsep Segmentasi dan Targeting

#### a. Segmentasi

Segmentasi berarti memilah-milah konsumen ke dalam kelompok yang mempunyai kesamaan kebutuhan (Sutisna, 2002: 248). Segmentasi bisa dilakukan dengan segmen manfaat dan perilaku segmentasi manfaat berarti pemasar berusaha mengetahui kebutuhan konsumen dan kemudian mengembangkan produk untuk memenuhi kebutuhan itu. Segmentasi perilaku berarti menggunakan produk. Pemasar dapat mengidentifikasi konsumen berdasarkan perilaku konsumen seperti merek yang digunakan, loyalitas merek, pengguna kategori produk, tingkat pengguna produk. Sedangkan menurut Rhenald Kasali (1999: 19) segmentasi adalah proses mengkotak-kotakan pasar yang heterogen ke dalam kelompok-kelompok "Potensial Customer" yang memiliki kesamaan kebutuhan/kesamaan karakter yang memiliki respon yang sama dalam membelanjakan uangnya. Menurut Simamora (2000: 130) agar bermanfaat maka segmen pasar yang dihasilkan harus mempunyai karakteristik:

- 1) Berbeda atau *distinctive*, memiliki karakteristik dan perilaku pembelian yang berbeda dengan segmen lain

Artinya segmen tersebut harus memiliki karakteristik yang khas dan cocok sebagai *target audience*.

- 2) Dapat diukur atau *measurable*, ukur, daya beli dan profil segmen yang dihasilkan harus dapat diukur, artinya karakteristik yang dituju jelas, batasan usia, tingkat sosial ekonomi, jelas kelamin dan lain-lain.
- 3) Dapat dijangkau atau *accessible*, segmen yang dihasilkan dapat dijangkau dan dilayani dengan efektif. Dijangkau artinya bahwa segmen yang dibidik berada dalam *coverage* atau daerah jangkauan.
- 4) Cukup besar atau *Sustantially*, segmen tersebut harus besar dan menguntungkan.
- 5) Dapat di garap atau *actionable*, artinya segmen yang dibidik dapat digunakan sebagai acuan dalam membuat program yang efektif yang dapat di desain untuk menarik dan melayani segmen pasar.

Sedangkan menurut Rhenald Kasali (1999: 122) ada lima keuntungan yang dapat diperoleh dengan melakukan segmentasi pasar yaitu :

- 1) Mendesain produk yang lebih responsive terhadap kebutuhan pasar, artinya dengan memahami segmen-segmen yang responsive terhadap suatu stimuli maka kita dapat mendesain



target market (pasar sasaran), yaitu satu atau beberapa segmen pasar yang akan menjadi fokus kegiatan-kegiatan pemasaran (Kasali, 1999: 37). Kepada pasar sasaran inilah seluruh usaha pemasaran (*marketing mix*) diarahkan. Pemilihan pasar sasaran (*target market*) juga menentukan bagaimana mengalokasikan sumber daya perusahaan di arahkan untuk program pemasaran.

Sutisna (2000: 254) mengatakan ada tiga pendekatan untuk menentukan pasar sasaran (*target market*) yaitu :

- 1). Pemasaran tidak *dideferensiasi* (*Undifferentiated marketing / mass marketing*)

Pendekatan pemasaran misal dalam menentukan pasar sasaran yang bertujuan untuk menangkap seluruh pasar melalui satu program pemasaran dasar, dengan pendekatan ini pemasaran percaya bahwa konsumen mempunyai keinginan yang sama berkenaan dengan atribut-atribut produk dan mengabaikan adanya perbedaan-perbedaan diantara segmen.

- 2). Pemasaran *diferensiasi* (*differentiated marketing*)

Dalam pemasaran diferensiasi (*multi segmen*) perusahaan berusaha menarik dua atau lebih kelompok konsumen dengan strategi pemasaran yang berbeda-beda untuk masing-masing segmen.

- 3). Pemasaran konsentrasi (*Concentrated Marketing*)

Pemasaran konsentrasi bertujuan mempersempit segmen konsumen yang spesifik, dengan satu rencana pemasaran yang melayani kebutuhan segmen yang ditentukan. Pemasaran konsentrasi berarti memfokuskan bidikan pada kelompok tertentu dan konsumen tertentu.

Sedangkan menurut Clancy dan Shulman yang dikutip oleh Rhenald Kasali (1999: 375) menyebutkan 4 kriteria yang harus dipenuhi untuk mendapatkan pasar sasaran yang optimal :

1). Responsif

Pasar sasaran harus responsive terhadap produk dan program-program pemasaran yang dikembangkan.

2). Potensi penjualan

Potensi penjualan harus cukup luas, semakin besar pasar sasaran semakin besar nilainya. Besarnya bukan hanya ditentukan oleh jumlah populasi, tetapi juga daya beli dan keinginan pasar untuk memiliki produk tersebut.

3). Pertumbuhan media

Pasar tidak dapat dengan segera bereaksi, pasar tumbuh perlahan-lahan sampai akhirnya meluncur dengan pesat dan mencapai titik pendewasaannya.

4). Jangkauan media

Pasar sasaran dapat dicapai dengan optimal kalau pemasar tepat memilih media untuk memasarkan produknya.

produknya, oleh karena itu pemasar harus kreatif dan tahu bagaimana menjangkau sasaran pasarnya dengan optimal. Sebuah pasar sasaran yang tidak dengan segera menjanjikan potensi yang optimal dan dalam hal ini pemasar harus memiliki pengetahuan yang kuat tentang perilaku konsumen.

#### E. Metode Penelitian

Metode penelitian dalam penelitian ini adalah studi kasus (K.Yin 2000:50) yaitu suatu studi yang memusatkan perhatian pada suatu kasus secara intensif dan mendetail. Tujuannya adalah untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang dan interaksi lingkungan suatu unit sosial yaitu individu, kelompok, lembaga dan masyarakat. Secara umum metode studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pertanyaan suatu penelitian "How" atau "Why" atau peneliti hanya mempunyai sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa yang akan diselidiki di dalam fokus penelitian yang terletak pada fenomena yang kontemporer (masa kini) dalam konteks kehidupan nyata.

Penelitian ini mengangkat kasus *repositioning* Pertamina yang akan menitikberatkan pada pelaksanaan *repositioning* yang dilakukan oleh PT. Pertamina.

##### 1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan PT.Pertamina.

Jalan Medan Merdeka Timur No. 1 A Jakarta 10110

## 2. Teknik Pengumpulan Data

Data-data yang mendukung untuk mencapai tujuan penelitian ini adalah:

### a. Wawancara

Menurut Lexi Moloeng (1998:135) adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua orang yaitu pewawancara (*interviewer*) dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan. Wawancara (Dedy Mulyana 2001: 180) merupakan cara pengumpulan data melalui tanya jawab langsung dengan daftar pertanyaan yang berisi pokok-pokok masalah terhadap pihak-pihak yang sengaja dipilih, jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak berstruktur jenis ini lebih fleksibel, susunan pertanyaan dan kata-kata dalam setiap pertanyaan dapat diubah pada saat wawancara. Wawancara ini mirip percakapan informal sehingga bisa dihasilkan informasi dibawah permukaan dan menemukan apa yang orang pikirkan dan rasakan mengenai peristiwa. Wawancara menggunakan *indepth interview*, *interview guide* untuk memudahkan proses wawancara.

Peneliti akan melakukan wawancara dengan:

- 1) Untuk memperoleh data primer maka penyusun akan melakukan wawancara dengan *Humas Internal*.
- 2) Untuk memperoleh data sekunder, maka penyusun akan

## b. Observasi

Karl Weick (dikutip dari Seltiz, Wrightsman, dan Cook 1976: 253) mendefinisikan sebagai pemilihan, perubahan, pencatatan dan pengodean serangkaian perilaku dan suasana yang berkenaan dengan organisme *in situ* sesuai dengan tujuan-tujuan empiris. Observasi berguna untuk menjelaskan, memberikan dan merinci gejala yang terjadi. Dalam metode observasi terdapat dua cara yaitu observasi berstruktur dan observasi tidak berstruktur. Dalam penelitian ini penulis memilih menggunakan observasi tidak berstruktur, alasan dari pemilihan metode ini karena penulis tidak harus sepenuhnya melaporkan prinsip-prinsip utama yaitu merangkumkan, mensistematiskan dan menyederhanakan representative peristiwa. Peneliti lebih bebas dan lebih lentur (*fleksibel*) mengamati peristiwa. Dalam observasi tidak berstruktur itu sendiri terdapat 3 metode yaitu catatan lapangan, catatan spesimen dan anekdok. Dari ketiga metode tersebut, penulis memilih catatan specimen (*specimen records*) mengingat observasi yang dilakukan oleh peneliti berlangsung dalam periode yang relatif singkat.

## c. Studi Pustaka

Merupakan pedoman untuk mendapatkan/mengumpulkan data dan teori sebagai pendekatan dalam menguraikan variabel-variabel sehingga menjadi jelas. Studi pustaka adalah pengumpulan data



yang diperoleh dari buku-buku, literatur-literatur, kamus, surat kabar, internet dan sumber lainya yang memuat informasi yang mendukung dan relevan untuk digunakan dalam penelitian.

### 3. Teknik Analisis Data

Strategi umum yang digunakan adalah mengembangkan suatu kerangka kerja deskriptif untuk mengorganisasikan studi kasus atau deskripsi kasus.

“studi kasus adalah suatu inkuri empiris yang menyelidiki fenomena didalam konteks kehidupan nyata bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tidak tampak dengan tegas, dan dimana multi sumber bukti dimanfaatkan”. (K.Yin, 2000:18).

*Repositioning* Pertamina merupakan kasus yang penting, karena Pertamina merupakan perusahaan minyak terbesar di Indonesia.

Pada penelitian *studi kasus* ini, peneliti menggunakan metode design kasus tunggal, disebut kasus tunggal manakala kasus tersebut menyatakan kasus penting dalam menguji satu teori yang telah disusun dengan baik (K.Yin, 2000:47)

Dalam penelitian ini, peneliti tidak melakukan penelitian secara detail, tetapi hanya meneliti perubahan atau *repositioning* yang terjadi di Pertamina secara umum saja.

Dalam studi kasus tunggal terdapat dua desain yaitu desain studi *kasus terpancang* dan desain studi *studi holistik*, sedangkan pada penelitian ini peneliti menggunakan desain *holistic* karena peneliti hanya mengkaji sifat umum program yang bersangkutan (K.Yin, 2000:52)

Sumber yang diperoleh akan menghasilkan informasi kualitatif.

Data difokuskan pada kegiatan *repositioning* Pertamina. Analisis kualitatif menurut Lexy Moleong (1988:3) adalah uraian atau

berwujud angka, analisis kualitatif merupakan penggambaran keadaan dan hasil masalah yang diteliti. Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber yaitu wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya. Setelah data-data itu dibaca, dipelajari dan ditelaah maka langkah berikutnya yaitu melakukan reduksi data yang dilakukan dengan cara membuat abstraksi, abstraksi menurut Moeloeng merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Peneliti meneliti keabsahan data yaitu dengan menggunakan teknik Triangulasi data menurut Moeloeng (1988:178) merupakan sebuah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data