

**STRATEGI BARU**

**MANAJEMEN**

**PEMASARAN**

*Editor :*

**A. Usmara**

© 1985, Rineke

# Strategi Baru Manajemen Pemasaran

Editor:

A. Usmara

PENERBIT AMARA BOOKS 2003

**Strategi Baru Manajemen Pemasaran**

Editor : A. Usmara

© PENERBIT AMARA BOOKS

Desain sampul : Anton Rimanang

Setting & Lay out : i-noeg

AB. 12-03

Cetakan pertama, November 2003

Diterbitkan pertama kali dalam bahasa Indonesia oleh

Penerbit Amara Books

Jl. Kenekan PB 1/18, Jogjakarta

HP 081 56850240

E-mail: amara\_books@yahoo.com

**ISBN 979-3485-05-1**

**Hak cipta dilindungi undang-undang**

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apa pun, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

## KATA PENGANTAR

Sebagian besar isi materi buku ini berasal dari artikel yang telah dipublikasikan pada jurnal dan majalah bisnis. Sebagian besar pula dari penulis disini telah memiliki reputasi akademis yang bagus dibidang pemasaran. Dalam buku ini ada 15 artikel yang disusun dalam lima tema besar, yaitu: Strategi Pemasaran, Kepuasan Pelanggan, Perilaku Konsumen, Pemasaran Jasa, dan *Relationship Marketing*.

Isu yang diolah dalam bagian satu perihal strategi pemasaran diantaranya tentang *Matriks Ansoff*, dilanjutkan dengan *Holistic Marketing* yang dianggap sebagai paradigma baru dalam disiplin pemasaran. Diteruskan dengan tulisan mengenai perlunya *Marketing Plan* serta artikel yang mengulas bagaimana mengelola pemasaran melalui *Customer Equity Test*.

Pada bagian dua dengan tema besar tentang kepuasan pelanggan isu yang diusung meliputi *Mass Customization*, Analisis Nilai Pelanggan, dan Kepuasan Pelanggan.

Selanjutnya pada bagian tiga dengan topik perilaku konsumen ada dua artikel, artikel pertama mengolah *Theory of Reasoned Action* dan *Theory of Planned Behavior*. Artikel kedua mengolah *Quality Function Deployment* dan analisis pilihan konsumen.

Topik di bagian empat perihal pemasaran jasa ditampilkan tiga artikel yang pertama mengulas strategi pemasaran untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Artikel kedua membahas tentang strategi mendongkrak kualitas pelayanan, di artikel ketiga mengulas tentang manajemen jasa bisnis.

Dibagian akhir isi buku ini tema yang diulas adalah *relationship marketing*. Artikel pertama membahas mengenai persoalan kepuasan pelanggan sebagai tujuan pokok perusahaan. Dilanjutkan dengan tulisan perihal kiat membangun tim dan ditutup oleh tulisan menarik tentang pemasaran adalah segala-galanya..

Buku ini merupakan buku kedua yang kami susun yang membahas masalah pemasaran, buku pertama berjudul *Marketing Classics* (Amara Books, 2003). Sebagai editor kami mengucapkan terima kasih kepada para penulis yang artikelnnya terhimpun dalam buku ini. Kepada para pembaca yang budiman besar harapan kami buku ini akan memberikan sumbangan yang berarti kepada anda yang berkecimpung dalam dunia praktik baik di dunia bisnis maupun akademis.

Jogyakarta, 15 Oktober 2003

A. Usmara



## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	5
DAFTAR ISI.....	7

### Bagian 1 STRATEGI PEMASARAN

STRATEGI PEMASARAN YANG PENAD UNTUK SETIAP LESAN PEMASARAN: SUATU KERANGKA TEORITIS.....	13
<i>Oleh Johnson Dongoran</i>	

<i>THE HOLISTIC MARKETING CONCEPT:</i> SEBUAH KERANGKA KERJA BARU MENGENAI STRATEGI PEMASARAN.....	37
<i>Oleh Sangkala</i>	

<i>MARKETING PLAN: ARTI PENTING DAN PROSES</i> PENYUSUNAN.....	47
<i>Oleh Amin Wibowo</i>	

MENGELOLA PEMASARAN MELALUI <i>CUSTOMER EQUITY TEST</i> .....	61
<i>Oleh Robert C. Blattberg dan John Deighton</i>	

### Bagian 2 KEPUASAN PELANGGAN

<i>MASS CUSTOMIZATION</i> SEBUAH ALTERNATIF UNTUK MENINGKATKAN KEPUASAN PELANGGAN.....	87
<i>Oleh Any Agus Kana</i>	

TIDAK CUKUP HANYA KEPUASAN PELANGGAN DIPERLUKAN NILAI PELANGGAN UNTUK SURVIVAL .....	111
<i>Oleh Lily Harjati</i>	

KEPUASAN PELANGGAN SEBAGAI KEUNGGULAN DAYA SAING: KONSEP, PENGUKURAN, DAN IMPLIKASI STRATEGIK .....	133
<i>Oleh Teddy Pawitra</i>	

### Bagian 3

#### PERILAKU KONSUMEN

SIKAP DAN PERILAKU KONSUMEN DALAM PEMASARAN: SEBUAH TINJAUAN SOSIAL-KOGNITIF .....	157
<i>Oleh Basu Swastna Dharmmesta</i>	

ANALISIS PERILAKU KONSUMEN DAN LINGKUNGAN BISNIS SEBAGAI MASUKAN STRATEGI PEMASARAN JASA STUDI KASUS PADA WARNET POINTER .....	197
<i>Oleh Ahmad Ikhwani Setiawan</i>	

### Bagian 4

#### PEMASARAN JASA

STRATEGI PEMASARAN JASA DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING .....	215
<i>Oleh Sucherly</i>	

STRATEGI MENDONGKRACK KUALITAS PELAYANAN .....	229
<i>Oleh Lenna Ellitan</i>	

MANAJEMEN JASA BISNIS .....	249
<i>Oleh J. Supranto</i>	

**Bagian 5**  
***RELATIONSHIP MARKETING***

MEMBANGUN <i>RELATIONSHIP MARKETING</i> SEBAGAI UPAYA MENCIPTAKAN PERMINTAAN BERKESINAMBUNGAN .....	263
<i>Oleh Ihwan Susila</i>	
KIAT MEMBANGUN TIM PENJUAL YANG TANGGUH .....	277
<i>Oleh Rhenald Kasali</i>	
PEMASARAN ADALAH SEGALA-GALANYA .....	283
<i>Oleh Regis McKenna</i>	
INDEKS .....	313
TENTANG EDITOR .....	319



# **MASS CUSTOMIZATION SEBUAH ALTERNATIF UNTUK MENINGKATKAN KEPUASAN PELANGGAN**

*Oleh Any Agus Kana*

## **ABSTRAK**

*Suatu bisnis merupakan suatu organisasi yang terlibat dalam memproduksi dan menjual, dalam keuntungan, barang dan jasa yang dibutuhkan para pelanggan. Rumusan ini berfokus pada beberapa hal pokok mengenai bisnis. Semua bisnis: (1) menghasilkan baik barang ataupun jasa, (2) mencari keuntungan, (3) berusaha memuaskan kebutuhan pelanggan. Sebagai suatu sistem yang terbuka, suatu bisnis dipengaruhi oleh lingkungan. Lingkungan selalu berubah. Suatu unsur lingkungan adalah pelanggan, maka pelanggan akan berubah. Jika suatu bisnis ingin memperhatikan, maka bisnis tersebut harus memuaskan kebutuhan pelanggan. Apakah pelanggan puas setelah membeli tergantung pada kinerja penawaran dalam kaitan dengan harapan pembeli. Jika kinerja sesuai dengan harapan, pelanggan puas. Jika kinerja melebihi harapan, pelanggan sangat puas atau senang.*

*Beberapa perusahaan bertujuan untuk kepuasan yang tinggi karena para pelanggan yang sekedar puas tetap merasa mudah beralih ketika penawaran yang lebih baik datang. Mereka yang sangat puas*

---

Any Agus Kana adalah Staf Pengajar Akademi Manajemen Perusahaan YKPN Yogyakarta  
Diambil dari *Jurnal Kompak*, STIE YO, Yogyakarta, No. 3, September 2001, hlm. 337-358.

*kurang begitu siap untuk beralih. Perusahaan yang cerdas bertujuan untuk menyenangkan pelanggan dengan menyediakan produk yang didesain dan komunikasi dalam skala besar secara individual untuk memenuhi tuntutan masing-masing pelanggan. Pembuatan secara besar-besaran (mass customization) merupakan kemampuan untuk menyediakan produk yang didesain dan komunikasi dalam skala besar secara individual untuk memenuhi tuntutan masing-masing pelanggan.*

*Jika sebuah perusahaan ingin menerapkan pembuatan secara besar-besaran, dibutuhkan suatu fleksibilitas dalam sistem pelaksanaan. Sebuah perusahaan yang memiliki fleksibilitas dalam sistem pelaksanaan hendaknya melakukan inovasi proses. Pembuatan secara besar-besaran merupakan suatu jenis inovasi proses. Namun, saat ini teknologi baru memungkinkan sebagian perusahaan untuk membantu perkembangan pembuatan secara besar-besaran.*

## PENDAHULUAN

Kelangsungan hidup sebuah perusahaan sangat tergantung pada kepuasan para pelanggannya di satu sisi dan kemampuan menghasilkan laba di sisi yang lain. Adalah tidak mungkin, jika sebuah perusahaan mampu memuaskan kebutuhan pelanggannya, namun tidak mampu menghasilkan laba, akan tetap eksis dan makin berkembang. Kedua hal tersebut harus dicapai secara simultan, dan ini disadari oleh manajemen setiap perusahaan.

Upaya-upaya untuk memuaskan kebutuhan pelanggan dilakukan oleh setiap perusahaan dengan berbagai strategi dan cara dengan harapan pelanggan mereka puas dan selanjutnya akan melakukan pembelian ulang. Apabila seorang pelanggan telah berubah menjadi pelanggan yang loyal karena kepuasannya terpenuhi, maka pelanggan tersebut tidak akan beralih ke produk/jasa perusahaan lain yang sejenis. Menurut Blattberg dan Deighton (1996) adalah lebih mudah untuk mendapatkan *current customer* daripada untuk mendapatkan seorang *customer* baru. Ini berarti bahwa perusahaan

lebih mudah mempertahankan *current customer*, karena *customer* tersebut telah kenal dan mengetahui serta telah mengevaluasi kinerja produk atau jasa perusahaan. Jika pengalaman memakai produk/jasa dirasa memuaskan, maka konsumen akan loyal pada produk/jasa perusahaan.

Mengingat semakin ketatnya persaingan karena semakin banyak perusahaan yang terlibat dalam pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan, menyebabkan perusahaan harus menempatkan orientasi pada kepuasan pelanggan sebagai tujuan utama. Selain makin ketatnya persaingan, di masa kini dan mendatang akan terus terjadi perubahan pada hal-hal yang terkait dengan masalah ekonomi dan kecenderungan-kecenderungannya. Menurut Lazer *et. al.* (1993) perubahan masalah-masalah ekonomi dan kecenderungan-kecenderungannya akan mempunyai dampak yang besar pada: bagaimana pelanggan masa depan berperilaku, reaksi membeli mereka, variasi dan macam produk atau jasa yang tersedia dan bagaimana produk atau jasa tersebut dipasarkan.

Menghadapi persaingan dan perubahan yang sedang dan akan terjadi, perusahaan-perusahaan masa kini tidak boleh hanya mengupayakan perbaikan fraksional melainkan perbaikan multiplikatif yang merupakan perubahan radikal. Perubahan radikal yang dibutuhkan untuk peningkatan kinerja bisnis harus mencakup mengenai bagaimana bisnis dipandang dan distrukturkan, maupun bagaimana ditingkatkan. Menurut Davenport (1996) bisnis harus dipandang bukan dari segi fungsi, divisi atau produknya, melainkan dari segi proses-proses kuncinya. Untuk mencapai peningkatan dalam skala besar pada proses-proses kunci tersebut dituntut adanya desain ulang mulai sejak awal hingga akhir, memanfaatkan teknologi inovatif serta sumber daya riil maupun potensial. Nampaknya manajemen perlu melakukan inovasi proses agar tujuan memuaskan pelanggan tercapai.

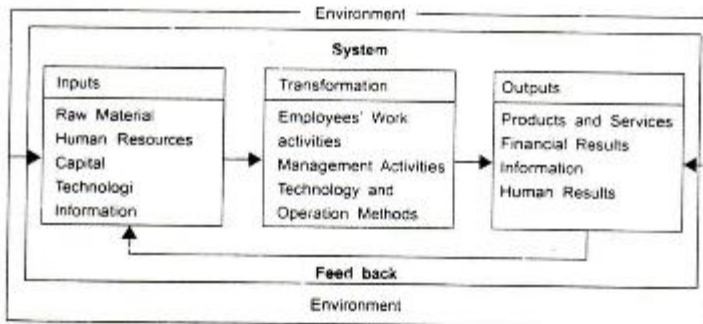
Kebutuhan pelanggan sangat banyak dan bervariasi di satu sisi, sementara di sisi lain perusahaan menghadapi kendala untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya. Perusahaan harus bisa mempertemu-

kan antara apa yang bisa dan mungkin ditawarkan kepada pelanggan dengan apa yang diharapkan pelanggannya atas produk atau jasa yang ditawarkan tersebut. Dalam hal ini perusahaan dipaksa untuk memilih produk atau jasa apa yang dapat ditawarkan melalui proses-proses kunci yang inovatif sehingga pelanggannya puas.

Dalam persaingan yang semakin ketat, setiap perusahaan secara alamiah dipaksa untuk memilih segmen pasarnya. Pemilihan ini didasari oleh kenyataan bahwa pasar adalah sangat luas dan sangat bervariasi kebutuhan dan cara membelinya, dan perusahaan harus melayani segmen pasarnya secara efektif dan efisien agar tetap eksis dan tumbuh berkembang.

Berdasarkan fenomena di atas, setiap perusahaan dalam memilih segmen pasarnya yang akan dipuaskan kebutuhannya dengan produk atau jasa yang ditawarkan, hendaknya mempertimbangkan kemampuan yang dimilikinya. Kemampuan tersebut tercermin dari kemampuan perusahaan menerapkan inovasi pada proses-proses kunci dan sumber daya yang dimiliki, yang berupa: sumber daya alam, modal, teknologi, *entrepreneurship* dan sumber daya manusia.

Gambar 1: Organisasi sebagai sebuah sistem terbuka



Sumber: Robbins dan Coulter (1999), hal. 20.



## ORGANISASI BISNIS SEBAGAI SISTEM TERBUKA DAN PELANGGAN MASA DEPAN

### Organisasi Sebagai Sistem Terbuka

Menurut Robbins dan Coulter (1999) organisasi bisnis pada hakikatnya adalah sebuah sistem terbuka, seperti nampak pada Gambar 1. Sistem terbuka merupakan sistem yang berinteraksi secara dinamis dengan lingkungannya. Organisasi sebagai sebuah sistem terbuka mempunyai 3 subsistem, yakni:

#### 1. *Inputs*

Sub sistem ini mencakup semua *input* yang akan ditransformasikan menjadi *output*, yang meliputi: bahan mentah, sumber daya manusia, modal, teknologi dan informasi.

#### 2. *Transformation*

Sub sistem ini mencakup teknik dan metode untuk melakukan transformasi *input* menjadi *output*, yang meliputi: aktivitas kerja para pekerja, aktivitas manajemen dan teknologi dan metode operasi yang dipakai.

#### 3. *Outputs*

Sub sistem ini mencakup semua hasil dari transformasi, yang meliputi: produk atau jasa, hasil-hasil keuangan, informasi yang merupakan hasil dan manusia sebagai hasil akibat melakukan transformasi.

Dari ketiga sub sistem tersebut, hanya sub sistem *output* yang tidak dipengaruhi secara langsung, sementara dua yang lain bisa dipengaruhi secara langsung oleh lingkungannya. Akibat adanya pengaruh tersebut, terjadi perubahan pada ketiga sub sistem tersebut. Dengan demikian jika lingkungannya berubah, maka organisasi sebagai suatu sistem terbuka juga akan terkena perubahan tersebut, baik dalam derajat yang besar maupun kecil.

Menurut Stoner (1995), organisasi melakukan pertukaran sumber daya dengan dan tergantung pada *external environment*. *External environment* didefinisikan sebagai semua elemen di luar orga-

nisasi yang terkait dengan operasinya. Masalah-masalah yang terkait dengan ekonomi merupakan salah satu elemen dari *external environment* yang sangat besar pengaruhnya pada organisasi.

Masalah-masalah yang terkait dengan ekonomi terus-menerus mengalami perubahan. Berikut ini beberapa perubahan masalah-masalah yang terkait dengan ekonomi yang diungkapkan oleh Lazer *et. al.* (1993), antara lain:

- ❑ Dari *mass* ke *mini mass* dengan tekanan pada *niches, segments, product customization, individualism* dan *flexible production*.
- ❑ Dari produk yang terstandarisasi dan homogen berubah ke arah *individualization, customization* dan *differentiation*.
- ❑ Dari aliran material dan produk ke aliran informasi, mengutamakan bank data, *marketing intelligence systems*, komunikasi dan pengetahuan.
- ❑ Dari tekanan pada tenaga kerja dan kekuasaan ke bisnis yang didorong oleh pendidikan, mengutamakan *input* manajemen atau tenaga kerja yang berpendidikan tinggi, riset, perangkat lunak dan komputer.

Perubahan masalah-masalah yang terkait dengan ekonomi tersebut di atas akan mempunyai dampak pada organisasi sebagai suatu sistem terbuka, baik pada sub sistem *inputs, transformation* atau *outputs*. Perubahan tersebut juga mempunyai dampak pada perilaku pelanggan. Pada masa mendatang perilaku pelanggan mengalami perubahan yang sangat mendasar.

#### **Pelanggan Masa Depan**

Mulai sekarang perusahaan dihadapkan pada pelanggan yang perilakunya berbeda, oleh karena itu perlu melakukan antisipasi jika ingin tetap eksis.

Menurut Lazer *et. al.* (1993) perubahan perilaku dibentuk oleh faktor-faktor berikut:



- ❑ Tidak ada lagi perang besar  
Dengan berakhirnya perang dingin antara blok Barat dan Timur telah membuka peluang bisnis di area tersebut, yang sebelumnya sulit dijangkau, dan yang perlu diperhatikan adalah perilaku konsumen di kedua area tersebut berbeda karena perbedaan ideologi.
- ❑ Tidak ada depresi yang luas  
Kebangkitan ekonomi dunia ke arah yang lebih baik akan mendorong perbaikan tingkat konsumsi penduduk dunia. Hal ini mendorong para pelaku bisnis untuk membuka atau memperluas usahanya dengan menciptakan produk atau jasa baru.
- ❑ Lebih makmur  
Penduduk dunia yang lebih makmur cenderung memilih lebih selektif atas produk atau jasa yang akan dikonsumsi. Mutu dan jenis produk atau jasa yang *customized* dan bersifat *personalized* bagi dirinya yang akan dikonsumsi.
- ❑ Angkatan kerja berpendidikan lebih tinggi  
Kesadaran akan pendidikan menyebabkan orang berlomba untuk mencapai tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Ini melahirkan pelanggan yang *smart* dan berdaya.
- ❑ Banyaknya pekerja wanita  
Makin banyak wanita memasuki dunia kerja mengakibatkan waktu untuk mengelola rumah tangga menjadi lebih sedikit, maka muncul kebutuhan baru untuk menggantikan barang/jasa yang dulunya dibuat atau dikerjakan wanita, misal, pengasuh bayi.
- ❑ Ukuran keluarga yang lebih kecil  
Karena pendidikan yang lebih baik dan kesadaran akan hidup yang lebih baik pula, maka keluarga masa depan cenderung mempunyai anak sedikit namun lebih berkualitas.
- ❑ Kesehatan yang lebih baik dan kemungkinan hidup lebih panjang  
Karena kesehatan yang lebih baik, maka angka harapan hidup lebih panjang. Ini akan muncul kelompok manusia

lanjut usia. Kelompok ini adalah menciptakan peluang pasar yang unik.

- Aktivitas mencari informasi lebih banyak  
Kemajuan teknologi informasi mendorong orang lebih aktif mencari informasi untuk memuaskan kebutuhannya. Keadaan demikian akan melahirkan pelanggan yang berdaya.
- Populasi yang mobilitasnya tinggi  
Penduduk dunia bebas berpindah tempat dari suatu lokasi ke lokasi yang lain di dunia.
- Beberapa tipe rumah tangga  
Bukan hanya ada rumah tangga konvensional, yakni dengan pasangan ayah-ibu, namun telah muncul rumah tangga dengan orang tua tunggal, ayah atau ibu saja.

Semua faktor di atas akan mengubah perilaku konsumen. Bagi sebuah organisasi bisnis, konsumen merupakan sumber penghasilan utama, maka jika konsumen berubah perilakunya, maka organisasi perlu melakukan perubahan dengan menciptakan inovasi dalam melakukan proses-proses kuncinya. Sebagai contoh, norma keluarga kecil yang religius dan berkualitas di mana kedua orang tua bekerja di luar rumah, melahirkan kebutuhan akan pendidikan dengan penanaman nilai-nilai agama yang kuat dengan waktu belajar di sekolah lebih panjang. Muncul peluang membuka pendidikan pra sekolah dan sekolah dasar dengan basis agama tertentu yang berkualitas. Orang tua akan rela mengeluarkan dana dalam jumlah tertentu dengan syarat pendidikan memenuhi syarat yang diinginkan. Hal demikian sebelumnya tidak ada.

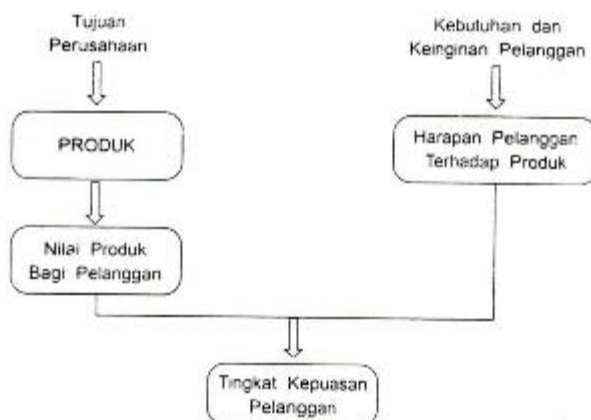
#### KEPUASAN PELANGGAN

Schermerhorn (1993) berpendapat bahwa pada dasarnya tujuan dari suatu organisasi bisnis adalah memproduksi barang atau jasa yang memuaskan kebutuhan pelanggannya. Dengan kata lain perusahaan berusaha untuk menciptakan para pelanggan yang merasa puas.

Untuk dapat menciptakan para pelanggan yang merasa puas, manajemen perusahaan harus mengetahui hal-hal yang menyebabkan terciptanya kepuasan pelanggan. Menurut Tjiptono (1997) terciptanya kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat, di antaranya hubungan antara perusahaan dengan pelanggan menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang dan terciptanya loyalitas pelanggan, dan memberikan rekomendasi dari mulut ke mulut (*word-of-mouth*) yang menguntungkan bagi perusahaan. Kotler, *et. al.* (1996) menandakan bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja yang dia rasakan dengan harapannya.

Kepuasan pelanggan berupa sebuah kontinum yang bergerak dari sangat tidak puas ke arah sangat puas. Menurut Tjiptono (1997) konsep kepuasan pelanggan dapat dilihat pada Gambar 2 berikut ini.

Gambar 2: Konsep Kepuasan Pelanggan



Sumber: Tjiptono (1997), hal. 25.

Berdasar gambar di atas, jika perusahaan bermaksud mempertinggi tingkat kepuasan pelanggan, maka 2 unsur berikut harus menjadi fokus perhatian, yakni: (1) nilai produk bagi pelanggan (selanjutnya disebut: nilai bagi pelanggan) dan (2) harapan pelanggan terhadap produk. Dari dua unsur tersebut, yang lebih bisa dikendalikan oleh perusahaan hanya unsur nilai bagi pelanggan, sementara unsur harapan pelanggan terhadap produk agak sulit (kalau tidak boleh dikatakan tidak dapat) dikendalikan karena hal itu dibangun oleh pelanggan secara inheren. Karenanya, perusahaan harus berupaya untuk mempertinggi nilai bagi pelanggan jika ingin mempertinggi kepuasan mereka.

Pelanggan akan selalu berusaha membeli dari perusahaan yang dipercaya menawarkan nilai tertinggi untuk dirinya. Menurut Kotler dan Armstrong (1998), nilai bagi pelanggan adalah perbedaan antara nilai total pelanggan dan biaya total pelanggan. Nilai bagi pelanggan tersebut dijelaskan pada Gambar 3 berikut ini:

Gambar 3: Nilai Bagi Pelanggan

Nilai total pelanggan	(Nilai produk, jasa, personil dan citra)
Biaya total pelanggan (-)	(Biaya moneter, waktu, energi, dan psikis)
Nilai yang diserahkan kepada pelanggan	(Laba bagi konsumen)

Sumber: Kotler dan Armstrong (1998), hal. 186.

Nilai total pelanggan merupakan total nilai dari produk, jasa, personil dan citra yang diterima pembeli dari tawaran pemasar. Biaya total pelanggan merupakan total semua biaya moneter, waktu, energi dan psikis yang berkaitan dengan tawaran pemasaran. Untuk menghasilkan nilai yang diserahkan kepada pelanggan tertinggi, perusahaan perlu menentukan mana di antara 2 (dua) unsur pembentuk nilai tersebut yang mungkin diubah-ubah sesuai dengan kemampuan perusahaan. Yang paling mungkin dinaikkan adalah nilai total pelanggan, karena unsur yang membentuk nilai total pelanggan merupakan hal yang terkendali bagi perusahaan. Misal, ketika sebuah

perusahaan konstruksi akan membeli sebuah bulldoser, tersedia 2 (dua) pilihan, yakni produksi Caterpillar dan Komatsu. Calon pembeli mengevaluasi untuk memilih di antara keduanya yang memberikan nilai paling tinggi. Dari hasil evaluasi atas produk, layanan, personil dan citra, ternyata bulldoser Caterpillar lebih awet, tahan dan baik kinerjanya. Selain itu, calon pembeli menilai bahwa Caterpillar memberi layanan purna jual yang lebih baik dalam hal penyerahan, pelatihan dan pemeliharaan. Pembeli yakin bahwa pengetahuan karyawan Caterpillar lebih baik dan responsif. Dari hasil evaluasi, ternyata Caterpillar menyediakan nilai total yang lebih tinggi. Di pihak lain, unsur pembentuk biaya total pelanggan, yang mungkin dikendalikan hanya harga, itupun tergantung pada posisi perusahaan dalam industri (Kotler dan Armstrong, 1999).

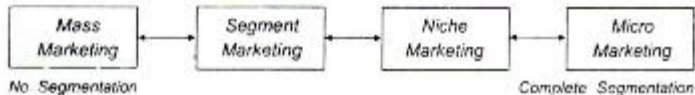
Unsur penentu lainnya adalah harapan pelanggan terhadap produk. Menurut Kotler dan Armstrong (1998), harapan pelanggan didasarkan pada pengalaman membeli di masa lalu, pendapat teman atau rekan serta informasi atau janji dari perusahaan dan pesaingnya. Perusahaan harus berhati-hati dalam menetapkan tingkat harapan yang tepat. Penentuan yang terlalu tinggi menyebabkan pelanggan menjadi tidak puas, namun jika terlalu rendah akan memuaskan pembeli namun gagal menarik pembeli dalam jumlah besar.

#### LEVEL-LEVEL SEGMENTASI PEMASARAN

Karena pembeli mempunyai kebutuhan dan keinginan yang unik, maka setiap pembeli secara potensial merupakan pasar yang terpisah. Idealnya, seorang penjual mungkin akan mendesain program pemasaran terpisah untuk setiap pembeli. Meskipun beberapa perusahaan berusaha melayani pembelinya secara individual, namun perusahaan lain menghadapi jumlah pembeli yang lebih besar dari seluruh kelompok pembeli. Menurut Kotler dan Armstrong (1999), terdapat 5 *level* segmentasi pemasaran seperti ditunjukkan pada Gambar 4 berikut ini:



Gambar 4: Levels of Marketing Segmentation



Sumber: Kotler dan Armstrong (1999), hal. 197.

### 1. *Mass Marketing*

Pada *mass marketing*, perusahaan tidak melakukan segmentasi pasar dan berpegang pada prinsip — *mass production, mass distribution, mass promotion* atas produk yang sama dalam cara yang sama kepada semua konsumen. Sebagai contoh, ketika Henry Ford menawarkan model T-Ford kepada semua pembeli dengan warna hitam. Perusahaan yang memakai strategi *mass marketing* mempunyai argumen bahwa strategi ini menciptakan pasar potensial yang besar, yang mengarah kepada biaya yang paling murah, yang akhirnya nanti akan menghasilkan *margin* yang tinggi. Namun belakangan ini, aplikasi *mass marketing* menghadapi kesulitan karena salah satu di antaranya adalah pasar terpecah-belah menjadi kecil-kecil.

### 2. *Segment Marketing*

Strategi ini mengakui bahwa para pembeli berbeda dalam hal: keinginan, persepsi dan perilaku. Strategi ini mencoba untuk mengisolasi segmen yang luas dan mengadaptasi tawarannya untuk lebih cocok dengan satu segmen tertentu atau lebih. Contoh, ketika General Motor memproduksi Buick Park Avenue untuk kelompok tua, yang berpenghasilan tinggi. *Segment marketing* menawarkan beberapa manfaat lebih dibanding *mass marketing*, salah satu di antaranya adalah bahwa perusahaan dapat memasarkan secara lebih efisien.

### 3. *Niche Marketing*

Segment pasar normalnya berupa kelompok-kelompok besar yang teridentifikasi dalam suatu pasar, misalnya pembeli mobil mewah, pembeli mobil yang menekankan kinerja. Strategi *Niche mar-*



*ketting* memfokuskan pada sub-kelompok dalam suatu segmen tertentu. *Niche* adalah kelompok yang didefinisikan berdasarkan pembagian segmen ke dalam subsegmen. Misal, akhir-akhir ini muncul mobil tipe SUV (*Sport Utility Vehicle*). *Niche* biasanya hanya menarik sedikit pesaing karena para pemasarnya harus tahu benar apa kebutuhan pelanggannya.

#### 4. *Micro Marketing*

Merupakan praktek menyesuaikan produk dan program pemasaran agar sesuai dengan selera individual khusus dan lokasi khusus. *Micro marketing* meliputi *Local Marketing* dan *Individual Marketing*.

##### a. *Local Marketing*

*Local Marketing* melibatkan proses menyesuaikan merek dan promosi dengan kebutuhan dan keinginan kelompok pelanggan lokal — misal kota, pinggiran kota atau bahkan toko khusus. Contoh, Sears dan Wal-mart secara rutin menyesuaikan setiap barang dagangan toko dan program promosi agar sesuai dengan langganannya khusus mereka.

##### b. *Individual Marketing*

Dalam kondisi ekstrem, *micro marketing* berubah menjadi *individual marketing*. Strategi ini berupaya menyesuaikan produk dan program pemasarannya dengan kebutuhan-kebutuhan dan preferensi-preferensi pelanggan individual. Kelaziman *mass marketing* telah mengaburkan fakta bahwa para konsumen selama berabad-abad dilayani sebagai individual, sebagai contoh, penjahit menjahit baju yang cocok dengan pembeli. Saat ini, bagaimanapun kemajuan teknologi telah memungkinkan perusahaan untuk kembali ke *customized marketing*. Komputer yang *powerful*, *database* yang detail, produksi dengan memakai robot, media komunikasi yang *ready* dan interaktif (*fax*, *internet*, *email*, dan lain-lain), semuanya dikombinasi untuk membantu perkembangan *mass customization*. Strategi ini

juga disebut sebagai "*one-to-one marketing*". Perlu pula diketahui bahwa fokus dari *One-to-one marketing* adalah mengubah dari pelanggan menjadi pelanggan yang loyal dan mencegahnya untuk menjadi mantan pelanggan (Harvard Management Update, 2000).

### MASS CUSTOMIZATION

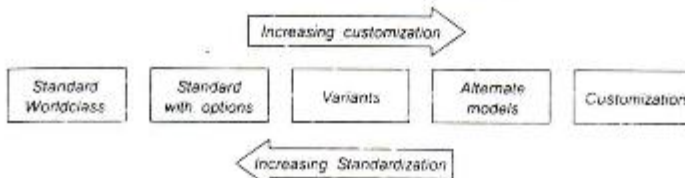
Pada masa mendatang, persaingan untuk merebut pelanggan menjadi semakin ketat di satu sisi, sementara di sisi lain, pelanggan menjadi lebih berdaya dibanding masa-masa sebelumnya. Menurut Kertajaya (2000) profil pelanggan yang akan dihadapi oleh perusahaan mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: *Just-in-time, Personalization, Image, Choice, Convenience, Low cost, Solution, Reliability, Value-in-use* dan *Security*.

Di lain pihak, keadaan persaingan baru ditandai dengan ciri-ciri sebagai berikut: *Quality, Just-on-time, Customization, Brand, Variety, Flexibility, Low price, Service, Value-added* dan *Warranty*.

Dari uraian di atas jelas bahwa *customization* merupakan salah satu ciri persaingan. Hal ini untuk menjawab tantangan *personalization* pelanggan karena pelanggan masa depan lebih menekankan pada *personalization*.

Menurut Krajewski dan Ritzman (1996), *customization* adalah kemampuan untuk mengakomodasikan kebutuhan-kebutuhan unik setiap pelanggan dan mengubah desain produk dan jasa. Sebagai akibatnya, produk dan jasa harus disesuaikan dengan preferensi individual. Implikasi dari *customization* adalah bahwa sistem operasi harus menjadi fleksibel untuk mengendalikan kebutuhan unik pelanggan dan mengubah desainnya.

Menurut Meredith (1992) *customization* mengacu pada proses menawarkan sebuah produk atau jasa secara tetap cocok dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Jadi ada *range* akomodasi terhadap kebutuhan pelanggan, yang digambarkan dalam *continuum* berikut ini:

Gambar 5: *Customization continuum*

Sumber: Meredith (1992), hal. 54.

Masih menurut Meredith (1992), untuk dapat menawarkan *level-level customization* diperlukan fleksibilitas bagian produksi, yang biasanya dicapai melalui teknologi maju atau pekerja dengan keterampilan istimewa. Yang penting adalah menentukan tipe fleksibilitas yang tepat, karena ketepatan fleksibilitas yang dipilih akan menawarkan keunggulan bersaing bagi produsen, antara lain:

- ❑ Lebih mendekati kebutuhan pelanggan
- ❑ Lebih cepat menemukan kebutuhan pelanggan yang sesuai karena waktu mengubah dari satu produk ke produk lainnya lebih cepat.
- ❑ Lebih cepat dalam mendesain, dan lain-lain.

Menurut Kotler dan Armstrong (1999), *mass customization* adalah kemampuan untuk menyediakan produk dalam skala massal yang didesain secara individual dan mengkomunikasikan untuk dipertemukan dengan setiap kebutuhan pelanggan. Menurut Noori dan Radford (1995) *mass customization* adalah produksi massal dari produk atau jasa yang *customized*. Heizer dan Render (2001) mengatakan bahwa *mass customization* merupakan strategi proses yang ditandai dengan fleksibilitas (*variety*) yang tinggi dan volume yang tinggi pula, serta menghasilkan produk/jasa yang dibutuhkan pelanggan secara ekonomis dan tepat waktu.

Sekarang dan masa mendatang, sebagian besar perusahaan di dunia akan memakai *mass customization* dalam upaya untuk meng-

hindari kegagalan dan menyediakan nilai unik kepada pelanggarnya dengan cara efisien. Menurut Heizer dan Render (2001) untuk menjalankan strategi proses *mass customization*, seorang manajer operasi perlu memakai *modular techniques*, *scheduling techniques* dan *rapid throughput*. *Modular techniques* dimaksudkan bahwa menghasilkan suatu produk/jasa diperlukan suatu modul tertentu. Karena adanya *variety* yang tinggi, maka perlu *scheduling* yang detail dan rinci. Agar dapat menghasilkan produk/jasa secara ekonomis dan tepat waktu, dalam *variety* yang tinggi dan volume yang tinggi, maka diperlukan kecepatan pengaturan proses produksi yang didukung oleh modul-modul dan skedul yang rinci dan detail. Hingga kini belum ada kerangka kerja yang mapan yang dapat membantu para manajer menentukan pendekatan *mass customization* yang mana yang akan dipakai.

Meskipun *mass customization* mempunyai kelebihan, namun menurut Heizer dan Render (2001) ada beberapa masalah yang akan muncul, antara lain:

- Adanya kompleksitas jika *scheduling* yang ditetapkan tidak dipatuhi.
- Banyaknya modul memerlukan banyak instruksi kerja yang diperlukan, dan hal ini bisa menimbulkan kebingungan pekerja dan kemacetan proses produksi.
- Diperlukan tenaga kerja terlatih untuk menjalankan instruksi kerja yang jumlahnya banyak, ini menimbulkan biaya yang lebih banyak untuk pelatihan dan gaji.
- Produk/jasa yang dihasilkan adalah produk pesanan. Bila pesanan jumlahnya sedikit, maka *fixed cost* per unit akan menjadi tinggi.

Menurut Gilmore dan Pine (1997) ada 4 (empat) pendekatan dasar yang umum dipakai dalam menjalankan *mass customization*, yakni:

### 1. Pendekatan *Collaborative*

Pada pendekatan ini, *collaborative customizers* mengadakan suatu dialog dengan para pelanggan individual untuk membantu mereka mengartikulasikan kebutuhan mereka, mengidentifikasi ketepatan tawaran untuk memenuhi kebutuhannya, dan membuat produk yang *customized* untuk mereka.

Pendekatan ini paling tepat untuk bisnis yang para pelanggannya tidak dapat mengartikulasikan keinginan mereka, dan akan berkembang menjadi frustrasi jika memaksa untuk memilih dari pilihan yang berlebihan. Contohnya adalah Paris Miki, seorang pedagang eceran *eyewear* yang mengembangkan *Mikissimes Design System* (populer: *The Eye Tailor* di USA). Sistem tersebut mengeliminasi kebutuhan pelanggan yang berlebihan ketika sedang memilih kacamata. Dengan memakai *digital picture*, dilakukan analisis terhadap wajah pelanggan dan kacamata macam apa yang paling cocok. Setelah hasil rencana kacamata selesai, dalam waktu kurang dari 1 jam kacamata yang cocok sudah selesai diproses.

### 2. Pendekatan *Adaptive*

Pada pendekatan ini *adaptive customizers* menawarkan standar, namun *customizable*. Produk didesain sedemikian rupa sehingga para pemakai dapat mengubahnya sendiri.

Pendekatan ini tepat untuk bisnis yang pelanggannya menginginkan produk dikerjakan dengan cara yang berbeda pada saat yang berbeda, dan teknologinya tersedia sehingga pelanggan dapat melakukannya sendiri. *Lutron's Grafik Eye System* memungkinkan pemakai untuk memprogram sendiri pengaturan tata lampu sesuai dengan selera mereka.

### 3. Pendekatan *Cosmetic*

Dalam pendekatan ini *cosmetic customizers* menyajikan suatu produk standar yang berbeda untuk pelanggan yang berbeda. Pendekatan ini cocok jika pelanggannya memakai sebuah produk dengan cara yang sama, namun berbeda dalam bagaimana para pe-



langgan tampil. Contohnya, Wal-Mart menginginkan menjual kacang dan mix-nuts dalam ukuran yang lebih besar dibanding yang dijual Safeway.

#### 4. Pendekatan *Transparent*

Pada pendekatan ini *transparent customizers* menyediakan bagi pelanggan individual barang atau jasa yang unik tanpa membiarkan mereka mengetahui secara eksplisit bahwa barang/jasa tersebut telah *customized* untuk mereka.

Pendekatan ini tepat jika kebutuhan spesial pelanggan dapat diprediksi atau dengan mudah disimpulkan, terutama ketika pada pelanggan tidak bersedia menyatakan kebutuhan mereka berulang-ulang. Untuk itu perusahaan perlu melakukan observasi perilaku pelanggannya tanpa melakukan interaksi langsung, dan selanjutnya dengan tanpa menarik perhatian pelanggannya melakukan *customization* tawaran-tawaran dalam satu paket standar.

Misal, Chem Station of Dayton, Ohio. Perusahaan ini melakukan *mass customization* terhadap produk yang oleh pesaingnya diperlakukan sebagai komoditas yakni sabun industrial untuk keperluan komersial, seperti untuk perusahaan pencucian mobil dan perusahaan pembersih lantai pabrik. Setelah melakukan analisa *independent* atas setiap kebutuhan pelanggannya, Chem Station memformulasikan campuran sabun yang tepat untuk setiap pelanggannya.

Pendekatan apapun yang dipakai untuk menjalankan *mass customization*, hasil dari pelaksanaannya telah memunculkan ledakan *variety* produk/jasa. Berikut ini tabel (Tabel 1) yang menjelaskan adanya perubahan *variety* produk/jasa dengan adanya *mass customization*.

#### INOVASI PROSES

Untuk melaksanakan *mass customization*, sebuah perusahaan memerlukan fleksibilitas sistem operasinya. Dengan adanya fleksibilitas tersebut perusahaan mungkin melakukan inovasi proses.



Tabel 1: *Mass Customization Provides More Choices than Ever*

Item	Number of Choices:	
	Early 70's	Late 1990's
Vehicle models	140	260
Vehicle styles	18	1.212
Bicycle types	5	19
Software titles	0	300.000
Web sites	0	13.226.005
Movie releases	267	458
New book titles	40.530	77.446
Houston TV channels	5	185
Breakfast cereals	180	340
Items in supermarkets	14.000	20.000

Sumber: Heizer dan Render (2001), hal. 239.

c

Menurut Davenport (1995), proses adalah struktur yang dijalani organisasi untuk menghasilkan nilai bagi para pelanggannya. Oleh karena itu ukuran proses yang penting adalah kepuasan pelanggan terhadap keluaran proses tersebut. Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, perusahaan perlu melakukan inovasi atas proses. Inovasi hakekatnya adalah peluncuran sesuatu yang baru. Tujuan inovasi adalah memadukan struktur untuk mengerjakan tugas dengan suatu orientasi yang mengarah pada hasil yang nyata dan dramatik. Perusahaan yang melakukan inovasi proses pada dasarnya melaksanakan perubahan yang kreatif dan radikal untuk merealisasikan perbaikan besar-besaran agar sasaran tercapai.

Agar sasaran memuaskan pelanggan tercapai, manajemen harus memilih proses mana yang perlu diubah secara kreatif dan radikal. Proses yang dipilih adalah proses-proses utama/kunci. Proses utama/kunci tidak sama untuk setiap perusahaan. Ketika IBM akan melakukan inovasi atas proses bisnisnya, mereka memilih 18 proses kunci, antara lain: seleksi pasar, pengembangan perangkat keras, pengem-

bangun perangkat lunak, pengembangan layanan, produksi, hubungan dengan pelanggan, pemenuhan pelanggan, akuntansi, dan lain-lain.

Ada 3 pemungkin untuk melakukan inovasi proses, yakni: teknologi informasi, informasi dan sumber daya manusia. Ketiga pemungkin tersebut harus ada secara bersama-sama, namun tidak dapat dipastikan secara umum pemungkin mana yang paling besar perannya dalam menjalankan inovasi. Hal ini tergantung pada kondisi dan kebutuhan setiap perusahaan.

Inovasi proses dipercepat oleh teknologi informasi yang tersedia dengan mudah dan murah serta proses kerja yang fleksibel. Selain itu, oleh tenaga kerja yang tingkat pendidikannya semakin tinggi dibanding waktu sebelumnya. Pada era informasi sekarang ini, perusahaan relatif mudah mendapatkan informasi dari sumber yang kompeten. Berikut ini adalah sebuah contoh inovasi proses yang dilakukan oleh jaringan hotel Ritz-Carlton dengan menerapkan sistem "Sejarah tamu" yang dimulai tahun 1992 di jaringan hotel Ritz-Carlton di seluruh dunia. Sistem ini membutuhkan teknologi komunikasi, *database* yang detail telah mengantarkan jaringan hotel Ritz-Carlton meningkatkan sebesar 23% tamu yang datang kembali ke hotel tersebut. Yang dikerjakan oleh sistem sejarah tamu adalah mencatat semua hal yang tidak pernah diduga oleh tamu itu sendiri, sehingga pihak hotel mengetahui secara detail apa yang disukai dan yang dibenci oleh seorang tamu, meskipun tamu tersebut baru sekali datang. Data tamu tersimpan dalam komputer dan disebar di seluruh jaringan hotel. Jika tamu tersebut menginap di lokasi lain, maka pihak hotel telah tahu semua sejarahnya. Hal demikian telah meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan yang ditunjukkan dengan peningkatan tingkat pembelian ulang.

#### **MEMPERTINGGI TINGKAT KEPUASAN MELALUI MASS CUSTOMIZATION**

Telah diuraikan di muka bahwa tingkat kepuasan pelanggan dipengaruhi 2 unsur, yakni: nilai produk bagi pelanggan dan harapan pelanggan terhadap produk.

## 1. Nilai produk bagi pelanggan

Unsur pembentuk nilai produk bagi pelanggan terdiri dari (1) Nilai total pelanggan dan (2) Biaya total pelanggan.

### A. Nilai total pelanggan

Dengan dilaksanakannya *mass customization*, yang mana setiap pelanggan bisa menyesuaikan produk/jasa yang dibeli dengan kebutuhannya, secara logika mereka merasa puas, karena dalam menentukan nilai produk, pelanggan terlibat langsung ikut menentukan. Demikian juga untuk jasa, personil dan citra, pelanggan terlibat secara aktif, sehingga mereka mendapatkan kepuasan. Akibat lebih lanjut, nilai total pelanggan meningkat jika dibanding tanpa adanya *mass customization*.

### B. Biaya total pelanggan

Dengan adanya *mass customization*, biaya moneter, harga misalnya menjadi lebih murah. Biaya dari unsur waktu, misal waktu untuk mencari dan mendesain produk/jasa yang benar-benar sesuai sebelum adanya *mass customization* akan lebih panjang, berarti menjadi lebih mahal, namun setelah perusahaan menjalankan *mass customization*, biaya menjadi lebih rendah. Demikian pula biaya dari unsur energi dan psikis.

### C. Nilai yang diserahkan kepada pelanggan

Apabila nilai total pelanggan meningkat dengan adanya *mass customization*, sementara biaya total pelanggan justru menurun, berarti nilai yang diserahkan kepada pelanggan menjadi lebih tinggi dibanding sebelumnya.

## 2. Harapan pelanggan terhadap produk

Dengan diterapkannya *mass customization*, harapan pelanggan terhadap produk relatif bisa tepat. Pengalaman membeli yang menyenangkan, informasi dan janji yang dipenuhi sesuai kenyataan, maka harapan pelanggan menjadi lebih tinggi.

### 3. Tingkat kepuasan pelanggan

Ketika nilai produk bagi pelanggan meningkat karena pelaksanaan *mass customization*, dan harapan pelanggan terhadap produk tepat, maka tingkat kepuasan pelanggan menjadi lebih tinggi dibanding sebelumnya.

## KESIMPULAN

Kepuasan pelanggan bagi perusahaan merupakan sesuatu yang harus diupayakan terus-menerus, karena hal tersebut merupakan kunci sukses jangka panjang perusahaan. Jika tingkat kepuasan pelanggan semakin tinggi, maka akan memberikan manfaat di antaranya adalah memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang dan terciptanya loyalitas pelanggan. Pembelian ulang dan loyalitas pelanggan kepada perusahaan merupakan jalan untuk meraih laba yang semakin besar.

*Mass customization* merupakan salah satu strategi untuk mempertinggi tingkat kepuasan pelanggan. *Mass customization* bisa mempertinggi tingkat kepuasan karena nilai produk bagi pelanggan menjadi lebih tinggi dan harapan pelanggan terhadap produk relatif lebih tepat. Untuk melakukan *mass customization*, perusahaan harus melakukan inovasi terhadap proses utama/kunci.

Untuk bisa mencapai *mass customization*, selain diperlukan adanya *modular techniques*, *scheduling techniques* dan *rapid throughput*, juga ada dukungan teknologi informasi, informasi dan sumber daya manusia yang terampil. Hasil dari *mass customization* adalah terjadinya ledakan *variety* produk/jasa yang dihasilkan perusahaan. Meskipun ada hasil positif, ternyata *mass customization* juga punya kelemahan, antara lain: munculnya kompleksitas pekerjaan, kebingungan karyawan karena banyaknya modul dan *variety* produk/jasa, tingginya *fixed cost* per unit, makin meningkatnya biaya pelatihan dan gaji karyawan.

## REFERENSI

- Anonim, A Crash Course in Customer Relationship Management, *Harvard Management Update*, Vol. 5, No. 3, March, 2000.
- Blattberg, R. C dan Deighton, J., 1996, Manage Marketing By The Customer Equity Test, *Harvard Business Review*, July-August, hal. 136-144.
- Davenport, Thomas H., 1996, *Inovasi Proses: Rekayasa Ulang Pekerjaan Melalui Teknologi Informasi*, Alih Bahasa Agus Maulana, Jakarta, Binarupa Aksara.
- Gilmore, J. H dan Joseph Pine II, B., 1997, The Four Faces of Mass Customization, *Harvard Business Review*, January-February, hal. 91-101.
- Heizer, Jay dan Render, Barry, 2001, *Operation Management*, 6<sup>th</sup> edition, New Jersey, Prentice-Hall International Inc.
- Kertajaya, H., 2000, *Indonesia New Business Landscape*. Maret.
- Krajewski, L. J dan Ritzman, L. P., 1996, *Operation Management: Strategy and Analysis*, 4<sup>th</sup> edition, New York, McGraw Hill.
- Kotler, P dan Armstrong, G., 1999, *Principles of Marketing*, 8<sup>th</sup> edition, New York, Prentice-Hall International, Inc.
- Kotler, P dan Armstrong, G., 1998, *Dasar-dasar Pemasaran*, Jilid 2, Edisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa Alexander Sindoro, Jakarta, Prenhellindo.
- Kotler, P, Swee Hong Ang, Siew Meng Leong, dan Chin Tiong Tan, 1996, *Marketing Management: An Asian Perspective*, Singapore, Prentice-Hall International, Inc.
- Lazer, William, et. al., 1990, *Marketing 2000 And Beyond*, Chicago, American Marketing Association.
- Meredith, J., 1992, *The Management of Operation: A Conceptual Emphasis*, 4<sup>th</sup> edition, New York, John Wiley & Sons Inc.

- Noori, H., dan Radford, R., 1995, *Production and Operation Management: Total Quality and Responsiveness*, New York, McGraw Hill Inc.
- Robbins, Stephen P., dan Coulter, Mary, 1999, *Management*, 6<sup>th</sup> edition, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc.
- Stoner, James A. F., Freeman, R. Edward., Gilbert JR., Daniel R., 1995, *Management*, 6<sup>th</sup> edition, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc.
- Schermerhorn, John, R., 1993, *Management For Productivity*, 4<sup>th</sup> edition, Canada, John Wiley & Sons, Inc.
- Tjiptono, F., 1997, *Strategi Pemasaran*, Edisi 2, Yogyakarta, Penerbit Andi.