

HASIL CEK_60051521_DIKTAT MANAJEMEN PEMASARAN DAN

by Triani Marwati 60051521

Submission date: 11-Mar-2022 10:30AM (UTC+0700)

Submission ID: 1781614857

File name: FIX_DIKTAT_MSDM.pdf (2.77M)

Word count: 7521

Character count: 49952

DIKTAT MANAJEMEN PEMASARAN DAN MSDM

Dr. Triani Marwati, SE AK CA M.kes



083867708263

cv.mine7

mine mine



Penerbit : cv. Mine
Perum Sidorejo Bumi Indah F.153
RT.11.Ngestiharjo Kasihan Bantul
cv.Mine Mobile : 083867708263
email : cv.mine.7@gmail.com



**DIKTAT MANAJEMEN PEMASARAN DAN
MSDM**

Dr Triani Marwati SE AK CA M kes

**PASCASARJANA KESEHATAN MASYARAKAT
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS AHMAD DAHLAN
YOGYAKARTA**

2020



DIKTAT MANAJEMEN PEMASARAN DAN MSDM

Penyusun :

Dr Triani Marwati SE AK CA M kes

Hak Cipta © 2020, pada penulis

Hak publikasi pada Penerbit CV Mine

Dilarang memperbanyak, memperbanyak sebagian atau seluruh isi dari buku ini dalam bentuk apapun, tanpa izin tertulis dari penerbit.

© HAK CIPTA DILINDUNGI OLEH UNDANG-UNDANG

Cetakan ke-1

Tahun 2020

CV Mine

Perum SBI F153 Rt 11 Ngestiharjo, Kasihan, Bantul, Yogyakarta-55182

Telp: 083867708263

Email: cv.mine.7@gmail.com

6 KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan Diktat Manajemen Pemasaran dan MSDM ini.

Penulisan Diktat ini dibuat dalam rangka menunjang kegiatan perkuliahan. Diktat ini lebih ditujukan kepada mahasiswa Pascasarjana Kesehatan Masyarakat UAD. Akhirnya penulis tak lupa mengucapkan banyak terimakasih kepada berbagai pihak yang telah membantu penulis dalam menyusun Diktat ini. Mengingat ketidak sempurnaan Diktat ini, penulis juga akan berterimakasih atas berbagai masukan dan kritikan demi kesempurnaan Diktat ini kedepannya.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I <u>M</u> ERANCANG DAN MENGELOLA SALURAN PEMASARAN TERPADU	1
BAB II <u>M</u> ENYUSUN SISTEM PERFORMANCE APPRAISAL YANG EFEKTIF	19
BAB III WINNING THE MARKET THROUGH MARKET-ORIENTED STRATEGIC PLANNING	26
BAB IV MENCIPTAKAN LOYALITAS JANGKA PANJANG	37
BAB V <u>A</u> NALISIS PASAR PELANGGAN.....	44
BAB VI <u>P</u> ASAR BISNIS DAN PERILAKU PEMBELIAN BISNIS	49
BAB VII <u>B</u> RANDING OR MEREK	56
BAB VIII <u>A</u> NALISIS DAN DESAIN JABATAN.....	68
BAB IX <u>P</u> ENILAIAN KINERJA	77

BAB I
MERANCANG DAN MENGELOLA SALURAN
PEMASARAN TERPADU

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Memahami terkait merancang dan mengelola saluran pemasaran terpadu.

B. ISI

Dalam bab ini akan membahas terkait dengan hal berikut :

1. Apa itu sistem saluran pemasaran dan jaringan nilai ?
2. Pekerjaan apa yang dilakukan saluran pemasaran?
3. Bagaimana seharusnya saluran dirancang?
4. Keputusan apa yang dihadapi perusahaan dalam mengelola saluran mereka?
5. Bagaimana perusahaan mengintegrasikan saluran?
6. Apa masalah saluran utama di perdagangan elektronik ?
7. Apa masalah saluran utama di m commerce ?
8. Bagaimana perusahaan mengelola konflik saluran ?

A. Saluran Pemasaran dan Jaringan Nilai

Menurut Kottler P. (2009), Saluran Pemasaran (*marketingchannels*) adalah sekelompok organisasi yang

saling bergantung dan terlibat dalam proses pembuatan produk atau jasa yang disediakan untuk digunakan atau dikonsumsi. Saluran pemasaran merupakan seperangkat alur yang diikuti produk atau jasa setelah produksi, berakhir dalam pembelian dan digunakan oleh pengguna akhir. Beberapa perantara, seperti pedagang grosir dan eceran, yang membeli, berhak atas, dan menjual kembali barang dagangan disebut *pedagang*.

Perantara lainnya, seperti broker, perwakilan produsen, agen penjual, mencari pelanggan dan dapat bernegosiasi atas nama produsen tetapi tidak memiliki hak atas barang. Oleh karena mereka disebut *agen*. Masih ada perantara lain, seperti perusahaan transportasi, gudang independent, bank, agen periklanan, yang membantu dalam proses distribusi, tetapi juga tidak memiliki hak atas barang dan tidak menegosiasi pembelian atau penjualan. Mereka disebut *fasilitator*.

Arti Penting Saluran.

Sistem saluran pemasaran (*marketing channel system*) adalah sekelompok saluran pemasaran tertentu yang digunakan oleh sebuah perusahaan dan keputusan

tentang system ini merupakan salah satu keputusan terpenting yang dihadapi oleh manajemen. Salah satu peran utama saluran pemasaran adalah mengubah pembeli potensial menjadi pelanggan yang menguntungkan. Saluran pemasaran tidak hanya melayani pasar, tetapi mereka juga harus membentuk pasar.

Saluran yang dipilih mempengaruhi semua keputusan pemasaran lainnya. Penetapan harga perusahaan tergantung pada apakah perusahaan menggunakan pedagang massal atau butik berkualitas tinggi. Tenaga penjual perusahaan dan keputusan mengenai iklan bergantung pada berapa besar pelatihan dan motivasi yang membutuhkan penyalur. Selain itu keputusan saluran mencakup komitmen jangka yang cukup panjang dengan perusahaan lain serta sejumlah kebijakan dan prosedur. Dalam mengelola perantara, perusahaan harus memutuskan berapa besar usaha yang dilakukan untuk melakukan **strategi pemasaran dorong** atau **tarik**.

- **Strategi dorong** (*push strategy*), menggunakan tenaga penjual, uang promosi dagang, atau sarana lain produsen untuk mendorong perantara membawa,

mempromosikan, dan menjual produk ke pengguna akhir. Strategi dorong tepat digunakan jika loyalitas mereka dalam satu kategori rendah pilihan merek dilakukan di toko, produk menjadi barang impuls, dan manfaat produk dipahami dengan baik.

- **Strategi tarik** (*pull strategy*), produsen menggunakan iklan, promosi, dan bentuk komunikasi lain untuk meyakinkan konsumen agar meminta produk dari perantara sehingga mendorong perantara memesan produk tersebut. Strategi tarik tepat digunakan ketika ada loyalitas merek yang tinggi dan keterlibatan yang tinggi dalam kategori tersebut, konsumen mampu menerima perbedaan antar merek, dan konsumen sudah memilih merek sebelum pergi ke toko.

8

B. Perkembangan saluran.

Perusahaan baru biasanya mulai beroperasi sebagai perusahaan local yang menjual di pasar yang cukup terbatas dengan menggunakan perantara yang ada. Jumlah perantara semacam itu cenderung terbatas seperti

: beberapa agen penjualan produsen, pedagang grosir, pengecer yang sudah mapan, dan gudang. Memutuskan saluran terbaik bisa tidak menjadi masalah, tetapi yang sering menjadi masalah menyakinkan perantara yang ada untuk mengganti lini perusahaan. Jika berhasil perusahaan dapat membuka cabang ke pasar yang baru dan menggunakan saluran yang berbeda di berbagai pasar. Di pasar yang lebih kecil, perusahaan dapat menjual langsung ke pengecer; di pasar yang lebih besar, perusahaan dapat menjual melalui distributor.

Saluran Hibrida.

Perusahaan yang berhasil saat ini juga melipatgandakan jumlah *kunjungan ke pasar* atau **saluran hibrida** (*hybrid chennel*) di banyak wilayah pasar. Perusahaan yang mengelola saluran hibrida harus memastikan bahwa saluran-saluran itu bekerja sama dengan baik dan menyesuaikan diri dengan cara pelaksanaan bisnis yang disukai setiap pelanggan sasaran. Pelanggan mengharapkan *integerasi saluran* yang ditemukan karakternya oleh fitur-fitur seperti :

- Kemampuan untuk memesan produk secara online dan memilihnya di lokasi eceran yang nyaman.
- Kemampuan untuk mengembalikan produk yang dipesan secara online ke toko pengecer terdekat.
- Hak untuk menerima tawaran diskon dan promosi berdasarkan total pembelian online dan offline.

C. Peran Saluran Pemasaran

Produsen seringkali bisa mendapatkan efektivitas dan efisiensi dalam melakukan penjualan dengan menggunakan perantara. Melalui kontak, pengalaman, spesialisasi, dan skala operasi mereka, perantara membuat barang tersedia secara luas dan dapat diakses oleh pasar sasaran, dan biasanya menawarkan pencapaian yang lebih besar dari pada pencapaian yang dilakukan oleh perusahaan sendiri.

D. Fungsi dan Aliran Saluran.

Saluran pemasaran berfungsi untuk menggerakkan barang dari produsen ke konsumen. Saluran pemasaran mengatasi kesenjangan waktu, tempat, dan kepemilikan yang memisahkan barang dan jasa dari

mereka yang memerlukan atau menginginkannya. Anggota saluran pemasaran melaksanakan sejumlah fungsi kunci.

7
Beberapa fungsi (fissik, hak, milik, promosi) membentuk *aliran aktivitas ke depan* dari perusahaan kepada pelanggan, fungsi lain (pemesanan dan pembayaran) membentuk *aliran ke belakang* dari pelanggan ke perusahaan. Akan tetapi, fungsi lain (informasi, negosiasi, keuangan, dan resiko) terjadi dalam dua arah. Produsen yang menjual produk fisik dan jasa mungkin memerlukan tiga saluran :

1. Saluran penjualan.
2. Saluran pengiriman.
3. Saluran jasa.

E. Tingkat Saluran.

Produsen dan pelanggan akhir merupakan bagian dari semua saluran. Kita akan menggunakan jumlah tingkat perantara untuk menentukan panjang saluran. Berikut ini akan menunjukkan beberapa saluran pemasaran barang konsumen dengan panjang yang beragam:

1. Aliran fisik.

Pemasok à Pengangkut Gudang à Produsen à
Pengangkut Gudang à Penyalur à Pengangkut à
Pelanggan.

2. Aliran Hak Milik.

Pemasok à Produsen à Penyalur à Pelanggan.

3. Aliran Pembayaran.

Pemasok ß Bank ß Produsen ß Bank ß Penyalur ß Bank
ß Pelanggan.

4. Aliran Informasi.

Pemasok ßà Pengangkut, Gudang, Bank ßà Produsen ßà
Pengangkut, Gudang, Bank ßà Penyalur ßà Pengangkut,
Bank ßà Pelanggan.

5. Aliran Promosi.

Pemaso à Agensi Iklan à Produsen à Agensi Iklan à
Penyalur à Pelanggan.

8

F. Keputusan Rancangan Saluran

Perancangan system saluran pemasaran
membutuhkan analisis kebutuhan konsumen, menentukan
tujuan saluran, sereta mengindentifikasi dan
mengevaluasi alternative saluran utama.

G. Menganalisis Tingkat Output Jasa yang Diinginkan Pelanggan.

Dalam merancang saluran pemasaran, pemasar harus memahami tingkat output jasa yang diinginkan pelanggan sasaran. Saluran menghasilkan lima output jasa :

1. Ukuran lot.
2. Waktu tunggu dan waktu pengiriman.
3. Kenyamanan spasial.
4. Keragaman produk.
5. Dukungan layanan.

H. Mengidentifikasi dan Mengevaluasi Alternatif Saluran Utama.

Perusahaan dapat memilih dari berbagai saluran untuk menjangkau konsumennya – dan tenaga penyalur penjualan sampai agen, distributor, penyalur, surat langsung, telemarketing, dan internet. Setiap saluran memiliki kekuatan dan kelemahan unik. Tenaga penjual dapat menangani produk dan transaksi rumit, tetapi biayanya mahal. Internet jauh lebih murah, tetapi kurang efektif untuk produk kompleks. Distributor dapat

menciptakan penjualan, tetapi perusahaan kehilangan kontak langsung dengan pelanggan. Perwakilan produsen mampu menghubungi pelanggan dengan biaya rendah per pelanggan karena beberapa klien membagi biaya itu, tetapi usaha penjualan per pelanggan kurang intens dibandingkan jika perwakilan perusahaan melakukan penjualan.

Masalahnya menjadi kompleks karena perusahaan menggunakan bauran saluran. Alasannya adalah setiap saluran menjangkau segmen pembeli yang berbeda-beda dan menghantarkan produk yang tepat dengan biaya semurah mungkin. Ketika hal ini tidak terjadi, biasanya ada konflik saluran dan kelebihan biaya. Alternatif saluran digambarkan dalam tiga elemen :

1. Jenis perantara bisnis yang tersedia.
2. Jumlah perantara yang dibutuhkan.
3. Syarat dan tanggung jawab setiap anggota saluran.

I. Keputusan Manajemen Saluran.

Setelah perusahaan memilih system saluran, perusahaan harus memilih, melatih, memotivasi, dan mengevaluasi perantara individu untuk setiap saluran.

Perusahaan juga harus selalu melakukan modifikasi pada rancangan dan pengaturan saluran.

7 **J. Memilih Anggota Saluran.**

Bagi pelanggan saluran merupakan perusahaan. Untuk memfasilitasi pemilihan anggota saluran, produsen harus menentukan karakteristik yang membedakan perantara yang lebih baik. Mereka harus mengevaluasi jumlah tahun dalam bisnis, lini lain yang dijual, pertumbuhan dan cvatan laba, kekuatan keuangan, kerja sama, dan reputasi layanan. Jika perantara adalah agen penjualan, produsen harus mengevaluasi jumlah dan karakter lini lain yang dijual serta ukuran dan kualitas tenaga penjual. Jika perantara adalah departemen store yang menginginkan distribusi eksklusif, produsen harus mengevaluasi lokasi, potensi pertumbuhan masa depan, dan jenis pembeli.

Agar anggota saluran dapat memenuhi fungsinya sesuai dengan keinginan produsen, maka setelah memilih anggota saluran selanjutnya harus dilakukan :

1. Melatih dan memotivasi anggota saluran.
2. Mengevaluasi anggota saluran.

3. Memodifikasi rancangan dan pengaturan saluran.

K. Integrasi dan Sistem Saluran.

Saluran distribusi tidak bersifat statis. Institusi perdagangan grosir dan eceran baru bermunculan, dan system saluran baru berkembang.

L. Sistem Pemasaran Vertikal.

Saat ini perkembangan saluran yang paling signifikan misalnya saluran pemasaran konvensional (*conventional marketing channel*) mencakup produsen independen, pedagang grosir, dan pengecer. Setiap anggota saluran merupakan bisnis terpisah yang berusaha memaksimalkan labanya sendiri, bahkan jika tujuan ini mengurangi laba untuk system tersebut secara keseluruhan. Tidak ada anggota saluran yang mempunyai kendali besar atau penuh atas anggota lain. Sistem ini diantaranya adalah *system pemasaran vertikal*, yang meliputi :

1. Pedagang grosir.
2. Pengecer

bertindak sebagai suatu system terpadu. Salah satu anggota saluran, sang kapten saluran, memiliki anggota lainnya atau mewartalabakan mereka atau memiliki kekuatan yang begitu besar sehingga mereka semua bekerja sama. Sistem saluran pemasaran vertical, muncul sebagai akibat usaha anggota saluran yang kuat untuk mengendalikan perilaku saluran dan menghilangkan konflik yang terjadi ketika anggota independen mengejar tujuan mereka sendiri.

M. Sistem Pemasaran Horizontal.

Sistem pemasaran horizontal (*horizontal marketing system*), di mana dua atau lebih perusahaan yang tidak berhubungan menyatukan sumber daya atau program untuk meneksplorasi peluang pemasaran yang muncul. Setiap perusahaan tidak memiliki cukup modal, pengetahuan, produksi, atau sumber daya pemasaran untuk melakukan usaha sendiri, atau takut terhadap resiko. Perusahaan bisa saja saling bekerja sama secara temporer atau permanen atau menciptakan perusahaan usaha patungan (*joint-vanture*).

N. Konflik, Kerjasama, dan Persaingan.

Tidak peduli seberapa baik saluran dirancang dan dikelola, konflik pasti tetap ada karena kepentingan entitas bisnis independent tidak selalu selara. **Konflik saluran terjadi ketika suatu tindakan anggota saluran mencegah saluran lain dalam mencapai tujuannya.**

O. Jenis Konflik dan Persaingan.

Misalkan produsen membentuk **saluran vertical yang** terdiri dari pedagang grosir dan pengecer. Produsen berharap kerjasama saluran akan menghasilkan laba yang lebih besar bagi setiap anggota saluran. Namun konflik vertikal, konflik horizontal, dan multichannel dapat terjadi.

1. *Konflik saluran vertical*, berarti konflik terjadi antara tingkat yang berbeda dalam saluran yang sama.
2. *Konflik saluran horizontal*, adalah konflik antar anggota pada tingkat yang sama di dalam saluran.
3. *Konflik multichannel*, terjadi ketika produsen menentukan dua atau lebih saluran yang menjual ke pasar yang sama. Konflik ini sangat kuat terutama ketika anggota salah satu saluran mendapatkan harga lebih rendah (berdasarkan pembelian volume yang

lebih besar) atau bekerja dengan margin yang lebih rendah.

P. Penyebab Konflik Saluran.

Beberapa penyebab konflik saluran mudah diselesaikan, lainnya tidak. Konflik bisa timbul, antara lain karena :

1. Ketidak selarasan tujuan.
2. Peran dan hak yang tidak jelas.
3. Perbedaan persepsi.
4. Ketergantungan perantara pada produsen.

Q. ⁸Praktek Pemasaran E-Commerce

⁷*E-business* menggambarkan penggunaan alat dan kerangka dasar elektronik untuk melaksanakan bisnis perusahaan. *E-commerce* berarti bahwa perusahaan atau situs menawarkan untuk bertransaksi atau memfasilitasi penjualan produk dan jasa secara *online*. *E-commerce* selanjutnya menibulkan *e-purchasing* dan *e-marketing*. *E-purchasing* berarti perusahaan memutuskan membeli barang, jasa, dan informasi dari berbagai pemasok *online*. *E-purchasing* yang cerdas sudah menghemat jutaan dolar untuk perusahaan. *E-*

marketing menggambarkan usaha perusahaan untuk memberitahu pembeli, mengkomunikasikan, mempromosikan, dan menjual produk dan jasa lewat internet

C. KESIMPULAN

⁸ Saluran Pemasaran (marketingchannels) adalah sekelompok organisasi yang saling bergantung dan terlibat dalam proses pembuatan produk atau jasa yang disediakan untuk digunakan atau dikonsumsi. Peran utama saluran pemasaran adalah mengubah pembeli potensial menjadi pelanggan yang menguntungkan. Saluran pemasaran tidak hanya melayani pasar, tetapi mereka juga harus membentuk pasar. Anggota saluran pemasaran melaksanakan sejumlah fungsi kunci.

⁷ Beberapa fungsi (fisis, hak, milik, promosi) membentuk *aliran aktivitas ke depan* dari perusahaan kepada pelanggan, fungsi lain (pemesanan dan pembayaran) membentuk *aliran ke belakang* dari pelanggan ke perusahaan. Perusahaan penyaluran memiliki keputusan sistem penyaluran setelah itu harus memilih, melatih, memotivasi, dan mengevaluasi perantara individu untuk

setiap saluran. Perusahaan juga harus selalu melakukan modifikasi pada rancangan dan pengaturan saluran.

Konflik dalam saluran terdiri dari konflik saluran vertical, horizontal dan multistruktural. Permasalahan dari penyaluran elektronik ketika *e-purchasing* dan *e-marketing* tidak dikelola dengan baik akan menimbulkan kerugian bagi penyalur elektronik. *E-commerce* wajib memfasilitasi dan menyalurkan produk dari penjual yang mana memiliki risiko yang tinggi terhadap kerugian.

D. EVALUASI

Jelaskan langkah merancang dan mengelolah pemasaran terpadu!

Bagaimanakah konflik dalam pemasaran atau penyaluran?

E. SUMBER

<https://docs.google.com/document/d/11qZD2GqauxcUAuKvjtIH5Sjt-Rkes3y64NE-DmWh-Mg/edit>

<https://asmaranest.wordpress.com/2016/05/05/merancang-dan-mengelola-saluran-pemasaran-terintegrasi/>

https://www.academia.edu/41073722/Chapter_17_Designing_and_Managing_Integrated_Marketing_Channels_Merancang_dan_Mengelola_Saluran_Pemasaran_Terpadu_Chapter_18_Managing_Retailing_Wholesaling_and_Logistics_Mengelola_Penjualan_Ritel_Perdagangan_Besar_dan_Logistik

–
<https://ivaamelya10army.wordpress.com/2017/05/16/designing-and-managing-integrated-marketing-channels/>

BAB II

MENYUSUN SISTEM PERFORMANCE APPRAISAL YANG EFEKTIF

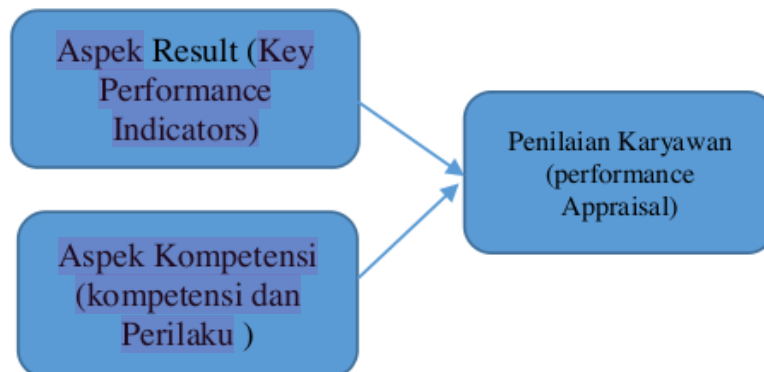
A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Mampu memahami cara menyusun sistem performance appraisal yang efektif.

B. ISI

9 Komponen Kunci Penilaian Kinerja.

Dua komponen Kunci Penilaian Kinerja

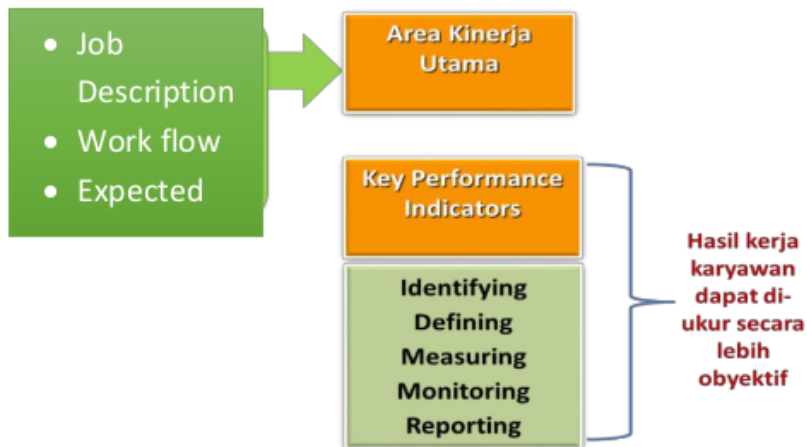


Dua komponen Kunci Penilaian Kinerja

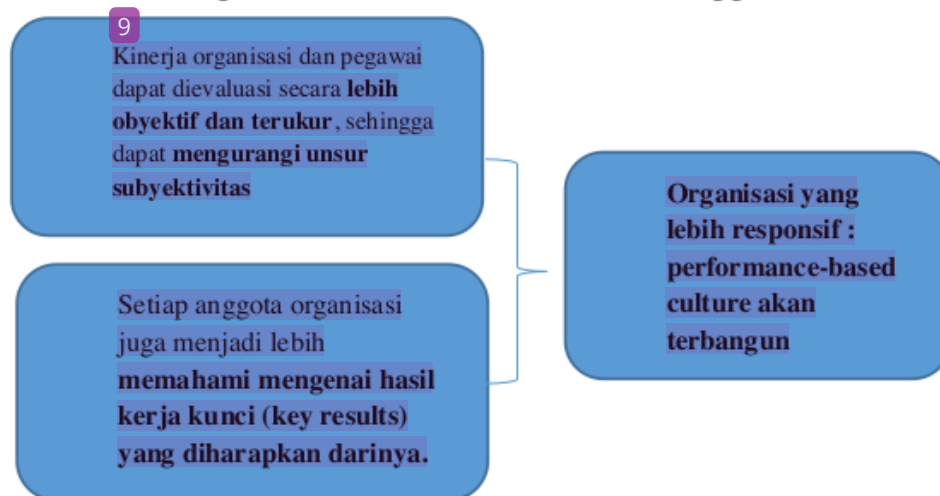
Aspek Result (Key Performance Indicators) → Mengambarkan aspek hasil kerja (results) karyawan. Pengukuran hasil kerja dilakukan melalui penyusunan key performance indicators karyawan.

Aspek Kompetensi (kompetensi dan Perilaku) → Mengambarkan aspek kompetensi (kecakapan) yang perlu dimiliki oleh karyawan agar mampu menghasilkan kinerja (results) yang optimal.

Komponen 1 : KPI (Key Performance Indicators)



Manfaat Komponen KPI dalam Performance Appraisal



Sample **Komponen KPI** untu HR Manager

No.	Area Kinerja Utama	Key Performance Indicators	Bobot KPI	Target	Realisasi Akhir Tahun	Skor	Skor Akhir
1	Rekrutmen	% jumlah kebutuhan pegawai baru yang dapat dipenuhi dengan tepat waktu (< 45 hari)	15	100%	90%	90	13,50
		Rata-rata skor evaluasi karyawan baru setelah 3 bulan masa percobaan	15	80	82	103	15,38
2	Training and Development	Jumlah jam training per karyawan (per kapita) per tahun	10	30 jam	28 jam	93	9,33
		ROI of training untuk selected training programs	10	200%	175%	88	8,75
3	Performance Management	% jumlah karyawan level supervisor keatas yang telah menyusun KPI individu	10	90%	100%	111	11,11
		% jumlah manajer yang telah melakukan performance coaching secara reguler (sebulan sekali)	15	80%	70%	88	13,13
4	Employee Retention and Productivity	Great employee turn over (great employee adalah karyawan yang diidentifikasi sebagai "star")	15	maks 1 %	1,50%	67	10,00
		Revenue per employee	10	Rp 2 M/employee	Rp 2,2 M /employee	110	11,00
			100				92,19

Komponen 2: KOMPETENSI

Nilai dengan skala 1 – 5, dimana :

5 = *Outstanding*

4 = *Good performance*

3 = *Standard Performance*

2 = *Need Improvements*

1 = *Unacceptable*

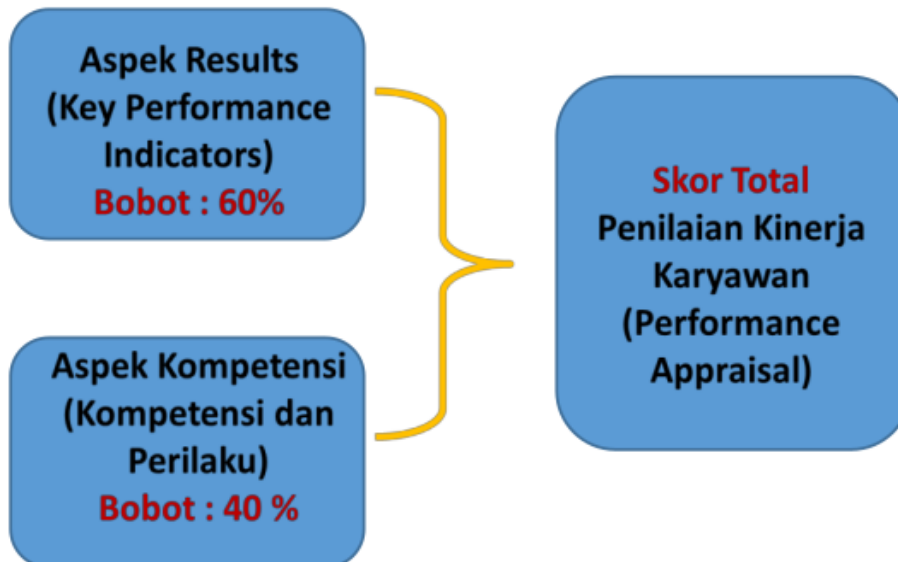
No.	ASPEK Kompetensi	Nilai				
		1	2	3	4	5
1	Quality Orientation					
	Kecakapan untuk mengerjakan tugas dengan tuntas, tepat waktu dan dengan mutu hasil pekerjaan yang prima atau sesuai, bahkan diatas standar mutu yang telah ditetapkan.					
2	Problem Solving Skills					
	Kecakapan untuk menganalisa masalah, mengidentifikasi sumber penyebab masalah dan hubungan antar berbagai faktor masalah; dan kemudian merumuskan alternatif solusi yang relevan dan applicable.					
3	Planning Skills					
	Kecakapan untuk menyusun perencanaan kerja secara sistematis dan terjadwal dengan baik; melakukan alokasi sumber daya berdasarkan hasil perencanaan; serta melakukan monitoring untuk memastikan rencana kerja dapat berjalan dengan efektif.					
4	Teamwork					
	Kecakapan untuk melakukan koordinasi dan komunikasi dengan berbagai pihak yang terkait; merumuskan tujuan bersama dan berbagi tugas untuk mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan; serta saling menghargai pendapat dan masukan guna peningkatan kinerja tim.					
5	Self Learning Capacity					
	Kecakapan untuk melakukan proses pembelajaran aktif – baik secara mandiri ataupun berkelompok; menunjukkan minat yang memadai untuk terus mengembangkan ketrampilan diri; dan proaktif dalam melakukan sharing knowledge diantara sesama karyawan.					

Komponen 2:
KOMPETENSI

Angka 72
didapat dari
total skor = 18/5
(jumlah
kompetensi) x
20 Dikalikan
20, supaya hasil
nilai sebanding
dengan skala
nilai KPI (maks
100)

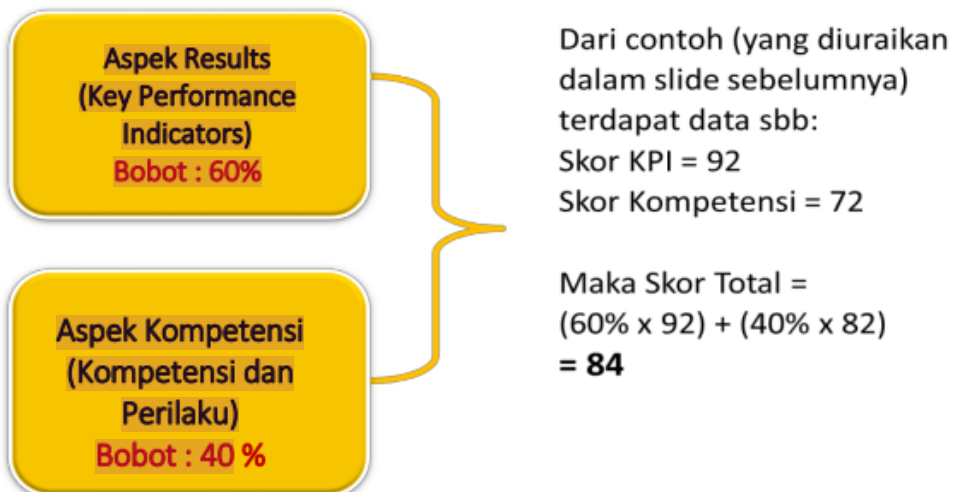
No.	ASPEK Kompetensi	Nilai				
		1	2	3	4	5
1	Quality Orientation					
	Kecakapan untuk mengerjakan tugas dengan tuntas, tepat waktu dan dengan mutu hasil pekerjaan yang prima atau sesuai, bahkan diatas standar mutu yang telah ditetapkan.				4	
2	Problem Solving Skills					
	Kecakapan untuk menganalisa masalah, mengidentifikasi sumber penyebab masalah dan hubungan antar berbagai faktor masalah; dan kemudian merumuskan alternatif solusi yang relevan dan applicable.				4	
3	Planning Skills					
	Kecakapan untuk menyusun perencanaan kerja secara sistematis dan terjadwal dengan baik; melakukan alokasi sumber daya berdasarkan hasil perencanaan; serta melakukan monitoring untuk memastikan rencana kerja dapat berjalan dengan efektif.				4	
4	Teamwork					
	Kecakapan untuk melakukan koordinasi dan komunikasi dengan berbagai pihak yang terkait; merumuskan tujuan bersama dan berbagi tugas untuk mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan; serta saling menghargai pendapat dan masukan guna peningkatan kinerja tim.				3	
5	Self Learning Capacity					
	Kecakapan untuk melakukan proses pembelajaran aktif – baik secara mandiri ataupun berkelompok; menunjukkan minat yang memadai untuk terus mengembangkan ketrampilan diri; dan proaktif dalam melakukan sharing knowledge diantara sesama karyawan.				3	
						18 / 5 * (20)
						72

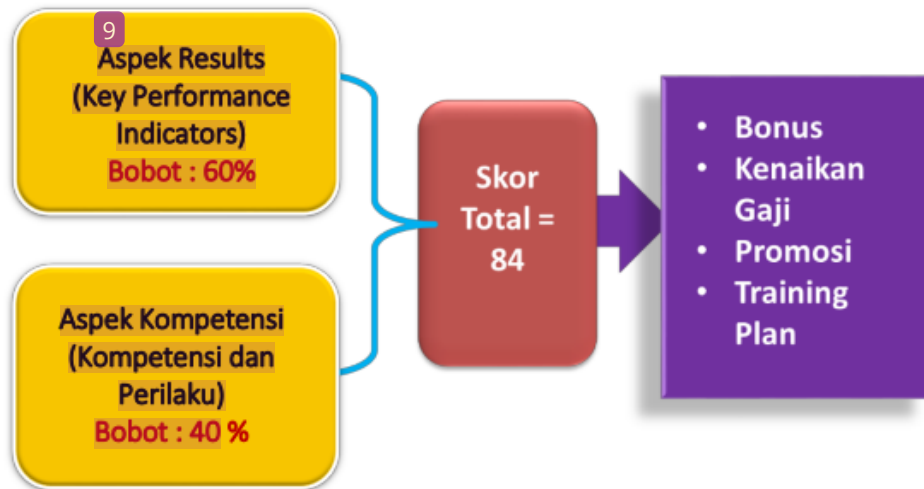
Dua komponen Kunci Penilaian Kinerja



9

Dua komponen Kunci Penilaian Kinerja





C. KESIMPULAN

Manfaat Komponen KPI dalam Performance Appraisal. Kinerja organisasi dan pegawai dapat dievaluasi secara lebih obyektif dan terukur, sehingga dapat mengurangi unsur subyektivitas. Setiap anggota organisasi juga menjadi lebih memahami mengenai hasil kerja kunci (key results) yang diharapkan darinya

D. EVALUASI

Jelaskan komponen penyusunan performance appraisal yang efektif.

BAB III
**WINNING THE MARKET THROUGH MARKET-
ORIENTED STRATEGIC PLANNING**

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

1. Memahami Marketing and customer value
2. Memahami The corporate strategy and planning division
3. Memahami Planning business unit strategy

B. ISI

1. Marketing & Customer Value

Every business wants to deliver customer value (the needs and desires of consumers) → generate profits. Pengantaran

Process Value (Value delivery)

3 phases: Choose a value →

- Before the product is made
Segmenting the market and choosing the right target market → develop positioning value.
- Providing value
Marketing must specify certain product features, pricing, distribution
- Communicating value

Utilizing salespeople, sales promotion, advertising and other means of communication to announce and promote then product.

Penghantaran Process Value

3V approach to marketing (Nirmalya Kumar):

- value segment à value segments: the wishes and needs
- value proposition à the proportion of the value of
- value networkà network value

Frederick Webster:

- The process of defining values à market research and analysis of the company
- The process of the development of value à new product development, procurement strategy and vendor selection
- Penghantaran process value à advertising and distribution management

The Value Chain

Tools to is identify ways to creat more value for customers

The company is a synthesis → ¹⁰ to design, produce, market, deliver and support its products.

Tasks integration → examine the cost and performance of activities of value creation and look for ways to improve

Memperkirakan cost and performance of competitors → as benchmarks to be compared.

▶ 5 primary activity of the company:

- braw ahan
- operation or production processes
- send the final product
- marketing products
- providing product support

▶ 4 supporting activities:

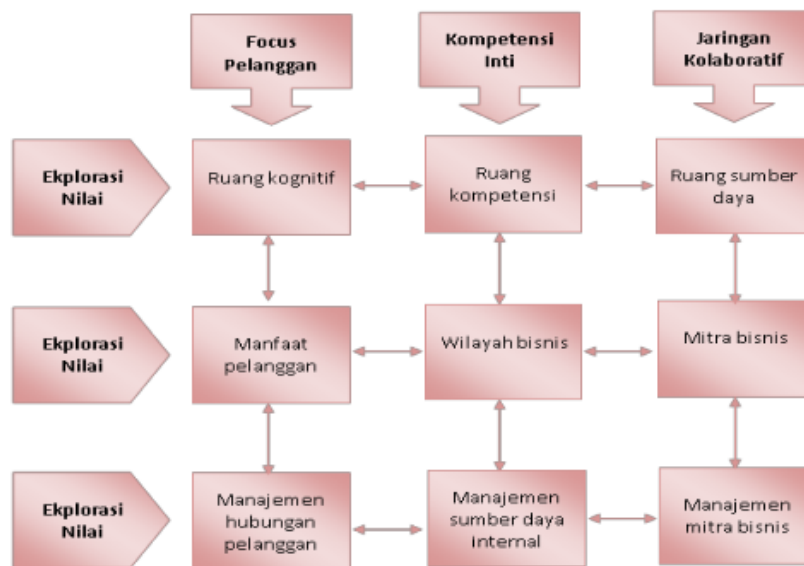
- ¹⁰ Pengadaan
- ¹⁰ technology development
- ¹⁰ human Resource Management
- ¹⁰ infrastructure companies
- Utilizing salespeople, sales promotion ¹⁰ advertising and other means of communication ¹⁰ to announce and promote the product.

► Core Competencies

characteristics of core competencies:

- core competence is the source of competitive advantage as a major contribution to the benefit of customers contention.
- core competencies can be applied to various markets
- core competence is difficult to imitate competitors à UNIQUENESS

Holistic marketing à delivering value

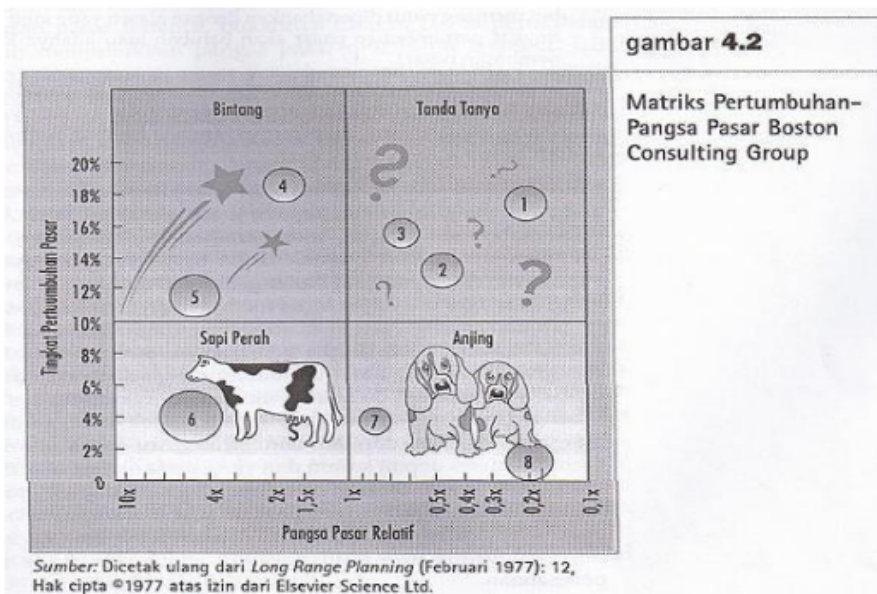


2. corporate strategic planning and division

- Company mission à According to Peter Drucker:
 - What is our business?

- Who are the customers?
 - What value for the customer?
 - Our business will be what?
 - How should the state of our business later?
- characteristics mission à
 - Focusing on a limited number of objectives.
 - Emphasizing the company's policies and values.
 - Defining the main competitive field
 - The mission statement of taking a long term view.
 - The mission statement is short, easy to remember, and have meaning
- Strategic Business Unit
 - SBU (*Strategic Business Unit*) Has three characteristics:
 - SBU is a single business, or a collection of related businesses, which can be planned independently from the other companies.
 - SBU has its own rival groups.
 - SBU has a manager who is responsible for strategic planning and profit performance, which control most of the factors that influence earnings.

- **Purpose** of identifying the SBU company is developing a separate strategy and determine the appropriate funding.
 - Example: Indofood expanded into the beverage product, not just food
- Model Boston Consulting Group



Model Boston Consulting Group

Market share growth matrix is divided into four cells, each indicating a different type of business:

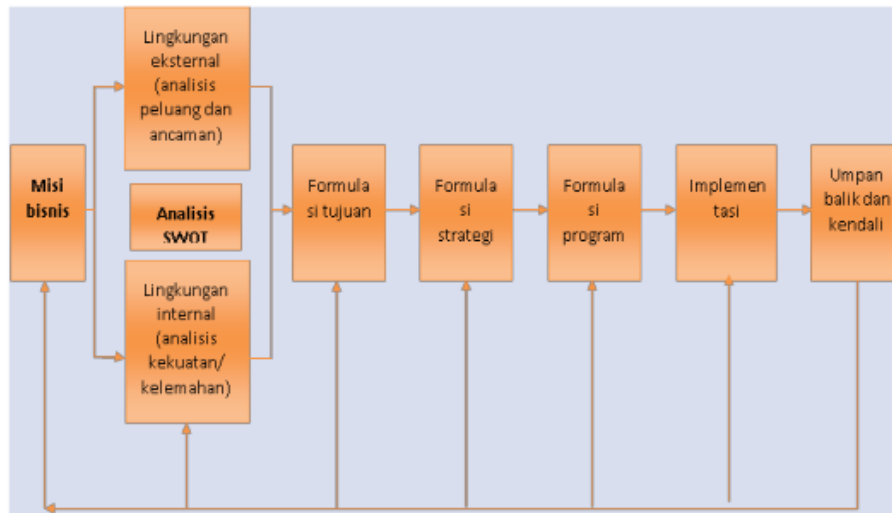
- The question mark

- The business unit that operates in the market with high growth, but low relative market share.
 - Star
 - If the question mark successful business, the business will go into the star category.
 - Dairy cows (cash cow)
 - When the annual market growth fell to <10%, the star becomes a cash cow if market share is relatively large.
 - Generate a lot of cash for the company
 - Dog
 - Dog describe businesses that have a low market share in a market that is growing slowly.
3. Planning strategic Business Unit

10

Each business unit will have to define its specific mission within the broader company mission.

Strategic Planning Business Unit



SWOT analysis

Overall evaluation of:

Strength (kekuatan)

Weakness (kelemahan)

Opportunities (peluang)

Threat (tantangan)

External Environment Analysis chance (*Opportunity*)

- o 3 major market opportunities:
 - o Supplying something inventories slightly
 - o Supplying products / services offered by those ways that are new or superior:
 - o The detection method problem
 - o ideal method

- o Methods consumption chain
- o Produce entirely new products or services

Environmental threats

à trends or developments are not preferred à will result in a decrease in sales or profit à due to the absence of defensive marketing actions

Internal Environmental Analysis

à Power (Strength)

- o The main strength (*Major strength*)
- o small force (*Minor strength*)
- o neutral factor (*Neutral factor*)

à Weakness

- o A minor drawback (*Minor weakness*)
- o The main drawback (*Major weakness*)

Formulation of Interest

Destination (goal) à indicate what is to be achieved by the business unit.

Management by Objectives (MBO):

- o Goals must be set in sequence, starting from the most important to the unimportant
- o Wherever possible, the aim should be quantitative

- o Goals should be realistic
- o Goals should be consistent

Strategic formulation

Strategic is a plan to get a goal (tujuan):

- o Marketing strategy
- o Technology strategy
- o Compatible procurement strategy

Strategic alliance

- ▶ Having a strategic partner
- ▶ Taking the form marketing alliance à Alliance products or services
- ▶ The Company has licensed separately kepada another company manufactures its products, or the two companies jointly market their complementary product or a new product.
- ▶ alliance sale
- ▶ The Company agreed to sale of products or services other perusahaan.
- ▶ logistics alliance
- ▶ The company offers logistical support to other companies' products.
- ▶ alliance price

- ▶ ¹⁰ One or more companies participate in collaborative special pricing.

C. KESIMPULAN

Terdapat tiga komponen untuk memenangkan pasar pada konsumen dengan rencana strategis. Yaitu ¹⁰ marketing and customer value, the corporate strategy and planning division dan Planning business unit strategy.

D. EVALUASI

Jelaskan bagaimana cara memenangkan pasar dengan strategic planning ?

BAB IV

MENCIPTAKAN LOYALITAS JANGKA PANJANG

A. TUJUAN PEBELAJARAN

Memahami cara menciptakan loyalitas jangka panjang.

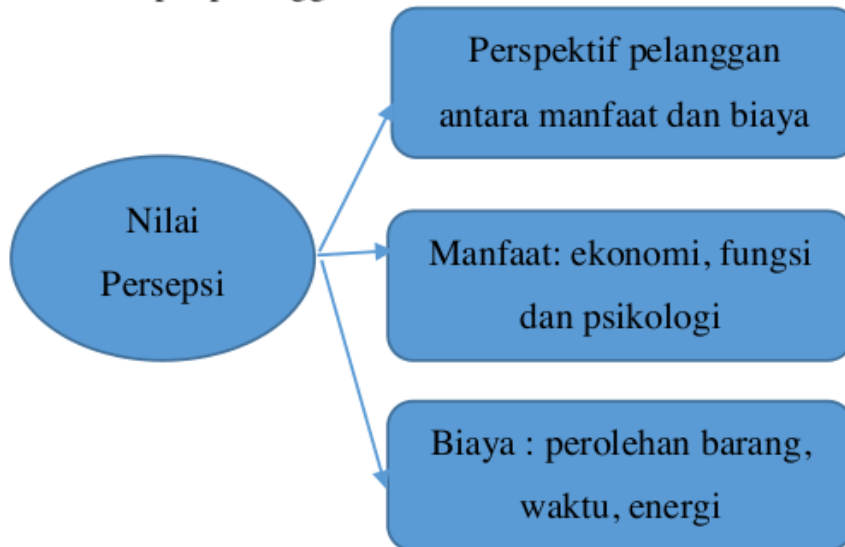
B. ISI

Pemasaran yang sukses adalah yang bisa dengan hati-hati mengolah atau mengelola loyalitas dan kepuasan pelanggan, sehingga dengan cara yang berbeda dapat memenangkan konsumen dan mengalahkan pesaing.

Bagaimana Nilai ditentukan oleh pelanggan.



Nilai Persepsi-pelanggan



Example Persepsi nilai:

Mercedes C600 → nyaman jika dikendarai, aman, dan prestisius tetapi harga mahal, sparepart mahal dan susah dicari, perawatan mahal.

Toyota Camry → harga lebih murah, nyaman, kalah prestis, tapi sparepart gampang dicari, perawatan mudah dan murah

Analisis Nilai Pelanggan

Mengidentifikasi produk dan manfaat

Menilai secara kuantitatif produk dan manfaat

Menilai perbedaan perusahaan dan competitor

Menguji apakah pelanggan merupakan bagian segmen spesifik

Secara periodik memonitor nilai pelanggan

Loyalitas

Komitmen yang sangat dalam dari pelanggan untuk kembali membeli

Merekomendasi produk atau pelayanan dimasa depan dalam situasi yang berubah

Pemasaran dapat mengubah perilaku pelanggan.

Value delivery system



Total customer satisfaction

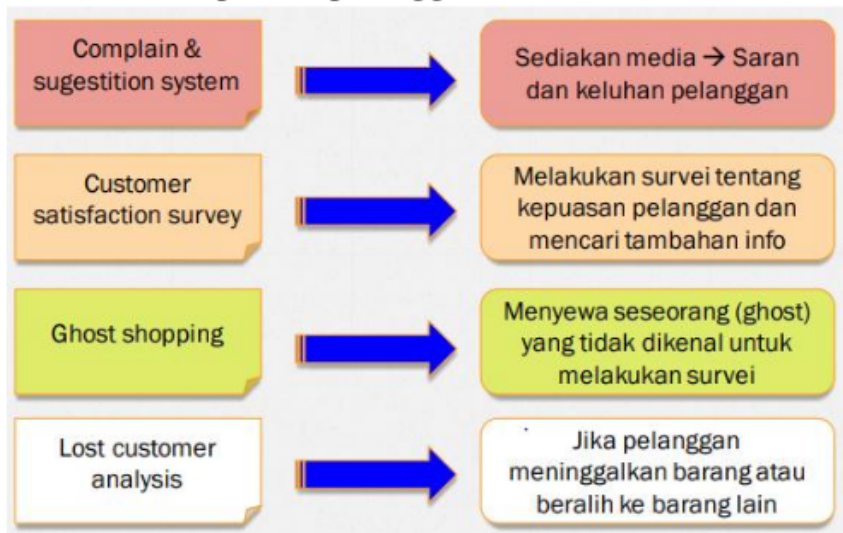
Ekspektasi pelanggan dibentuk oleh pengalaman pembelian sebelumnya, nasihat teman, informasi dari pesaing dan janji yang disampaikan oleh pemasar.

Customer expectation

Ekspektasi yang terlalu tinggi akan mengakibatkan kekecewaan,

Ekspektasi terlalu rendah mengakibatkan kurangnya minat membeli barang atau jasa yang ditawarkan

Memonitor kepuasan pelanggan



Memaksimalkan nilai loyalitas pelanggan

Kualitas produk

Kepuasan pelanggan

Kemanfaatan produk

Sigap menyelesaikan complain

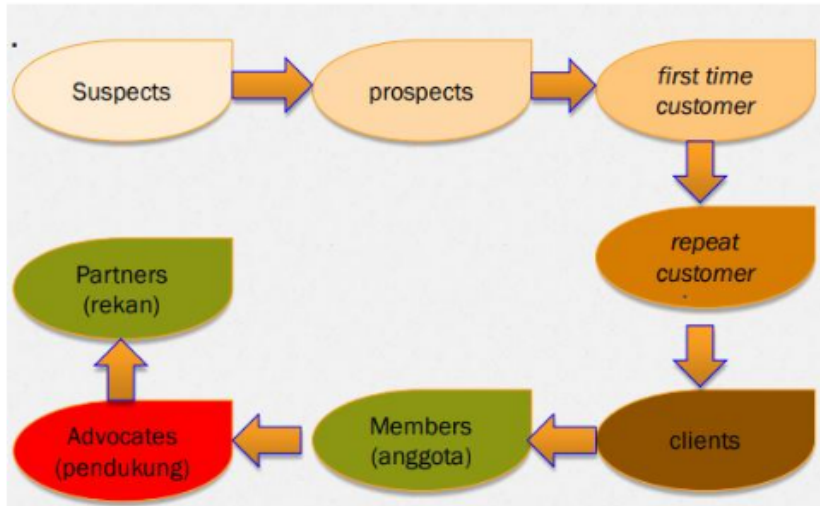
Customer-product profitability analysis

		Customers			
		C ₁	C ₂	C ₃	
Products	P ₁	+	+	+	Highly profitable product
	P ₂	+			Profitable product
	P ₃		-	-	Losing product
	P ₄	+		-	Mixed-bag product
		High-profit customer	Mixed-bag customer	Losing customer	

Mengelola basis pelanggan



Urutan pelanggan



Kegiatan pemasaran



Mengelola hubungan JP pelanggan



C. KESIMPULAN

D. EVALUASI

Jelaskan cara menciptakan loyalitas jangka panjang!

BAB V

ANALISIS PASAR PELANGGAN

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Memahami analisis pasar pelanggan.

B. ISI

Pemasar harus mengetahui bagaimana pikiran, perasaan, & kegiatan pelanggan, serta mengetahui nilai dari target pelanggan.

Apa yang mempengaruhi perilaku pelanggan?

Perilaku pelanggan → ilmu yang mempelajari tentang bagaimana individu, kelompok, & organisasi dalam memilih, membeli, memakai, dan merekomendasi produk, pelayanan dan ide atau pengalaman yang sesuai kebutuhan dan keinginan.

Faktor yang mempengaruhi perilaku pelanggan

Budaya (cultural) → dimana seseorang lahir, bertempat tinggal, belajar, bergaul, beraktifitas → faktor fundamental terhadap keinginan dan perilaku pelanggan.

Sosial (social) → individu, keluarga, teman, status → primer grup.

Agama, profesi, kelompok dagang →
skunder grup

Personal → umur, siklus hidup, penduduk, keadaan ekonomi, kepribadian, harga diri, nilai & gaya hidup.

Faktor personal



Proses Psikologi

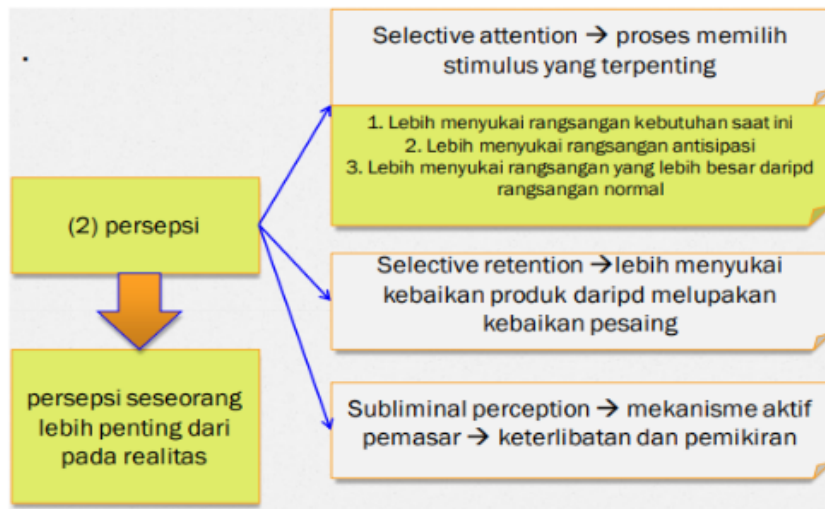
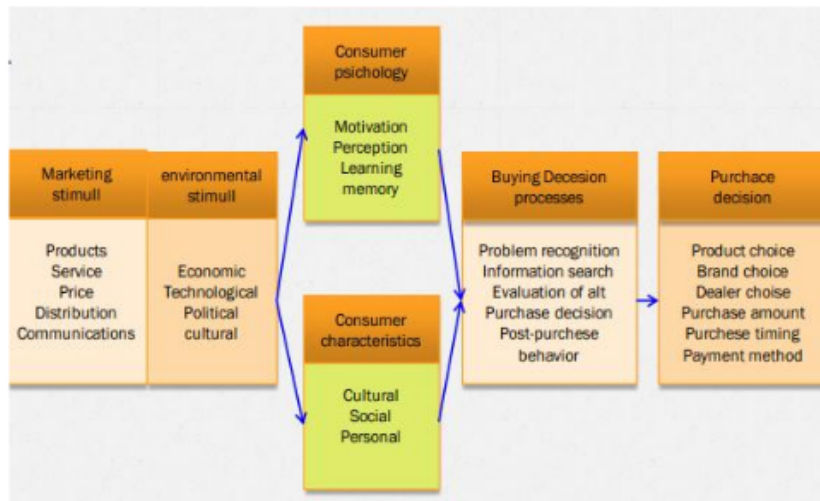
Motivasi

Sigmund Freud → psikologi mendorong perilaku pelanggan/ seseorang

A. Maslow → seseorang akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan fisiologis-safety-social-esteem-self-actualization

F.Herzberg → faktor yang membedakan kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan

Model perilaku pelanggan

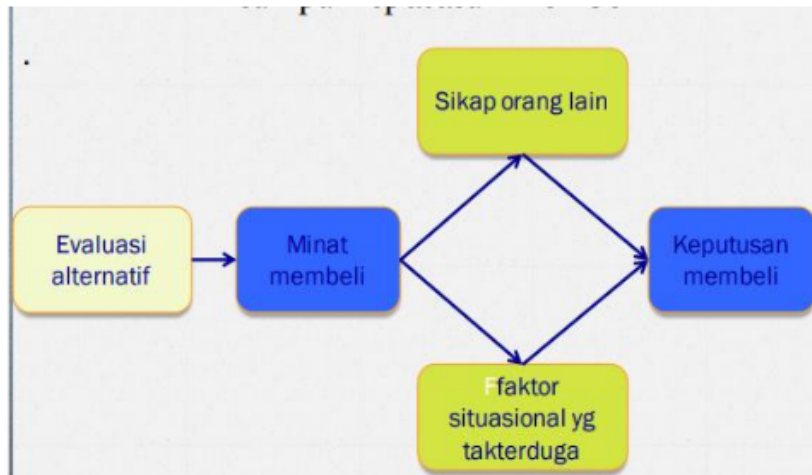




Proses keputusan pembelian



Tahapan dari evaluasi alternative sampai keputusan membeli



C. KESIMPULAN

D. EVLUASI

BAB VI

1 PASAR BISNIS DAN PERILAKU PEMBELIAN BISNIS

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

B. ISI

Kajian Konsep

1 Pasar bisnis dan pasar konsumen mempunyai beberapa kemiripan. Sebagai contoh, keduanya melibatkan orang-orang dalam peran pembelian yang membuat keputusan pembelian untuk memutuskan kebutuhan. Tetapi pasar bisnis juga mempunyai banyak perbedaan dibandingkan pasar konsumen. Satu hal yang jelas, pasar bisnis adalah pasar yang sangat besar, jauh lebih besar daripada pasar konsumen. Di amerika serikat saja, pasar bisnis meliputi organisasi yang membeli barang dan jasa bernilai triliunan dollar setiap tahunnya.

Perilaku pembeli bisnis

1 Perilaku pembeli bisnis mengacu pada perilaku pembelian organisasi yang membeli barang dan jasa digunakan dalam produksi produk atau jasa lain yang

dijual, disewakan, atau dipasok ke pihak lain. Perilaku pembeli bisnis juga mencakup perilaku perusahaan pengecer dan grosir yang mendapatkan barang untuk dijual kembali atau menyewakan barang kepada pihak lain untuk mendapatkan laba

Pasar bisnis

Jika dibandingkan dengan pasar konsumen, pasar bisnis biasanya mempunyai jumlah pembeli yang lebih sedikit, tetapi berkapasitas lebih besar, yang terkonsentrasi secara geografis



Permintaan Bisnis

Permintaan bisnis memiliki sifat:

Diturunkan (derived)

Sebagian besar inelastic

Lebih berfluktuasi

Keputusan pembelian bisnis

Biasanya lebih banyak pembeli yang terlibat dalam keputusan pembelian bisnis, dan pembeli bisnis lebih terlatih dan lebih profesional daripada pembeli konsumen

Secara umum, keputusan pembelian bisnis lebih formal daripada pembelian konsumen.

Perilaku pembelian bisnis

Pembelian bisnis membuat keputusan yang beragam dengan tiga jenis situasi pembelian:

Pembelian kembali langsung

Pembelian kembali modifikasi

Tugas baru

Perilaku pembelian bisnis

Pusat pembelian

Unit pembuat keputusan dari suatu organisasi pembelian – pusat pembelian – bisa terdiri dari banyak orang berbeda yang memainkan berbagai peran yang berbeda pula

Perilaku pembelian bisnis pengetahuan dan pemahaman

Pemasa bisnis harus mengetahui hal-hal berikut :

Siapa peserta utama pusat pembelian?

Dalam keputusan apa mereka mempunyai pengaruh dan seberapa besar pengaruh mereka ?

Kriteria evaluasi apa yang digunakan masing-masing peserta keputusan ?

Pemasar bisnis juga harus memahami pengaruh utama – yang terdiri dari pengaruh lingkungan, organisasi, anatrpribadi, dan individu – dalam proses pembelian.

1

Proses keputusan pembelian bisnis

8- tahap dasar

Proses keputusan pembelian bisnis melibatkan delapan tahap dasar:

6

1. Pengenalan masalah
2. Deskripsi kebutuhan umum
3. Spesifikasi produk
4. Pencarian pemasok
5. Pengumpulan proposal
6. Pemilihan pemasok
7. Spesifikasi pesanan rutin
8. Tinjauan ulang kinerja

Proses Keputusan Pembelian Bisnis Perbedaan Tahap yang Dilalui

1. Pembeli yang menghadapi situasi pembelian tugas baru biasanya melalui semua tahap proses pembelian

2. Pembeli yang melakukan pembelian kembali modifikasi atau pembelian kembali langsung mungkin menghilangkan beberapa tahap

Proses Keputusan Pembelian Bisnis Perbedaan Keputusan per Tahap

Perusahaan harus mengelola seluruh hubungan pelanggan, yang sering kali mencakup berbagai keputusan pembelian yang berbeda dalam beberapa tahap proses keputusan pembelian →Kemajuan terbaru dalam teknologi informasi telah melahirkan "e-procurement," di mana pembeli bisnis membeli segala jenis produk dan jasa secara online

E-Procurement Keuntungan dan Kerugian

O Internet antara lain: O Memberikan akses terhadap pemasok baru kepada pembeli bisnis O Mengurangi biaya pembelian O Mempercepat pemrosesan pesanan dan pengiriman O Kekurangannya, e-procurement juga bisa menggerus hubungan pelanggan-pemasok dan menciptakan masalah keamanan yang potensia

E-Procurement

→ Bagaimanapun, pemasar bisnis semakin terhubung dengan pelanggan secara online untuk:

- O Berbagi informasi pemasaran
- O Menjual produk dan jasa
- O Menyediakan pelayanan dukungan pelanggan
- O Mempertahankan hubungan pelanggan yang sedang berlangsung

Pasar Lembaga dan Pasar Pemerintah → Pasar lembaga terdiri dari sekolah, rumah sakit, penjara, dan lembaga lain yang menyediakan barang dan jasa kepada orang-orang yang menjadi perhatian mereka ❖ Pasar ini mempunyai karakter yang ditentukan oleh anggaran rendah dan captive patron → Pasar pemerintah, yang besar, terdiri dari unit-unit pemerintah—federal, negara bagian, dan lokal—yang membeli atau menyewa barang dan jasa untuk melaksanakan fungsi utama pemerintahan

1 Pasar Lembaga dan Pasar Pemerintah Keputusan Pembelian

(1) ❖ Pembeli pemerintah membeli produk dan jasa untuk pertahanan, pendidikan, kesejahteraan umum, dan kebutuhan umum lainnya ❖ Praktek pembelian

pemerintah sangat khusus dan spesifik, dengan tender terbuka atau negosiasi kontrak yang menjadi karakter sebagian besar pembelian

Pasar Lembaga dan Pasar Pemerintah Keputusan Pembelian

(2) O Pembeli pemerintah beroperasi di bawah pengawasan Parlemen dan banyak lembaga pemerhati swasta O Oleh karena itu, pembeli pemerintah cenderung mensyaratkan lebih banyak administrasi dan tanda tangan serta merespons lebih lambat dan tidak bebas ketika menempatkan pesanan

C. KESIMPULAN

D. EVALUASI

BAB VII

BRANDING OR MEREK

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

B. ISI

Merek apa yang sering anda gunakan ?

Definisi Merek

Nama, istilah, tanda, lambing atau desain, atau kombinasinya.

Peran Merek

Bagi konsumen

2
Mengidentifikasi pembuat produk

Memungkinkan konsumen untuk menuntut tanggung jawab atas kinerja pabrikan/distributor

Mengevaluasi produk sama dengan merek berbeda

Menemukan merek mana yang memuaskan

Pilih mana ?



VS





Peran Merek

Bagi Perusahaan

Merek menyederhanakan panaganan atau penelusuran produk

Merek membantu mengatur catatan persediaan dan catatan akuntansi

Hak kekayaan intelektual menjamin perusahaan dapat berinvestasi dengan aman dalam merek tertentu (ASSET)



Loyalitas Merek

- Merek menandakan tingkat kualitas tertentu sehingga pembeli yang puas akan memilih produk kembali.
- Loyalitas merek memberikan tingkat permintaan yang aman dan dapat diperkirakan bagi perusahaan dan menciptakan penghalang bagi merek baru yang akan memasuki pasar
- Loyalitas menyebabkan harga lebih tinggi (20%-25% lebih tinggi daripada merek pesaing)

Menetapkan Merek

- Penetapan merek adalah upaya memberikan kekuatan merek kepada produk dan jasa

- Penetapan merek bermanfaat untuk menciptakan perbedaan antar produk
- Agar strategi penetapan merek berhasil dan nilai merek dapat tercipta, konsumen harus diyakinkan bahwa ada perbedaan berarti di antara merek dalam kategori produk dan jasa

Kunci Perbedaan Merek

- Manfaat produk
- Inovasi berkelanjutan
- Sarana yang tidak berhubungan dengan produk, misal: Channel, Gucci, Louis Vuitton menjadi pemimpin dalam kategori produk mereka dengan memahami motivasi dan keinginan konsumen serta menciptakan citra yang relevan dan menarik

Ekuitas Merek

Ekuitas Merek (Brand Equity) adalah nilai tambah yang diberikan pada produk dan jasa. Ekuitas merek dapat dilihat dari cara konsumen berpikir, merasa dan bertindak dalam hubungannya dengan merek.

3 bahan kunci ekuitas merek

Ekuitas merek timbul akibat perbedaan respons konsumen

Perbedaan respons adalah akibat pengetahuan konsumen tentang merek

Respons diferensial dari konsumen yang membentuk ekuitas merek tercermin dalam persepsi, preferensi dan perilaku yang berhubungan dengan semua aspek pemasaran merek.



Brand Awareness

2 Brand Awareness adalah kemampuan dari pelanggan potensial untuk mengenali atau mengingat suatu merek

Tingkatan: ⁷ Unaware of brand, Brand Recognition, Brand Recall, Top of Mind

Kasus Brand Awareness

Suatu hari di udara yang sangat panas, anda sangat kehausan dan berniat membeli minuman dingin segar. Anda masuk ke dalam minimarket. Anda berjalan menuju kulkas pendingin minuman. Minuman apa yang akan anda beli?



Brand Association

² Brand Association merupakan segala sesuatu yang terhubung di memori pelanggan.

Ada beberapa cara menciptakan brand association yaitu
2 mengasosiasikan merek dengan atribut atau karakteristik produk

Contoh: Pepsodent Whitening dengan pasta gigi untuk memutihkan gigi

Kasus Brand Assosiation



Brand Loyalty

Brand loyalty merupakan ukuran ketertarikan pelanggan terhadap suatu merek

Tingkat ketertarikan pelanggan dapat dibagi dalam 4 tingkatan:

Switcher/price sensitive (pelanggan tidak loyal)

Statisfied/habitual buyer (pelanggan puas)

Statisfied buyer with switching cost (pelanggan puas dan jika ingin berpindah merek mereka harus mengeluarkan biaya)

Committed buyer (pelanggan bangga terhadap produk dan merekomendasikan)

Brand Identity

Brand identity adalah elemen visual yang merepresentasikan seperti apa sebuah perusahaan atau sebuah produk terlihat dan bagaimana citranya.

Atribut Perceived Quality

Merupakan persepsi pelanggan thd kualitas/keunggulan suatu produk/jasa

Semakin baik persepsi pelanggan maka akan semakin tinggi potensi pelanggan untuk membeli atau menggunakan produk

Ekuitas Merek Berbasis Pelanggan

Prinsip dari merek berbasis pelanggan adalah bahwa kekuatan merek terletak pada apa yang dilihat, dibaca,

didengar, dipelajari, dipikirkan, dan dirasakan pelanggan tentang merek sepanjang waktu

Maka mencapai ekuitas merek yang baik adalah sesuatu yang sangat penting

Tantangan membangun merek

Tantangan utama dalam membangun merek yang kuat adalah memastikan bahwa pelanggan memiliki jenis pengalaman yang tepat dengan produk, jasa dan program pemasaran mereka untuk menciptakan pengetahuan merek yang diinginkan

Contoh: Memberikan fasilitas test drive, food tester, dummy handphone, sample product, kamar pas, experience room

Cosmetic Trial Kit



Penilai Aset Merek (BAV)

Diferensiasi: mengukur tingkat sejauh di mana merek dianggap berbeda dari merek lain

Energi: mengukur kesempatan merek

Relevansi: mengukur cakupan daya tarik merek

Harga Diri: mengukur seberapa baik merek dihargai dan dihormati

Pengetahuan: mengukur kadar keakraban dan keintiman konsumen dengan merek

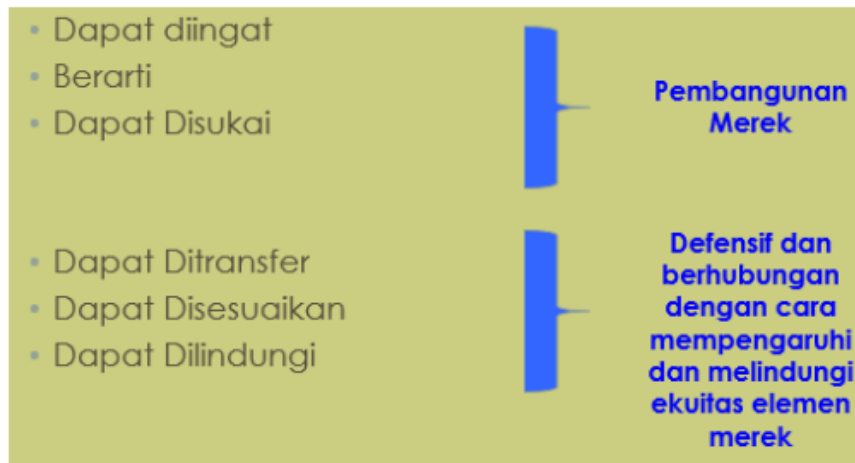
Membangun Ekuitas Merek Berdasarkan Manajemen

Pilihan awal untuk elemen atau identitas merek yang membentuk merek (nama, URL, logo, lambang, karakter, juru bicara, slogan, lagu, kemasan dan papan iklan)

Produk dan jasa serta semua kegiatan pemasaran dan program pemasaran pendukung yang menyertainya

Asosiasi lain yang diberikan secara tidak langsung ke merek dengan menghubungkan merek tersebut dengan beberapa entitas lain (orang, tempat atau barang)

Kriteria Pilihan Elemen Merek



Dapat Diingat → Seberapa mudah elemen merek itu diingat dan dikenali?

Berarti → Apakah elemen merek itu kredibel dan mengindikasikan kategori yang berhubungan dengannya? Apakah elemen merek menyiratkan sesuatu tentang bahan produk atau tipe orang yang mungkin menggunakan merek?

Dapat Disukai → Seberapa menarik estetika elemen merek? Apakah elemen merek itu dapat disukai secara visual, secara verbal dan cara lain?

Dapat Ditransfer → Apakah elemen merek dapat digunakan untuk memperkenalkan produk baru dalam kategori yang sama atau berbeda? Apakah elemen merek itu menambah ekuitas merek melintasi batas geografis dan segmen pasar?

Dapat Disesuaikan → Seberapa mudah elemen merek itu disesuaikan dan diperbarui

Dapat Dilindungi → Seberapa mudah elemen merek itu dapat dilindungi secara hukum? Seberapa mudah elemen merek dapat dilindungi secara kompetitif?

C. ESIMPULAN

D. EVALUASI

BAB VIII

ANALISIS DAN DESAIN JABATAN

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

B. ISI

Apa yang dimaksud dgn Analisis Jabatan?

Analisis Jabatan adalah fungsi MSDM yang berusaha “memotret” masing-masing jabatan dalam organisasi agar diperoleh informasi mengenai aspek-aspek penting jabatan tersebut, seperti tujuan, tugas dan tanggung jawab, kondisi kerja, kompetensi, dsb.

Analisis jabatan (*job analysis*) adalah proses sistematis untuk menentukan berbagai tugas, aktivitas, perilaku, keterampilan, pengetahuan, dan spesifikasi karyawan yang diperlukan untuk menjalankan suatu pekerjaan (jabatan) dalam suatu organisasi. (Werther & Davis 1996, Schuler & Jackson 2006)

Jabatan vs Posisi

Suatu jabatan terdiri dari sekelompok tugas yang harus dilaksanakan agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Suatu jabatan bisa hanya diduduki satu orang saja, seperti jabatan presiden dalam satu negara, atau bisa diduduki oleh banyak orang, sebagaimana halnya operator penginput data di sebuah perusahaan besar atau kasir di pasar swalayan.

Posisi adalah kumpulan tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan oleh satu orang; ada satu posisi untuk setiap orang dalam suatu organisasi.

Enam Pertanyaan Penting dalam Analisis Jabatan

1. Tugas-tugas mental dan fisik apa sajakah yang dilaksanakan karyawan?
2. Kapan pekerjaan tersebut diselesaikan?
3. Di mana pekerjaan tersebut diselesaikan?
4. Bagaimana karyawan melaksanakan jabatannya?
5. Mengapa jabatan tersebut perlu dijalankan?
6. Persyaratan apa yang diperlukan untuk menjalankan jabatan tersebut?

Apa Hasil dari Analisis Jabatan ?

Pada intinya ada tiga dokumen yang dihasilkan dari proses analisis jabatan:

Deskripsi jabatan

Spesifikasi jabatan

Standar kinerja jabatan

Namun ketiganya bisa digabung menjadi satu dan cukup disebut deskripsi jabatan (*Job Description*)

4

Deskripsi dan Spesifikasi Jabatan

Deskripsi jabatan adalah dokumen yang memberikan informasi berkenaan dengan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan tanggung jawab suatu jabatan.

Spesifikasi jabatan adalah kualifikasi minimum yang harus dimiliki seseorang agar dapat menjalankan jabatan tertentu.

Standar Kinerja Jabatan

Standar kinerja jabatan adalah sasaran-sasaran, baik kuantitatif maupun kualitatif, yang harus dicapai oleh suatu jabatan dalam periode waktu tertentu.

Sasaran kuantitatif misalnya: peningkatan penjualan, target produksi, dsb.

Sasaran kualitatif misalnya: peningkatan keterampilan, perbaikan sikap dan perilaku, dsb.

Metode Pengumpulan Informasi Analisis Jabatan

- Wawancara
- Kuesioner
- Observasi
- Log (Catatan) Pemegang Jabatan
- Kombinasi

Jenis-Jenis Data yang Dikumpulkan dalam Analisis Jabatan

Aktivitas Kerja

- Aktivitas dan proses kerja
- Catatan aktivitas (dalam bentuk film, misalnya)
- Prosedur yang digunakan
- Tanggung jawab pribadi

Aktivitas Berorientasi Karyawan

- Perilaku manusia, seperti tindakan fisik dan berkomunikasi dalam pekerjaan
- Gerakan dasar untuk analisis metode

- Tuntutan kerja pribadi, seperti pengerahan tenaga Mesin, perkakas, peralatan, dan alat bantu kerja yang digunakan

Hal Berwujud dan Tidak Berwujud yang Berhubungan dengan Jabatan

- Pengetahuan yang berkenaan dengan atau diaplikasikan dalam jabatan (seperti dalam akuntansi)
- Bahan yang diolah
- Produk yang dibuat atau jasa yang diberikan

Hasil Kerja

- Analisis kesalahan
- Standar kerja
- Ukuran kerja, seperti waktu yang dibutuhkan untuk sebuah tugas

Konteks Jabatan

- Jadwal kerja
- Insentif finansial dan non-finansial
- Kondisi kerja fisik
- Konteks organisasional dan sosial

Persyaratan Pribadi untuk Jabatan

- Atribut pribadi seperti kepribadian dan minat
- Pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan

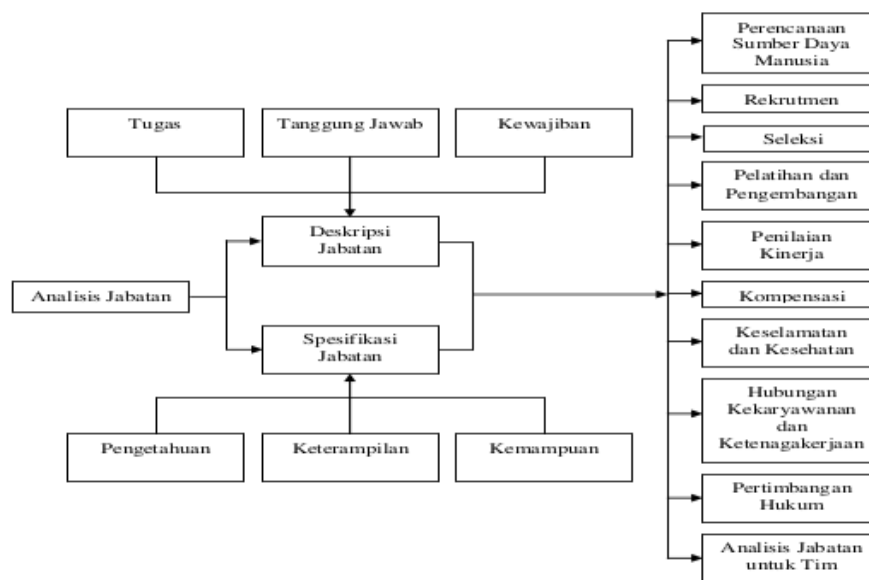
- Pengalaman kerja

Apa Manfaat Analisis Jabatan?

Sebagai masukan penting bagi fungsi-fungsi MSDM lainnya seperti rekrutmen dan seleksi, penilaian kinerja, manajemen karir, kompensasi, dsb.

Sebagai bagian penting dalam perancangan sistem organisasi secara keseluruhan, misalnya untuk pembagian departemen, aliran kerja, serta untuk mendesain ulang jabatan itu sendiri.

Analisis Jabatan sebagai Perangkat Dasar Manajemen SDM



Hubungan Analisis Jabatan dengan Fungsi MSDM

Lainnya

4

- **Penyediaan Staf:** Proses staffing akan kacau jika rekruter tidak mengetahui syarat-syarat yang diperlukan untuk menjalankan berbagai jabatan.
- **Pelatihan dan Pengembangan:** Informasi deskripsi jabatan berguna untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- **Penilaian Kinerja:** Para karyawan harus dievaluasi berdasarkan seberapa baik mereka menyelesaikan tugas yang ditetapkan dalam deskripsi jabatan mereka.
- **Kompensasi:** Perlu diketahui nilai relatif jabatan tertentu bagi organisasi kompensasi finansial yang layak bisa ditetapkan untuk jabatan tersebut.
- **Keselamatan dan Kesehatan:** Informasi yang diperoleh dari analisis jabatan juga berguna untuk mengidentifikasi masalah-masalah keselamatan dan kesehatan yang mungkin terjadi.
- **Hubungan Kekaryawan dan Perburuhan:** Deskripsi jabatan bisa memberikan standar evaluasi dan perbandingan bakat agar promosi, transfer, atau demosi karyawan bisa diputuskan secara obyektif.
- **Pertimbangan Legal:** Analisis jabatan yang dipersiapkan dengan baik bermanfaat untuk menunjang legalitas dari praktik-praktik kekaryawanan.

Desain Jabatan

Desain jabatan: Rancangan mengenai tugas-tugas dan tanggungjawab suatu jabatan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik orang yang akan menjalankan jabatan tersebut.

Jabatan perlu dirancang sedemikian rupa agar pemegang (pelaksana) jabatan menjadi produktif dan mendapatkan kepuasan kerja.

Unsur-unsur desain jabatan

Unsur Organisasional

- Pendekatan mekanistik
- Alur kerja
- Kebiasaan kerja
- Ergonomika

Unsur Lingkungan

- Kemampuan dan ketersediaan karyawan
- Ekspektasi sosial dan budaya

Unsur Keperilakuan

- Variasi Keterampilan
- Identitas Tugas

- Signifikansi Tugas
- Otonomi
- Umpan Balik

C. KESIMPULAN

D. EVALUASI

BAB IX

PENILAIAN KINERJA

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

B. ISI

Apa Arti “Kinerja” / “Performance”?

Kamus Besar Bahasa Indonesia

- Sesuatu yang dicapai
- Kemampuan kerja
- Prestasi yang diperlihatkan

Webster Dictionary

- The act of performing
- Execution
- A thing performed
- Efficiency

Nelson Dictionary

- The carrying out (of a task or duty etc)
- An achievement
- A noteworthy action or feat

Manajemen Kinerja

Konsep manajemen kinerja (performance management) perlu sedikit dijelaskan di depan karena

penilaian kinerja (performance appraisal) adalah salah satu unsur penting dalam manajemen kinerja. Sistem manajemen kinerja adalah proses formal yang terstruktur untuk mengukur, mengevaluasi, dan mempengaruhi sikap, perilaku, dan hasil kinerja para karyawan yang terkait dengan jabatan/pekerjaan mereka. (Schuler & Jackson 2006). Sistem manajemen kinerja membantu mengarahkan dan memotivasi para karyawan untuk memaksimalkan usaha mereka dalam mencapai tujuan organisasi. (Schuler & Jackson 2006).

Manajemen Kinerja

Manajemen Kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses organisasi ada pada tempatnya guna memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya organisasi itu sendiri. (Mondy 2008)

Ada dua komponen manajemen kinerja (Schuler & Jackson 2006), yaitu :

Pengukuran dan umpan balik kinerja

Komponen imbalan dari kompensasi total

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi hasil kerja para karyawannya. (Werther & Davis 1996)

Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja para individu atau tim dalam menjalankan tugasnya. (Mondy 2008)

Penilaian kinerja melibatkan evaluasi kinerja yang didasarkan pada penilaian dan pendapat dari para bawahan, rekan kerja, atasan, manajer lainnya, dan bahkan karyawan itu sendiri. (Schuler & Jackson 2006)

Penilaian kinerja adalah proses formal untuk mengevaluasi **kinerja** dan memberi **umpan balik**. (Schermerhorn 1996)

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap **standar prestasinya**. (Dessler 2006)

Syarat Penilaian Kinerja

Suatu sistem penilaian kinerja ⁵ harus mampu menggambarkan secara akurat kinerja yang tipikal dari seorang karyawan. Untuk itu sistem penilaian kinerja harus:

Job-related: Mengevaluasi berbagai perilaku kritikal yang dapat menghasilkan kinerja yang sukses.

Praktis: Dapat dipahami dengan mudah oleh para evaluator dan karyawan.

Terstandarisasi: Memungkinkan terwujudnya praktik penilaian kinerja yang seragam.

Elemen-elemen kunci penilai kinerja (wether & Davis 1996)



Standar Kinerja

Standar kinerja (performance standards) adalah tolok ukur (benchmark) yang digunakan untuk mengukur kinerja.

Agar efektif, standar tersebut harus terkait dengan hasil yang diharapkan dari suatu jabatan.

Standar-standar kinerja yang terkait dengan suatu jabatan (job-related) bisa diperoleh melalui proses analisis jabatan.

Prinsip SMART dalam penetapan standar ⁵ kinerja:

- **Specific:** Jelas dan rinci
- **Measurable:** Dapat diukur
- **Achievable:** Dapat dicapai (berdasarkan kesepakatan antara karyawan dengan atasannya).

- **Result oriented:** Berorientasi pada hasil
- **Time framed:** Jelas jangka waktu pencapaiannya.

Ukuran kinerja

Ukuran kinerja (*performance measures*) adalah nilai atau peringkat yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja.

Ukuran kinerja harus **mudah digunakan**, dapat **diandalkan** (*reliable*), dan **mampu melaporkan perilaku-perilaku kritikal yang menentukan kinerja**.

Jenis dan Akurasi Ukuran Kinerja

Tipe Ukuran Kinerja	Tingkat Akurasi Relatif	
	Langsung	Tidak Langsung
Obyektif	Sangat tinggi	Tinggi
Subyektif	Rendah	Sangat rendah

Tantangan Penilaian Kinerja

Dalam merancang sebuah sistem penilaian kinerja yang efektif, kita perlu mempertimbangkan berbagai tantangan berikut ini:

- Kendala Hukum
- Bias Penilai
- Masalah Lintas Budaya

Kendala Hukum (Werther & Davis 1996, Schuler & Jackson 2006)

Negara seperti Amerika Serikat sudah sangat maju dalam mengatur masalah penilaian kinerja secara hukum. Di negara kita hal ini memang masih belum diatur secara khusus. Namun dengan terbentuknya Pengadilan Hubungan Industrial (dipelajari secara khusus pada mata kuliah Hukum Ketenagakerjaan) bukan tidak mungkin dalam waktu tidak lama lagi akan muncul aturan-aturan hukum yang terkait dengan penilaian kinerja di perusahaan-perusahaan Indonesia.

Menurut Hukum, Penilaian kinerja harus:

- Bebas dari diskriminasi
- *Job-related* (berkaitan dengan jabatan/pekerjaan)
- *Valid* (sah sebagai alat ukur)
- *Reliable* (dapat diandalkan)

- Dipergunakan secara adil

Beberapa Syarat Penilaian Kinerja dan umpan Balik yang bisa dipertanggungjawabkan secara hukum.

- Harus didasarkan pada hasil analisis jabatan
- Harus standar dan formal
- Standar harus dikomunikasikan kepada karyawan sebelum periode penilaian
- Data yang digunakan harus obyektif dan tidak terkontaminasi
- Pengukuran harus pada dimensi kerja yang spesifik
- Jika yang dinilai adalah perilaku, maka penilai harus punya cukup waktu untuk melakukan observasi
- Untuk meningkatkan reliabilitas, perlu ada lebih dari satu penilai
- Penilaian yang ekstrem perlu dilengkapi dokumentasi keperilakuan
- Para karyawan harus diberi kesempatan meninjau hasil penilaian terhadap mereka

- Para penilai (raters) harus dilatih untuk mencegah diskriminasi dan agar mampu menilai secara konsisten
- Penilaian harus sering dilakukan, paling tidak setahun sekali

Bias Penilai

- **Bias** adalah gangguan ketidakakuratan dalam pengukuran. Beberapa **bias penilai** (*rater biases*) yang paling umum terjadi adalah:
 - Efek halo
 - Kesalahan karena tendensi pusat (*central tendency*)
 - Bias karena kemurahan (*leniency*) atau kekakuan (*strictness*)
 - Bias lintas budaya (*cross-cultural biases*)
 - Prasangka pribadi (*personal prejudice*)
 - Efek resensi

Metode-Metode Penilaian Kinerja

- Metode penilaian umpan balik 360-derajat:

- Meliputi masukan evaluasi dari banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal.
- Dalam metode ini, orang-orang di sekitar karyawan yang dinilai bisa memberikan nilai, termasuk manajer senior, karyawan itu sendiri, atasan, bawahan, anggota tim, dan pelanggan internal atau eksternal.
- **Metode insiden kritis (critical incident method):**
 - Metode penilaian kinerja yang membutuhkan pemeliharaan dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan-tindakan karyawan yang sangat positif dan sangat negatif.
 - Ketika tindakan tersebut, yang disebut *insiden kritis*, mempengaruhi efektivitas departemen secara signifikan, secara positif ataupun negatif, manajer mencatatnya.
 - Pada akhir periode penilaian, penilai menggunakan catatan-catatan tersebut bersama dengan data-data lainnya untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

- **Metode esai (*essay method*):**
 - Penilai menulis narasi singkat yang menggambarkan kinerja karyawan.
 - Metode ini cenderung berfokus pada perilaku ekstrim dalam pekerjaan karyawan alih-alih kinerja rutin harian.
 - Penilaian jenis ini sangat bergantung pada kemampuan si penilai dalam menulis.
- **Metode standar kerja (*work standards method*):**
 - Membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan atau tingkat output yang diharapkan.
 - Standar-standar mencerminkan output normal dari seorang karyawan rata-rata yang bekerja dengan kecepatan normal.
 - Metode untuk menentukan standar kerja:
 - Studi waktu (*time study*)
 - Pengambilan sampel pekerjaan (*work sampling*).
- **Metode peringkat (*ranking method*):**

- Penilai menempatkan seluruh karyawan dari sebuah kelompok dalam urutan kinerja keseluruhan.
- Sebagai contoh, karyawan terbaik dalam kelompok diberi peringkat tertinggi, dan yang terburuk diberi peringkat terendah. Anda mengikuti prosedur ini hingga Anda memeringkat semua karyawan.
- Kesulitan timbul ketika semua orang bekerja pada tingkat yang sebanding (sebagaimana dipersepsikan oleh si evaluator).
- **Metode distribusi dipaksakan (forced distribution method):**
 - Mengharuskan penilai untuk membagi orang-orang dalam sebuah kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori terbatas, mirip suatu distribusi frekuensi normal.
- **Metode skala penilaian berjangkar berperilaku (behaviorally anchored rating scale/BARS):**
 - Menggabungkan unsur-unsur skala penilaian tradisional dengan metode insiden kritis.

- Berbagai tingkat kinerja ditunjukkan sepanjang sebuah skala yang masing-masing dideskripsikan menurut perilaku kerja spesifik seorang karyawan.
- Contoh metode BARS bisa dilihat pada Lampiran 9.2.
- **Sistem berbasis-hasil (Results-based system):**
 - Di masa lalu merupakan suatu bentuk *manajemen berdasarkan tujuan (management by objectives)*.
 - Manajer dan bawahan secara bersama-sama menyepakati tujuan-tujuan untuk periode penilaian berikutnya.
 - Dalam sistem tersebut, salah satu tujuannya misalkan saja adalah mengurangi limbah sebesar 10 persen. Pada akhir periode penilaian, sebuah evaluasi berfokus pada seberapa baik karyawan mencapai tujuan tersebut.

C. KESIMPULAN

D. EVALUASI

BIODATA PENULIS

Dr Triani Marwati SE AK CA M kes

Dr Tri Ani Marwati SE Ak CA M kes lahir di Semarang 20 Agustus 1961. Sekarang ini menjadi dosen tetap di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta

Menyelesaikan Diploma Akuntansi di AA YKPN Kesarjanaan di STIE Widya –Wiwaha serta profesi Akuntansi di STIE YKPN, sedangkan menyelesaikan Magister di Universitas Gajah Mada dengan minat Manajemen RS tahun 1998 pada tahun 2011 melanjutkan studi S3 Universitas Sebelas Maret dengan minat promosi Kesehatan

Karier penulis diawali sebagai praktisi di RSUD Muhammadiyah Yogyakarta, RSI Sultan Agung Semarang, RSKB Bedah An NUR sebagai Wakil Direktur Umum Dan Keuangan dari tahun 1994 sd 2010

Terbitnya buku ini tidak lepas dari peran dukungan keluarga tercinta yaitu Suami tercinta Sukiyo, Anak 2 tercinta dr Dzikrina Miftahul Fitri Alfatih MMR, Dr Muhammad Shilahul Jabbar Assidiq dan Rohim Muhammad Cakra Buana)

HASIL CEK_60051521_DIKTAT MANAJEMEN PEMASARAN DAN

ORIGINALITY REPORT

19%

SIMILARITY INDEX

21%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

11%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	kidangijo06.blogspot.com Internet Source	3%
2	eprints.unm.ac.id Internet Source	2%
3	Submitted to Padjadjaran University Student Paper	2%
4	Submitted to Academic Library Consortium Student Paper	2%
5	rahmamufira.blogspot.com Internet Source	2%
6	core.ac.uk Internet Source	2%
7	ti3602marketing.wordpress.com Internet Source	2%
8	ratnakarina.blogspot.com Internet Source	2%
9	www.coursehero.com Internet Source	2%

10

tutorsonspot.com

Internet Source

2%

Exclude quotes On

Exclude matches < 2%

Exclude bibliography On