

STRATEGI PEMASARAN PRODUK PARIWISATA KAMPOENG KOPI BANARAN KABUPATEN SEMARANG DALAM MENINGKATKAN KUNJUNGAN WISATAWAN

Lalu Satria Aqiladindra¹, I Gusti Agung Oka Mahagangga², I Made Bayu Ariwangsa³

Email: lalusatria001@gmail.com¹, okamahagangga@unud.ac.id², bayu_ariwangsa@unud.ac.id³

^{1,2,3}Program Studi Pariwisata Program Sarjana, Fakultas Pariwisata, Universitas Udayana

Abstract: This study explores the marketing strategies employed by Kampoeng Kopi Banaran in Semarang Regency to enhance tourist visits. The research uses a qualitative approach, gathering data through direct observation, interviews with management, literature review, and documentation. The study analyzes both the physical and non-physical potentials of Kampoeng Kopi Banaran, including attractions, accessibility, amenities, ancillary services, and its implementation of the marketing mix (4P). The SWOT analysis reveals that Kampoeng Kopi Banaran has significant strengths, such as unique agro-tourism offerings and high service quality, but also faces challenges, including limited human resources and competition from other attractions. Externally, Kampoeng Kopi Banaran faces opportunities through digital promotion, strategic collaborations, and its strategic location near major transport routes. However, it also confronts threats from competitive tourist destinations and potential environmental degradation. The research concludes that while Kampoeng Kopi Banaran has a strong foundation to attract more tourists, enhancing digital promotion, diversifying products, and strategic collaborations are crucial for sustainable growth in the post-pandemic era.

Abstrak: Penelitian ini mengeksplorasi strategi pemasaran yang diterapkan oleh Kampoeng Kopi Banaran di Kabupaten Semarang untuk meningkatkan kunjungan wisatawan. Pendekatan kualitatif digunakan dengan mengumpulkan data melalui observasi langsung, wawancara, studi kepustakaan, dan dokumentasi. Studi ini menganalisis potensi fisik dan non-fisik Kampoeng Kopi Banaran, termasuk atraksi, aksesibilitas, amenitas, dan layanan tambahan, serta penerapan bauran pemasaran (4P). Analisis SWOT mengidentifikasi kekuatan internal yang signifikan, seperti penawaran agrowisata yang unik dan kualitas layanan yang tinggi, serta kelemahan seperti keterbatasan sumber daya manusia dan pemeliharaan fasilitas yang kurang optimal. Secara eksternal, Kampoeng Kopi Banaran menghadapi peluang melalui promosi digital, kolaborasi strategis, dan lokasinya yang strategis dekat dengan jalur transportasi utama. Namun, Kampoeng Kopi Banaran juga dihadapkan pada ancaman dari destinasi wisata kompetitif dan potensi degradasi lingkungan. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa meskipun Kampoeng Kopi Banaran memiliki fondasi yang kuat untuk menarik lebih banyak wisatawan, pemanfaatan kemajuan teknologi, diversifikasi produk, dan penguatan praktik berkelanjutan sangat penting untuk pertumbuhan yang berkelanjutan di era pasca pandemi.

Keywords: tourism marketing, agrotourism, SWOT analysis

PENDAHULUAN

Pariwisata merupakan sektor yang menjadi cengkeraman bagi suatu daerah baik dari segi pendapatan maupun dalam konteks perluasan lapangan kerja. Di Indonesia, pariwisata memberikan sumbangan besar kedua bagi pendapatan negara. Sebagai sektor yang menjadi tumpuan ekonomi Indonesia khususnya setelah pandemi COVID-19, pariwisata menunjukkan

peningkatan secara signifikan terhadap jumlah pergerakan wisatawan baik lokal maupun mancanegara ke pintu masuk Indonesia (Kemenparekraf.go.id, 2023). Lebih lanjut, data menunjukkan peningkatan jumlah kunjungan bagi wisatawan lokal sebesar 12.57%, dan sebesar 196.85% bagi wisatawan mancanegara jika dibandingkan pada tahun 2022. Peran serta pemasaran merupakan salah satu kunci utama

dalam mengembangkan pariwisata. Melalui Rencana Induk Pembangunan Pariwisata Nasional 2020 - 2025 (RIPARNAS), Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif mengungkapkan kegiatan pemasaran berperan secara krusial bagi pariwisata terutama terhadap peningkatan jumlah kunjungan wisatawan yang secara tidak langsung juga akan menopang pengembangan destinasi serta promosi budaya di Indonesia. Menurut Kotler dan Keller (2016), pemasaran berperan dalam memberikan pengenalan destinasi wisata melalui penciptaan kesadaran dan mendorong minat wisatawan terhadap suatu destinasi wisata kepada calon wisatawan. Lebih lanjut, pemasaran yang efektif akan mendorong suatu destinasi wisata menjadi menonjol dan menarik bagi wisatawan. Menurut Yoeti (1996), pemasaran pariwisata secara tidak langsung juga dapat memberikan laba bagi industri pariwisata dikarenakan kegiatan pemasaran memberikan dorongan untuk menggunakan semua pelayanan yang diberikan.

Jawa Tengah merupakan salah satu provinsi di Indonesia yang memiliki banyak daya tarik wisata yang menawarkan keindahan warisan budaya, sejarah serta keindahan alamnya seperti Candi Borobudur, Lawang Sewu, Kampung Pelangi, dan Gunung Ungaran. Banyaknya daya tarik wisata perlu diiringi dengan kegiatan pemasaran pariwisata yang tepat. Sehingga dapat meningkatkan angka kunjungan wisatawan mancanegara dan wisatawan lokal. Semarang merupakan salah satu daerah di Provinsi Jawa Tengah yang juga mengandalkan pembangunan sektor pariwisata karena memiliki potensi pariwisata yang prospektif dalam menyumbang pendapatan daerah. Pemerintah kabupaten Semarang memiliki slogan *INTANPARI* yaitu Industri Pertanian dan Pariwisata. Kabupaten Semarang berbatasan dengan Kabupaten Temanggung di utara, Kabupaten Demak di barat, Kabupaten Demak di timur, dan Kabupaten Boyolali di selatan. Letak Kabupaten Semarang yang strategis ini memberikan peluang dan kesempatan Kabupaten Semarang dalam mengembangkan sektor pariwisatanya.

Memiliki daya tarik wisata yang beragam yang memperbesar potensi wisata yang dimiliki Kabupaten Semarang. Pertumbuhan kunjungan wisatawan di Kabupaten Semarang mengalami

kenaikan, menurut Badan Statistik Jawa Tengah pada tahun 2016 jumlah wisatawan Kabupaten Semarang sekitar 2.257.933 wisatawan dan pada tahun 2019 jumlah wisatawan Kabupaten Semarang sekitar 3.461.038 wisatawan. Kenaikan ini terjadi dikarenakan pariwisata Kabupaten Semarang mulai tidak asing di kalangan wisatawan, maka dapat dikatakan bahwa pemasaran pariwisata berjalan sehingga terjadi peningkatan dalam kunjungan wisatawan. Namun, pada tahun 2020 pertumbuhan kunjungan wisatawan mengalami penurunan menjadi 756.315 wisatawan dikarenakan terjadinya pandemi COVID-19.

Tabel 1. Jumlah Kunjungan Wisatawan ke Kabupaten Semarang

Tahun	Wisatawan lokal	Wisatawan mancanegara	Total
2019	3.455.075	5.963	3.461.038
2020	755.616	699	756.315

Sumber: BPS Kota Semarang (2023)

Tabel 1 menunjukkan kunjungan wisatawan lokal pada tahun 2019 mencapai 3.455.057 wisatawan dan kunjungan wisatawan mancanegara mencapai 5.963 wisatawan. Pada tahun 2020 terjadi penurunan kunjungan wisatawan, jumlah kunjungan wisatawan lokal mencapai 755.616 wisatawan dan kunjungan wisatawan mancanegara mencapai 699 wisatawan. Penurunan jumlah kunjungan wisatawan ke Kabupaten Semarang disebabkan oleh pemberlakuan PPKM yang membatasi perjalanan wisatawan.

Salah satu daya tarik wisata potensial adalah Kampoeng Kopi Banaran terletak di Kawasan wisata yang terletak di Kabupaten Semarang. Kampoeng Kopi Banaran berada di Kawasan wisata agrowisata sangat diminati wisatawan. Tahun 2019 Kampoeng Kopi Banaran terdapat sekitar 110.471 kunjungan wisatawan. Ketika pandemi COVID-19 melanda, Kampoeng Kopi Banaran mengalami penurunan kunjungan wisatawan di tahun 2020 sekitar 28.685 kunjungan wisatawan yang dikarenakan pandemi COVID-19.

Penurunan kunjungan wisatawan tentunya mempengaruhi laba perusahaan untuk mendapatkan keuntungan usaha. Dalam meningkatkan kunjungan wisatawan

diperlukannya strategi pemasaran pariwisata, karena pemasaran pariwisata memiliki peran penting dalam peningkatan jumlah kunjungan wisatawan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penelitian dengan ini penting untuk dilakukan. Diharapkan melalui penelitian ini Kampoeng Kopi Banaran dapat menunjukkan peningkatan pada tingkat kunjungan oleh wisatawan yang di dapat melalui strategi pemasaran yang tepat terutama pasca pandemi COVID-19.

METODE

Penelitian dengan judul “Strategi Pemasaran Produk Pariwisata Kampoeng Kopi Banaran Kabupaten Semarang Dalam Meningkatkan Kunjungan Wisatawan” ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Kampoeng Kopi Banaran terletak pada Kecamatan Bawen, Kabupaten Semarang.

Pengumpulan data penelitian di dapat melalui observasi (Semiawan, 2010), wawancara (Yusuf, 2014), studi kepustakaan (Sugiyono, 2012), serta dokumentasi (Sukmadinata, 2007). Observasi pada penelitian ini dilakukan secara langsung ke Kampoeng Kopi Banaran untuk mendapat informasi mengenai gambaran umum serta aktivitas pariwisata yang dilakukan. Wawancara dilakukan pada tim pengelola Kampoeng Kopi Banaran. Studi kepustakaan digunakan dalam memenuhi data sekunder terhadap strategi pemasaran, gambaran umum, dan profil destinasi wisata. Dokumentasi pada penelitian ini dilakukan pada foto lingkungan fisik pada Kampoeng Kopi Banaran. Data yang telah terkumpul di analisis melalui tiga jalur analisis (Miles dan Huberman, 1992) yakni reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Dalam pengukuran strategi pemasaran yang dilakukan Kampoeng Kopi Banaran digunakan analisis SWOT EFAS dan IFAS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Potensi Fisik Dan Non Fisik Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran

Studi ini mengulas potensi fisik dan non-fisik yang dimiliki Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran di Kabupaten Semarang sebagai daya tarik utama yang mampu meningkatkan kunjungan wisatawan. Potensi fisik dianalisis menggunakan konsep 4A dalam pariwisata,

yaitu: (1) *attraction*; (2) *accessibilities*; (3) *amenities*, dan (4) *ancillary services*.

Atraksi (*Attraction*)

Kampoeng Kopi Banaran, berlokasi di Kecamatan Bawen, Kabupaten Semarang, pada ketinggian berkisar antara 480 hingga 600 meter di atas permukaan laut, menghadirkan lebih dari sekadar kesejukan khas pegunungan. Sebagai destinasi agrowisata, kawasan ini menyuguhkan atraksi panorama alam yang memukau, dengan latar belakang deretan gunung seperti Ungaran, Merbabu, Telomoyo, Mungkur, dan Mergi. Selain itu, pengunjung juga dapat menikmati keindahan Danau Rawa Pening dari lokasi ini. Letak geografis yang strategis menjadikan Kampoeng Kopi Banaran sebagai tujuan wisata yang populer, baik bagi wisatawan domestik maupun mancanegara yang mendambakan ketenangan dan keindahan alam pegunungan. Selain keindahan alam, Kampoeng Kopi Banaran juga menyajikan pengalaman budaya yang autentik. Wisatawan diberi kesempatan untuk menyaksikan, bahkan berpartisipasi dalam aktivitas sehari-hari masyarakat setempat, terutama dalam kegiatan bercocok tanam kopi. Hal ini menjadikan agrowisata sebagai media edukatif yang menarik, khususnya bagi wisatawan yang ingin merasakan kehidupan pedesaan yang sebenarnya.



Gambar 3.1 Atraksi *Offroad*
(Sumber: Hasil penelitian, 2024)

Untuk melengkapi pengalaman wisata pengunjung, Kampoeng Kopi Banaran menyediakan berbagai opsi rekreasi. Sejumlah aktivitas seperti *outbound*, wahana air, *offroad*, kereta wisata, ATV, dan bersepeda telah disediakan. Selain itu, terdapat pula sejumlah spot foto yang dirancang untuk memaksimalkan pengalaman visual wisatawan di lokasi ini.

Semua atraksi ini menambah daya tarik Kampoeng Kopi Banaran sebagai atraksi wisata yang menyeluruh dan beragam.

1. Aksesibilitas (*Accessibilities*)

Aksesibilitas merupakan faktor penting yang menentukan keterjangkauan suatu daya tarik wisata, dan Kampoeng Kopi Banaran memiliki keunggulan dalam aspek ini. Lokasinya yang strategis di Bawen, Kabupaten Semarang, memudahkan wisatawan untuk menjangkau kawasan ini melalui berbagai moda transportasi. Bagi wisatawan yang menggunakan kendaraan pribadi, baik roda dua maupun roda empat, akses menuju Kampoeng Kopi Banaran sangatlah mudah karena letaknya yang dekat dengan pintu Tol Bawen. Faktor ini menjadikan perjalanan dari dan menuju kawasan wisata menjadi lebih efisien, terutama bagi pengunjung yang datang dari luar kota atau bahkan dari daerah yang lebih jauh.

Selain itu, Kampoeng Kopi Banaran juga dapat diakses dengan mudah menggunakan transportasi umum. Wisatawan yang tidak membawa kendaraan pribadi dapat memanfaatkan layanan transportasi umum seperti *ojek online*, yang dapat dengan mudah dijumpai dan digunakan di sekitar kawasan ini. Bus umum juga menjadi alternatif transportasi yang efektif, mengingat lokasi Kampoeng Kopi Banaran yang relatif dekat dengan Terminal Bawen, sebuah terminal yang menjadi pusat transit berbagai rute bus di wilayah ini. Ketersediaan pilihan transportasi umum ini menjadikan Kampoeng Kopi Banaran lebih terjangkau bagi berbagai kalangan wisatawan, baik yang berasal dari Semarang maupun dari daerah lain.

Selain kendaraan bermotor, aksesibilitas ke Kampoeng Kopi Banaran juga mendukung penggunaan sepeda sebagai moda transportasi. Hal ini menarik bagi wisatawan yang menyukai olahraga bersepeda, terutama karena Kampoeng Kopi Banaran dilengkapi dengan jalur khusus sepeda atau *bike trails* yang dirancang untuk kenyamanan dan keselamatan pengendara. Fasilitas ini mendorong banyak wisatawan untuk berkunjung ke Kampoeng Kopi Banaran menggunakan sepeda, menjadikan perjalanan menuju daya tarik ini tidak hanya sebagai

kegiatan rekreasi tetapi juga sebagai bagian dari pengalaman wisata itu sendiri.

2. Amenitas (*Amenities*)

Amenitas adalah sarana dan prasana yang disediakan untuk menunjang kebutuhan wisatawan saat melakukan aktivitas di Kampoeng Kopi Banaran. Kampoeng Kopi Banaran menyediakan fasilitas yang cukup lengkap untuk wisatawan yang melakukan kunjungan ke Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran, seperti:

- a. Resort dan Hotel
Beberapa unit bisnisnya termasuk: Coffee Camp, Deluxe, Grand Deluxe, dan Villa
- b. Restoran
Terdapat empat restoran di dalam kawasan daya tarik wisata, yaitu: Banaran 9 Resto, Banaran Skyview, BBQ Camp, dan Banaran Sky Lounge.
- c. Ruang rapat
Adapun pilihan ruang rapat yang dapat disewakan, yaitu: Arabica, Excelsa, Robusta, dan Function Room.
- d. Fasilitas olahraga
Fasilitas olahraga yang dapat dinikmati oleh wisatawan mencakup *jogging track*, *bike trails*, lapangan tennis, dan wahana air.

Dengan berbagai amenities yang tersedia, Kampoeng Kopi Banaran mampu memberikan pengalaman wisata yang nyaman dan memuaskan bagi para pengunjung. Fasilitas yang lengkap, mulai dari akomodasi, restoran, ruang rapat, hingga fasilitas olahraga, menunjukkan komitmen Kampoeng Kopi Banaran dalam memenuhi berbagai kebutuhan wisatawan. Keberadaan amenities ini tidak hanya menambah nilai tambah destinasi tetapi juga memperkuat daya tarik Kampoeng Kopi Banaran sebagai tujuan wisata yang komprehensif.

3. Pelayanan tambahan (*Ancillary services*)

Kelembagaan di Kampoeng Kopi Banaran merupakan elemen penting dalam manajemen dan pengelolaan daya tarik ini, yang berfungsi sebagai *ancillary service* atau layanan pendukung yang memastikan operasional berjalan dengan baik. Struktur kelembagaan ini tidak hanya melibatkan satu entitas, tetapi merupakan

kolaborasi strategis antara beberapa pihak yang berperan sebagai *stakeholder* utama.

Kampoeng Kopi Banaran dikelola oleh PT. Perkebunan Nusantara IX (PTPN IX), sebuah perusahaan BUMN yang bergerak di bidang perkebunan, yang memiliki tanggung jawab utama dalam pengelolaan lahan perkebunan kopi yang menjadi dasar utama dari daya tarik ini. Namun, untuk mendukung pengembangan yang lebih komprehensif dan meningkatkan daya tarik wisata, PTPN IX menjalin kerja sama dengan PT. Dyandra Promosindo, sebuah perusahaan swasta yang dikenal memiliki keahlian dalam pengelolaan *event* dan promosi.

PT. Dyandra Promosindo memainkan peran kunci dalam pengelolaan Kampoeng Kopi Banaran dengan fokus pada pengembangan infrastruktur, pengelolaan eduwisata, dan ekowisata, serta penyelenggaraan berbagai acara yang mendukung daya tarik wisata. Tanggung jawab terbesar berada pada pembangunan dan pemeliharaan fasilitas, penyediaan pengalaman edukatif tentang perkebunan kopi, serta pelestarian lingkungan yang berkelanjutan. Selain itu, *event-event* yang diselenggarakan juga berfungsi sebagai promosi efektif di tingkat nasional dan internasional, memastikan perkembangan atraksi ini berlangsung secara optimal dan berkelanjutan.

Potensi non-fisik dalam daya tarik wisata merujuk pada segala aspek yang tidak berwujud fisik, tetapi memiliki peran penting dalam menarik minat wisatawan. Di Kampoeng Kopi Banaran, hal ini mencakup: (1) aspek kenyamanan; (2) keamanan; (3) keramah-tamahan, dan; (4) kualitas pelayanan.

1. Keamanan dan Kenyamanan

Rasa nyaman dan aman merupakan aspek penting bagi suatu daya tarik wisata, karena dengan memberikan kenyamanan dan keamanan, wisatawan cenderung memilih untuk tinggal lebih lama di lokasi tersebut (Aldino & Bustami, 2024). Kampoeng Kopi Banaran telah cukup baik dalam menyediakan kenyamanan dan keamanan bagi wisatawan. Kampoeng Kopi Banaran memiliki fasilitas jalan yang memadai, meskipun memerlukan perbaikan di beberapa titik karena kondisi jalan yang tidak rata dan kurangnya lampu penerangan, yang dapat mengurangi jarak

pandang. Selain itu, Kampoeng Kopi Banaran juga menyediakan fasilitas jalan setapak untuk pejalan kaki.

Kampoeng Kopi Banaran memiliki area parkir yang luas, yang memudahkan wisatawan untuk memarkir kendaraannya, termasuk area parkir khusus untuk bus. Keamanan di Kampoeng Kopi Banaran terjamin dengan adanya layanan keamanan 24 jam serta beberapa pos keamanan yang tersebar di seluruh kawasan Kampoeng Kopi Banaran. Namun, Kampoeng Kopi Banaran masih kurang dalam penyediaan fasilitas bagi penyandang disabilitas.

Berbagai fasilitas pendukung tersedia di Kampoeng Kopi Banaran, seperti akomodasi, mini mart, ATM, mushola, dan gazebo, yang meningkatkan kenyamanan wisatawan selama berkunjung. Selain itu, tersedia pula fasilitas pendukung protokol kesehatan, seperti tempat cuci tangan, hand sanitizer, dan pengecekan suhu tubuh untuk menjaga kenyamanan dan keamanan wisatawan dari COVID-19. Namun, Kampoeng Kopi Banaran masih perlu meningkatkan penyediaan fasilitas untuk penyandang disabilitas, seperti kursi roda dan jalur khusus kursi roda.

2. Hospitality

Keramah-tamahan merupakan aspek penting dalam *hospitality* karena melibatkan interaksi antara tuan rumah dan tamu atau wisatawan. Penting bagi suatu daya tarik wisata untuk memberikan kesan 'ramah' sehingga wisatawan merasa disambut dan cenderung ingin tinggal lebih lama. Di Kampoeng Kopi Banaran, keramah-tamahan telah diterapkan oleh seluruh staf, mulai dari petugas keamanan, pelayan, petugas tiket, hingga petani kopi, melalui sikap senyum, salam, dan sapa. Wisatawan akan disambut dengan ramah, dan seluruh staf memastikan pelayanan yang hangat dan nyaman. Pemandu wisata juga memberikan penjelasan mengenai perkebunan kopi dengan penuh keramahan dan humor, yang meningkatkan pengalaman wisatawan. Komitmen untuk mengutamakan kebutuhan pelanggan menjadi fokus utama setiap staf.

3. Kualitas Pelayanan

Keberhasilan suatu daya tarik wisata ditentukan oleh kemampuannya dalam memberikan kualitas pelayanan yang sesuai atau bahkan melampaui harapan wisatawan. Menurut Zeithaml, Bitner, dan Dwayne (2009), terdapat lima faktor dominan yang menentukan kualitas pelayanan, yaitu:

- a. *Reliability* (keandalan): Kemampuan untuk memberikan layanan yang dijanjikan secara tepat dan benar. Staf Kampoeng Kopi Banaran menunjukkan keandalan dengan memberikan perhatian kepada wisatawan yang mengalami kesulitan dan memastikan pelayanan dilakukan sesuai jadwal dan tepat waktu.
- b. *Responsiveness* (responsif): Kesigapan dan keinginan untuk bertindak cepat dalam membantu pelanggan. Staf Kampoeng Kopi Banaran tanggap dalam menyelesaikan masalah dan selalu siap membantu wisatawan dengan cepat dan tepat.
- c. *Assurance* (jaminan/kepastian): Pengetahuan dan kesopanan staf yang menimbulkan rasa aman dan nyaman bagi pelanggan. Staf memiliki keahlian dalam etika pelayanan, memberikan layanan dengan sabar, dan memastikan interaksi yang nyaman bagi wisatawan.
- d. *Empathy* (empati): Kepedulian dan perhatian pribadi yang diberikan kepada pelanggan. Staf Kampoeng Kopi Banaran memberikan perhatian individual kepada wisatawan, memahami kebutuhan berbagai kelompok wisatawan, dan menyesuaikan layanan, seperti waktu kunjungan, sesuai dengan kebutuhan wisatawan.
- e. *Tangibles* (nyata): Penampilan fasilitas, peralatan, pegawai, dan material yang dipasang. Selain keindahan panorama alam, Kampoeng Kopi Banaran juga memiliki fasilitas dan sarana pendukung yang baik untuk wisatawan, yang meningkatkan pengalaman berkunjung.
- f. Berdasarkan temuan tersebut, kualitas pelayanan di Kampoeng Kopi Banaran secara umum telah memenuhi harapan pengunjung. Lima dimensi kualitas pelayanan menurut Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988) dapat ditemukan pada objek penelitian. Keandalan, responsivitas,

jaminan, empati, dan bukti fisik telah diterapkan dengan baik. Staf yang ramah dan responsif, serta fasilitas yang memadai, menjadi poin penting dalam memberikan kepuasan pengunjung.

Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*) Kampoeng Kopi Banaran

Studi ini menganalisis secara mendalam bagaimana Kampoeng Kopi Banaran menerapkan strategi bauran pemasaran (4P) untuk meningkatkan kunjungan wisatawan. Analisis ini akan mengungkap kontribusi masing-masing elemen dalam menarik dan mempertahankan wisatawan.

1. Produk (*Product*)

Produk utama yang ditawarkan Kampoeng Kopi Banaran adalah pengalaman agrowisata perkebunan kopi yang unik, dengan daya tarik utama berupa keindahan panorama alam pegunungan. Letak geografis yang strategis, dikelilingi oleh pegunungan seperti Ungaran, Merbabu, Telomoyo, Mungkur, dan Mergi, serta pemandangan Danau Rawa Pening, menjadi nilai jual yang signifikan bagi destinasi wisata ini.



Gambar 3.2 Pemandangan Kampoeng Kopi Banaran

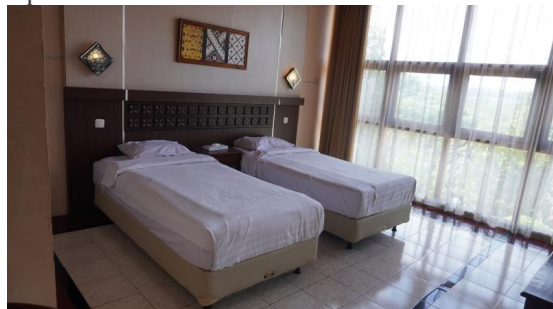
(Sumber: hasil penelitian, 2024)

Selain itu, Kampoeng Kopi Banaran juga menawarkan beragam pilihan akomodasi yang menyatu dengan keindahan alam sekitarnya. Terdapat empat restoran dengan konsep yang berbeda, serta fasilitas hotel, resort, dan glamping untuk memenuhi beragam preferensi wisatawan. Aspek budaya juga menjadi bagian penting dari produk yang ditawarkan. Wisatawan dapat berinteraksi langsung dengan masyarakat setempat, khususnya petani kopi, serta mengikuti

program edukasi yang menyoroti pentingnya pelestarian perkebunan kopi. Berbagai aktivitas rekreasi seperti outbound, offroad, trekking, agrowisata, dan camping melengkapi pengalaman wisata di destinasi ini.

2. Harga (Price)

Struktur tarif atau strategi harga yang diterapkan Kampoeng Kopi Banaran bersifat tunggal, berlaku sama bagi wisatawan domestik maupun mancanegara. Tiket masuk dasar sebesar Rp5.000,00, namun tidak mencakup biaya penggunaan berbagai fasilitas dan wahana. Untuk menikmati wahana petualangan seperti *outbound*, pengunjung dikenakan tarif mulai dari Rp20.000,00 hingga Rp60.000,00. Aktivitas *offroad* diberikan harga Rp250.000 hingga Rp500.000, sementara wahana ATV ditawarkan dengan rentang harga Rp35.000 hingga Rp200.000. Bagi yang ingin menikmati perjalanan dengan kereta wisata, tarif yang berlaku berkisar antara Rp85.000 hingga Rp200.000.



Gambar 3.3 Kamar Hotel Kampoeng Kopi Banaran
(Sumber: hasil penelitian, 2024)

Bagi wisatawan yang ingin menginap, Kampoeng Kopi Banaran menyediakan berbagai pilihan akomodasi dengan tarif mulai dari Rp550.000 hingga Rp1.200.000 per malam. Sementara itu, untuk menikmati hidangan di restoran yang tersedia, pengunjung dapat memilih berbagai menu dengan harga mulai dari Rp19.000 hingga Rp64.000 sebelum pajak.

3. Tempat (Place)

Kampoeng Kopi Banaran dapat diakses dengan mudah melalui berbagai jalur. Wisatawan dapat melakukan reservasi akomodasi, restoran, dan produk pariwisata lainnya secara daring melalui situs web resmi, media sosial, atau

platform pemesanan *online* seperti Agoda, Traveloka, Booking.com, Tiket.com, dan Penginapan.net. Selain itu, pemesanan juga dapat dilakukan melalui kontak langsung via *WhatsApp*.

Meskipun demikian, untuk menikmati seluruh pengalaman wisata, pengunjung tetap perlu mengunjungi langsung Kampoeng Kopi Banaran dan menunjukkan bukti pemesanan. Lokasi yang strategis, tidak jauh dari pintu keluar Tol Bawen dan Terminal Bawen, memudahkan akses bagi wisatawan yang menggunakan kendaraan pribadi maupun transportasi umum seperti bus atau ojek online.

4. Promosi (Promotion)

Kampoeng Kopi Banaran mengimplementasikan strategi promosi yang terintegrasi melalui berbagai media. Pertama, media cetak seperti brosur, *booklet*, dan iklan koran dimanfaatkan untuk menyampaikan pesan visual yang menarik. Kedua, media elektronik seperti radio lokal, televisi, situs web, dan platform media sosial (Facebook, Instagram, TikTok) menjadi saluran utama dalam menjangkau audiens yang lebih luas. Selain itu, partisipasi dalam pameran juga dilakukan untuk memperkenalkan produk wisata secara langsung kepada calon pengunjung. Untuk mengoptimalkan upaya promosi, Kampoeng Kopi Banaran menjalin kerja sama strategis dengan berbagai pihak terkait, termasuk Kementerian Pariwisata, agen perjalanan, serta tokoh publik atau *influencer*. Kolaborasi ini diharapkan dapat meningkatkan visibilitas dan daya tarik wisata ini.

Analisis SWOT Pemasaran Kampoeng Kopi Banaran

Untuk mendalami strategi pemasaran Kampoeng Kopi Banaran dalam meningkatkan kunjungan wisatawan, digunakan analisis SWOT untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi.

1. Strengths (Kekuatan)

Kekuatan (*strengths*) merupakan faktor internal yang mendukung kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kampoeng Kopi Banaran memiliki sejumlah

kekuatan yang membuatnya mampu bersaing dengan daya tarik wisata lainnya. Pertama, Kampoeng Kopi Banaran menawarkan wisata yang unik dan langka, berbeda dari wisata konvensional yang lebih umum. Daya tarik ini tidak hanya menyuguhkan pemandangan alam yang indah, tetapi juga memberikan pengalaman edukatif mengenai agrowisata, khususnya perkebunan kopi. Keterlibatan wisatawan dalam kegiatan edukasi ini memberikan nilai tambah yang signifikan, karena pengunjung tidak hanya menikmati keindahan alam, tetapi juga memperoleh pengetahuan baru.

Selain itu, kualitas pelayanan di Kampoeng Kopi Banaran merupakan kekuatan lain yang mendukung daya saingnya. Pelayanan yang ramah, aman, dan nyaman, sesuai dengan harapan wisatawan, menjadi faktor kunci dalam menciptakan pengalaman wisata yang positif. Keramah-tamahan staf, dipadu dengan suasana yang aman dan nyaman, membuat wisatawan merasa dihargai dan dilayani dengan baik, sehingga meningkatkan kepuasan dan loyalitas wisatawan.

2. *Weaknesses* (Kelemahan)

Kelemahan (*weaknesses*) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya dan kapabilitas yang dapat menghambat perusahaan dalam mencapai tujuan. Kampoeng Kopi Banaran memiliki beberapa kelemahan yang perlu diatasi untuk meningkatkan daya saingnya. Salah satu kelemahan utama adalah kurangnya sumber daya manusia yang memadai. Keterbatasan jumlah dan kualitas tenaga kerja dapat berdampak negatif pada kualitas pelayanan dan operasional sehari-hari.

Kemudian, pemeliharaan fasilitas masih belum optimal. Beberapa fasilitas memerlukan perawatan dan peningkatan untuk memastikan kenyamanan dan keamanan pengunjung tetap terjaga. Lokasi Kampoeng Kopi Banaran yang relatif jauh dari pusat perkotaan juga menjadi kelemahan, karena hal ini dapat menyulitkan aksesibilitas bagi wisatawan, terutama yang tidak memiliki kendaraan pribadi. Kelemahan lain yang signifikan adalah minimnya konten promosi yang dilakukan oleh tim pemasaran Kampoeng Kopi Banaran. Tanpa promosi yang efektif, potensi daya tarik ini sulit untuk dikenal lebih

luas oleh pasar wisatawan, yang dapat membatasi pertumbuhan jumlah pengunjung.

3. *Opportunities* (Peluang)

Peluang (*opportunities*) adalah kondisi eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan atau meningkatkan posisinya di pasar. Kampoeng Kopi Banaran memiliki beberapa peluang yang dapat dimanfaatkan untuk memperkuat daya saingnya. Salah satu peluang utama adalah melakukan kolaborasi dengan *public figure* atau *influencer*. Kolaborasi semacam ini dapat meningkatkan visibilitas dan daya tarik Kampoeng Kopi Banaran di mata publik, terutama di kalangan pengikut *influencer* tersebut.

Selain itu, menjalin hubungan kerja sama dengan agen perjalanan (*travel agent*) juga merupakan peluang penting. Kerja sama dengan agen perjalanan dapat membantu dalam menarik lebih banyak wisatawan, khususnya dari segmen pasar yang lebih luas dan internasional. Lokasi Kampoeng Kopi Banaran yang dekat dengan pintu Tol Bawen juga memberikan keuntungan aksesibilitas, memudahkan wisatawan untuk mencapai lokasi ini dengan lebih cepat dan nyaman.

Perkembangan teknologi informasi juga membuka peluang bagi Kampoeng Kopi Banaran untuk memperluas strategi pemasarannya. Dengan memanfaatkan media digital dan platform *online*, upaya promosi dapat menjangkau audiens yang lebih besar, meningkatkan efisiensi pemasaran, dan mengoptimalkan interaksi dengan wisatawan.

4. *Threats* (Ancaman)

Ancaman (*threats*) adalah kondisi eksternal yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan dan mengurangi daya saing. Kampoeng Kopi Banaran menghadapi beberapa ancaman yang perlu diantisipasi dengan strategi yang tepat. Salah satu ancaman utama adalah keberadaan kompetitor yang menawarkan daya tarik wisata serupa. Kompetisi yang ketat dalam industri pariwisata dapat mengurangi pangsa pasar dan menarik wisatawan potensial ke destinasi maupun atraksi lain.

Selain itu, perilaku wisatawan yang tidak menjaga kelestarian dan kebersihan lingkungan juga menjadi ancaman serius. Ketidapedulian dapat menyebabkan kerusakan pada keindahan alam Kampoeng Kopi Banaran, yang merupakan aset utama daya tarik wisata. Jika tidak ditangani dengan baik, penurunan kualitas lingkungan dapat mengurangi daya tarik Kampoeng Kopi Banaran dan mempengaruhi pengalaman wisatawan secara negatif, yang pada akhirnya dapat mengurangi jumlah kunjungan.

Tabel 3.1 Matriks EFAS-IFAS

IFAS	<i>Strengths (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
EFAS	- Fasilitas pendukung yang lengkap - Wisata yang unik dan langka - Memberikan ilmu pengetahuan agrowisata perkebunan kopi - Kualitas pelayanan sesuai harapan wisatawan	- Kurangnya SDM - Pemeliharaan fasilitas sebelum maksimal - Letaknya yang jauh dari pusat perkotaan - Kurangnya konten promosi
<i>Opportunity (O)</i>	Strategi SO: Melakukan kegiatan promosi konten produk wisata menggunakan teknologi informasi dan disebar oleh <i>public figure</i>	Strategi WO: Menambah sumber daya manusia untuk Perbaikan dalam pemeliharaan fasilitas
<i>Threats (T)</i>	Strategi ST: Memberikan edukasi agrowisata mengenai pelestarian perkebunan kopi	Strategi WT: Melakukan pengembangan potensi yang ada di Kampoeng Kopi Banaran

Sumber: Hasil Penelitian, 2024

Tabel 3.1 mengidentifikasi faktor internal dan eksternal terkait kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi Kampoeng Kopi Banaran. Berdasarkan faktor-faktor tersebut, dirumuskan beberapa strategi yang dapat diterapkan, yaitu:

1. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*)

Strategi ini menggabungkan kekuatan yang dimiliki oleh Kampoeng Kopi Banaran dengan peluang yang ada. Wujud implementasi dari strategi ini dapat berupa pemanfaatan fasilitas pendukung, menonjolkan *branding* melalui agrowisata, dan meningkatkan promosi digital dengan figur publik.

Salah satu kekuatan utama Kampoeng Kopi Banaran adalah fasilitas pendukung yang lengkap, keunikan wisata, serta kualitas

pelayanan yang sesuai harapan wisatawan. Pemanfaatan fasilitas pendukung yang lengkap dapat dioptimalkan melalui beberapa strategi. Pertama, dengan merancang paket wisata tematik yang mengintegrasikan berbagai fasilitas, seperti paket keluarga atau kuliner, Kampoeng Kopi Banaran dapat menawarkan pengalaman yang lebih komprehensif bagi pengunjung. Kedua, penyelenggaraan *event-event* reguler, baik itu pertunjukan musik, *workshop*, atau kompetisi, dapat meningkatkan daya tarik dan frekuensi kunjungan. Terakhir, pemberian nama dan identitas unik pada setiap fasilitas tidak hanya memudahkan pengunjung untuk mengingat, tetapi juga memperkuat *branding* daya tarik wisata secara keseluruhan, sehingga menciptakan citra yang lebih kuat dan membekas di benak wisatawan.

Selanjutnya, keunikan Kampoeng Kopi Banaran sebagai daya tarik wisata yang menggabungkan keindahan alam dengan pengalaman menikmati kopi dapat semakin ditingkatkan melalui beberapa strategi. Pertama, pengembangan produk turunan berbasis kopi, seperti aneka olahan kopi, *merchandise*, atau makanan ringan, tidak hanya memberikan nilai tambah bagi pengunjung, tetapi juga memperkuat *branding* objek wisata. Kedua, penyelenggaraan kegiatan edukasi yang berkaitan dengan proses produksi kopi dapat memberikan pengalaman yang lebih bermakna bagi wisatawan, sekaligus meningkatkan apresiasi pengunjung terhadap produk lokal. Terakhir, pembuatan konten kreatif yang menarik, seperti tutorial pembuatan kopi atau artikel sejarah kopi, dapat memperluas jangkauan promosi dan menarik minat pengunjung yang lebih luas.

Selanjutnya, dengan memanfaatkan perkembangan teknologi informasi dan menjalin kerja sama dengan *public figure*, Kampoeng Kopi Banaran dapat melakukan promosi konten wisata yang lebih efektif. Promosi yang disebar oleh *influencer* melalui berbagai platform digital akan meningkatkan visibilitas dan daya tarik destinasi ini, sehingga mampu menarik lebih banyak wisatawan.

2. Strategi ST (*Strengths-Threats*)

Strategi ini menggabungkan kekuatan dengan ancaman yang dihadapi. Untuk itu, dua strategi yang paling tepat diterapkan adalah melakukan upaya peningkatan *awareness* terhadap publik, dan penguatan citra positif sebagai objek wisata berkelanjutan.

Untuk mengatasi ancaman berupa kurangnya kesadaran wisatawan dalam menjaga kelestarian dan kebersihan lingkungan, Kampoeng Kopi Banaran dapat memanfaatkan kekuatannya dalam hal intensifikasi edukasi agrowisata. Melalui tur edukasi yang mendalam, pengunjung dapat secara langsung menyaksikan proses budidaya kopi, memahami keragaman varietas kopi, serta menyadari dampak perilaku buruk terhadap lingkungan. Selain itu, penyediaan papan informasi yang informatif dan menarik di berbagai titik strategis, serta fasilitas pendukung yang memadai seperti ruang kelas mini dan media pembelajaran interaktif, dapat semakin memperkaya pengalaman belajar pengunjung. Upaya ini tidak hanya meningkatkan kesadaran wisatawan akan proses pelestarian perkebunan kopi, tetapi juga terhadap pentingnya menjaga lingkungan.

Dengan mengimplementasikan program edukasi yang komprehensif, Kampoeng Kopi Banaran tidak hanya mampu mengatasi permasalahan lingkungan, tetapi juga dapat memperkuat reputasinya sebagai objek wisata yang berkelanjutan. Kolaborasi dengan organisasi lingkungan yang memiliki visi serupa dapat memperkuat upaya pelestarian alam. Selanjutnya, penerapan prinsip-prinsip bisnis berkelanjutan dalam seluruh aspek operasional, mulai dari pengadaan bahan baku hingga pengelolaan limbah, menjadi bukti nyata komitmen daya tarik wisata ini terhadap lingkungan. Penyusunan laporan keberlanjutan secara berkala pun dapat menjadi instrumen yang efektif untuk mengukur keberhasilan upaya pelestarian dan menyampaikannya kepada publik.

3. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*)

Strategi ini mengkombinasikan kelemahan dengan peluang yang ada. Hasil analisis mengungkapkan adanya kelemahan internal, yaitu keterbatasan sumber daya manusia dan kurang optimalnya pemeliharaan fasilitas.

Kelemahan ini dapat diatasi melalui pemanfaatan peluang-peluang eksternal, yang memerlukan upaya strategis yang terintegrasi.

Salah satu kelemahan yang dihadapi Kampoeng Kopi Banaran adalah kurangnya sumber daya manusia dan pemeliharaan fasilitas yang belum maksimal. Pertama, peningkatan kapasitas sumber daya manusia menjadi prioritas utama. Melalui rekrutmen tenaga profesional, pelatihan berkelanjutan, dan kerja sama dengan institusi pendidikan, diharapkan dapat diperoleh sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki dedikasi tinggi. Kedua, pemeliharaan fasilitas secara berkala dan sistematis akan memastikan kenyamanan dan keamanan pengunjung. Alokasi anggaran yang memadai serta pemantauan kondisi fasilitas secara rutin menjadi komponen kunci untuk keberhasilan upaya ini. Ketiga, perluasan jaringan kerja sama dengan agen perjalanan untuk memperluas jangkauan pasar. Pengembangan paket wisata yang menarik dan beragam, serta penyelenggaraan event bersama dapat meningkatkan daya tarik Kampoeng Kopi Banaran di kalangan wisatawan. Terakhir, peningkatan aksesibilitas melalui perbaikan infrastruktur jalan dan penyediaan fasilitas transportasi yang memadai akan memudahkan pengunjung untuk mencapai daya tarik wisata ini.

4. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*)

Strategi ini menggabungkan kelemahan dan ancaman untuk mengurangi dampak negatif yang mungkin terjadi. Dalam menghadapi ancaman dari pesaing dan perilaku wisatawan yang merusak lingkungan, Kampoeng Kopi Banaran dapat mengambil langkah-langkah yang lebih proaktif.

Salah satu cara efektif untuk menghadapi persaingan adalah dengan menawarkan produk wisata yang unik dan berbeda. Untuk itu, Kampoeng Kopi Banaran dapat mengembangkan potensi wisata baru yang memanfaatkan keunggulan komparatifnya. Sebagai contoh, dengan menggabungkan konsep agrowisata dengan edukasi, dapat dikembangkan program wisata edukasi kopi yang lebih mendalam. Selain itu, dapat pula dikembangkan wisata petualangan seperti *trekking* atau *camping* di area perkebunan kopi yang aman.

Selain mengembangkan potensi wisata baru, Kampoeng Kopi Banaran juga perlu meningkatkan kualitas wisata yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas fasilitas, seperti membangun fasilitas rekreasi yang lebih lengkap atau memperbaiki jalur *trekking*. Selain itu, perlu juga ditingkatkan kualitas pelayanan kepada wisatawan, dengan memberikan pelatihan kepada para pemandu wisata lokal atau menyediakan informasi yang lebih lengkap mengenai sejarah dan budaya setempat.

Di sisi lain, dapat dilakukan beberapa upaya untuk mengurangi dampak negatif dari perilaku wisatawan yang merusak lingkungan. Pertama, perlu dilakukan sosialisasi kepada wisatawan mengenai pentingnya menjaga kelestarian lingkungan. Hal ini dapat dilakukan melalui penyediaan informasi di berbagai titik strategis, seperti papan informasi, brosur, atau melalui laman resmi yang dimiliki. Kedua, perlu dilakukan pengawasan secara berkala terhadap area wisata untuk mencegah terjadinya kerusakan lingkungan. Terakhir, dapat dilakukan kerja sama dengan komunitas lokal untuk menjaga kebersihan dan kelestarian lingkungan sekitar.

SIMPULAN

Analisis mendalam terhadap strategi pemasaran Kampoeng Kopi Banaran menunjukkan bahwa daya tarik wisata ini memiliki potensi yang besar untuk terus berkembang dan meningkatkan kunjungan wisatawan. Keunikan produk, aksesibilitas yang baik, dan fasilitas yang lengkap menjadi keunggulan kompetitif. Namun, terdapat beberapa area yang perlu ditingkatkan, seperti intensifikasi promosi digital, diferensiasi produk, dan evaluasi kinerja yang lebih mendalam.

Untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan, Kampoeng Kopi Banaran perlu fokus pada penguatan *branding*, pengembangan produk wisata baru, serta menjalin kerja sama strategis dengan berbagai pihak terkait. Dengan demikian, Kampoeng Kopi Banaran dapat semakin meningkatkan kunjungan wisatawan, sehingga bertumbuh menjadi daya tarik wisata yang menarik dan berkelanjutan.

SARAN

Untuk mengoptimalkan potensi pemasaran Kampoeng Kopi Banaran, penanggung jawab disarankan untuk menerapkan pendekatan pemasaran yang terintegrasi dan berbasis data, melalui segmentasi pasar yang spesifik serta pengembangan *positioning* yang kuat untuk menciptakan diferensiasi yang jelas di pasar wisata. Pemanfaatan maksimal terhadap teknologi digital, termasuk media sosial, aplikasi *mobile*, dan promosi melalui *public figure*, dapat memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan interaksi dengan konsumen. Selain itu, penting untuk memanfaatkan potensi unik seperti keindahan alam, agrowisata kopi, dan budaya lokal, diiringi dengan peningkatan kualitas pelayanan, penciptaan suasana yang nyaman dan aman, serta edukasi pelestarian lingkungan. Kolaborasi strategis dengan pihak terkait dan evaluasi kinerja berkelanjutan juga merupakan faktor kunci dalam memperkuat posisi Kampoeng Kopi Banaran sebagai destinasi wisata yang menarik dan berkelanjutan.

Referensi

- Aldino, F.R. & Bustami, T. (2024), "Pengaruh Daya Tarik Wisata, Fasilitas Wisata, dan Keamanan Terhadap Loyalitas Wisatawan pada Wisata Sungai Trokon Curup Kabupaten Rejang Lebong", *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS)*, vol. 5, no. 2, pp. 413-434.
- Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. (2021), *Rencana Induk Pembangunan Pariwisata Nasional (RIPPARNAS) 2020-2025*. Jakarta: Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif.
- Keller, P.K. (2016), *Marketing Management*, 15th ed., Pearson.
- Miles, M.B. (1992), *Analisis Data Kualitatif*, Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta.
- Semiawan, C.R. (2010), *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*, PT Grasindo, Jakarta.
- Sugiyono. (2012), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Sukmadinata. (2007), *Metode Penelitian Pendidikan*, Rosdakarya, Jakarta.
- "Expert Survey: Sektor Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Tumbuh pada 2024", (2023,

- October 9), (kemenparekraf.go.id), Available:
<https://kemenparekraf.go.id/ragam-pariwisata/expert-survey-sektor-pariwisata-dan-ekonomi-kreatif-tumbuh-pada-2024> (Accessed: 2024, January 15).
- "Jumlah Kunjungan Wisatawan Menurut Jenis Wisatawan di Kota Semarang (Jiwa), 2019-2020", (2023, November 14), (semarangkota.bps.go.id), Available:
<https://semarangkota.bps.go.id/id/statistics-table/2/MjU4IzI=/jumlah-kunjungan-wisatawan-menurut-jenis-wisatawan-di-kota-semarang.html> (Accessed: 2024, January 15).
- Yoeti, O.A. (1996), *Pengantar Ilmu Pariwisata*, Angkasa, Bandung.
- Yusuf, A.M. (2014), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*, Prenadamedia Group, Jakarta.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. & Gremler, D.D. (2018), *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw-Hill.