

## AUDIT PEMASARAN BERDASARKAN STRATEGIC MARKETING PLUS 2000 CV. MORINDA HOUSE BOGOR

**Erita Dwi Cahyani**

*Alumni Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia*

**Asmai Ishak**

*Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia*

### Abstrak

*Penulisan tesis ini mengambil studi kasus pada CV. Morinda House untuk medeskripsikan proses penerapan audit pemasaran dengan metode Competitive Audit berdasarkan kerangka kerja Strategic Marketing Plus 2000. Hasil dari analisis audit ini dapat digunakan oleh perusahaan sebagai dasar untuk memodifikasi strategi dan taktik pemasarannya serta meningkatkan nilai perusahaan sehingga mampu beradaptasi dengan segala perubahan lingkungan bisnis.*

**Kata Kunci:** *Audit pemasaran, Strategic Marketing Plus 2000*

### PENDAHULUAN

Mengkudu (*Morinda citrifolia L*) merupakan tanaman tropis, dan termasuk dalam familia *Rubiaceae*. Di Indonesia, mengkudu tumbuh di hampir seluruh wilayah, ditanam di pekarangan rumah atau tumbuh liar di kebun dan di hutan. Penelitian ilmiah terhadap tanaman mengkudu terutama buahnya yang diketahui berkhasiat dalam bidang pengobatan tradisional baru dilakukan pada tahun 1980-an dan sampai sekarang masih terus dilakukan. Heinicke (1985), dalam penelitiannya memperlihatkan bahwa ekstrak buah mengkudu mengandung *xeronin* dan *proxeronin* yang berfungsi menormalkan fungsi sel yang rusak dalam tubuh manusia, sehingga daya tahan tubuh dapat ditingkatkan.

Untuk saat ini penelitian ilmiah yang terbilang paling monumental terhadap tanaman mengkudu adalah yang dilakukan oleh Prof. Neil Solomon, MD., Phd dari John Hopkins Medical Institution, Amerika di tahun 1997 - 1998. Penelitian ini melibatkan 40 dokter dan 8000 pasien pengguna sari

buah mengkudu. Kesimpulannya, 78% dari pengguna sari buah mengkudu telah merasakan manfaatnya untuk mengatasi tekanan darah tinggi dan penyakit lain seperti kanker, kolesterol tinggi, jantung, gangguan pencernaan, diabetes melitus, dan untuk meningkatkan daya tahan tubuh (Google: September 2003).

Dengan kemajuan teknologi masa kini yang sangat pesat dan dengan peralatan analisis yang canggih, apa yang terkandung dalam buah mengkudu dapat diketahui. Pengujian secara preklinis dan klinis lebih mengungkapkan khasiat buah mengkudu dan bagian lain dari tanaman tersebut.

Berangkat dari khasiat yang terkandung dalam buah mengkudu dan mudahnya mendapatkan buah tersebut di Indonesia, mulai tahun 1998-an perkembangan pasar mengkudu di Tanah Air meningkat pesat. Dalam tempo 3 tahun (1998-2001) sedikitnya telah ada 50 perusahaan yang bergerak dalam bidang pengolahan mengkudu yang meramaikan pasar, baik skala besar atau skala rumah tangga. CV. *Morinda*

*House* adalah salah satu produsen sari buah mengkudu di Bogor Jawa Barat, yang turut mencoba mengemas buah mengkudu dalam kemasan botol sebagai obat alternatif. Pengobatan alternatif dengan memanfaatkan buah mengkudu ini menarik banyak peminat, karena sekarang banyak orang yang sudah melangkah ke segala sesuatu yang berbau alami.

CV. Morinda House memproduksi dua kategori produk, yaitu produk cair (minuman sari mengkudu) dan kapsul. Untuk produk cair digunakan merek dagang Raos Nusaena, Mengkudu Juice, dan Morinda Bogor. Sedangkan untuk kapsul digunakan merek dagang Morinda Complex (MC), dan Kapsul Kunyit Putih (KP). Pelanggan atau orang yang mengkonsumsi produk perusahaan saat ini diperuntukan bagi kalangan menengah-atas yang mampu membelinya dengan harga yang sudah ditetapkan oleh perusahaan bagi masing-masing produknya.

Hasil riset Lembaga Pengkajian Bisnis Pangan Bogor (Furusato Amin: 2003), dari kelima puluh perusahaan tersebut, paling sedikit 900 juta liter sari mengkudu terjual setiap bulannya. Pada tahun 1999 omzet bisnis mengkudu Rp 1,5 milyar, dan pada tahun 2001 menjadi Rp 40 milyar. Dengan melihat omzet yang begitu menggiurkan menyebabkan banyaknya pengusaha-pengusaha baru yang bermunculan. Dari data yang diperoleh oleh Departemen Kese-

hatan Bogor, saat ini telah berdiri perusahaan produsen sari buah mengkudu baik yang formal maupun yang informal sebanyak 31 buah perusahaan dimana 6 perusahaan formal (terdaftar di Deperindag), dan 25 perusahaan informal (tidak terdaftar di Deprindag). Selengkapnya disajikan pada Tabel 1.

Melihat data yang ada, persaingan di pasar mengkudu khususnya daerah Bogor, menjadi semakin ketat. Agar dapat bersaing dan memenangkan persaingan tersebut, maka suatu perusahaan harus dapat mengenali posisi persaingan mereka dengan benar. Untuk itu salah satu cara yang dapat dilakukan CV. Morinda House adalah dengan melakukan audit pemasaran. Definisi audit pemasaran menurut Kottler, Gregor, dan Rodgers (1997:25) adalah pemeriksaan terhadap suatu perusahaan secara komprehensif, sistematis, dan independen secara berkala. Unsur yang dilibatkan adalah lingkungan, objek, strategi dan aktivitas pemasaran. Menurut Barrow (1992:7), audit pemasaran pada perusahaan penting untuk dilakukan ketika perusahaan itu sedang mengalami penurunan atau keadaan ekonomi yang tidak menentu. Setiap perusahaan haruslah secara berkala meninjau ulang lingkungan bisnis dan mendesain strategi berdasarkan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis tersebut (Kartajaya, 2002: 117).

**Tabel 1.** Daftar Perusahaan Produsen Sari Buah Mengkudu di Bogor

Tahun Berdiri	Perusahaan	Alamat	Kapasitas (liter)
2001	Graha Morinda	Graha Indah Bogor	1500
2001	PT. Mitra Citrifolia Internasional	Lawang Gintung Bogor	36000
2001	CV. Morinda House	Tajur Bogor	36000
2001	W1938W	Gunung Gede	5000
2002	PT. Trias Sukses Dinamika	Tajur	20000
2002	PT. Krya Pangan Indonesia		20000

Sumber : Deperindag Bogor

Dari uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk mengkaji strategi pemasaran CV. Morinda House dalam menghadapi kondisi kompetisi yang sangat tinggi saat ini dan mengadakan penelitian pada perusahaan tersebut untuk mencari strategi yang tepat sesuai dengan posisi persaingan yang dihadapi perusahaan. Audit pemasaran yang dilakukan berdasarkan *Marketing Plus 2000* menjelaskan tentang *competitive setting* yang dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu *Customer*, *Competitor*, dan *Change Driver*. Dengan menganalisis ketiga hal tersebut, maka suatu perusahaan bisa memprediksi letak atau posisi persaingannya saat ini dan tiga tahun mendatang.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Arti dan Peranan Audit Pemasaran

Menurut Aaker, Kumar dan Day (2001:667) audit pemasaran merupakan suatu pemeriksaan yang periodik, komprehensif, sistematis dan independen terhadap tujuan, strategi, aktivitas dan lingkungan pemasaran suatu unit bisnis. Sutcliffe (1975) menyatakan bahwa sifat dasar dari audit adalah mencari atau menyelidiki suatu karakter dan validitas suatu pemikiran mendasar tentang operasional pemasaran. Audit pemasaran tidak hanya digunakan untuk perusahaan yang sakit saja, tetapi juga untuk perusahaan yang sedang sehat atau tidak dalam masalah dan juga perusahaan yang sedang dalam posisi baik atau sukses.

Hal yang paling penting dan paling mencolok dari karakteristik audit pemasaran adalah sebagai berikut (Sutcliffe, 1975) :

- Merupakan program penilaian secara hati-hati pada operasional pemasaran terhadap obyek, rencana, implementasi dan organisasi.
- Merupakan pencarian kekuatan dan kesempatan, dalam arti memanfaatkan hal tersebut untuk mencari kelemahan pemasaran
- Merupakan perhatian khusus untuk menentukan dan menilai apa yang sedang dilakukan dan merekomendasikan apa yang seharusnya dilakukan oleh suatu perusahaan.
- Merupakan latihan pencegahan yang baik untuk menyehatkan kegiatan pemasaran yang sedang sakit.

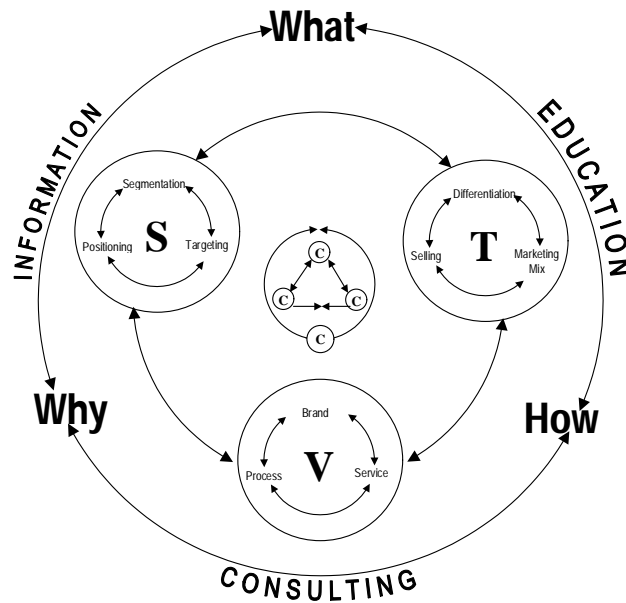
### Konsep Marketing Plus 2000

*Marketing Plus 2000* dikembangkan oleh Hermawan Kartajaya yang ide dasarnya dikembangkan dari konsep Kenichi Ohmae.

Ada tiga komponen utama *Marketing Plus 2000*, yaitu :

- Letak situasi persaingan (*competitive setting*) yang digambarkan lingkaran paling dalam pada Gambar 1.
- Strategi (*strategy*), taktik (*tactic*) dan nilai (*value*). Bagian ini terdapat pada lingkaran lapisan kedua Gambar 1.
- Implementasi, yaitu pertanyaan-pertanyaan yang menyangkut *What*, *Why* dan *How*, pada saat menerapkan strategi, taktik dan nilai. Ini digambarkan lingkaran luar pada Gambar 1.

Gambar 1.



Ketiga komponen utama pemasaran itu dapat dipahami dengan penjelasan berikut. Pada Gambar 1 terdapat 4 huruf C. Masing-masing huruf mewakili *Customer* (C1), *Company* (C2), *Competitor* (C3), dan *Change* (C4). Keempat kekuatan inilah yang mempengaruhi situasi persaingan. Dan hal inilah yang perlu dipelajari dalam memahami persaingan sekaligus merumuskan langkah-langkah yang tepat untuk menghadapinya.

Langkah yang harus diambil dalam menghadapi persaingan dibahas dalam lingkaran kedua yang disebut juga sebagai *nine core of marketing* oleh Kartajaya dalam Gatra 14 Februari 1998, dan dikelompokkan menjadi tiga bagian. Pertama, strategi (S), yang terdiri dari *segmentation*, *targeting*, dan *positioning*. Kedua, taktik (T), yang terdiri dari *diferensiasi*, *marketing mix*, dan *selling*. Ketiga, nilai atau *value* (V), yang terdiri dari *brand*, *service*, dan *process*.

Strategi, taktik, dan nilai yang dirancang perusahaan, bagaimana pun hebatnya, tidak akan berhasil tanpa implementasi yang baik. Implementasi yang baik perlu menjawab tiga pertanyaan. Pertama, *What*. Ini bertanya tentang bagaimana posisi pasar, manuver pesaing dan perilaku konsumen. Kedua, *Why*. Ini merupakan analisis perubahan pasar dan manuver pesaing agar bisa merespons pasar lebih baik dengan daya saing yang lebih baik. Ketiga, *How*. Ini berisikan tindakan yang diambil perusahaan berdasarkan analisis dan informasi sebelumnya.

### Competitive Setting

Seperti sudah dijelaskan di atas, situasi persaingan dipengaruhi oleh tiga komponen, yaitu pelanggan, pesaing dan perubahan. Berikut ini bahasan ketiga faktor lingkungan tersebut.

#### a. Customer (pelanggan)

Strategi dan taktik pemasaran sebuah perusahaan harus sesuai dengan

kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggannya. Keinginan dan harapan pelanggan bersifat dinamis atau berubah dari waktu ke waktu sesuai dengan perkembangan zaman. Secara umum, pelanggan mempunyai keinginan yang semakin tinggi pula.

Konsep *Marketing Plus 2000* membahas tiga aspek pelanggan yaitu *enlightened*, *informationalized*, dan *empowered*.

- *Enlightened* (pencerahan/pendidikan)  
Konsep *enlightened* mengacu pada daya pikir (kognitif), yang berhubungan dengan pengetahuan terhadap merek-merek yang tersedia di pasaran (*market place*). Seorang *Enlightened Customer* diartikan sebagai pelanggan yang berpandangan jauh ke depan dan bisa mempengaruhi orang lain untuk percaya pada visinya.
- *Informationalized*  
Konsep *Informationalized* mengacu kepada kemampuan konsumen yang mempunyai akses dan dapat menggunakan informasi untuk dirinya sendiri dalam menentukan pilihan produk yang beragam. Konsumen yang *informationalized* adalah yang mempunyai banyak pilihan. Perkembangan teknologi memudahkan konsumen untuk memperoleh informasi. Konsumen tanpa informasi adalah konsumen yang terbelenggu dan tidak punya banyak pilihan. Konsumen demikian, mau tidak mau, harus memilih produk yang ada saja, suka atau tidak suka.
- *Empowered* (Kekuatan)  
Dimensi terakhir dalam aspek *Customer* adalah *Empowered*, dimana konsep ini mengacu pada perilaku atau *behavior* konsumen dalam merealisasikan keputusan

mereka dalam memilih suatu produk. Ekonomi yang lebih terbuka, tersebar dan berdasarkan mekanisme pasar akan dapat menaikkan derajat kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan. Batas-batas negara menjadi terbuka bagi perdagangan dan investasi yang makin bebas dimana tujuannya adalah melancarkan lalu lintas dagang internasional dan menimbulkan pekerjaan serta penghasilan tambahan bagi suatu negara. Efisiensi dan spesialisasi makro yang terbentuk akibat terjadinya hal tersebut menghasilkan kenaikan tingkat hidup masyarakat secara keseluruhan, sehingga mereka dapat menjadi konsumen yang *empowered*. Seorang *empowered consumer* mempunyai kekuatan untuk merealisasikan keputusan yang diambilnya. Karena dekat dengan perilaku pembelian, dimensi ini dianggap paling dominan dalam menentukan permintaan pelanggan, terutama pada persaingan yang tinggi.

#### **b. Competitor (Pesaing)**

*Marketing Plus 2000* tidak hanya menghitung berapa jumlah pesaing. Konsep ini mempelajari tiga dimensi pesaing, yaitu umum (*general*), agresivitas (*aggressiveness*) dan kemampuan (*capability*).

- *General* (umum)  
Dimensi *general* menggambarkan jumlah pesaing yang berada dalam industri, termasuk produk substitusi. Selain itu, dimensi ini juga mencakup pesaing potensial pada masa yang akan datang. Untuk itu, yang perlu dilakukan adalah menganalisis berapa jumlah pesaing perusahaan. Semakin banyak pesaing, semakin tidak mudah memuaskan konsumen. pesaing memberikan

*choices* (pilihan) yang makin banyak kepada konsumen. Jadi, perubahan perilaku konsumen tidak hanya diinisiasi oleh perubahan teknologi, ekonomi, dan pasar, tetapi juga oleh pesaing.

- *Aggresiveness* (Daya serang)  
Dimensi yang kedua dalam variabel pesaing adalah *aggresiveness*, yaitu seberapa jauh pesaing menerapkan strategi secara kreatif dan efektif. Dimensi *aggresiveness* berhubungan dengan usaha-usaha untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, yang bersumber pada: (1) harga (*price*) dan kualitas (*quality*), (2) waktu (*timing*) dan praktek bisnis (*know how*) dan (3) pegangan erat (*strong hold*).

- *Capability* (Kemampuan)  
Dimensi ketiga *competitor* adalah *capability* (kemampuan). Dimensi ini berkaitan dengan kondisi keuangan, karyawan, aset *tangible*, dan aset *intangible* (misalnya paten, merek, dan teknologi). Berdasarkan ciri-ciri ketiga dimensi ini, tingkat persaingan bergerak dalam tiga tahap, yaitu: *embryo-boundary-boundaryless*. Tahap *embryo* ditandai oleh mulai masuknya pesaing (dimensi general). Ketika para pesaing mulai meningkatkan agresivitas, batas-batas industri semakin jelas dan terjadilah persaingan langsung. Pada tahap ini, setiap perusahaan dapat mengenali pesaingnya dengan mudah.  
Ketika dimensi *capability* semakin berperan, terutama dengan perkembangan *information technology*, maka batas-batas industri menjadi semakin kabur (*boundaryless*). Semakin sulit pula siapa pesaing langsung karena terlalu banyak

pesaing yang bersifat tidak langsung.

Dimensi *capability* inilah yang memungkinkan pesaing merealisasikan kreativitas yang ada di benaknya. Dengan *capability*, pesaing tidak hanya bisa melewati *entry barrier* (hambatan masuk dalam industri) yang sudah ada dalam suatu industri atau meluncurkan produk baru sebagai suatu bentuk *substitutes*, tetapi juga melakukan integrasi vertikal.

### c. *Change Driver* (Faktor-faktor Pengendali)

Menjelang Abad ke-21, variabel *change driver* ini harus mendapat perhatian lebih, sebab pada era globalisasi dan liberalisasi perdagangan yang mulai berjalan, perkembangan perusahaan tidak hanya dikendalikan oleh tim manajemen, tetapi juga variabel *change driver* ini. Variabel C ketiga (*change driver*) terdiri dari tiga dimensi, yaitu:

- Teknologi  
Sejarah membuktikan tingkat peradaban tergantung pada teknologi yang dipakai. Teknologi merupakan faktor pengubah paling dominan karena berkaitan dengan cara hidup manusia. Dalam kerangka kerja *Marketing Plus 2000*, dimensi teknologi dianggap sebagai *primary change driver* karena peranan paling vitalnya terhadap perubahan permintaan pasar. Teknologi juga berperan besar dalam mengubah struktur industri, menciptakan industri yang baru. Selain itu, juga mempengaruhi *competitive advantage* (keunggulan bersaing) sebuah perusahaan.
- Perekonomian  
*Change driver* yang kedua adalah ekonomi. Suatu sistem perekonomian di mana suatu bisnis berada akan sangat mempengaruhi situasi

persaingan para pemain dalam suatu industri. Porter dalam bukunya *Competitive Strategy* seperti dikutip Kartajaya, 2001, menyinggung tentang pentingnya peran pemerintah yang bisa mengubah aturan main.

Porter mengatakan bahwa pemerintah yang tidak dapat melonggarkan sistem perekonomian berada dalam keadaan bahaya. Karena sistem perekonomian yang sentral, terencana, tertutup akan berubah menjadi tersebar, terbuka dan mendasarkan diri pada kekuatan pasar. Hal ini disebabkan oleh perubahan pertama, yaitu teknologi.

□ *Market/Social*

Pasar dan faktor sosial merupakan bagian dari perubahan ekonomi. Sistem ekonomi nasional yang berkembang sejalan dengan globalisasi dan liberalisasi perdagangan mempengaruhi *change driver* yang ke tiga, yaitu *market* (pasar), yang ukurannya bertambah.

Perjanjian multilateral (seperti GATT) dan kesepakatan regional (seperti AFTA, APEC) membuka pasar yang lebih luas. Semakin luas suatu pasar, semakin banyak pula pesaing baru yang akan bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang sudah ada, mungkin dengan teknologi yang lebih maju. Selain itu, struktur dan perilaku pasar juga berubah. Sistem perekonomian yang terus berubah, ditambah teknologi yang semakin maju, akan mengurangi panjang saluran distribusi.

### **Posisi Persaingan**

Kartajaya (1997) menjelaskan posisi persaingan mengikuti tahap *embryo*, *boundary*, dan *boundaryless*. Dia menggolongkan situasi persaingan ke dalam lima

kategori lengkap dengan simbol-simbolnya, yaitu *stable* (2C), *interrupted* (2,5C), *complicated* (3C), *sophisticated* (3,5C), dan *chaos* (4C). Identifikasi situasi persaingan dilakukan dengan mempelajari karakteristik atau profil elemen-elemen *customer* (C1), *competitor* (C3), dan *change* (C4). Dengan profil yang dinamakan *Competitive Setting Profile* (CSP) maka disimpulkan situasi persaingan.

**a. Competitive Setting 2C –Stable (stabil)**

Ini adalah situasi persaingan paling rendah yang dinamakan stabil (2C). Dalam kategori ini belum ada persaingan. Perusahaan dengan tenang bisa melayani pelanggan tanpa terganggu oleh pesaing. Ketiadaan pesaing bisa disebabkan oleh peraturan pemerintah yang menghalangi pesaing lain masuk dalam industri. Bisa juga karena teknologi yang digunakan perusahaan belum dimiliki oleh perusahaan lain. Keadaan geografis, seperti letak yang sangat sulit bagi pesaing untuk masuk ke bidang yang sama, juga bisa menjadi penyebab. Situasi monopoli pantas disebut *competitive setting 2C*. Pada kategori ini hanya ada 2C saja yang aktif atau berperan yaitu *customer* (C1), *company* (C2). Elemen *competitor* (C3), dan *change driver* (C4) belum berperan sama sekali.

**b. Competitive Setting 2,5 C–Interrupted (Terganggu)**

Kalau pesaing mulai muncul tetapi masih *mild* (ringan) dan *change* (perubahan) mulai berperan, maka *competitive setting* mulai bergeser dari 2C ke 2,5 C. Selain *customer* (C1) dan *company* (C2), *competitor* (C3) mulai berperan walaupun belum berperan sepenuhnya. Pada situasi 2,5 C kedudukan pelanggan naik sedikit menjadi pemakai (*user*). Mereka tidak hanya dianggap sebagai pembeli, tetapi juga pemakai atau pengonsumsi. Pelayanan dan perhatian perusahaan mulai ada, tetapi

*company* (C2) masih bisa bertindak seenaknya dan sembarangan terhadap *customer* (C1), karena posisi tawar-menawar pelanggan lemah.

**c. Competitive Setting 3C – Complicated**

Pada situasi ini *competitor* (3C) sudah mulai kuat. Selain itu, *change* (perubahan) juga sudah terjadi secara berkesinambungan. Mau tidak mau, *customer* (C1) harus dianggap sebagai pelanggan. Kalau tidak, pelanggan dengan mudah dapat lari ke pesaing yang melayani lebih baik. Posisi tawar-menawar pelanggan semakin kuat karena pelanggan memiliki banyak pilihan dan informasi. Dalam situasi yang seperti ini, terjadilah persaingan sengit untuk merebut, mempertahankan, dan menguasai para pelanggan. Setiap pemain harus dapat membuat strategi bersaing yang tepat, karena pada situasi inilah persaingan sebenarnya terjadi.

**d. Competitive Setting 3,5 C – Sophisticated**

Perubahan-perubahan yang diskontinu ini akan semakin memacu bergesernya situasi *competitive setting* dari 3C menuju 3,5 C. Pada *competitive setting* 3,5 C ini bukan hanya *company* (C2) dan *competitor* (C3) saja yang bergeser, tetapi *change driver* (C4) juga sudah mulai susah dipegang karena perubahan yang terjadi sudah diskontinu. Pada situasi ini, *customer* (C1) harus diperlakukan sebagai *client* (pelanggan), yang harus lebih diperhatikan dibanding pelanggan biasa. Jumlah pelanggan ini biasanya lebih sedikit, tetapi mempu-

nyai hubungan yang lebih mendalam dengan perusahaan yang bersangkutan.

**e. Competitive Setting 4C – Chaos**

Titik ekstrem paling kanan ini adalah 4C. Pada tahap ini semua faktor C sudah bekerja penuh. Karena *change driver* (C4) dapat menimbulkan kejutan-kejutan, maka *competitor* (C3) pun bisa menghilang. Hal ini terjadi karena informasi dan teknologi menghilangkan batas waktu dan tempat. Pada saat seperti ini, *customer* (C1) harus dianggap sebagai *partner* (mitra kerja).

Perusahaan tidak bisa lagi berjualan kepada *customer* (C1). Yang bisa adalah berinteraksi untuk kepentingan bersama. Perusahaan harus bisa *survive* (mempertahankan diri). Sebisa mungkin perusahaan juga perlu mengusahakan situasi saling menguntungkan dengan *customer* (C1). Kondisi di atas dapat dijelaskan secara ringkas pada Tabel 1.

**Evolusi Perusahaan**

Dalam *Marketing Plus 2000* bukan hanya situasi persaingan yang memiliki jenjang perkembangan, tetapi posisi perusahaan juga berjenjang. Sama seperti *competitive setting*, posisi perusahaan juga terdiri dari lima kategori, yaitu: (1) perusahaan berorientasi penjualan (*producer*), (2) perusahaan berorientasi penjualan (*seller*), (3) perusahaan berorientasi pada pasar (*marketer*), (4) perusahaan yang dikendalikan pasar (*market driven company*), dan (5) perusahaan yang dikendalikan pelanggan (*customer driven company*).

**Tabel 1.** Orientasi Persaingan { *Customer* (C1), *Competitor* (C3), *Change Driver* (C4) }

Competitive Setting	Stable	Interrupted	Complicated	Sophisticated	Chaos
Customer (C1)	Buyer	Consumer	Client	Client	Partner
Competitor (C3)	None	Mild	Strong	Wild	Invisible
Change (C4)	None	Gradual	Continuous	Discontinuous	Supprising



Secara alami perusahaan akan berlaku sesuai dengan situasi yang dihadapinya. Sebagai organisasi, perusahaan adalah sebuah sistem yang terdiri dari beberapa sub sistem dan berada dalam suatu suprasistem. Perusahaan tidak peduli terhadap lingkungan sekitar, namun pada akhirnya akan tidak selaras dengan suprasistem. Pilihan lainnya, perusahaan menyesuaikan diri supaya tetap bisa bekerja dengan suprasistem, bisa pula ikut mempengaruhi perubahan pada suprasistem itu sendiri.

Sebuah perusahaan perlu meninjau posisinya, kemudian membandingkan posisi itu dengan *competitive setting* yang dihadapi. Tanpa mengevaluasi posisi, sulit bagi perusahaan untuk menghadapi perubahan-perubahan saat ini maupun yang akan datang.

**a. Perusahaan 2C – Production Oriented Company**

Perusahaan yang selaras dengan situasi *stable* (stabil) adalah perusahaan yang berorientasi pada produksi. Pada perusahaan semacam ini, fungsi produksi atau operasi merupakan fungsi paling penting. Fungsi-fungsi lain dalam perusahaan hanya merupakan fungsi penunjang.

**b. Perusahaan 2,5 C – Selling Oriented Company**

Begitu sebuah industri tersentuh deregulasi dan situasi persaingan mulai bergeser ke 2,5 C, perusahaan berubah dari *production oriented company* menjadi *selling oriented company*. Dalam *competitive setting* yang mulai *interrupted* (terganggu), dengan adanya gangguan kecil dari para pesaing walaupun masih *mild* (ringan).

**c. Perusahaan 3C–Marketing Oriented Company**

Kalau situasi persaingan sudah bergeser ke 3C, maka perusahaan yang selaras adalah *marketing oriented company*. Tidak seperti perusahaan 2C yang berusaha menjual produknya pada se-

mua orang, perusahaan 3C mulai memilih pasar yang paling efektif sebagai pasar sasaran. Perusahaan 3C yang *marketing oriented* memulai segmentasi pasar. Sejalan dengan itu, produk mulai dibedakan dari produk pesaing. Diferensiasi ini juga dilakukan untuk melayani segmen-segmen yang berbeda, yang oleh Kotler (2000) dinamakan *differentiated marketing*.

**d. Perusahaan 3,5 C – Market Driven Company**

Dalam persaingan yang bertambah gawat (3,5C), perusahaan harus berubah menjadi *market driven company*. Di sini, pasar yang sudah disegmentasi harus dipilah-pilah lagi menjadi subsegmen yang disebut sebagai fragmen atau *niche*. *Market niche* adalah kelompok kecil dalam pasar yang memiliki kebutuhan lebih unik. Pemilihan *niche*, yang tidak besar tapi menguntungkan, tidak mudah, sebab produk harus dibuat spesial untuk niche yang bersangkutan.

**e. Perusahaan 4C – Customer Driven Company**

Ketika sudah harus merancang suatu *integrated marketing communication*, bukan hanya sekedar keseimbangan antara kampanye promosi dan perbaikan saluran distribusi, perusahaan harus berubah lagi menjadi *customer driven company*. Artinya, perusahaan harus sudah mempunyai *data base* para pelanggannya. Kondisi di atas dapat dijelaskan secara ringkas pada tabel 2.

**Tabel 2.** Orientasi Perusahaan

Company	Producer	Seller	Marketer	Specialist Provider	Service
Type Of Company	Production Oriented	Selling Oriented	Marketing Oriented	Market Driven	Customer Driven
<b>Key Successful Factor</b>	-Operasional efficiency -Product Standarization -Mass Distribution	-Persuasive selling -Product Featuring -Mass Promotion	-Market effectiveness -Product Diferentiation -Balance Promotion	-Niche Selectivity -Product Specialization -Integrated Communication	-Data Base Accountability -Product Customization -Interactive Communication

Sumber. Kartajaya, 1998

### **Company Alignment Profile (CAP)**

*Company Alignment Profile* adalah suatu profil yang membahas masalah-masalah internal perusahaan yang bertujuan agar perusahaan yang bersangkutan dapat mencapai segala tujuan yang diformulasikan. Kerangka kerja *Marketing Plus 2000* berprinsip bahwa pemasaran pada dasarnya bukan sebuah fungsi tetapi jiwa atau filosofi dari suatu perusahaan. Perusahaan dapat dikatakan sebagai *marketing company* bila setiap karyawan dari perusahaan tersebut adalah pemasar. Karakteristik yang dapat dilihat dari suatu *marketing company* adalah kemampuan perusahaan untuk dapat memberikan kepuasan yang berkesinambungan kepada tiga pihak yang saling berkepentingan bagi perusahaan, yaitu : pelanggan, karyawan, dan pemilik perusahaan.

Dalam *Company Alignment Profile* (CAP) terdapat tiga variabel yang dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Variabel-variabel itu adalah strategi, taktik, dan nilai.

#### **a. Strategy**

Strategi adalah cara penyampaian idealisme yang dihayati dan diimplementasikan benar-benar dalam implementasi dengan cara penetapan konsumen lewat suatu persepsi tertentu yang ingin dicapai.

Kotler (1997) memberikan batasan bahwa yang dimaksud dengan

strategi adalah *segmentation – targeting – positioning*, atau yang lebih dikenal dengan sebutan STP.

#### □ *Segmentation*

Di dalam pasar terdapat banyak sekali pembeli. Para pembeli itu berbeda dalam satu atau beberapa hal. Boleh jadi, para pembeli itu berbeda dalam keinginan, sumber daya, lokasi, sikap pembelian, dan praktek-praktek pembelian mereka. Kategori-kategori ini, yang mana pun, dapat digunakan untuk segmentasi pasar. Tidak ada cara tunggal untuk mengsegmentasikan suatu pasar. Seorang pemasar harus mencoba membedakan kategori segmenatsai, secara tunggal dan secara kombinasi, dengan harapan untuk mendapatkan suatu yang bermanfaat guna melihat struktur pasar.

#### □ *Targeting* (Pemilihan Pasar Sasaran)

*Targeting* adalah cara perusahaan untuk mengoptimalkan penetrasi pasar. Berbagai segmen dievaluasi untuk memutuskan berapa banyak serta segmen mana yang harus dilayani. Karena itu, perusahaan harus dapat jeli menggunakan konsep prioritas, variabilitas, dan fleksibilitas.

Konsep prioritas. Konsep ini dipakai karena perusahaan tidak dapat melayani semua orang dalam suatu pasar. Perusahaan tidak dapat menjual kepada semua orang, perusahaan harus dapat mengetahui keadaan situasi pasar, apakah perusahaan cukup bersaing dalam melayani orang tertentu atau tidak. Untuk itu perusahaan harus melakukan evaluasi, apakah orang yang dilayani itu bisa dilayani oleh perusahaan lain secara baik atau tidak. Bisa saja perusahaan kita kalah bersaing karena konsumen lebih percaya kepada pesaing dan susah untuk diajak beralih ke produk kita. Hal ini mungkin saja karena perusahaan kita kalah dalam hal *cost* (biaya). Atau juga karena perusahaan kita tidak memiliki keunikan dibanding produk pesaing.

Konsep variabilitas. Pada dasarnya tiap orang mempunyai sistem nilai yang sangat individual. Barang yang sama bisa bernilai lain di mata orang yang berbeda. Bahkan setiap orang akan semakin berbeda dengan semakin banyaknya pilihan dan semakin pintarnya mereka memilih produk.

Konsep fleksibilitas. Konsep ini berhubungan dengan konsep variabilitas. Fokusnya adalah sejauhmana perusahaan dapat fleksibel. Semakin fleksibel, perusahaan semakin mampu memberikan variasi tanpa harus banyak mengeluarkan biaya atau ongkos tambahan. Perusahaan begini pasti kuat.

□ *Positioning*

Segmentasi dan *targeting* berhubungan erat satu sama lain. Elemen ketiga strategi pemasaran adalah *positioning*, yaitu cara menempatkan produk di benak kon-

sumen agar dipersepsi berbeda dan relatif lebih unggul dibanding produk pesaing. Perusahaan harus dapat menentukan posisi produk berdasarkan atribut produk yang khas, menurut kelas-kelas penggunaan tertentu, atau menurut kelas produk tertentu. Dengan kata lain, setiap perusahaan harus membangun keunggulan bersaing yang khas untuk menarik konsumen.

Dengan *positioning* produk, orang dapat memberi kesan terhadap produk perusahaan dibanding produk para pesaing. Cara menempatkan diri (*positioning*) ini berbeda-beda sesuai situasi persaingan yang dihadapi, apakah 2C, 2,5C, 3C, 3,5C, ataukah 4C.

**b. Tactic**

Taktik adalah bagaimana strategi diimplementasikan di lapangan. Dalam buku Seni berperang, Suntsu mengatakan bahwa strategi dirancang oleh jenderal dan taktik dilakukan komandan di lapangan. Ditambahkan, perancangan taktik perlu mempertimbangkan keadaan medan, seperti topografi, kelembatan tumbuhan di atas tanah, sinar matahari, air dan lain-lain. Dalam *Marketing Plus 2000*, taktik juga disesuaikan dengan keadaan medan, yaitu situasi persaingan yang dihadapi. Ada tiga komponen taktik yang perlu dirancang, yaitu diferensiasi, bauran pemasaran, dan penjualan.

□ *Differentiation*

Diferensiasi adalah usaha untuk membebaskan produk dari komoditas. Komoditas berarti suatu proses di mana konsumen tidak bisa membedakan lagi antara satu produk dengan produk lain yang sejenis. Idealnya, diferensiasi itu harus:

- *Important*: diferensiasi itu bernilai bagi konsumen
  - *Distinctive*: diferensiasi itu belum ada selama ini
  - *Superior*: diferensiasi itu memberikan kelebihan produk dari produk pesaing.
  - *Communicable*: diferensiasi itu dapat dikomunikasikan dan diamati oleh konsumen.
  - *Preemptive*: sulit ditiru oleh pesaing
  - *Affordable*: pembeli dapat membayar harga dengan adanya diferensiasi itu.
  - *Profitable*: perusahaan akan untung kalau memperkenalkan diferensiasi itu.
- *Marketing Mix*
- Bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah variabel-variabel yang dapat dikendalikan dan digunakan oleh sebuah perusahaan untuk memperoleh respons yang diinginkan dari pasar sasaran. Selama

ini, bauran pemasaran yang dikenal adalah pendapat Jerome Mc. Carthy, yaitu: produk (*product*), harga (*price*), tempat (*place*), dan promosi (*promotion*). Keempat unsur ini dikombinasikan dan dikordinir agar pemasaran berjalan efektif mungkin.

*Marketing Plus 2000* mengusulkan bauran pemasaran sebaik mungkin sesuai dengan situasi persaingan yang dihadapi. Jadi, tidak lagi sekedar 4P. Kondisi ini secara ringkas dijelaskan pada Tabel 3. Dimana dalam penetapannya, harga perlu dipertimbangkan sebagai biaya yang dikeluarkan konsumen. Karena itu, perusahaan harus berfikir dari sisi pembeli. Berapa biaya yang harus dikeluarkan, sehingga konsumen merasa puas terhadap kesesuaian harga dengan manfaat yang diperoleh (*cost*).

Tabel 3.

		Type of Marketing				
		No Marketing	Mass Marketing	Segmented Marketing	Niche Marketing	Individualized Marketing
<b>STRATEGI</b>	Segmentation	Geographics	Demographics	Psychographics	Behaviorial	Individualized
	Targeting	Everyone	Suitables Ones	Chosen Ones	A Few Good Ones	Someone
	Positioning	The only one	The Better One	One Statement	Different Ones	One on One
<b>TAKTIK</b>	Differentiation	Good for Company	Better Than Competitor	Preferred by Customer	Specialized for Niche	Customized for Individuals
	Marketing Mix	4A Assortment Affordable Available Announcement	4B Best Bargaining Buffer-Stocking Bombarding	4P Product Price Place Promotion	4V Variety Value Venue Voice	4C Customer Solution Cost Convenience Communication
	Selling	Informing about product	Feature Selling	Benefit Selling	Solution Selling	Interacting for Success
<b>NILAI</b>	Brand	Just a Name	Brand Awareness	Brand Association	Perceived Quality	Brand Loyalty
	Service	One Business Category	Value Added Business	Value In Use Business	Customer Satisfying Business	The Only Business Category
	Process	System & Procedure Implementation	Interfunctional Team Work	Functional Streamlining	Total Delivery Reengineering	Extended Value Chain

Tempat penjualan atau pelayanan yang ditetapkan perusahaan harus merupakan tempat yang nyaman bagi para pembelinya. Kalau tidak, konsumen akan berpindah ke merek lain (*convenience*).

□ *Selling*

Dalam konsep *Marketing Plus 2000*, penjualan (*selling*) merupakan dimensi terakhir variabel taktik. Sebagai dimensi yang paling akhir, penjualan dianggap sebagai hasil akhir ramuan konsep-konsep pemasaran lainnya. Segala macam konsep pemasaran dibuktikan lewat hasil penjualan. Dari hasil penjualan inilah perusahaan dapat melihat bagaimana kekuatannya berbagi pasar dengan para pesaing.

c. *Value*

Nilai adalah sebuah idealisme. Dalam nilai, terdapat hubungan antara produk dan harga. Nilai berasal dari selisih antara manfaat dan biaya produk. Nilai paling penting adalah yang dipersepsikan (*perceived value*), bukan nilai sebenarnya. Memang, nilai objektif yang tinggi mudah dikomunikasikan untuk membentuk nilai yang tinggi. Akan tetapi hubungan keduanya tidak otomatis. Persepsi berbeda dengan realitas. Realitas di mata konsumen adalah yang mereka persepsikan. Oleh karena itu, dalam pemasaran, persepsi adalah realitas.

Ada tiga komponen yang bisa dipakai untuk membentuk persepsi nilai, yaitu merek, layanan, dan proses. Penjelasan ketiga komponen diberikan pada bagian berikut ini.

□ Merek

Merek (*brand*) adalah nama, istilah, tanda, simbol, atau desain, atau gabungan semuanya yang diharapkan mengidentifikasi dan

membedakan barang atau layanan seseorang atau sekelompok penjual.

Pemakaian merek memberikan keuntungan sebagai berikut:

- memudahkan penjual untuk mengelola pesanan dan monevikan permasalahan.
- secara hukum dapat melindungi penjual dari pemalsuan ciri-ciri produk.
- Merek dapat memberikan kepada penjual peluang kesetiaan konsumen kepada produk.
- Merek dapat membantu penjual mengelompokkan pasar ke segmen-segmen.
- Citra perusahaan dapat dibangun dengan adanya merek yang baik.
- Sebagai cara untuk memudahkan penanganan produk, mengidentifikasi pembekal, meminta produksi agar bertahan pada standar mutu tertentu dan juga meningkatkan pilihan para pembeli.

□ Layanan

Dimensi kedua nilai adalah layanan (*service*). Sasaran terakhir perusahaan berorientasi pemasaran adalah menjadikan seluruh bagian perusahaan berfikir sebagai pelayanan. Apa pun jenisnya pada akhirnya bisnis harus dipersepsi sebagai suatu bisnis layanan. Dengan cara begitulah berlaku bahwa konsumen adalah raja. Heskett dalam Simamora berargumentasi bahwa apa pun jenis bisnis saat ini, sektor layanan layak diteladani. Karakteristik layanan yang mementingkan kualitas untuk memuaskan pelanggan merupakan nilai tambah bagi perusahaan bila telah diyakini oleh manajemen dan seluruh karyawan.

Selain itu, sifat layanan tak terpisahkan dengan konsumsi, dapat ditiru untuk menciptakan keadaan di mana produk selalu tersedia saat dibutuhkan.

□ Process

Dimensi ketiga nilai adalah proses. Nilai tercipta bila setiap orang dalam perusahaan, baik langsung maupun tidak langsung, terlibat dalam proses pemuasan konsumen. Suatu perusahaan yang menganggap dirinya sebagai kumpulan fungsi yang bekerja terpisah, sulit untuk mendapat nilai dari proses karena setiap fungsi tidak peduli terhadap fungsi lainnya.

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Pada prinsipnya, audit pemasaran berdasarkan *Marketing Plus 2000* ini terdiri dari dua bagian besar, yaitu:

1. Situasi persaingan, yang dipengaruhi oleh tiga komponen utama;
  - Pelanggan (C1)
  - Pesaing (C3)
  - Perubahan (C4)
2. Strategi, taktik, dan nilai yang dijalankan perusahaan selama ini.

Data dan informasi untuk poin (1) merupakan faktor eksternal, dan responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah pelanggan yang juga merupakan agen CV. Morinda House. Sedangkan untuk poin (2), data diperoleh dari pihak manajemen CV. Morinda House.

Berdasarkan pertimbangan waktu dan biaya, maka dalam penelitian ini tidak dapat menjangkau seluruh populasi yang ada. Oleh karena itu dalam penelitian ini hanya diambil beberapa sampel yang mampu mewakili populasi yang ada. Responden yang diteliti untuk faktor eksternal adalah 30 orang. Sedangkan responden untuk faktor internal dalam penelitian ini

berjumlah 7 orang. Responden ini merupakan pihak manajemen yang mengatur strategi dan taktik pemasaran.

### Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini berasal dari data primer. Yaitu data yang di dapat dan dikumpulkan secara langsung dari sumbernya, serta diamati dan dicatat pertama kali. Dalam memperoleh data primer ini, metode yang dipergunakan adalah wawancara terstruktur.

Wawancara terstruktur merupakan metode pengumpulan data yang konkrit dengan cara melakukan tanya jawab langsung dengan responden untuk memberikan jawaban atau penjelasan yang diperlukan. Sekaligus dengan mengajukan sejumlah pertanyaan tertulis melalui daftar pertanyaan yang telah disusun sebelumnya.

### Analisis Data

Data dianalisis berdasarkan konsep yang dikembangkan oleh Kartajaya (1997) yang mengemukakan audit pemasaran dan dilakukan dengan menggunakan enam langkah.

### Interpretasi *Competitive Setting* dengan CSI

Interpretasi *Competitive Setting* dengan CSI dilakukan untuk mengetahui kategori persaingan yang dihadapi oleh perusahaan yang dalam hal ini adalah CV. Morinda House. Karena situasi persaingan yang disusun oleh Kartajaya (1997) bersifat ordinal, yaitu tersusun dari situasi tanpa persaingan (*stable*) sampai persaingan gawat (*chaos*), maka interpretasi data dilakukan dengan mencari rentang skala (RS). Rentang skala (RS) dicari jika CSI berada antara satu sampai lima dengan formulasi sebagai berikut:

$$RS = (m-n) / b$$

Di mana :

m = angka CSI maksimal yang mungkin terjadi

n = angka minimal yang mungkin terjadi

b = banyaknya kelas

RS =  $(5 - 1)/5 = 0,8$

Dengan RS sebesar 0,8, maka standar penilaiannya adalah sebagai berikut:

1 – 1,8 : *stable* (2C)

1,8 < CSI ≤ 2,6 : *interrupted* (2,5C)

2,6 < CSI ≤ 3,4 : *complicated* (3C)

3,4 < CSI ≤ 4,2 : *sophisticated* (3,5)

4,2 < CSI ≤ 5,0 : *chaos* (4C)

### Uji Validitas CAI Dan Komponen-komponennya

CAI memberikan kesimpulan tentang pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan. Tiga komponen utama yang diteliti adalah *strategy* (S), *tactic* (T), dan *value* (V) yang dijalankan perusahaan selama ini. Masing-masing komponen terdiri dari tiga variabel. Setiap variabel diwakili oleh satu pertanyaan.

Sama dengan komponen-komponen CSI, standar deviasi pada CAI digunakan untuk melihat kesamaan pendapat tentang *strategy*, *tactic*, dan *value* yang dijalankan perusahaan. Dan cara menghitung standar deviasi juga sama seperti yang dilakukan pada CSI serta komponen-komponennya.

### Interpretasi Strategy, Tactic, dan Value

Interpretasi *Strategy*, *tactic*, dan *value* dilakukan untuk menentukan tipe pemasaran dari perusahaan (CV. Morinda House). Sama seperti CSI, rentang skala (RS) juga digunakan dengan skala penilaian sebagai berikut:

1 – 1,8 : *No Marketing* (2C)

1,8 < CAI ≤ 2,6 : *Mass Marketing* (2,5C)

2,6 < CAI ≤ 3,4 : *Segmented Marketing* (3C)

3,4 < CAI ≤ 4,2 : *Niche Marketing* (3,5)

4,2 < CAI ≤ 5,0 : *Individualized Marketing* (4C)

### Membandingkan CAI dan CSI

Perbandingan CAI dan CSI menghasilkan tiga kemungkinan, yaitu:

1. CAI > CSI. Dalam situasi ini, pemasaran yang dilakukan perusahaan sudah lebih maju daripada situasi persaingan yang dihadapi. Posisi ini baik dilakukan perusahaan kecil yang berusaha memperoleh posisi pada situasi persaingan yang didominasi pesaing-pesaing besar.
2. CAI = CSI. Ini disebut situasi par. Artinya, pemasaran yang dilakukan perusahaan sudah dapat menjawab tantangan persaingan pada masa yang akan datang.
3. CAI < CSI. Situasi begini menggambarkan bahwa pemasaran yang dilakukan perusahaan masih ketinggalan terhadap tantangan persaingan pada masa yang akan datang.

### Gambar Company Alignment Company

Langkah ke-4 mengenai praktek yang dilakukan oleh perusahaan terhadap sembilan variabel yang menyusun CAI. *Company Alignment Profile* (CAP) bertujuan untuk membuat rincian tersebut. Caranya adalah dengan menginterpretasikan setiap variabel dengan skala linear numerik yang digunakan pada langkah ke-2 dan ke-4 untuk melihat pada tipe pemasaran bagaimana masing-masing variabel dapat digolongkan. Kemudian rekomendasi dilakukan sesuai hasil yang didapat dari analisis langkah satu sampai dengan enam.

### ANALISIS DATA

#### Analisis Competitive Setting

Untuk mengetahui *competitive setting* atau situasi persaingan CV. Morinda House terhadap pesaingnya dalam industri sari buah mengkudu, maka dilakukan audit pemasaran CV. Morinda House berdasarkan metode audit pemasaran *Marketing Plus 2000*. Dan hasil audit tersebut merupakan



*Competitive Setting Profile* dari CV. Morinda House.

Berdasarkan data kuisioner didapat *competitive setting index* (CSI) lingkungan bisnis perusahaan pada industri sari buah mengkudu untuk tiga tahun mendatang. Hasil uji validitas CSI disajikan pada Tabel 3. Dan Tabel 4 menyajikan *Competitive Setting Index*.

Data pada Tabel 3 menunjukkan bahwa standar deviasi untuk setiap dimensi dari aspek *Customer*, *Competitor*, dan

*Change.Driver* maupun standar deviasi rata-rata pada *Competitive Setting* berada di bawah batas toleransi sebesar 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa pemahaman responden cukup baik atas kerangka kerja audit pemasaran berdasarkan *Marketing Plus 2000*, dan data valid untuk analisa selanjutnya. CSI sebesar 2.2037 menunjukkan bahwa persaingan sari buah mengkudu di Bogor berada pada rentang skala  $1,8 < CSI \leq 2,6$  atau berada pada posisi *interrupted*.

**Tabel 3.** Uji Validitas Competitive Setting Index

VALIDITAS COMPETITIVE SETTING INDEX						
			Rata-rata	S.Deviasi	Status	
C1	ENLIGHTENED	a	2.3667	0.4901	Valid	
		b	2.4000	0.4983	Valid	
		c	2.3333	0.4795	Valid	
	INFORMATIONALIZED	a	2.6000	0.4983	Valid	
		b	2.3667	0.4901	Valid	
		c	2.6333	0.4901	Valid	
	EMPOWERED	a	2.6000	0.4983	Valid	
		b	2.6667	0.4795	Valid	
	C3	GENERAL	a	1.8333	0.3790	Valid
b			1.8333	0.3790	Valid	
c			1.9333	0.2537	Valid	
d			1.6000	0.4983	Valid	
AGGRESIVENESS		a	1.8000	0.4068	Valid	
		b	1.8000	0.4068	Valid	
		c	1.8000	0.4068	Valid	
CAPABILITY		a	1.8000	0.4068	Valid	
		b	1.8333	0.3790	Valid	
		c	1.9000	0.3051	Valid	
		d	1.8000	0.4068	Valid	
		e	1.8333	0.3790	Valid	
		f	1.8333	0.3790	Valid	
C4		TECHNOLOGY	a	2.2000	0.4068	Valid
			b	1.9000	0.3051	Valid
	c		1.8667	0.3457	Valid	
	ECONOMIC	a	1.8667	0.3457	Valid	
		b	2.3333	0.4795	Valid	
		c	2.1000	0.3051	Valid	
		d	2.2667	0.4498	Valid	
	MARKET/SOCIAL	a	1.9333	0.2537	Valid	
		b	1.9000	0.3051	Valid	
		c	1.8000	0.4068	Valid	
		d	1.8667	0.3457	Valid	
		e	1.9667	0.1826	Valid	

**Tabel 4.** Competitive Setting Index CV. Morinda House

COMPETITIVE SETTING INDEX			
		Skor	S.Deviasi
C1	ENLIGHTENED	2.4000	0.4983
	INFORMATIONALIZED	2.6333	0.4901
	EMPOWERED	2.6667	0.4795
C3	GENERAL	1.9333	0.2537
	AGGRESIVENESS	1.8000	0.4068
	CAPABILITY	1.9000	0.3051
C4	TECHNOLOGY	2.2000	0.4068
	ECONOMIC	2.3333	0.4795
	MARKET/SOCIAL	1.9667	0.1826
<b>CSI</b>		<b>2.2037</b>	<b>0.3238</b>

Dari hasil analisa data pada Tabel 4 di atas, dimensi yang paling berpengaruh terhadap persaingan pada aspek konsumen adalah dimensi empowered dengan nilai 2,6667 skala, diikuti dengan dimensi *informationalized* 2,6333 skala, dan kemudian dimensi *enlightened* dengan nilai 2,4 skala. Dengan nilai antara 2,4 – 2,6667 tersebut, mengindikasikan bahwa pengaruh Customer (C1) terhadap kondisi persaingan CV. Morinda House adalah kecil. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi *customer* CV. Morinda House adalah sebagai *consumer*.

Untuk analisa data terhadap aspek pesaing menunjukkan bahwa dimensi *general* (umum) adalah dimensi yang paling berpengaruh terhadap kondisi persaingan CV. Morinda House dengan nilai 1,9333 skala diikuti oleh dimensi *capability* dengan nilai 1,9 skala dan terakhir adalah dimensi *aggressiveness* dengan nilai 1,8 skala. Nilai tersebut menunjukkan bahwa orientasi persaingan CV. Morinda House termasuk dalam kategori *mild*. Sedangkan analisa data dari aspek perubahan didapat hasil bahwa dimensi yang paling berpengaruh terhadap kondisi persaingan adalah dimensi *economy* dengan nilai 2,3333 skala, kemudian dimensi *technology* dengan nilai 2,2 skala, dan terakhir

dimensi *social/market* dengan nilai 1,9667 skala. Nilai tersebut menunjukkan orientasi persaingan CV. Morinda House terhadap aspek perubahan adalah *gradual*.

**Analisis Company Alignment Index (CAI)**

Untuk mengevaluasi implementasi dan formulasi strategi, taktik dan nilai pemasaran yang telah dilakukan perusahaan, maka dilakukan analisis CAI terhadap CV. Morinda House. Uji validitas CAI ditampilkan pada Tabel 5. Dan berdasarkan data tersebut, didapat *Company Alignment Index* yang disajikan pada Tabel 6.

Nilai standar deviasi sebesar 0,2030 dibawah batas toleransi 0,5 menunjukkan bahwa ada konsistensi jawaban dari responden terhadap kuisisioner, sehingga data valid untuk analisa selanjutnya. Dengan hasil rata-rata CAI menunjukkan index sebesar 1,9055, para responden dari CV. Morinda House berpendapat bahwa untuk setiap dimensi dari CAI (*Company Alignment Index*), nilai atau skor rata-rata berada pada rentang skala  $1,8 < CAI \leq 2,6$  atau merupakan tipe pemasaran *mass marketing*.

**Tabel 5.** Uji Validitas Company Alignment Index

	STRATEGY			TACTIC			VALUE		
	Segmt	Target	Position	Differen	M.Mix	Sell	Brand	Serv	Procces
RESPONDEN	1	3	2	2	2	3	2	2	2
	2	2	2	2	2	2	1	1	1
	3	2	2	2	2	3	2	2	2
	4	2	2	2	2	2	2	2	2
	5	2	2	2	2	2	2	2	2
	6	2	1	2	1	1	2	1	2
	7	2	2	2	2	1	2	2	2
Rata2	2,1429	1,8571	2,0000	1,8571	1,7143	2,2857	1,7143	1,7143	1,8571
S.Dev	0,3780	0,3780	0,0000	0,3780	0,4880	0,4880	0,4880	0,4880	0,3780
Status	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid

**Tabel 6.** Company Alignment Index CV. Morinda House

Company Alignment Index			
		Skor Rata-rata	Standar Deviasi
S	Segmentasi	2.1492	0.3780
	Targeting	1.8571	0.3780
	Positioning	2.0	0.0
T	Differentiation	1.8571	0.3780
	Marketing Mix	1.7143	0.4880
	Selling	2.2857	0.4880
V	Brand	1.7143	0.4880
	Service	1.7143	0.4880
	Process	1.8571	0.3780
<b>CAI</b>		1.9055	0.2030

### Perbandingan CAI dan CSI

Perbandingan nilai CAI dan CSI mendapatkan hasil bahwa CAI dengan rata-rata nilai 1,9055 skala memiliki nilai lebih kecil dari nilai CSI dengan rata-rata 2,2037 skala (CAI < CSI). Hal ini menunjukkan terjadinya kesenjangan negatif, dimana pemasaran yang dilakukan CV. Morinda House masih ketinggalan terhadap tantangan persaingan pada masa yang akan datang.

### Company Alignment Profile

Hasil analisa pada langkah kelima di atas masih bersifat umum, dimana praktek yang dilakukan perusahaan terhadap sembi-

lan variabel yang menyusun *Company Alignment Index* (CAI) belum terinci sempurna. Oleh karena itu Tabel 7 menunjukkan *Company Alignment Profile* yang digunakan untuk membuat rincian tersebut.

Tabel 7 menunjukkan bahwa tipe pemasaran yang dijalankan perusahaan tidak konsisten. Walaupun kategori dan tipe pemasaran CV. Morinda House secara keseluruhan berada pada posisi 2,5C, namun tipe pemasaran yang diterapkan oleh CV. Morinda House tidak sepenuhnya merupakan tipe *mass marketing* tetapi masih menerapkan tipe *no marketing* yang berada pada posisi 2C.

## PEMBAHASAN

### Competitive Setting CV. Morinda House

Berdasarkan analisa data terhadap tiga aspek yang mempengaruhi situasi persaingan CV. Morinda House di depan, menunjukkan bahwa persaingan dalam industri sari buah mengkudu saat ini dan tiga tahun ke depan dinilai rendah. Hal tersebut ditunjukkan dengan posisi persaingan yang berada pada 2,5C atau *interrupted*.

Adapun kondisi persaingan yang lebih detail yang dihadapi oleh CV. Morinda House dapat dilihat melalui pembahasan dari masing-masing faktor yang mempengaruhi persaingan tersebut sebagai berikut.

### Aspek Konsumen – Customer (C1)

Berikut pembahasan mengenai aspek konsumen yang terdiri dari *enlightened*, *informationalized*, dan *empowered*, mulai dari skala nilai terbesar atau yang paling berpengaruh terhadap kondisi persaingan CV. Morinda House hingga skala nilai terkecil;

#### a) *Empowered*

Diantara dimensi-dimensi yang ada pada aspek konsumen, dimensi *empowered* merupakan dimensi yang paling berpengaruh terhadap kondisi persaingan pada industri sari buah mengkudu dimasa mendatang dengan rata-rata 2.6667 skala. Hal ini terjadi karena dimensi ini sangat dekat dengan perilaku pembelian, oleh karena itu dimensi ini paling dominan dalam menentukan permintaan pelanggan. Namun dengan skor di bawah rata-rata, responden mengindikasikan bahwa kemampuan

konsumen untuk merealisasikan keputusan mereka dalam memilih produk dinilai masih rendah. Sehingga pengaruh terhadap situasi persaingan secara keseluruhan dianggap tidak tinggi.

#### b) *Informationalized*

Dimensi *informationalized* dengan rata-rata 2.6333 skala, dirasakan juga mempunyai pengaruh yang hampir sama dengan dimensi *empowered* dan hanya berbeda 0.0334 skala. Responden menilai kemampuan konsumen untuk mengevaluasi pilihan-pilihan yang ada, dan mengenal perusahaan lain yang memasarkan produk sejenis atau substitusinya, melalui akses informasi yang dimiliki oleh konsumen tentang produk dinilai tidak tinggi. Walaupun dalam keadaan ini konsumen tetap memiliki kesempatan untuk membandingkan di antara pilihan-pilihan yang semakin banyak.

#### c) *Enlightened*

Dimensi yang paling rendah atau peringkat terakhir dalam aspek konsumen (C1) adalah *enlightened* yaitu 2.4 skala. Pada dimensi ini responden menilai bahwa konsumsi terhadap sari buah mengkudu tidak dapat diyakini dalam jangka panjang. Hal ini dikarenakan adanya pandangan dari masyarakat tertentu tentang kandungan alkohol yang terdapat dalam sari buah mengkudu. Hal ini menyebabkan konsumen tidak sepenuhnya dapat mempengaruhi orang lain untuk percaya pada visinya. Sehingga pengaruh terhadap situasi persaingan pun menjadi rendah.

**Tabel 7.** Company Alignment Profile CV. Morinda House

		1	1,8	2,6	3,4	4,2	5
		SKOR	No Marketing	Mass Marketing	Segmented Marketing	Niche Marketing	Individualized Marketing
S	Segm	2.1492		▲			
	Tang	1.8571		▲			
	Post	2.0		▲			
	Diff	1.8571		▲			
T	M.Mix	1.7143	▲				
	Selling	2.2857		▲			
V	Brand	1.7143	▲				
	Service	1.7143	▲				
	Process	1.8571		▲			

**Aspek Pesaing – Competitor (C3)**

Berikut bahasan setiap dimensi dari aspek pesaing mulai dari dimensi yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kondisi persaingan yaitu dimensi *general*, diikuti dimensi *capability*, hingga yang memiliki pengaruh paling kecil yaitu dimensi *aggressiveness*:

**a) General**

Dimensi yang paling berpengaruh terhadap *competitive setting* dalam aspek pesaing pada penelitian ini adalah dimensi *general* (umum) dengan rata-rata 1,9333 skala. Namun secara keseluruhan, pengaruh terhadap situasi persaingan dalam industri sari buah mengkudu dinilai masih rendah. Hal ini terjadi karena jumlah pesaing, kualitas produk pesaing, kemungkinan produk substitusi dan kemungkinan pesaing baru di pasar sari buah mengkudu untuk saat ini dan tiga tahun ke depan tidak dapat diprediksi baik. Namun responden tetap berpendapat bahwa munculnya persaingan di industri sari buah mengkudu adalah karena adanya pesaing atau *competitor* itu sendiri.

**b) Capability**

Walaupun dimensi *capability* merupakan faktor kedua yang dapat mempengaruhi situasi persaingan dalam

aspek pesaing setelah dimensi *general* dengan rata-rata 1.9 skala, namun pengaruh yang ditimbulkan tersebut masih berada jauh di bawah nilai rata-rata. Hal ini menunjukkan bahwa pesaing kurang memiliki kemampuan (*capability*) yang berkaitan dengan kondisi keuangan, karyawan, aset *tangible*, dan aset *intangible* (misal paten, merek dan teknologi) sehingga pengaruh terhadap situasi persaingan dalam industri sari buah mengkudu pun dianggap masih rendah.

**c) Aggressiveness**

Dimensi terakhir dalam aspek pesaing adalah *aggressiveness* dengan rata-rata 1.8 skala. Hasil analisa data menunjukkan bahwa pengaruh dimensi *aggressiveness* (daya serang) terhadap kondisi persaingan dalam aspek pesaing ini adalah yang paling rendah. Hal ini berarti bahwa kemampuan pesaing dalam usahanya menerapkan strategi segmentasi, menentukan pasar sasaran, maupun menentukan posisi pasar tidak terlalu membahayakan bagi CV. Morinda House. Responden menilai hal ini terjadi karena pesaing kurang mampu menerapkan strategi yang kreatif dan efektif.

#### Aspek Perubahan – Change Driver (C4)

Berikut penjelasan setiap dimensi pada aspek perubahan, mulai dari dimensi *economy*, *technology*, dan terakhir dimensi *social/market*;

##### a) *Economy*

Diantara dimensi-dimensi yang ada pada aspek perubahan, dimensi *economy* mempunyai pengaruh yang paling besar menurut pelanggan dengan rata-rata nilai 2,3333 skala. Namun pengaruh perubahan yang ditimbulkan dari dimensi ini terhadap situasi persaingan secara keseluruhan masih dinilai rendah. Hal ini terjadi karena responden menilai situasi dan kondisi nasional belum dapat diyakini baik dan stabil di masa mendatang, sehingga pengaruh yang ditimbulkan dari keadaan tersebut terhadap tingkat penjualan sari buah mengkudu pun tidak tinggi.

##### b) *Technology*

Dimensi *technology* dengan rata-rata 2,2 skala merupakan dimensi yang juga dapat mempengaruhi suatu perubahan, baik perubahan perilaku sosial dari suatu pasar bisnis, struktur organisasi maupun strategi yang harus diterapkan perusahaan. Namun sama halnya dengan dimensi *economy*, pengaruh dimensi *technology* terhadap struktur industri, penciptaan produk inovasi, dan keunggulan bersaing untuk saat ini dan tiga tahun ke depan masih dinilai rendah. Hal ini terjadi erat kaitannya dengan sistem perekonomian nasional. Karena dengan perekonomian nasional yang stabil, derajat kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan dapat meningkatkan, dengan demikian akan memudahkan mereka untuk memanfaatkan teknologi.

##### c) *Social/Market*

Dimensi terakhir pada aspek perubahan yaitu *social/market* dengan nilai 1,9667 skala. Pengaruh yang di-

timbulkan dari dimensi *social/market* terhadap situasi persaingan adalah yang paling rendah. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh yang ditimbulkan dari industri terhadap pengharusan labelisasi halal, pencantuman tanggal kadaluarsa, adanya era globalisasi dan liberalisasi, adanya kampanye “Aku Cinta Produk Indonesia” dan peraturan DepKes tentang keharusan pencantuman nomor registrasi produk impor masih dinilai rendah.

Berdasarkan pembahasan terhadap *Competitive Setting Index CV. Morinda House* di atas, didapat bahwa persaingan dalam industri sari buah mengkudu saat ini dan sampai tiga tahun ke depan dinilai tidak tinggi bahkan dapat dikatakan rendah. Jika dilihat dari aspek konsumen atau *customer* (C1), hal tersebut terjadi karena konsumen tidak dapat meyakini konsumsi terhadap sari buah mengkudu dalam jangka panjang akibat adanya pandangan dari masyarakat tertentu tentang kandungan alkohol dalam sari buah mengkudu. Hal ini juga akibat dari kecilnya atau sedikitnya informasi yang dimiliki oleh konsumen tentang sari buah mengkudu, sehingga mempengaruhi perilaku konsumen dalam membeli.

Dari aspek pesaing atau *competitor* (C3), persaingan yang tidak tinggi disebabkan karena pesaing dalam industri sari buah mengkudu kurang memiliki kapabilitas dan daya serang yang efektif dan kreatif. Dapat dikatakan, dengan *capability*, pesaing akan bisa melewati *entry barrier* (hambatan masuk dalam industri) yang ada. Didukung dengan daya serang yang efektif dan kreatif, maka suatu perusahaan akan mendapatkan keunggulan kompetitif yang bersumber pada harga, kualitas, waktu dan praktek bisnis. Sehingga pada akhirnya hal tersebut dapat mempengaruhi situasi persaingan menjadi tinggi.

Sedangkan jika dilihat dari aspek perubahan atau *change driver* (C4), persai-

ngan yang tidak tinggi terjadi karena situasi nasional saat ini yang kurang baik dan stabil. Sehingga hal tersebut selain mempengaruhi pasar dan faktor sosial juga mempengaruhi teknologi yang dimanfaatkan oleh perusahaan. Sistem ekonomi nasional yang berkembang sejalan dengan globalisasi dan liberalisasi perdagangan dapat menyebabkan bertambahnya ukuran pasar. Selain itu ekonomi yang lebih terbuka, tersebar dan berdasarkan mekanisme pasar akan dapat menaikkan derajat kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan. Dengan demikian akan membuka peluang bagi pesaing baru yang akan bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang sudah ada, mungkin dengan teknologi yang lebih maju. Dan pada akhirnya dapat mempengaruhi situasi persaingan yang *high competitive*.

#### **Company Alignment CV. Morinda House**

Berdasarkan analisa data terhadap *Company Alignment Index* CV. Morinda House, perusahaan memandang penerapan strategi, taktik dan nilai yang selama ini dilaksanakan berada pada posisi 2,5C. Dimana pada posisi persaingan ini tipe pemasaran yang dijalankan oleh perusahaan adalah *mass marketing*. Berikut gambaran *strategy*, *tactic*, dan *value* yang dijalankan CV. Morinda House selama ini:

#### **Aspek Strategy**

Aspek *Strategy* yang terdiri dari *segmentation*, *targeting*, dan *positioning*, yang dijalankan oleh manajemen CV. Morinda House memberikan gambaran sebagai berikut:

##### **a) Segmentation**

Dari analisa data pada Tabel V – 4 di atas diperoleh nilai rata-rata untuk dimensi *segmentation* adalah sebesar 2,1492 skala. Nilai ini menunjukkan bahwa CV. Morinda House menganggap pasar sebagai kumpulan orang yang dibagi menurut kategori demografik.

Hal ini berkaitan dengan pemilihan pelanggan yang dilakukan oleh CV. Morinda House. Perusahaan menetapkan segmen pasar yang dituju berdasarkan pada faktor pendapatan yaitu kalangan menengah atas yang mampu membelinya dengan harga yang sudah ditetapkan oleh CV. Morinda House.

##### **b) Targeting**

Nilai rata-rata untuk dimensi *targeting* adalah sebesar 1,8571. Nilai ini menunjukkan bahwa target perusahaan adalah mencari orang yang cocok atau sesuai dengan target produk atau *suitable ones*. Dan karena CV. Morinda House memandang pasar sebagai kumpulan orang yang berbeda secara demografik, maka perusahaan menekankan pada produk yang lebih bagus dari produk pesaing. Namun selain mencari orang yang cocok atau sesuai dengan target produk, CV. Morinda House juga masih menjadikan setiap orang sebagai pasar sasaran. Dimana para penjual atau agen dari CV. Morinda House didorong untuk menjual pada siapa saja untuk membeli produk perusahaan.

##### **c) Positioning**

Berdasarkan analisa data, nilai dimensi *positioning* adalah 2,0 skala. Hal ini menunjukkan bahwa CV. Morinda House menempatkan posisinya sebagai perusahaan yang terbaik (*the better one*). Perusahaan menyadari bahwa terdapat pesaing lain di industri sari buahengkudu, namun mereka yakin pesaing tersebut tidak terlalu membahayakan. Hal ini dikarenakan perusahaan merupakan pemain lama dalam bisnis ini dan lebih berpengalaman.

#### **Aspek Tactic**

Komponen taktik yang terdiri dari *differentiation*, *marketing mix*, dan *selling*



dipersepsikan oleh CV. Morinda House sebagai berikut :

**a) Differentiation**

Berdasarkan analisa data pada Tabel V – 4 di depan, nilai untuk dimensi *differentiation* adalah sebesar 1,8571 skala. Nilai tersebut menunjukkan diferensiasi perusahaan untuk kondisi saat ini adalah mengusahakan produk yang lebih baik di banding para pesaing (*the better than competitor*). Manajemen CV. Morinda House menjelaskan hal yang paling membedakan dari produk perusahaan dan pesaingnya adalah dari segi rasa. Perusahaan berusaha memperhatikan kualitas rasa yang dihasilkan, sehingga dapat menjadi keunggulan bagi CV. Morinda House.

**b) Marketing Mix**

Analisa data untuk dimensi *marketing mix* CV. Morinda House adalah sebesar 1,7143 skala. Hal ini menunjukkan bauran pemasaran yang ditetapkan oleh CV. Morinda House tidak berada pada rentang skala  $1,8 < CAI \leq 2,6$ . Manajemen perusahaan menjelaskan bahwa mereka berusaha membuat produk yang lebih baik dari pesaing dan berani menyatakan bahwa produk perusahaan adalah yang terbaik di pasar, sehingga perusahaan berani menawarkan dengan harga yang lebih tinggi. Dan untuk promosi, perusahaan hanya memberi pengumuman bahwa barang sudah tersedia dan hanya menyampaikannya dari mulut ke mulut melalui pelanggan atau agen, tetapi tidak menyampaikannya melalui media massa dalam bentuk iklan.

**c) Selling**

Nilai rata-rata untuk dimensi *selling* adalah sebesar 2,2857 skala. Nilai tersebut berarti bahwa taktik penjualan CV. Morinda House adalah *Feature selling*, yaitu perusahaan beru-

saha menjual produk yang diklaim unggul dibanding produk pesaing. Saat ini CV. Morinda House menekankan penjualan pada rasa yang lebih enak dibanding produk pesaing dan manfaat lebih yang didapat dengan mengonsumsi sari buahengkudu dari perusahaan. Hal ini dilakukan perusahaan karena pesaing juga menawarkan produk yang sama.

**Aspek Value**

Komponen terakhir yakni *value* (nilai). Komponen ini meliputi tiga aspek yaitu *brand*, *service*, dan *process*. Berikut bahasan dari setiap aspek yang dijalankan oleh CV. Morinda House :

**a) Brand**

Berdasarkan analisa data pada Tabel V – 4 di depan, dimensi *brand* memiliki nilai di bawah rentang skala  $1,8 < CAI \leq 2,6$  yaitu hanya sebesar 1,7143 skala. Hal ini menunjukkan bahwa nilai merek dari produk-produk CV. Morinda House adalah hanya sekedar nama (*just a name*). Manajemen perusahaan menjelaskan bahwa produk yang dihasilkan oleh CV. Morinda House terdiri dari beberapa merek. Selain digunakan untuk membedakan produk perusahaan dengan produk pesaing, merek dari CV. Morinda House digunakan juga untuk membedakan tiga produk sari buahengkudu yang diproduksi atau dihasilkan oleh perusahaan berdasarkan waktu simpan bahan baku, yang tujuannya adalah untuk membedakan harga jual produk sari buahengkudu tersebut.

**b) Service**

Analisa data untuk dimensi *service* adalah sebesar 1,7143 skala yang berarti juga berada di bawah rentang skala  $1,8 < CAI \leq 2,6$ . Nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai pelayanan bagi CV. Morinda House adalah sebagai *one*

*business category*. Responden yang dalam hal ini adalah manajemen perusahaan menjelaskan bahwa CV. Morinda House berusaha untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggannya. Bagi perusahaan, yang terpenting saat ini adalah usaha pengadaan produk.

c) **Process**

Nilai rata-rata untuk dimensi *process* adalah sebesar 1,8571 skala. Hal ini menunjukkan bahwa nilai proses bagi CV. Morinda House adalah *Inter-functional teamwork* atau perusahaan berusaha meningkatkan kerjasama antar fungsi supaya terjadi kelancaran proses yang lebih baik. Menurut manajemen perusahaan, karyawan CV. Morinda House bekerja berdasarkan sistem dan prosedur sesuai dengan uraian tugas masing-masing. Selain itu untuk kelancaran proses usaha yang lebih baik maka diusahakan juga kerjasama team dalam menghadapi pesaing. Sistem ketenagakerjaan yang diterapkan adalah sistem kekeluargaan.

Dari analisa data dan pembahasan terhadap tiga aspek yang dijalankan oleh CV. Morinda House, komponen dari aspek taktik yaitu *marketing mix*, dan komponen dari aspek nilai yaitu *brand* dan *service*, ternyata tidak berada pada tipe pemasaran yang seharusnya yaitu *mass marketing* (lihat Tabel V – 5, hal 51). Hal tersebut menyebabkan strategi pemasaran yang dijalankan oleh perusahaan tidak sesuai dengan situasi persaingan yang dihadapi. Dan bukan tidak mungkin hal tersebut menjadi salah satu faktor penyebab menurunnya tingkat penjualan, seperti yang terlihat pada gambar 3 dan 4 (hal 43 & 44), yaitu grafik penjualan tunai dan kredit CV. Morinda House.

Tipe pemasaran yang sesuai dengan posisi 2,5C adalah *mass marketing*. Oleh karena itu *marketing mix* yang harus dijalani adalah 4B, yaitu *best; bargaining; buffer*

*stocking; dan bombarding* (lihat Tabel II – 3). Sedangkan *marketing mix* yang dijalankan oleh CV. Morinda house saat ini masih melibatkan tipe bauran pemasaran pada posisi 2C. Walaupun manajemen perusahaan berusaha untuk membuat produk yang lebih baik dari pesaing dan berani menyatakan bahwa produk perusahaan adalah yang terbaik di pasar, sehingga mereka berani untuk menawarkan dengan harga yang lebih tinggi, namun hal tersebut tidak didukung oleh promosi yang tepat. Dalam berpromosi, CV. Morinda House sebatas mengumumkan bahwa produk perusahaan sudah tersedia di pasar dan hanya menyampaikannya dari mulut ke mulut melalui pelanggan atau agen. Pada posisi ini seharusnya CV. Morinda House memperhatikan juga masalah promosi, yang tujuannya adalah menjejali otak konsumen dengan berbagai iklan tentang produk perusahaan. Atau dengan menggunakan promosi yang lain, misal promosi penjualan, secara berkala.

Kebijakan promosi yang terbatas dari CV. Morinda House terindikasi juga pada dimensi *brand* dan *service* dari aspek nilai. Penulis berpendapat, mengapa nilai merek dari produk-produk CV. Morinda House hanya menjadi sekedar nama (*just a name*), hal tersebut ada kaitannya dan sangat berhubungan dengan promosi. Karena pada posisi 2,5C dengan tipe pemasaran *mass marketing*, suatu perusahaan seharusnya menempatkan *brand* sebagai suatu nilai yang dapat dikenal oleh banyak konsumen. Untuk itu seharusnya CV. Morinda House melakukan kegiatan promosi, agar merek atau *brand* perusahaan tersebut melekat dalam benak konsumen, sehingga tidak hanya menjadi sekedar nama yang digunakan untuk membedakannya dengan produk pesaing atau bahkan untuk membedakan tiga produk yang diproduksi oleh perusahaan.

Sedangkan untuk dimensi *service*, tipe pemasaran yang sesuai dengan *mass marketing* adalah perusahaan harus dapat

memberikan nilai tambah dalam pelayanannya kepada pelanggan atau konsumennya. Karakteristik layanan yang diberikan oleh perusahaan dalam rangka memberikan nilai tambah tersebut, harus mementingkan kualitas untuk memuaskan pelanggannya. Pada posisi 2,5C, suatu perusahaan jangan lagi menganggap bahwa layanan (*service*) sebagai kategori bisnis, dimana setiap layanan yang diberikan menjadi suatu sumber pendapatan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Dari pembahasan di atas audit pemasaran pada CV. Morinda House dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Persaingan industri sari buah mengkudu CV. Morinda House di Bogor Jawa Barat berada pada posisi persaingan yang tidak tinggi. Hal tersebut didasari oleh hasil temuan audit pemasaran pada persaingan industri sari buah mengkudu di Bogor dengan nilai CSI sebesar 2,2037 dan masuk dalam rentang skala  $1,8 < CSI \leq 2,6$  dan berada pada posisi 2,5C yaitu *interrupted* atau terganggu. Pada posisi 2,5C ini, pelanggan (*customer*) adalah sebagai *consumer*, pesaing (*competitor*) sudah mulai ada walaupun masih ringan (*mild*) dan perubahan (*change*) juga mulai berperan secara gradual.
2. Penerapan strategi, taktik dan nilai yang selama ini dilaksanakan oleh CV. Morinda House direfleksikan pada posisi *selling oriented company*. Hal tersebut didasari oleh hasil temuan audit pemasaran CV. Morinda House dengan nilai rata-rata CAI menunjukkan index 1,9055 dengan standar deviasi sebesar 0,2030. Jika dimasukkan dalam rentang skala berada pada posisi 2,5C yaitu  $1,8 < CAI \leq 2,6$ . Kegiatan pemasaran CV. Morinda House pada posisi 2,5C adalah *mass marketing*.

3. Kesimpulan secara umum dari *competitive* audit ini adalah terjadinya kesenjangan negatif antara *Competitive Setting Index* (CSI) dengan *Company Alignment Index* (CAI) yaitu sebesar 0,2975 yang berarti terjadi situasi *lagging behind*. Situasi *lagging behind* menunjukkan bahwa perusahaan harus berusaha untuk memperbaiki aktivitas pemasarannya sesuai dengan situasi persaingan yang dihadapi saat ini dan tiga tahun ke depan atau masa yang akan datang.

### Saran

Dari pembahasan di atas, didapat bahwa pemasaran yang dilakukan CV. Morinda House masih ketinggalan dibanding situasi persaingan yang dihadapi. Oleh karena itu perusahaan harus dapat membenahi pemasarannya. Hal ini mengingat kondisi persaingan yang dihadapi CV. Morinda House pada tiga tahun ke depan tergolong *Interrupted* (2,5C). Berdasarkan kondisi tersebut sebaiknya perusahaan menggunakan *mass marketing* murni dalam strategi pemasarannya.

Untuk itu, penulis merekomendasikan beberapa hal sebagai berikut;

1. Dengan tipe pemasaran *mass marketing*, CV. Morinda House diharapkan tidak membagi pasar hanya berdasarkan segmen menengah ke atas. Pembagian pasar seperti tersebut dapat menyebabkan kerancuan, karena tidak ada tolak ukur yang jelas untuk membagi pasar menengah atas atau menengah bawah. Sebaiknya CV. Morinda House dapat membagi pasar baru, karena dengan melakukan hal itu, dimungkinkan target pasar baru akan ditemukan. Misal, karena sari buah mengkudu adalah minuman kesehatan dan dapat diminum baik oleh orang dewasa maupun anak-anak, maka pembagian pasar dapat juga dilakukan dengan menggunakan

- variabel umur dan variabel kesehatan. Dengan demikian akan dapat ditemukan target pasar baru yaitu orang yang peduli akan kesehatannya baik orang dewasa maupun anak-anak.
2. Target perusahaan pada posisi persaingan 2,5C adalah (*suitables ones*) yaitu menetapkan produk perusahaan untuk orang atau pembeli yang sesuai/cocok untuk membeli produk perusahaan. CV. Morinda House diharapkan tidak menjadikan setiap orang sebagai pasar sasaran, karena akan menyulitkan perusahaan dalam mengoptimalkan suatu pasar.
  3. Dengan posisi pasar *the better one*, CV. Morinda House diharapkan memposisikan produknya sebagai yang terbaik bagi target pasar yang membutuhkan kesehatan.
  4. CV. Morinda House diharapkan melakukan kegiatan promosi secara gencar untuk mengenalkan produk perusahaan. Misalnya dengan menggunakan iklan melalui media massa. Karena dengan melakukan promosi, banyak hal yang dapat perusahaan sampaikan kepada masyarakat, antara lain differensiasi produk perusahaan dengan produk pesaing, dan apa yang menjadi keunggulan bagi CV. Morinda House. Dengan demikian dapat menarik konsumen untuk membeli sehingga dapat mempengaruhi volume penjualan produk perusahaan. Selain itu merek perusahaan juga dapat dikenal oleh banyak konsumen.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Pusat Penelitian dan Pengembangan Perkebunan, (2001). *Mengkudu (Morinda Citrifolia L), Tanaman Obat Tradisional Multi Khasiat*. Warta Penelitian dan Pengembangan Tanaman Industri.
- Bangun, A.P., dan B. Sarwono, (2002). *Khasiat dan Manfaat Mengkudu*. Agromedia Pustaka, Jakarta.
- Barrow, P., (1992). *Take Your Pulse Eith An Audit*, Canadian Manager.
- Bayuaji Mandra, (2003), *Audit Pemasaran Berdasarkan Strategic Marketing Plus 2000 Studi Kasus Pada PT. HM Sampoerna*. Tesis Program Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Furusato Amin, (2003). *Analisis Strategi Pengembangan Usaha Produk Sari Buah Mengkudu di CV. Morinda House Bogor, Jawa Barat*. Tesis Program Studi Magister Manajemen Agribisnis, Program Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor.
- Kamaruddin, (2002). *Audit Pemasaran Dengan Metode Competitive Audit (Studi Kasus Pada PT. Aseli Dagadu Djogja)*, Yogyakarta.
- Kartajaya, Hermawan, (1997). *Marketing Plus 2000 Siasat Memenangkan Persaingan Global*. Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kartajaya, Hermawan, (2002). *Markplus On Strategy : Audit Pemasaran Berdasarkan Marketing Plus 2000*, Cetakan Pertama, Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Keegan, Warren, J et al, (1995). *Marketing*. Second Edition. Prentice Hall, Inc., New Jersey.

- Kotler, Phillip, (1997). *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan Implementasi dan Kontrol*, 9e, Edisi Bahasa Informasi, PT. Prenhalindo, Jakarta.
- Kotler, Phillip, Gregor, W and Rodgers, W., (1997) *The Marketing Audit Comes of Age*. Sloan Management Review, Winter. Hal 25.
- Mustafa Zainal EQ, (1995). *Pengantar Statistik Terapan Untuk Ekonomi*, Fakultas ekonomi UII, Yogyakarta. Edisi ke-2.
- Nurul Elly, (2001). *Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Volume Penjualan Jamu Instant Petani Kecil Di Jawa Tengah*. Tesis Program Magister Manajemen Artha Bodhi Iswara, Surabaya.
- Simamora, Bilson, (2001). *ReMarketing For Business Recovery Sebuah Pendekatan Riset*. Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Stanton, J. William, alih Bahasa Lamarto Y., (1991). *Prinsip Pemasaran* Jilid 1. Penerbit Erlangga.
- Sutcliffe John, (1975). *The Marketing Audit*. Hutchinson of Australia.