AUDIT PEMASARAN PADA CV. BIMANDIRI LEMBANG-BANDUNG

Oleh :
IIL HOLILAH
A14105558

PROGRAM SARJANA EKSTENSI MANAJEMEN AGRIBISNIS
FAKULTAS PERTANIAN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
2008

© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)

Bogor Agricultural University

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
   a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
   b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

RINGKASAN

IIL HOLILAH. Audit Pemasaran Pada CV. Bimandiri, Lembang – Bandung. Dibawah Bimbingan **NETTI TINAPRILLA.**

Hortikultura merupakan salah satu komoditas yang mempunyai peran penting dalam sektor pertanian, dimana sektor ini memberikan sembangan PDB sebesar 53,885 milyar pada tahun 2003 dan terus mengalami peningkatan. Peningkatan terbesar dalam empat tahun terakhir terjadi pada tahun 2006, yaitu sebesar 11,08 persen. Salah satu komoditas hortikultura yang turut berperan dalam memberikan kontribusi nilai PDB adalah sayuran. Produksi sayuran terus mengalami peningkatan, meskipun peningkatan tersebut tidak sama persentasenya dari tahun ke tahun.

Di Indonesia terdapat beberapa perusahaan yang bergerak dalam usaha pengadaan sayuran. Salah satu pemasok sayuran kemasan adalah CV Bimandiri. Dalam usahanya, perusahaan berkonsentrasi untuk memasok produk sayuran kemasan kepada supermarket-supermarket atau pasar modern. Produk sayuran yang dipasok setiap harinya mencapi 160 jenis, baik sayuran daun, umbi, maupun sayuran pelengkap. Saat ini CV. Bimandiri mengalami permasalahan yang cukup serius dalam perusahaannya, yaitu terjadinya penurunan omzet dalam kurun waktu empat bulan terakhir di tahun 2008 dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Untuk melihat gambaran kondisi perusahaan pada situasi saat ini, diperlukan adanya suatu audit pemasaran yang akan memberikan gambaran tentang kondisi persaingan pada situasi yang sedang dihadapi oleh perusahaan.

Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Menganalisis strategi dan taktik pemasaran yang ditetapkan perusahaan, (2) Menggambarkan persaingan yang dihadapi perusahaan dalam hal pelanggan, pesaing serta perubahan lingkungan perusahaan. Penelitian ini dilakukan di CV Bimandiri yang berlokasi di Lembang Bandung. Pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja dengan pertimbangan ijin dari pihak manajemen. Pengambilan data dilakukan pada bulan April hingga Mei 2008. jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari pihak manajemen melalui wawancara, observasi dan pengisian kuisioner dari pihak manajemen perusahaan yang terlibat dalam perumusan strategi di perusahaan. Sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, literatur serta hasil penelitian lembaga lain.

Analisis dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif, yaitu metode audit pemasaran *The Strategic Marketing Plus 2000* yang dikeluarkan oleh MarkPlus & Co dalam Kartajaya, 2005. Kerangka kerja *The Strategic Marketing Plus 2000* melibatkan empat unsur C (*Customer, Company, Competitor,*dan *Change*). Dengan demikian, audit pemasaran menurut kerangka kerja tersebut pada dasarnya dilakukan untuk melihat keempat C diatas secara terintegrasi. Hasil audit dari *Customer* (Pelanggan), *Competitor* (pesaing), dan *Change* (perubahan) akan membentuk suatu profil yang dinamakan *Competitive Setting Profile* (CSP) yang akan menghasilkan nilai *Competitive Setting Indeks* (CSI) dan hasil audit dari *Company* (perusahaan) akan menghasilkan *Company Alignment Profile* (CAP) yang akan menghasilkan nilai *Company Alignment Indeks* (CAI).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa saat ini perusahaan berada pada posisi *Selling Oriented Company* menuju *Marketing Oriented Company*, hal ini berdasarkan nilai CAI yang dicapai yaitu sebesar 2.8. Pada perusahaan yang berorientasi penjualan, perusahaan menitikberatkan pada cara penjualan yang

© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

persuasif, melakukan perbaikan produk dan melakukan promosi secara massal, setelah itu untuk menghadapi situasi perusahaan yang berorientasi pemasaran, maka perusahaan dapat memfokuskan kegiatannya untuk mencari peluang pasar baru, yaitu dengan memilih segmen yang paling efeltif untuk dilayani, melakukan peningkatan inovasi dan diferensiasi produk, serta bauran promosi yang efektif. Hasil audit pada komponen CSP menghasilkan nilai CSI sebesar 3.2 dengan begitu, saat ini Bimandiri menghadapi situasi persaingan yang rumit (*Complicated* 3C) dimana pada kondisi ini pelanggan harus benar-benar diperlakukan sebagai seorang pelanggan, selain itu pesaing sudah semakin kuat dan perubahan terjadi secara kontinue dalam industri yang dihadapinya.

Hasil sudit ini dibandingkan dengan hasil audit yang pernah dilakukan di PT Saung Mirwan, hasilnya kedua nilai CSI dan CAI yang diperoleh CV Bimandiri berada dibawah nilai yang dicapai PT Saung Mirwan. Diamana CV Bimandiri memperoleh nilai CSI sebesar 3.2 dan nilai CAI sebesar 2.8, sedangkan nilai CSI Saung Mirwan sebesar 3.8 dan nilai CAI sebesar 3.1. Selisih yang terjadi diantara kedua perusahaan menunjukkan perbedaan posisi perusahaan dalam situasi persaingan bisnis yang sebenarnya.

© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

AUDIT PEMASARAN PADA CV. BIMANDIRI LEMBANG-BANDUNG

Oleh :
IIL HOLILAH
A14105558

Tugas Akhir
Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
Sarjana Pertanian
Pada Program Sarjana Ekstensi Manajemen Agribisnis

PROGRAM SARJANA EKSTENSI MANAJEMEN AGRIBISNIS
FAKULTAS PERTANIAN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
2008

© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Judul : Audit Pemasaran Pada CV. Bimandiri Lembang - Bandung
Nama : Iil Holilah
NRP : A14105556

Disetujui

Dosen Pembimbing

Ir. Netti Tinaprilla, MM.
Nip. 132 339 965

Diketahui

Prof. Dr. Ir. Didie Sopandie, M.Agr
Nip. 131 124 019

Tanggal lulus :

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas berkat dan ridoNya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Penelitian dengan judul audit pemasaran pada CV Bimandiri Lembang Bandung ini, mengangkat masalah yang terkait dengan strategi dan taktik pemasaran yang dihadapi oleh perusahaan. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa pada saat ini perusahaan berada pada posisi *Selling Oriented Company* yang menghadapi situasi persaingan yang rumit.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik guna perbaikan skripsi ini kedepannya.

Bogor, November 2008

Penulis

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Karawang pada tanggal 22 Juni 1985. penulis merupakan anak pertama dari empat bersaudara dari pasangan Ujang Nurtasim dan Nai Rostini. Penulis menyelesaikan pendidikan formal di SDN IV Cicinde Utara Jatisari tahun 1996, SLTP N 2 Jatisari tahun 1999, dan SMUN 1 Cikampek pada tahun 2002. Pada tahun yang sama penulis diterima di Program Diploma III Jurusan Teknisi Medis Veteriner, Fakultas Kedokteran Hewan, Institut Pertanian Bogor melalui jalur regular.

Pada tahun 2005, setelah menyelesaikan Diploma III penulis langsung melanjutkan perkuliahan dengan mengambil Program Sarjana Ekstensi Manajemen Agribisnis, Institut Pertanian Bogor. Selama mengikuti perkuliahan di Ekstensi penulis bekerja paruh waktu di Pelopor Adventure Club dan Pringayu Lentera Alam sebagai fasilitator.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

UCAPAN TERIMAKASIH

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala kemudahannya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dan penyusunan skripsi ini. Proses pengerjaan skripsi ini tidak lepas dari bantuan beberapa pihak, baik berupa materiil maupun moril. Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Ibu Netti Tinaprilla, atas bimbingannya selama proses seminar hingga sidang.
2. Bapak D. Iwan Riswandi, atas arahannya hingga penulis bisa melaksanakan kolokium dengan baik.
3. Ibu Anna Fariyanti, selaku dosen evaluator yang telah memberikan masukan bagi perbaikan proposal penelitian.
4. Ibu Popong Nurhayati, sebagai dosen penguji pada sidang skripsi.
5. Bapak Arif Karyadi, sebagai dosen komisi pendidikan dalam sidang penulis yang telah memberikan banyak masukan dalam skripsi ini.
6. Bapak Sudia Dharmawijaya, atas ijinnya hingga akhirnya penulis dapat melakukan penelitian di CV. Bimandiri.
7. Keluargaku, terutama Ibu atas semua dukungan moril dan materiilnya.
8. Irwan Febriansyah, atas berbagai bantuan yang telah diberikan.
9. Keluarga Yenni dan Gita, atas tumpangannya selama penulis melakukan penelitian di Lembang.
10. Mbak Inda atas pinjaman printernya, Septi atas kebersamaannya dalam menyelesaikan skripsi ini, Wukir atas kesempatan penelitian di lokasi yang sama, dan Zakiah atas pinjaman *notebook* nya.
11. Ubaydillah, atas saran dan masukannya dalams eminar penulis.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

DAFTAR ISI

Halaman

Daftar Isi..... x
Daftar Tabel..... xi
Daftar Gambar..... xii
Daftar Lampiran..... xiii

I. Pendahuluan
1.1 Latar Belakang..... 1
1.2 Perumusan Masalah..... 5
1.3 Tujuan Penelitian..... 7
1.4 Kegunaan Penelitian..... 8
1.5 Ruang Lingkup Penelitian..... 8

II. Tinjauan Pustaka
2.1 Karakteristik Sayuran..... 9
2.2 Penelitian Terdahulu..... 12

III. Kerangka Pemikira
3.1 Konsep Pemasaran..... 15
3.2 Pemasaran Produk..... 16
3.3 Audit Pemasaran..... 17
3.3.1 Strategi 4-C..... 18
3.3.2 Competitive Setting Profile..... 19
3.3.3 Company Alignment Profile..... 22
3.3.3.1 Nilai..... 23
3.3.3.2 Strategi..... 24
3.3.3.3 Taktik..... 26
3.4 Analisis Kesenjangan..... 29
3.5 Situasi Persaingan Bisnis..... 30
3.6 Kerangka Pemikiran Operasional..... 33

IV. Metode Penelitian
4.1 Lokasi dan Waktu Penelitian..... 36
4.2 Jenis dan Sumber Data..... 36
4.3 Metode Pengolahan Dan Analisis Data..... 37
4.3.1 Strategic Marketing Plus 2000..... 37
4.3.1.1 Competitive Setting Profile..... 38
4.3.1.2 Company Alignment Profile..... 40
4.3.2 Analisis Kesenjangan..... 42

V. Gambaran Umum Perusahaan
5.1 Sejarah Perusahaan..... 44
5.2 Visi dan Misi Perusahaan..... 45
5.3 Struktur Organisasi..... 45
5.4 Tenaga Kerja..... 44
5.5 Kegiatan Perusahaan..... 48
5.5.1 Pengadaan Sayuran..... 50
5.5.2 Proses Penanganan (*Processing*)..... 50
5.5.3 Kegiatan Distribusi..... 52

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

VI. Hasil Audit Pemasaran
6.1 Company Alignment Profile (CAP)..... 55
6.1.1 Strategi..... 56
6.1.1.1 Segmentasi..... 56
6.1.1.2 *Targeting*..... 57
6.1.1.3 *Positioning*..... 58
6.1.2 Taktik..... 58
6.1.2.1 Diferesiasi..... 58
6.1.2.2 Bauran Pemasaran..... 58
6.1.2.3 Penjualan..... 60
6.1.3 Nilai..... 60
6.1.3.1 Merek..... 60
6.1.3.2 Servis 61
6.1.3.3 Proses..... 61
6.2 Competitive Setting Profile..... 63
6.2.1 Permintaan Pelanggan (C1)..... 64
6.2.2 Pesaing (C3)..... 65
6.2.3 Perubahan (C4)..... 67
6.3 Analisis Kesenjangan (*gap*)..... 69
6.4 Perumusan Strategi Pemasaran 70
6.4.1 Strategi..... 72
6.4.1.1 Segmentasi..... 72
6.4.1.2 *Targeting*..... 73
6.4.1.3 *Positioning*..... 74
6.4.2 Taktik..... 74
6.4.2.1 Diferensiasi..... 75
6.4.2.2 Bauran Pemasaran..... 75
6.4.2.3 Penjualan..... 76
6.4.3 Nilai..... 76
6.4.3.1 Merek..... 76
6.4.3.2 Pelayanan..... 78
6.4.3.3 Proses..... 79

VII. Kesimpulan dan Saran
7.1 Kesimpulan..... 80
7.2 Saran..... 80

Daftar Pustaka..... 81

Lampiran..... 82

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

DAFTAR GAMBAR

No	Halaman
1. Grafik Omzet CV. Bimandiri Tahun 2006-2008.....	6
2. Strategi 4 C.....	19
3. Kerangka Pemikiran Operasional.....	35
4. Bagan Usulan Strategi Pemasaran CV. Bimandiri.....	72

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

DAFTAR TABEL

No		Halaman
1.	Nilai PDB Hortikultura periode Tahun 2003-2006.....	2
2.	Produksi Tanaman Sayuran di Indonesia Periode Tahun 2003-2007	3
3.	Rata-rata Konsumsi Sayuran Penduduk Indonesia pada Tahun 2003-2006.	4
4.	Tiga Dimensi Permintaan Pelanggan.....	20
5.	Tiga Dimensi Persaingan.....	21
6.	Tiga Dimensi Pembawa Perubahan.....	22
7.	Situasi Persaingan Bisnis.....	30
8.	Form Competitive Setting Profile.....	40
9.	Pedoman Pengisian Company Alignment Profile (CAP).....	41
10.	Form Company Alignment Profile.....	42
11.	Jumlah Tenaga Kerja Berdasarkan Posisi.....	49
12.	Hasil Audit Company Alignment Profile.....	55
13.	Grafik Company Alignment Profile.....	62
14.	Hasil Audit Permintaan Pelanggan (C1).....	64
15.	Hasil Audit Pesaing (C3).....	65
16.	Hasil Audit Perubahan (C4).....	67
17.	Grafik Competitive Setting Profile.....	68
18.	Kesenjangan (*Gap*) CV Bimandiri.....	69

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

DAFTAR LAMPIRAN

No		Halaman
1	Jenis Komoditas Yang Ditawarkan CV Bimandiri	82
2	Kuisioner *Competitive Setting Profile*.....	84
3	Kuisioner *Company Alignment Profile*.....	88
4	Daftar Pelanggan CV. Bimandiri Tahun 2008.....	91

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Hortikultura merupakan salah satu komoditas yang mempunyai peran yang penting dalam sektor pertanian, baik dari sisi sumbangan ekonomi Nasional, pendapatan petani, penyerapan tenaga kerja maupun berbagai segi kehidupan masyarakat. Komoditas hortikultura dikelompokkan kedalam empat kelompok utama yaitu buah-buahan, sayuran, tanaman hias dan biofarmaka (tanaman obat-obatan). Komoditas hortikultura terdiri dari 323 jenis, yaitu buah-buahan 60 jenis, sayuran 80 jenis, biofarmaka 66 jenis, dan tanaman hias 117 jenis. Mengingat banyaknya jenis komoditas yang harus ditangani dan berbagai pertimbangan strategis lain, selama ini pengembangan hortikultura diprioritaskan pada komoditas-komoditas unggulan yang ada (Soekirno, 2007).

Menurut data dari Ditjen Hortikultura, total komoditas hortikultura memberikan sumbangan PDB sebesar 53,885 Milyar pada tahun 2003, dan terus mengalami peningkatan dari tahun ketahun. Pada tahun 2004 terjadi peningkatan sebesar 5,49 persen, tahun 2005 meningkat sebesar 8,7 persen, dan tahun 2006 mengalami peningkatan sebesar 11,08 persen dari tahun sebelumnya dan merupakan peningkatan tertinggi selama empat tahun ini.

Salah satu komoditas hortikultura yang turut berperan dalam memberikan sumbangan PDB adalah komoditas sayuran. Pada tahun 2003, jumlah PDB mencapai 20,573 milyar, dan jumlah ini terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Peningkatan yang terbesar terjadi pada tahun 2006 sebesar 9,12 persen dari tahun sebelumnya. Sayuran merupakan komoditas kedua setelah buah-buahan yang memberikan nilai PDB dengan jumlah yang tinggi dibanding

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

dengan kedua komoditas yang lainnya. Untuk lebih jelasnya, data PDB dapat di lihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Nilai PDB Hortikultura Periode 2003-2006

NO	Kelompok KOMODITAS	NILAI PDB			
		2003	2004	2005	2006
1	Buah-buahan	28,246	30,765	31,694	35,448
2	Sayuran	20,573	20,749	22,630	24,694
3	Biofarmaka	565	722	2,806	3,762
4	Tanaman Hias	4,501	4,609	4,662	4,734
	Total Hortikultura	**53,885**	**56,844**	**61,792**	**68,639**

Sumber : www.hortikultura.deptan.go.id

Sayuran merupakan salah satu komoditas yang sangat banyak dikembangkan. Masyarakat telah banyak mengenal berbagai jenis sayuran, baik sayuran lokal maupun sayuran yang berasal dari luar negeri yang telah banyak dibudidayakan. Selain itu, sayuran merupakan salah satu bahan pangan yang dikonsumsi dengan jumlah yang cukup tinggi. Tetapi kebutuhan akan sayuran belum tercukupi seluruhnya, sehingga hal ini memberikan peluang yang sangat besar untuk terus mengembangkan budidaya sayuran untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Sayuran memiliki kontribusi dalam pemenuhan kebutuhan asupan gizi manusia seperti serat, vitamin, kalsium, zat besi, dan gizi lainnya yang dapat mencegah kehadiran penyakit. Gerakan ‘kembali ke alam’ menjadi salah satu faktor pendorong konsumsi sayuran sebagai sarana menuju hidup sehat. Pentingnya sayuran bagi kesehatan memicu peningkatan jumlah konsumsi, sehingga hal ini turut meningkatkan jumlah produksi sayuran untuk memenuhi permintaan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

Tabel 2 Produksi Tanaman Sayuran di Indonesia Periode Tahun 2003-2007

NO	KOMODITAS	Produksi (Ton)				
		2003	2004	2005	2006	2007*)
1	Bawang Merah	762,795	757,399	732,610	794,929	745,270
2	Bawang Putih	38,957	28,851	20,733	21,052	17,200
3	Bawang Daun	345,720	475,571	501,437	571,264	427,711
4	Kentang	1,009,979	1,072,040	1,009,619	1,011,911	1,034,490
5	Lobak	26,340	30,625	54,226	49,344	38,900
6	Kol/Kubis	1,348,433	1,432,814	1,292,984	1,267,745	1,254,856
7	Petsai/Sawi	459,253	534,964	548,453	590,400	544,126
8	Wortel	355,802	423,722	440,001	391,370	347,686
9	Kacang Merah	90,281	107,281	132,218	125,251	106,074
10	Kembang Kol	86,222	99,994	127,320	135,517	128,366
11	Cabe Besar	774,408	714,705	661,730	736,019	641,558
12	Cabe Rawit	292,314	385,809	396,293	449,040	436,982
13	Tomat	657,459	626,872	647,020	629,744	618,000
14	Terung	301,030	312,354	333,328	358,095	371,602
15	Buncis	247,782	267,619	283,649	269,533	236,858
16	Ketimun	514,210	477,716	552,891	598,892	510,928
17	Labu Siam	103,451	179,845	180,029	212,697	244,733
18	Kangkung	208,450	212,870	229,997	292,950	299,685
19	Bayam	109,423	107,737	123,785	149,435	135,589
20	Kacang Panjang	432,365	454,999	466,387	461,239	453,609
21	Jamur	31,233	10,544	30,854	23,559	46,837
22	Melinjo	244,864	209,630	210,836	239,209	194,349
23	Petai	134,099	135,715	125,587	148,268	166,305
Total sayuran		**8,574,870**	**9,059,676**	**9,101,987**	**9,527,463**	**9,001,714**

Sumber : www.hortikultura.deptan.go.id
Keterangan : *) Angka sementara

Pada data diatas dapat dilihat bahwa total produksi sayuran dari tahun ke tahun terus mengalami peningkatan, meskipun peningkatan tersebut tidak sama persentasenya dari tahun ke tahun. Tahun 2004 mengalami peningkatan produksi sebesar 5,6 persen dari tahun sebelumnya, sedangkan tahun 2005 peningkatan yang dicapai hanya sebesar 0,46 persen, tahun 2006 peningkatan yang dicapai sebesar 4,6 persen, dan tahun 2007 berdasarkan angka sementara yang dapat dikumpulkan produksi sayuran mengalami penurunan sebesar 5,5 persen dibandingkan dengan tahun 2006, tetapi angka ini masih memiliki kemungkinan besar untuk berubah, bahkan terjadi peningkatan. Permintaan sayuran untuk pasar dalam negeri dan ekspor terus meningkat. Hal ini sejalan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
(C) Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

dengan pertumbuhan pasar swalayan di dalam negeri dan banyaknya permintaan dari importir.

Jenis sayuran yang dapat dikemas untuk tujuan pasar tersebut jumlahnya lebih dari 100 macam, mulai dari sayuran daun, umbi dan sayuran buah. Di dalam negeri, selain pasar swalayan pasar yang banyak menyerap sayuran adalah hotel, restoran, dan jasa katering.

Tabel 3 Rata-rata Konsumsi Sayuran Penduduk Indonesia pada Tahun 2003-2006

No	KOMODITAS	KONSUMSI PERKAPITA (Kg/Th)			
		2003	2004	2005	2006*
1	Bawang Merah	2.22	2.19	2.21	2.08
2	Bawang Putih	1.13	1.15	1.21	1.09
3	Kentang	1.61	1.82	1.92	1.66
4	Kol/Kubis	1.87	2.03	2.03	1.82
5	Petsai/Sawi	0.47	0.47	0.78	0.47
6	Wortel	0.62	0.73	1.09	0.94
7	Cabe Besar	1.35	1.36	1.51	1.38
8	Cabe Rawit	1.20	1.14	1.16	1.16
9	Cabe Hijau	0.23	0.24	0.24	0.23
10	Tomat	1.52	1.52	1.34	1.17
11	Terung	2.86	2.55	2.55	2.65
12	Buncis	0.99	0.94	0.94	0.94
13	Ketimun	2.18	1.92	1.92	1.98
14	Labu Siam	0.73	0.83	0.94	1.09
15	Kangkung	5.04	4.52	4.94	4.99
16	Bayam	4.78	4.42	4.78	4.37
17	Kacang Panjang	3.74	3.43	3.69	4.00
18	Kacang Merah	-	-	-	-
19	Jamur	0.04	0.05	0.05	0.42
20	Sayuran lainnya	1.92	2.18	2.03	1.72
	Total Sayuran	**34.52**	**33.49**	**35.33**	**34.16**

Sumber : www.hortikultura.deptan.go.id
Keterangan : *) Angka Sementara

Dari Tabel 3 diketahui bahwa total konsumsi sayuran dari tahun ke tahun cenderung fluktuatif, dapat dilihat bahwa pada tahun 2004 terjadi penurunan dari tahun sebelumnya sebesar 1.03 kilogram dari total konsumsi sayuran. Kemudian pada tahun 2005, terjadi peningkatan kembali sebesar 1.84 kilogram dibandingkan dengan tahun 2004, lalu kemudian kembali terjadi penurunan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

sebesar 1.17 kilogram pada tahun 2006. Dari data konsumsi sayuran di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa meski total jumlah konsumsi sayuran tiap tahunnya cenderung fluktuatif, jika diperhatikan dengan lebih seksama, beberapa jenis sayuran terus meningkat konsumsinya dari tahun ke tahun seperti kacang panjang, wortel dan lainnya.

Peningkatan jumlah konsumsi dari tahun ke tahun harus diiringi dengan jumlah produksi yang dapat mengimbangi permintaan sayuran. Peningkatan konsumsi sayuran ini disebabkan oleh peningkatan jumlah penduduk dan kecenderungan masyarakat untuk mengurangi konsumsi makanan yang kurang menyehatkan bagi tubuh, terutama produk makanan yang berasal dari hewan yang mengandung banyak kolesterol. Kondisi tersebut menuntut adanya pengadaan sayuran yang bermutu tinggi dan memiliki kontinuitas yang baik.

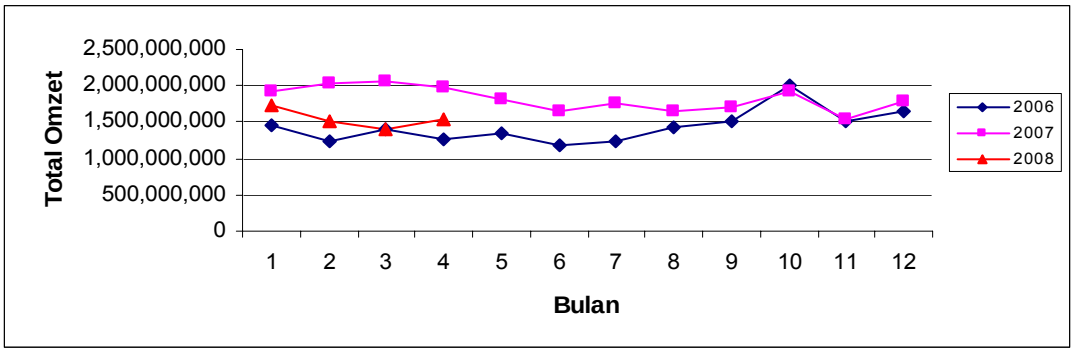
1.2 Perumusan Masalah

Salah satu pemasok sayuran segar dalam kemasan adalah CV Bimandiri. Dalam kegiatan usahanya, perusahaan berkonsentrasi untuk memasok produk sayuran segar khusus kepada supermarket-supermarket atau pasar modern. Produk utamanya adalah berbagai jenis sayuran segar yang telah dikemas dan siap dipasarkan di supermarket-supermarket. Produk sayuran kemasan yang dipasok setiap harinya terdapat sekitar 160 jenis sayuran, seperti bayam, kol, sawi, tomat dan lainnya.

Besarnya peluang dibidang agribisnis sayuran turut mendorong investor dan pengusaha untuk ikut bersaing dalam bisnis ini. Hal ini menyebabkan semakin tingginya tingkat persaingan yang dihadapi oleh CV Bimandiri. Berbagai strategi dan taktik telah diterapkan CV Bimandiri untuk menghadapi persaingan di pasar. Keberhasilan pemasaran berkaitan dengan strategi yang dirumuskan oleh perusahaan, adanya strategi yang efektif dan mengenai sasaran

© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

memungkinkan perusahaan mampu mengungguli pesaingnya. Selama ini perusahaan memasarkan produknya kepada segmen pasar tertentu yang paling efektif yaitu konsumen kalangan menengah keatas, selain itu kegiatan promosi dilakukan dengan mengikuti promosi yang dilakukan oleh supermarket, perusahaan belum dapat melakukan promosi besar-besaran lewat media massa atau elektronik, disebabkan keterbatasan biaya untuk melakukan kegiatan tersebut.



Gambar 1. Grafik Omzet CV. Bimandiri Tahun 2006-2008
Sumber : CV. Bimandiri, 2008

Omzet perusahaan dalam empat bulan terakhir ditahun ini terus menunjukkan penurunan yang signifikan dibandingkan dengan tahun sebelumnya, pada gambar 1 dapat dilihat grafik penurunannya. Hal ini harus dipelajari permasalahannya lebih lanjut, karena jika hal ini terus dibiarkan berkelanjutan akan berdampak pada kestabilan perusahaan secara keseluruhan. Untuk melihat gambaran kondisi perusahaan pada situasi saat ini, maka diperlukan adanya suatu audit pemasaran yang akan memberikan gambaran tentang kondisi persaingan yang sedang dihadapi oleh perusahaan.

Saat ini perusahaan menghadapi persaingan yang ketat sehingga dibutuhkan strategi pemasaran yang tepat. Bimandiri harus mampu mempertahankan pelanggannya, bahkan meningkatkan jumlah konsumennya agar dapat bertahan dalam industri ini. Salah satu pesaing Bimandiri yang cukup

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

kuat adalah PT Saung Mirwan, oleh karena itu manajemen harus meninjau ulang setiap strategi yang digunakan oleh perusahaan agar tidak tertinggal dari pesaing. Untuk menghasilkan strategi pemasaran yang tepat, dibutuhkan audit lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal. Untuk itulah diperlukan penelitian audit pemasaran agar perusahaan dapat tetap eksis di pasar.

Audit pemasaran tidak hanya memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan yang sedang dihadapkan dengan persoalan. Dalam situasi normal sekalipun, perusahaan dapat melakukan audit pemasaran agar perusahaan mampu memperkecil kesenjangan negatif antara lingkungan pemasaran dengan strategi, taktik dan kapasitas yang dimiliki oleh perusahaan. Selama ini, perusahaan belum pernah melakukan audit pemasaran.

Berdasarkan uraian di atas, terdapat beberapa permasalahan yang timbul pada penelitian ini, yang pertama adalah apakah strategi dan taktik pemasaran yang telah dirumuskan masih relevan dengan kondisi yang dihadapi perusahaan pada saat ini. Hal ini terkait dengan terjadinya penurunan omzet. Masalah yang kedua terkait dengan kondisi persaingan yang dihadapi perusahaan dalam hal pelanggan, pesaing serta perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis perusahaan.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis strategi, taktik dan nilai pemasaran yang ditetapkan oleh perusahaan.
2. Menggambarkan persaingan yang dihadapi perusahaan dalam hal pelanggan, pesaing serta perubahan lingkungan bisnis perusahaan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah :

1. Sebagai bahan pertimbangan bagi CV Bimandiri dalam menentukan strategi usaha untuk mengantisipasi perubahan lingkungan yang terjadi.
2. Sebagai masukan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam penelitian terkait dengan audit pemasaran.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Sehubungan dengan terbatasnya waktu, biaya dan kemampuan dalam melakukan penelitian ini, maka ruang lingkup penelitian ini terbatas pada:

1. Audit ini merupakan audit internal perusahaan, sehingga responden yang diwawancarai dalam penelitian ini merupakan karyawan CV Bimandiri yang terlibat secara aktif dalam perumusan strategi perusahaan, tidak melibatkan pihak lain diluar manajemen perusahaan.
2. Penelitian ini hanya dilakukan pada CV Bimandiri, sedangkan PT Saung Mirwan hanya sebagai pembanding yang datanya di ambil dari penelitian yang telah dilakukan pada tahun 2006.

© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

II TINJAUAN PUSTAKA

Manusia pada zaman dahulu memperoleh bahan pangan dengan berburu, menangkap ikan dan mengumpulkan hasil tanaman yang dapat dikonsumsi langsung. Bahan pangan yang dikumpulkan tersebut berupa buah-buahan, biji-bijian dan tumbuhan untuk obat. Dengan meningkatnya populasi, maka diperlukan jumlah bahan pangan yang semakin banyak serta jenis yang lebih beragam, sehingga dimulailah dilakukan pemuliaan tanaman hingga yang dapat kita kenal sekarang hortikultura, yang dalam terjemahan bebas diartikan sebagai ilmu pengetahuan yang memplajari tentang budidaya tanaman yang intensif dan produknya digunakan sebagai bahan pangan, seperti padi-padian, sayuran, buah-buahan dan tanaman obat. (Ashari, 1995).

Pada umumnya produk hortikultura terutama sayuran dikonsumsi dalam bentuk segar, sehingga kadar air sangat menentukan kualitasnya. kandungan kadar air yang tinggi dalam sayuran dan buah, menyebabkan produk menjadi mudah rusak (*perishable)*. Selain itu, produk sayuran juga umumnya memiliki sifat yang meruah atau *voluminous*, tetapi tidak tergantung tergantung pada musim sehingga sayuran dapat dibudidayakan kapan saja selama memenuhi syarat tumbuhnya.

2.1 Karakteristik Sayuran

Tanaman sayur dapat berbentuk rumput, perdu, semak atau pohon. Bentuk pertumbuhannya tegak pendek, menjulang, atau menjalar dengan hasill berupa umbi, bunga, buah, atau biji. Umumnya tanaman sayur berbunga sempurna (hermaprodit), yakni dalam satu bunga terdapat bunga jantan dan betina. Alat reproduksi jantan disebut benang sari (stamen). Benang sari mengandung tepung sari (pollen) dalam kantong sarui (anthrea). Sementara alat reproduksi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

betina disebut putik (*pistullum*). Putik terdiri dari bagian bakal buah (*ovarium*) yang mengandung bakal biji (*ovulum*) dan kepala putik (Sunarjono, 2007)

Sayuran yang termasuk produk hortikultura terdiri dari berbagai jenis dan dapat dibedakan berdasarkan tempat tumbuhnya, kebiasaan tumbuh, dan bentuk yang biasa dikonsumsi. Berdasarkan tempat tumbuhnya, dikenal sayuran dataran rendah, sayuran dataran tinggi, dan sayuran yang dapat tumbuh pada kedua tempat tersebut (Tim Penulis PS, 2008)

Berdasarkan kebiasaan tumbuh, sayuran dapat dibedakan menjadi sayuran semusim dan tahunan. Sayuran semusim adalah sayuran yang melengkapi siklus hidupnya dalam satu musim, sementara sayuran tahunan adalah sayuran yang pertumbuhan dan produktifitasnya tidak terbatas. Berdasarkan bentuk yang dikonsumsi, sayuran dibedakan menjadi sayuran daun, buah, bunga, umbi dan rebung. Sayuran umumnya diusahakan di luar kota, sedangkan hasilnya dijual di kota-kota yang jaraknya jauh dari pusat penghasil (sentra produksi). Oleh karena itu, diperkirakan 20-30 persen sayuran akan menjadi sampah bila perlakuan, pengangkutan dan penyimpanannya tidak baik (Sunarjono, 2007)

Sayuran sebagai salah satu komoditas hortikultura sangat beragam, tapi terdapat kesamaan yang mendasar pada ciri-ciri produknya antara lain (Harjadi, 1989) :

1. Dipanen dan dimanfaatkan dalam keadaan hidup atau segar. Pada produk seperti ini diproses biologi masih terus berlangsung sehingga bersifat mudah rusak (*perishable*)
2. Komponen utama mutu ditentukan oleh kandungan air. Jika kadar airnya tinggi, maka berimplikasi pada mahalnya biaya transportasi dan perlu adanya pengawetan dengan teknologi khusus.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

3. Meruah (*voluminous*). Sifat meruah berdampak pada mahalnya biaya transportasi dan perlu adanya gudang atau ruangan khusus untuk memertahankan agar produknya tetap segar dan terjaga mutunya.
4. Produk yang berkualitas biasanya disertai dengan harga yang jauh lebih tinggi, yang dapat dilihat dari : warna, serat, rasa, tekstur, kandungan gizi, bentuk cara pengemasan dan cara penyajian.
5. Bukan sumber karbohidrat, tapi sumber vitamin dan mineral.
6. Perlakuan pasca panen dapat dilakukan dengan metode pengawetan menggunakan teknologi khusus untuk menjaga produk dalam keadaan hidup.
7. Pengusahaan intensif. Budidaya hortikultura termasuk sayuran bersifat padat modal, padat tenaga kerja dan teknologi.

Selain ciri-ciri tersebut, sayuran juga mempunyai sifat lain yang berbeda dengan komoditi pertanian lainnya. Sifat ini menyebabkan adanya ketergantungan yang tinggi antara konsumen dan produsen (Harjadi, 1989). Sifat-sifat sayuran tersebut adalah :

1. Tidak tergantung musim, sifat ini menyebabkan sayuran dapat dibudidayakan kapan saja asal syarat tumbuhnya terpenuhi.
2. Mempunyai risiko yang tinggi, umumnya produk sayur-sayuran sifatnya mudah busuk dan rusak sehingga umur tampilannya pendek. Seiring dengan berlalunya waktu dan kekurang hati-hatian dalam penanganan pasca panen maka sayuran yang dijual akan semakin turun harganya sampai tidak bernilai sama sekali.
3. Perputaran modalnya cepat, hal ini disebabkan umur tanaman produksi yang singkat dan permintaan pasar yang tidak pernah berhenti karena setiap hari orang membutuhkan sayuran.

© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

4. Karena sifatnya yang mudah busuk dan berumur pendek, maka lokasi produksi sebaiknya dekat dengan konsumen. Keadaan ini sangat menguntungkan karena dapat menghemat biaya distribusi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Aini (2005) melakukan penelitian mengenai analisis sistem pasokan ke ritel modern dengan mengambil kasus di CV Bimandiri, Lembang, Bandung. Terdapat lima tujuan utama dalam penelitian ini, pertama adalah menganalisis mekanisme sistem pasokan yang dilakukan oleh PT. Bimandiri untuk menjamin kesesuaian kualitas, kuantitas dan harga sesuai dengan permintaan ritel sebagai lembaga pengecer. Kedua, menganalisis struktur biaya pasokan yang dikeluarkan oleh Bimandiri. Ketiga, menganalisis imbangan penerimaan terhadap biaya pasokan. Keempat, menganalisis marjin keuntungan masing-masing produk sayuran Bimandiri. Dan kelima adalah menganalisis hubungan kelembagaan antar anggota rantai pasokan yang terlibat.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mekanisme pengadaan yang dilakukan oleh perusahaan masih menjamin kontinyuitas pasokan secara penuh, salah satunya disebabkan oleh keterbatasan pemasok tetap yang belum mampu memasok secara kontinue. Alokasi penggunaan biaya terbesar dalam pengelolaan barang dan distribusi adalah pembelian bahan baku yang dilakukan secara kredit dan tunai serta biaya transportasi. Marjin keuntungan yang diperoleh dari 3 jenis sayuran yang dianalisis sebesar 50 persen bahkan mencapai 90 persen. Dalam analisis hubungan kelembagaan diketahui bahwa untuk mencapai hubungan jangka panjang antara masing-masing lembaga yang tergabung dalam suatu rantai pasokan seharusnya menjalin kemitraan yang saling menguntungkan dan bersifat terbuka, sehingga masing-masing lembaga akan merasakan keuntungannya.

© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
BogorAgricultraUniversity
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Dewandana (2006) melakukan penelitian tentang penerapan audit pemasaran dari Markplus 2000 pada industri sayur organik di Jabotabek, kasus pada PT. Amani Mastra, Caman, Jatibening, Bekasi. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk membandingkan profil pemasaran perusahaan yang sebenarnya dengan profil persaingan, serta untuk menyusun perbaikan strategi bersaing yang tepat berdasarkan hasil audit kompetitif.

Hasil audit pemasaran yang telah dilakukan menghasilkan nilai CSP sebesar 2,87 dengan standar deviasi 0,37 yang menunjukkan bahwa perusahaan pada saat ini menghadapi persaingan pada tingkat 3C atau pada kondisi complicated. Analisis terhadap komponen CAP didapat nilai sebesar 2,38 dengan standar deviasi 0,46. hal ini menunjukkan PT Amani termasuk ke dalam tipe 2,5C atau perusahaan dengan orientasi penjualan.

Efrizal (2006) meneliti tentang Audit pemasaran produk sayuran, studi kasus di PT Saung Mirwan Desa Sukamanah, Megamendung, Bogor. Penelitian ini bertujuan untuk melihat strategi, taktik dan nilai pemasaran perusahaan, melihat kondisi persaingan, serta untuk menganalisis efektifitas pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan analisis yang dilakukan berdasarkan strategic marketing plus 2000 dan konsep strategi control yang dikeluarkan oleh Kotler (2002)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai CAI yang diperoleh sebesar 3.1 yang menggambarkan bahwa perusahaan berada pada posisi Marketing Oriented Company (3C). nilai CSI yang diperoleh adalah sebesar 3.8 yang menggambarkan situasi persaingan bisnis berada pada posisi 3.5C, yaitu Sophisticated. Dari kedua nilai tersebut diperoleh kesenjangan negatif sebesar 0.7 skala (CAI<CSI) hal ini berarti strategi yang diterapkan selama ini kurang agresif dalam menghadapi perubahan-perubahan dalam lingkungan bisnis.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

Analisis efektifitas pemasaran menghasilkan nilai MEI sebesar 20.8 hal ini menunjukkan efektifitas pemasaran berada dalam kategori baik.

Dari penelitian terdahulu, ternyata diketahui bahwa untuk perusahaan sayuran, PT Saung Mirwan mempunyai posisi yang cukup kuat di pasar dibandingkan dengan PT Amani Mastra. Hal ini terjadi karena PT Saung Mirwan adalah perusahaan besar dan Amani Mastra lebih kecil dan usahanya lebih fokus untuk sayuran organik saja. Strategic Marketing Plus 2000 menjelaskan dimana posisi perusahaan sekaligus menunjukkan situasi persaingan yang sedang dihadapi perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada CV Bimandiri yang berlokasi di Bandung, untuk melihat bagaimana posisi persaingan perusahaan dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan lain, terutama Saung Mirwan sebagai salah satu pesaing kuat. Alat analisis yang digunakan sama dengan penelitian terdahulu dari Dewandana (2006), yaitu audit pemasaran MarkPlus 2000 dari Hermawan Kartajaya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

III KERANGKA PEMIKIRAN

3.1 Konsep Pemasaran

Pemasaran lebih berurusan dengan pelanggan jika dibandingkan dengan fungsi bisnis lainnya. Memahami, menciptakan, mengkomunikasikan, dan memberikan nilai serta kepuasan kepada konsumen adalah inti pemikiran dan praktek pemasaran modern. Kotler & Amstrong (2001) mendefinisikan pemasaran sebagai proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk serta nilai dengan pihak lain.

Definisi pemasaran secara sosial merupakan suatu proses sosial yang dengan proses itu individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan pihak lain. Produk tersebut diciptakan untuk memuaskan kebutuhan atau keinginan manusia, sehingga terjadi proses pertukaran untuk mendapatkan produk yang diinginkan atau kebutuhan usaha dari tangan produsen ke tangan konsumen, sedangkan untuk definisi secara manajerial, pemasaran sering digambarkan sebagi seni menjual produk atau pemasaran merupakan proses perencanaan dan pelaksanaan pemikiran, penetapan harga, promosi, dan penyaluran gagasan, barang, jasa untuk menciptakan pertukaran yang memenuhi sasaran-sasaran individu dan organisasi (Kotler, 2002)

Pemasaran mengalami redefinisi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan situasi persaingan. Kartajaya (2005) memberikan usulan mengenai definisi pemasaran yang mencakup seluruh dunia yaitu, pemasaran adalah sebuah disiplin bisnis strategis yang mengarahkan proses penciptaan, penawaran, dan perubahan nilai dari satu inisiator kepada stakeholdernya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

Pemasaran seharusnya dimengerti tidak seperti pengertian lama yaitu menciptakan penjualan dengan cara memberitahukan dan menjual, tetapi dalam arti baru yaitu memuaskan kebutuhan konsumen. Penjualan hanya terjadi ketika produk telah diciptakan. Sebaliknya, pemasaran dimulai jauh sebelum perusahaan memiliki produk. Pemasaran adalah salah satu pekerjaan manajer dalam menilai kebutuhan, mengukur tingkat dan intensitasnya, dan menentukan apakah ada peluang yang menguntungkan. Pemasaran berlanjut selama produk hidup, berusaha mendapatkan konsumen baru dan mempertahankan konsumen saat ini dengan meningkatkan daya tarik dan kinerja produk, belajar dari hasil penjualan produk dan mengelola kinerja supaya berulang (Kotler & Amstrong, 2001)

3.2 Pemasaran Produk

Menurut Kotler (2002) definisi produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke suatu pasar untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan. Produk adalah elemen kunci dalam tawaran pasar. Perencanaan bauran pemasaran dimulai dengan memformulasikan tawaran untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pelanggan sasaran. Pelanggan akan menilai berdasarkan tiga elemen dasar, yaitu keistimewaan dan mutu produk; bauran dan kualitas pelayanan serta kesesuaian dengan tawaran tersebut.

Dalam merencanakan pasar menurut Kotler (2002), pemasar perlu berpikir melalui lima level produk. Level paling dasar adalah manfaat inti, yaitu jasa atau manfaat dasar yang sesungguhnya dibeli oleh pelanggan. Pada level kedua, pemasar harus mengubah manfaat inti menjadi produk dasar. Level ketiga, pemasar harus menyiapkan produk yang diharapkan, yaitu serangkaian atrribut dan kondisi yang biasa diharapkan para pembeli ketika mereka membeli produk tersebut. Pada level keempat, pemasar menyiapkan produk yang ditingkatkan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

yang melampaui harapan pelanggan. Level kelima terdapat produk potensial, yang mencakup semua peningkatan dan transformasi yang pada akhirnya akan dialami produk tersebut dimasa yang akan dating. Disinilah perusahaan secara agresif mencari berbagai cara baru untuk memuaskan pelanggan dan membedakan tawarannya.

3.3 Audit Pemasaran

Perkataan audit dalam bisnis sering dihubungkan dengan masalah keuangan, dimana hal ini dilakukan berdasarkan suatu prosedur standar akuntansi yang jelas dan mudah dimengerti. Kata audit ini juga mulai dipopulerkan dalam konteks pemasaran, walaupun masalah pemasaran relatif lebih kompleks dan lebih bergantung pada keputusan daripada suatu peraturan standar. Meskipun demikian, banyak pakar dalam bidang pemasaran telah mencoba merumuskan suatu konsep yang dapat digunakan sebagai pedoman untuk melakukan audit pemasaran (Kartajaya, 2005)

Salah satu alat pengendalian strategi pemasaran adalah audit pemasaran. Kotler & Amstrong (2001) mendefinisikan audit pemasaran sebagai pemeriksaan lingkungan, tujuan, strategi, dan kegiatan perusahaan secara lengkap, sistematik, independen, dan periodik untuk menentukan bidang masalah yang sedang dihadapi perusahaan.

Kotler, Gregor, dan Rodger dalam Kartajaya (2005) memberikan definisi audit pemasaran sebagai berikut : “Audit pemasaran adalah pemeriksaan terhadap suatu perusahaan atau unit bisnis secara komprehensif, sistematis, independent, dan berkala. Unsur-unsur yang dilibatkan dalam pemasaran adalah lingkungan, obyek, strategi, dan aktifitas pemasaran untuk melihat masalah dan kesempatan serta memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kinerja pemasaran dari perusahaan atau unit bisnis”.

© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Model audit pemasaran yang akan digunakan sebagai alat analisis dalam penelitian ini adalah audit kompetitif. Konsep audit kompetitif ini, merupakan salah satu bagian dari model strategi pemasaran yang dirumuskan MarkPlus&Co yang telah dikenal sejak tahun 1994, yaitu *Strategic Marketing Plus 2000.*

Tujuan akhir dari audit pemasaran ini adalah untuk mendapatkan profil lingkungan bisnis yang mempengaruhi perusahaan dan profil faktor-faktor internal yang terdiri dari strategi, taktik, dan nilai. Profil yang pertama dinamakan sebagai *Competitive Setting Profile* (CSP) sedangkan profill yang kedua disebut sebagai *Company Alignment Profile* (CAP).

3.3.1 Strategi 4-C

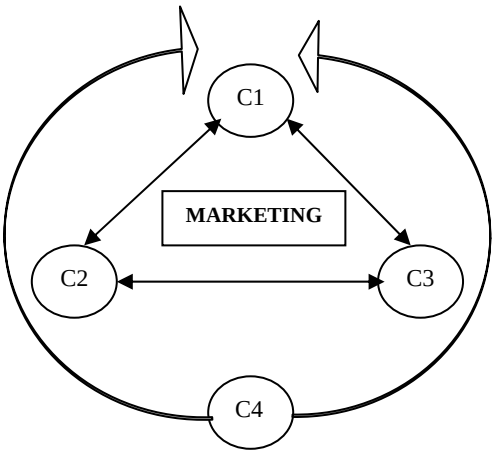
Terdapat tiga elemen yang harus diperhatikan untuk menyusun suatu strategi, yaitu *company, customer dan competitor*. Ketiga elemen ini secara kolektif disebut dengan segitiga strategis dimana terdapat satu C lagi yang harus diperhatikan dalam penyusunan strategi pemasaran meskipun tidak dimasukkan secara eksplisit, yaitu change.

Perubahan lingkungan bisnis harus benar-benar diperhatikan dalam penyusunan strategi. Dimana perubahan ini semakin cepat, kompleks, dan tidak terduga. D'Aveni dalam Kartajaya (2005) menyebutkan bahwa perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan sangat dinamis telah memaksa perusahaan untuk terus secara aktif merumuskan strategi guna mendapatkan sumber-sumber dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Berdasarkan pemikiran tersebut, kerangka kerja *Strategic Marketing Plus 2000* melibatkan keempat unsur sebagai landasan kerangka kerja tersebut. Dengan demikian, audit pemasaran menurut kerangka kerja pada dasarnya juga dilakukan untuk melihat keempat C tersebut secara terintegrasi. Hasil audit dari *customer* (pelanggan), *competition* (persaingan) dan *change* (perubahan) akan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

membentuk suatu profil yang dinamakan *Competitive Setting Profile (CSP)* dan hasil audit dari *company* akan menghasilkan *Company Alignment Profile (CAP)*.



Gambar 2. Strategi 4C
Sumber : Kertajaya, 2005

3.3.2 Competitive Setting Profile

Variabel pertama CSP ini adalah pelanggan (*customer*). Pelanggan adalah individu dan rumah tangga yang membeli barang dan jasa untuk dikonsumsi. Audit kompetitif dari *Strategic Marketing Plus 2000* ini akan melihat tingkat permintaan pelanggan berdasarkan faktor-faktor yang menyebabkan perubahan kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan. Tiga dimensi yang akan diukur dalam audit kompetitif untuk melihat permintaan pelanggan ini adalah *enlightene*d (pencerahan), informationalized (tahu informasi), dan empowered (berkemampuan).

Seorang pelanggan yang sudah tercerahkan adalah pelanggan yang mempunyai pandangan ke depan, lebih rasional serta sanggup mempengaruhi pelanggan lain. Salah satu factor yang berpengaruh terhadap pencerahan adalah pendidikan. Pelanggan yang tahu informasi adalah pelanggan yang mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi pilihan-pilihan yang ada, hal ini disebabkan oleh mudahnya dan cepatnya pelanggan mendapatkan informasi. Dimensi ketiga

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

yaitu berkemampuan maksudnya adalah pelanggan memiliki kemampuan untuk merealisasikan apa yang menjadi keputusannya.

Tabel 4 Tiga Dimensi Permintaan Pelanggan

Dimensi	Keterangan
Pencerahan	Pelanggan yang telah mempunyai pandangan kedepan, lebih rasional serta sanggup untuk memengaruhi pelanggan lain. Salah satu faktor yang mempengaruhinya adalah tingkat pendidikan pelanggan.
Tahu Informasi	Pelanggan yang mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi pilihan-pilihan yang ada. Hal ini terutama disebabkan oleh mudahnya dan cepatnya pelanggan untuk mendapatkan informasi
Berkemampuan	Kemampuan dari pelanggan untuk merealisasikan apa yang menjadi keputusannya.

Sumber : Arafat, 2005

Variabel C yang kedua adalah *Competitor* (pesaing). Pesaing yaitu organisasi atau perusahaan dalam industri yang sama yang menjadi tantangan dan hambatan bagi perusahaan untuk menjalankan strateginya. Audit yang dilakukan berdasarkan kerangka kerja *Strategic Marketing Plus 2000* ini adalah melihat tiga dimensi dari pesaing, yaitu *general* (umum), *aggressiveness* (keagresifan), *dan capability* (kapabilitas). Dimensi umum menggambarkan jumlah pesaing yang ada dalam industri, serta mencakup pesaing potensial di masa-masa yang akan datang.

Dimensi yang kedua adalah keagresifan, yaitu seberapa jauh para pesaing menerapkan strateginya secara kreatif dan efektif untuk menciptakan keunggulan kompetitif agar tetap bertahan dalam pasar. dimensi ketiga adalah kapabilitas para pesaing. Dimensi kapabilitas ini diukur berdasarkan kondisi keuangan, karyawan dan asset-aset yang berhubungan dengan teknologi.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

Tabel 5 Tiga Dimensi Persaingan

Dimensi	Keterangan
Umum	Menggambarkan jumlah pesaing yang berbeda dalam suatu industri. Disamping menggambarkan jumlah pesaing yang ada pada saat ini, dimensi umum juga mencakup pesaing potensial di masa-masa yang akan datang dan pesaing dari produk substitusi.
Sikap Agresif	Menjelaskan seberapa jauh para pesaing menerapkan strateginya secara kreatif dan efektif. Satu pesaing yang sangat kreatif dan efektif dalam menerapkan strateginya akan lebih berbahaya dibandingkan dengan pesaing pasif yang banyak. Dimensi sikap agresif ini terutama berhubungan dengan usaha-usaha untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang bersumber kepada tiga hal yang pertama.
Kemampuan	Perusahaan akan berusaha untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang diukur berdasarkan kondisi keuangan, karyawan dan asset-aset nyata terutama yang berhubungan dengan teknologi.

Sumber : Arafat, 2005

Variabel C yang ketiga adalah *Change Driver* (pembawa perubahan) yang terdiri dari tiga dimensi, yaitu teknologi, ekonomi dan sosial. Teknologi adalah pembawa perubahan yang paling vital dalam mempengaruhi perubahan terhadap permintaan pelanggan dan pesaing. Teknologi memiliki peranan yang besar untuk mengubah struktur industri, menciptakan industri baru, juga mempengaruhi competitive advantage suatu industri. Selain dimensi teknologi, juga dilakukan observasi terhadap dimensi ekonomi sosial.

Perekonomian yang mulai terbuka memungkinkan para pemain dalam setiap industri semakin bertambah banyak. Adanya deregulasi dan liberalisasi yang mulai dicanangkan oleh negara-negara maju turut mempengaruhi pola perekonomian secara keseluruhan. Pasar yang bertambah luas baik struktur maupun sensitivitasnya turut memacu masuknya pesaing baru yang mulai banyak jumlahnya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

Tabel 6 Tiga Dimensi Pembawa Perubahan

Dimensi	Keterangan
Ekonomi	Sistem perekonomian sangat mempengaruhi situasi persaingan para pemain dalam suatu industri.
Teknologi	Teknologi merupakan factor pengubah yang paling dominan, karena berkaitan dengan cara hidup manusia. Dalam kerangka Strategic Marketing Plus 2000, teknologi dianggap sebagai *primary change driver* karena paling vital terhadap perubahan permintaan pasar. Teknologi juga berperan besar dalam mengubah struktur industri, menciptakan industri yang baru. Selain itu, juga sangat mempengaruhi keuntungan kompetitif sebuah perusahaan.
Market/Sosial	Pasar dan faktor sosial merupakan bagian dari perubahan ekonomi. Selain ekonomi nasional yang berkembang sejalan dengan globalisasi dan liberalisasi, perdagangan mempengaruhi perubahan yang ketiga, yaitu pasar.

Sumber : Arafat, 2005

3.3.3 Company Alignment Profile

Kerangka kerja *Strategic Marketing Plus 2000* berprinsip bahwa pemasaran pada dasarnya bukan merupakan suatu fungsi tetapi harus merupakan jiwa atau filosofi suatu perusahaan. Implikasinya, pemasaran bukan merupakan tugas dari divisi atau departemen pemasaran suatu perusahaan saja, karena setiap karyawan perusahaan tersebut adalah pemasar. Perusahaan dapat dikatakan sebagai *marketing company* bila hal ini telah terjadi. Karakteristik yang akan terlihat dari suatu *marketing company* adalah kemampuan perusahaan untuk memberikan kepuasan yang berkesinambungan kepada tiga pihak yang paling berkepentingan bagi perusahaan, yaitu pelanggan, karyawan dan pemilik perusahaan. *Company Alignment Profile* (CAP), terbentuk dari tiga elemem utama perusahaan, yaitu nilai, strategi dan taktik pemasaran.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

3.3.3.1 Nilai

Perjalanan suatu perusahaan untuk menjadi perusahaan pemasar pada dasarnya tergantung kepada perilaku dan kemauan perusahaan untuk menciptakan nilai-nilai utama perusahaan tersebut. Ada tiga nilai utama yang akan diaudit untuk kriteria bagi perusahaan: merek, servis dan proses.

Nilai pertama bagi perusahaan adalah merek, yaitu persepsi dan tingkah laku perusahaan terhadap suatu merek, mencakup segenap prinsip-prinsip perusahaan dalam meningkatkan ekuitas dari merek tersebut. Aaker dalam Kartajaya (2005) telah mengingatkan, bahwa yang berharga bagi pelanggan adalah merek, bukan produk. Nilai yang terkandung dari merek ini akan semakin besar, bila suatu merek bukan dianggap sebagai sekadar nama, tetapi dikenal oleh pelanggan, mempunyai asosiasi yang positif di benak pelanggan, dipersepsi mempunyai kualitas yang baik, dan akhirnya diloyali oleh konsumen.

Nilai kedua bagi perusahaan adalah servis, meliputi prinsip-prinsip yang dimiliki perusahaan dalam meningkatkan kualitas servis yang akan diberikan pada pelanggan. Sasaran terakhir dalam perusahaan pemasar adalah seluruh manajemen dan karyawannya mempunyai sikap atau perilaku, bahwa apapun jenis industri yang mereka jalankan, harus dipersepsi sebagai bisnis servis (*service business*). Hasket dalam Kartajaya (2005) berargumentasi bahwa apapun bisnis yang saat ini dijalani, sektor servis mempunyai sesuatu yang berharga untuk diteladani. Karakteristik dari servis yang sangat mementingkan kualitas, sebagai cara untuk memuaskan pelanggan dan sifat fleksibilitasnya, merupakan suatu nilai tersendiri bagi perusahaan bila telah diyakini sepenuhnya oleh manajemen dan semua karyawannya. Selain itu, servis juga bersifat tidak terpisahkan, dimana jasa diproduksi dan dikonsumsi pada saat yang bersamaan dan selalu melibatkan pelanggan dalam proses produksinya. Dengan kata lain pelanggan telah menjadi partner, dimana hubungan baik harus dibangun dan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

dijaga. Perusahaan yang sudah menghayati dan menerapkan hal ini, tidak hanya menganggap servis merupakan alternative dari barang, atau hanya menganggap servis sebagai sumber dari pertambahan nilai, tetapi sudah menjadikannya sebagai cara untuk memuaskan pelanggan dan fasilitator untuk menjadikan pelanggan sebagai mitra.

Nilai ketiga bagi perusahaan adalah proses, meliputi prinsip-prinsip yang dimiliki perusahaan untuk melibatkan setiap karyawan dalam proses pemuasan pelanggan. Nilai yang terkandung dalam proses ini akan tercipta jika setiap orang dalam perusahan terlibat langsung atau tidak langsung dalam proses pemuasan pelanggan. Suatu perusahaan yang menganggap dirinya terdiri dari beberapa fungsi, akan sering merasakan bahwa proses pelayanan kepada konsumen berjalan tidak lancar. Hal ini terjadi karena setiap fungsi tidak peduli terhadap fungsi lain. Oleh karena itu peninjauan terhadap proses secara terus-menerus, merupakan suatu keharusan bagi setiap perusahaan yang ingin menjadi perusahaan pemasar yang sebenarnya. Berdasarkan prinsip tersebut, maka dalam audit kompetitif ini akan melibatkan pemeriksaan terhadap merek, servis, dan proses sebagai nilai utama perusahaan.

3.3.3.2 Strategi

Kotler dalam Kartajaya (2005) memberikan batasan bahwa yang dimaksud dengan strategi pemasaran yang paling utama pada dasarnya adalah *Segmentation*-Targeting-*Positioning* yang lebih dikenal dengan STP.

1. Segmentasi

Segmentasi yaitu cara membagi pasar berdasarkan variable-variabel tertentu. Strategi segmentasi telah menjadi bagian yang paling penting dalam menentukan kesuksesan suatu perusahaan. Smith dalam Kartajaya (2005) menunjukkan bahwa dengan adanya perbedaan kebutuhan dan keinginan dari

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

para pelanggan, maka dengan melakukan segmentasi, suatu perusahaan akan mendapatkan laba yang lebih baik. Strategi segmentasi dapat dibagi menjadi lima kategori, yaitu: geografi, demografi, psikografi, periilaku (behavioral), dan individual. Semakin tinggi tingkat persaingan suatu industri, perusahaan dituntut untuk menggunakan variable yang paling dekat dengan perilaku pembelian, dalam hal ini adalah perilaku dan individual.

Riset dalam strategi pemasaran terus berkembang, terutama untuk pencarian variabel-variabel baru yang digunakan sebagai dasar melakukan segmentasi (Kartajaya, 2005). Variabel segmentasi utama yang digunakan untuk pasar konsumen adalah geografi, demografi, psikografi, perilaku dan individual (Kotler, 2002). Semakin tingginya tingkat persaingan suatu industri, menuntut perusahaan untuk menggunakan variabel yang paling dekat dengan perilaku pembelian yaitu behavioral (perilaku) atau individual.

2. *Targeting*

Targeting atau penentuan sasaran yaitu memilih satu atau lebih segmen pasar yang dijadikan sasaran pasar. strategi yang dilakukan perusahaan, untuk menentukan kepada siapa saja produknya akan dijual, apakah itu ditujukan pada semua orang atau hanya mengambil sekelompok orang pada ceruk pasar tertentu.

3. *Positioning*

Positioning dilakukan untuk mengatur agar produk dapat menempati posisi dalam benak konsumen yang jelas, khas, dan yang diinginkan secara relatif terhadap produk pesaing (Kotler & Amstrong, 2001). Strategi segmentasi dan pembidikan harus diikuti dengan strategi penetapan posisi sebagai upaya untuk mengkomunikasikan konsep produk yang ditawarkan perusahaan agar masuk ke dalam benka konsumen. Win dalam Kartajaya (2005) mengatakan bahwa posisi yang ditempati suatu produk di suatu pasar sebagaimana yang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

dipersepsi oleh target pasar, merupakan alasan mengapa suatu produk berada di pasar dan juga alasan bagi pelanggan untuk membeli produk tersebut. Lebih lanjut Win menjelaskan bahwa strategi segmentasi dan positioning merupakan dasar untuk melakukan diferensiasi produk, perencanaan dari seluruh program bauran pemasaran dan bagaimana sumberdaya-sumberdaya perusahaan dialokasikan.

3.3.3.3 Taktik

Yang dimaksud dengan taktik pemasaran dalam kerangka kerja ini meliputi: diferensiasi, bauran pemasaran dan penjualan.

1. Diferensiasi yaitu merealisasikan suatu strategi pemasaran dengan memperlihatkan seluruh aspek terkait di perusahaan yang membedakan dengan perusahaan lain. Kotler (2002) memberikan definisi diferensiasi adalah usaha yang dilakukan oleh perusahaan agar produk yang ditawarkan mempunyai sesuatu perbedaan yang positif di mata pelanggan dan berbeda dari yang ditawarkan oleh pesaing. Kotler (2002) menyatakan ada empat sumber utama suatu perusahaan dapat melakukan diferensiasi, yaitu melalui product, service, people dan image.

2. Bauran pemasaran yaitu menentukan kombinasi konsep produk, harga, saluran distribusi serta promosi yang tepat atau sesuai dengan strategi pemasaran. Konsep *Marketing Mix* yang biasa dikenal yaitu 4P: *Product, Price, Place, dan Promotion*

a. *Product*

Produk adalah apa saja yang dapat ditawarkan ke pasar untuk diperhatikan, diperoleh, digunakan, atau dikonsumsi yang dapat memenuhi keinginan atau kebutuhan (Kotler, 2002). Strategi produk dalam hal ini adalah menetapkan cara dan penyediaan produk yang tepat bagi pasar yang dituju,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

sehingga dapat memuaskan para konsumennya, sekaligus meningkatkan keuntungan jangka panjang perusahaan melalui peningkatan penjualan dan peningkatan pangsa pasar.

b. Price

Harga adalah sejumlah uang (ditambah barang kalau mungkin) yang dibutuhkan untuk mendapatkan sebuah kombninasi dari barang besrta pelayanannya. Penentuan harga ini merupakan salah satu keputusan yang penting bagi manajemen. Harga yang ditetapkan harus dapat menutup semua biaya, atau bahkan lebih dari itu, yaitu untuk mendapatkan laba. Jika harga ditetapkan terlalu tinggi akan berakibat kurang menguntungkan. Dalam hal ini pembeli akan berkurang, volume penjualan berkurang, semua biaya mungkin tidak dapat ditutup dan akhirnya perusahaan bisa menderita kerugian. Salah satu prinsip bagi manajemen dalam penentuan harga ini adalah menitikberatkan pada kemauan pembeli untuk harga yang telah ditentukan dengan jumlah yang cukup untuk menutup semua biaya dan menghasilkan laba.

c. Place

Tjipto dalam Kartajaya (2005) berpendapat bahwa pendistribusian dapat diartikan sebagai kegiatan pemasaran yang berusaha memperlancar dan mempermudah penyampaian barang dan jasa dari produsen ke konsumen. Dalam perekonomian sekarang ini, sebagian besar produsen tidak langsung menjual produknya ke pemakai akhir. Rute atau rangkaian perantara, baik yang dikelola pemasar atau yang independent, dalam menyiapkan barang atau produk dari produsen ke konsumen disebut saluran distribusi.

d. Promotion

Promosi merupakan variabel yang digunakan oleh perusahaan untuk mengadakan komunikasi dengan pasarnya. Promosi juga sering dikatakan sebagasi “proses berlanjut” karena dapat menimbulkan rangkaian kegiatan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

selanjutnya dari perusahaan. Kegiatan-kegiatan yang ada dalam promosi ini pada umumnya ialah: periklanan, personal selling, promosi penjualan, publisitas, dan hubungan masyarakat.

3. Selain diferensiasi dan bauran pemasaran, dalam kerangka kerja ini penjualan juga termasuk sebagai salah satu elemen taktik pemasaran. Perusahaan bisa saja menjual produknya tanpa merasa perlu melakukan promosi untuk meyakinkan pembeli, dalam hal ini perusahaan cukup memberikan informasi bahwa produknya sudah tersedia di pasar. Namun, ada juga perusahaan yang melakukan penjualan dengan berinteraksi secara intensif dengan pembelinya untuk kesuksesan bersama-sama, karena dalam hal ini mereka menginginkan '*win-win solution'*. Pembeli tidak mau hanya 'dijual' saja, mereka menginginkan situasi sama-sama diuntungkan. Dalam penjualan terdapat tiga hal yang harus diperhatikan, yaitu organisasi penjualan, manajemen penjualan dan tenaga penjualan (Kartajaya, 2005)

Organisasi penjualan menentukan bagaimana orang-orang yang ada pada departemen penjualan melakukan pendekatan dalam menawarkan produk serta membina hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Manajemen penjualan bertugas mengatur perencanaan target penjualan, sistem operasi dan prosedur pengawasan serta mengatur program kunjungan kepada pelanggan. Tugas penjual yang dimaksud harus memenuhi empat aspek, yaitu; (1) mengerti situasi perusahaan, produk dan persaingan yang terjadi, (2) mempunyai pengetahuan tentang pelanggan dan peluang pasar, (3) melakukan presentasi, menawarkan solusi bagi permasalahan, dan bernegisiasi dengan pelanggan, serta (4) menjaga hubungan sehingga menimbulkan citra positif.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

3.4 Analisis Kesenjangan

Ansoff dalam kartajaya (2005) berpendapat bahwa agar perusahaan mempunyai kinerja yang baik, maka strategi yang harus diformulasikan sesuai dengan kondisi lingkungan bisnis dimana perusahaan atau suatu unit bisnis berada di dalamnya. Oleh karena itu, ia menganjurkan perusahaan untuk melakukan analisis kesenjangan antara lingkungan bisnis dan strategi yang diterapkan oleh perusahaan tersebut. Atau dengan kata lain analisis kesenjangan adalah melihat nilai yang didapat dari audit profil strategi perusahaan (*Competitive Alignment Index*) dan nilai yang didapat dari audit profil lingkungan bisnis (*Competitive Setting Index*).

Dengan membandingkan kedua profil tersebut, yakni lingkungan bisnis industri dan strategi perusahaan, maka akan terjadi tiga kemungkinan kesenjangan. Kesenjangan tersebut antara lain:

1. Kesenjangan positif

Kesenjangan positif terjadi apabila skor CAI lebih besar daripada skor CSI (CAI>CSI). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan perusahaan lebih agresif dibandingkan dengan situasi lingkungan bisnis yang dialami perusahaan.

2. Kesenjangan Negatif

Kesenjangan negatif terjadi apabila skor CAI lebih kecil daripada skor CSI (CAI<CSI). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan perusahaan tertinggal dibandingkan strategi lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan. Keagresifan perusahaan kurang bila dibandingkan dengan pergerakan lingkungan bisnisnya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

3. Kesenjangan nihil

Kesenjangan nihil terjadi apabila skor CAI sama dengan skor CSI (CAI=CSI). Kondisi tersebut menunjukkan adanya fit antara strategi perusahaan dengan tingkat pergerakan lingkungan bisnis.

3.5 Situasi Persaingan Bisnis

Dari CSI yang didapatkan, perusahaan dapat melihat tingkat persaingan bisnis yang dihadapinya. Adapun tingkat persaingan yang dihadapi ini, dapat dikategorikan menjadi 5 jenis tingkatan, yaitu: *stable* (stabil), *Interupted* (terganggu), *Complicated* (rumit), *shopisticated* (canggih) *dan Chaos* (kacau).

Tabel 7 Situasi Persaingan Bisnis

Competitive Setting	Stabil (2C)	Terganggu(2.5C)	Rumit (3C)	Canggih (3.5C)	Kacau (4C)
Pelanggan (C1)	Pembeli	Konsumen	Pelanggan	Klien	Mitra
Pesaing (C3)	Tidak ada	Ringan	Kuat	Liar	Tidak terlihat *(Invisible)*
Perubahan (C4)	Tidak ada	Berjangka	Berlanjut	Tidak berlanjut	Mengejutkan
Strategi Perusahaan	Efisiensi Operasional	Persuasive	Segmentasi & Diferensiasi	Klien khusus	Jasa kepada Individu

Sumber : Kartajaya, 2005

Tingkat persaingan 2C adalah dimana situasi persaingan yang terjadi stabil. Dalam kondisi ini perusahaan dengan 'tenang' bisa melayani konsumen tanpa 'terganggu' pesaing, karena memang tidak punya pesaing. Karena itu perusahaan dalam kondisi *stable* ini cukup memperlakukan konsumen sebagai *buyer* atau pembeli saja, yang penting transaksi bukan hubungan jangka panjang. Sebab, bagaimana pun kecewanya pembeli, dia akan pasti 'kembali' pada satu-satunya penjual yang ada. Situasi persaingan ini disebut 2C karena saat ini hanya ada dua C yang aktif yaitu *Customer* (C1) dan *Company* (C2). Sedangkan *Competitor* (C3) dan *Change* (C4) dianggap belum berperan apapun.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

Pada situasi seperti ini merupakan suatu situasi ‘ekstrim kiri’ yang bersifat monopoli.

Situasi persaingan akan bergeser ke kana menuju ke situasi 4C, dengan makin meningkatnya persaingan dari tidak ada, kuat, liar dan akhirnya tak terlihat. Situasi persaingan yang bergeser ke kanan juga akan dipengaruhi oleh perubahan lingkungan, dari tidak ada, menjadi ringan, berlanjut, tidak berlanjut dan akhirnya menjadi situasi perubahan yang mengejutkan. Pada saat yang sama, pelanggan juga akan semakin menuntut dan jika awalnya hanya diperlakukan sebagai pembeli, lambat laun harus diperlakukan sebagai konsumen, pelanggan, klien dan akhirnya mitra.

Pada situasi 4C, yang merupakan situasi ’eksterm kanan’ yang bersifat kacau, pesaing semakin tak terlihat, karena banyaknya pesaing baru yang dianggap sebagai sebagai tidak langsung. Pada situasi ini, perubahan lingkungan yang tidak terduga dan sering kali mengejutkan dapat terjadi. Pada saat itu pelanggan sudah sangat tercerahkan, punya kekuatan, dan memiliki informasi yang cukup banyak. Pelanggan yang sudah pintar seperti ini harus diperlakkan sebagai mitra. Situasi persainga dapat terjadi dimana saja diantara dua tingkat situasi ekstrem 2C dan 4C. Situasi persaingan yang terganggu (2.5 C), rumit (3C) dan canggih (3.5C) hanya merupakan titik tumpuan di antara kedua situasi ekstrem tersebut. Selain terjadi pergesaran dalam hal persaingan yang dihadapi oelh perusahaan, perusahaan pun berevolusi dari 2C hingga 4C. Karakteristik dasar dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Perusahaan Berorientasi Produksi (2C)

Perusahaan pada posisi 2C menitik beratkan pada efisiensi operasional, standarisasi produk, dan distribusi massal. Pada situasi persaingan ini, perusahaan bisa sukses karena belum ada pesaing dan tidak ada perubahan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

lingkungan yang terjadi. Pembeli harus membeli produk standar dan membelinya di tempat yang telah ditentukan.

2. Perusahaan Berorientasi Penjualan (2.5C)

Perusahaan pada posisi ini menitik beratkan pada cara penjualan yang persuasive, perbaikan produk, dan promosi massal. Pada situasi persaingan 2.5C, perusahaan seperti ini bisa berhasil, karena posisi pesaing masih lemah dan perubahan lingkungan belum begitu berarti. Konsumen diyakinkan untuk membeli pada situasi yang menempatkan dirinya pada posisi menang-kalah oleh tenaga penjualan, dibujuk oleh promosi yang terus menerus, yang menyatakan bahwa produk perusahaan tersebut lebih baik daripada para pesaingnya.

3. Perusahaan Berorientasi Pemasaran (3C)

Perusahaan pada posisi 3C seperti ini tidak menjual keseluruh pasar, melainkan memilih segmen pasar paling efektif untuk dilayani. Selain itu, perusahaan tidak hanya sekedar membuat produk yang lebih baik, tetapi yang penting perusahaan mampu mendiferensiasikan produknya dari produk-produk lain sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Pada situasi persaingan 3C, persaingan sudah kuat, perubahan lingkungan bisnis berlangsung kontinyu, dan pelanggan punya banyak pilihan karena informasi yang tersedia sangat berlimpah dan transparan.

4. Perusahaan Pemimpin Pasar (3.5C)

Perusahaan ini menjadi spesialis untuk melayani sebuah atau beberapa fragmen pasar. Karena itu, kunci sukses perusahaan ini adalah kemampuannya menyediakan produk-produk khusus. Pada situasi ini, pelanggan diperlakukan sebagai klien yang dilayani secara khusus. Jika sebuah produk yang sama ingin

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

dipasarkan pada beberapa fragmen pasar, maka ada beberapa elemen pemasaran yang dibuat berbeda sesuai dengan masing-masing fragmen pasar.

5. Perusahaan Pemimpin Pelanggan (4C)

Perusahaan jenis ini memberikan pelayanan khusus secara individual melalui produk-produk yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing individu. *Database* yang selalu diperbaharui merupakan alat penting untuk melakukan *relationship marketing* seperti ini. Komunikasi dua arah yang interaktif digunakan untuk saling bertukar informasi terus-menerus. Hal ini harus dilakukan kalau perusahaan tersebut ingin sukses dalam situasi persaingan yang kacau, dimana pesaing sering tidak terlihat dan perubahan yang terjadi seringkali mengejutkan. Bisnis apapun pada situasi 4C dianggap sebagai bisnis jasa. Karena itu perusahaan menganggap dirinya sebagai sebuah penyedia jasa yang melayani mitranya.

3.6 Kerangka Pemikiran Operasional

CV Bimandiri sebagai perusahaan pemasok sayuran segar, saat ini mengalami permasalahan yang cukup serius, yaitu terjadinya penurunan omzet perusahaan yang cukup signifikan, meskipun kenyataannya omzet perusahaan cenderung fluktuatif, tetapi penurunan yang dihadapi oleh perusahaan dalam bulan Januari sampai April di tahun 2008 ini, menunjukkan bahwa nilai omzet yang dicapai berada di bawah nilai omzet yang dicapai pada bulan yang sama di tahun 2007. Selain itu, banyaknya jumlah pesaing yang dihadapi oleh perusahaan turut mempengaruhi terjadinya penurunan ini.

Tujuan pemasaran produk CV Bimandiri saat ini adalah ritel-ritel besar di bawah perusahaan Carrefour dan Hypermart. Oleh karena itu, ditengah meningkatnya situasi persaingan yang dihadapi oleh perusahaan, audit pemasaran dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai posisi perusahaan

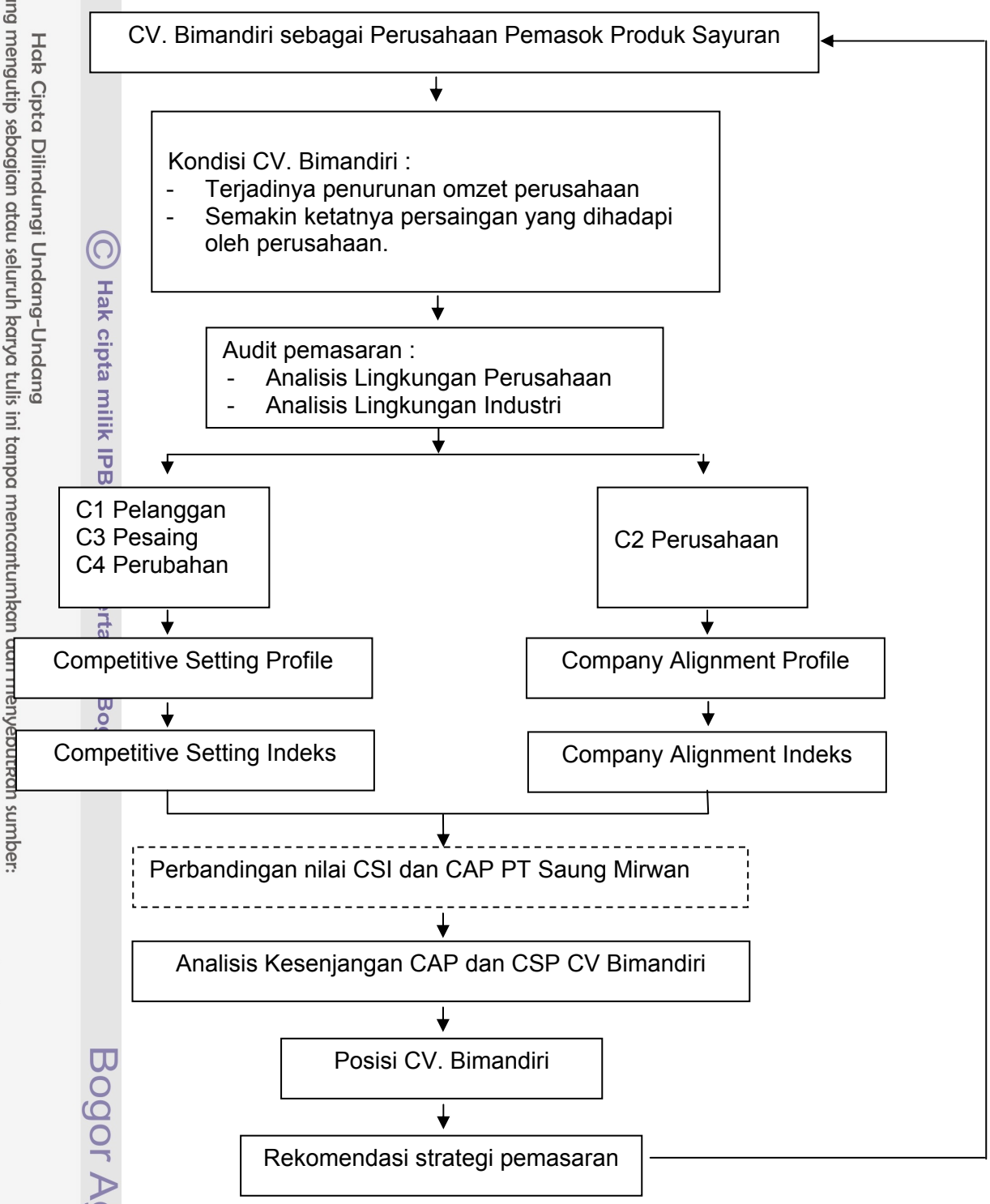
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

yang terjadi di lapangan. Metode audit pemasaran yang digunakan adalah metode audit yang dikembangkan oleh MarkPlus & Co, yaitu The Strategic Marketing Plus 2000. metode ini menggambarkan posisi perusahaan dalam suatu industri dengan melihat keterkaitan hubungan diantara kekuatan 4C, yaitu: pelanggan (C1), perusahaan (C2), pesaing (C3) dan perubahan (C4).

Hasil audit dari C1, C3 dan C4 akan membentuk profil yang disebut *Competitive Setting Profile* (CSP) dan hasil dari audit dari C2 akan menghasilkan *Company Alignment Profile* (CAP). Masing-masing lembar audit terdiri dari tiga variabel, dan masing-masing variabel terdiri dari tiga dimensi. Untuk lembar CSP variabelnya yaitu : tercerahkan, tahu informasi, berkemampuan, umum, keagresifan, kapabilitas, teknologi, sosial-ekonomi-politik, dan pasar. sedangkan untuk lembar CAP dimensinya antara lain : segmentasi, penargetan, pemosisian, diferensiasi, bauran pemasaran, penjualan, merek, servis, dan proses. Setelah nilai CSI dan CAP diperoleh, selanjutnya hasil perolehan nilai ini dibandingkan dengan nilai CSI dan CAP yang dimiliki oleh PT Saung Mirwan yang pernah diteliti dengan alat audit yang sama pada tahun 2006. Tujuan perbandingan ini adalah untuk melihat sejauh mana daya saing perusahaan yang sebenarnya didalam bisnis ini terkait dengan posisi perusahaan serta persaingannyas.

Setelah dilakukan penilaian terhadap seluruh variabel dan dimensi yang terdapat didalamnya, selanjutnya dilakukan analisis kesenjangan, yaitu membandingkan CAI (company Alignment Indeks) hasil perhitungan dari pengisian kuisioner CAP dengan CSI (Competitive Setting Indeks) yang merupakan hasil pengisian kuisioner CSP. Perbandingan ini akan menghasilkan tiga kondisi, yaitu CAI > CSI, CAI < CSI, dan CAI = CSI. Dari kesenjangan yang didapat, maka akan diketahui posisi perusahaan pada saat ini. Dengan begitu dapat dirumuskan strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan yang dihadapi sesuai dengan situasi yang terjadi.

© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Gambar 3 Kerangka Pemikiran Operasional

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB
Bogor Agricultural University

IV METODE PENELITIAN

4.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di CV Bimandiri yang berlokasi di Lembang, Bandung, Jawa Barat. Pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan mempertimbangkan izin dari pihak manajemen untuk melakukan penelitian di perusahaannya. Kegiatan penelitian di CV Bimandiri ini dilakukan pada bulan April hingga Mei 2008.

4.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan pengamatan, wawancara dengan pihak manajemen dan hasil pengisian kuisioner oleh responden. Responden dipilih berdasarkan pertimbangan dari pihak manajemen berdasarkan keterlibatannya dalam aktifitas pemasaran dan perumusan strategi pemasaran perusahaan. Responden tersebut adalah :

Responden 1 (R1) : Corporate Secretary, Bpk. Sudia Dharmawijaya

Responden 2 (R2) : General Manager Operasional, Bpk. Sandredo

Responden 3 (R3) : General Manager Finance, Bpk. Achmad Hidayat

Responden 4 (R4) : Manager Marketing & Distribution, Bpk. Ujang Tisna

Responden 5 (R5) : Manager Finance, Bpk. Sugin

Responden harus memiliki pengetahuan yang cukup untuk memberikan pendapat dan penilaian terhadap masalah yang terkait dengan strategi 4C (*Company, Customer, Competitor, Change*). Selain mengetahui strategi perusahaan, responden merupakan pihak yang berkompeten dalam hal pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

Data sekunder yang diperlukan diperoleh dari dokumen perusahaan, literatur-literatur, hasil penelitian lembaga lain, serta makalah-makalah yang terkait dengan topik penelitian ini.

4.3 Metode Pengolahan dan Analisis Data

Metode yang digunakan untuk mengolah dan menganalisis data bersifat kuantitatif dan kualitatif. Metode ini dilakukan dalam bentuk studi kasus pada suatu perusahaan dimana pengolahan dan analisis data menggunakan konsep audit pemasaran (*Competitive Audit*) berdasarkan kerangka kerja *strategic marketing plus 2000* yang dikeluarkan oleh Hermawan Kartajaya.

4.3.1 Strategic Marketing Plus 2000

Metode audit pemasaran yang digunakan adalah *The Strategic Marketing Plus 2000* yang dikeluarkan oleh *MarkPlus & Co* dalam Kartajaya, 2005. Audit pemasaran ini melibatkan pihak manajemen CV. Bimandiri, sehingga diharapkan audit yang dilakukan ini dapat lebih objektif. Elemen penilaian dan pendapat yang akan diminta dari pihaik manajemen terdiri dari pelanggan (C1), perusahaan (C2), pesaing (C3), dan perubahan (C4).

Tujuan akhir dari audit kompetitif ini adalah untuk mendapatkan profil dari lingkungan bisnis yang mempengaruhi perusahaan dan profil dari faktor-faktor internal yang terdiri dari strategi, taktik dan nilai. Terdapat dua form kuisioner yaitu kuisioner untuk Competitive Setting Profile dan Company Alignment Profile, kedua form kuisioner ini diisi oleh pihak manajemen dengan menggunakan cara yang dikenal sebagai keputusan manajemen.

Bila kedua form telah diisi, langkah berikutnya adalah menghitung rata-rata setiap profil. Setelah didapatkan skor masing-masing dimensi, dilakukan perhitungan standar deviasi. Standar deviasi merupakan ukuran penyebaran, yaitu mengukur seberapa besar data menyebar dari nilai tengahnya. Semakin

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

kecil sebaran data semakin baik, karena menunjukkan kehomogenan yang lebih tinggi dan perbedaan data tidak terlalu tinggi. Berarti bahwa tiap responden memiliki persepsi dan pemahaman yang sama terhadap jawaban yang diberikan. Perhitungan standar deviasi menggunakan Microsoft Excel 2000, dengan rumus sebagai berikut:

Standar Deviasi = stdev (k_1b_1:k_nb_n)

Keterangan :

K_1b_1 = kolom dan baris untuk data responden pertama

K_nb_n = kolom dan baris untuk data responden ke-n

4.3.1.1 *Competitive Setting Profile*

Analisis *Competitive Setting Profile* ini dimulai dengan meminta responden untuk mengisi kuisioner yang telah disiapkan terkait dengan masalah persaingan pada lima tahun yang akan datang dalam hal permintaan pelanggan, situasi persaingan dan faktor perubahan lingkungan. Pengisian form CSP ini dipandu oleh dimensi-dimensi yang ada pada form, setiap dimensi dibagi lagi menjadi tiga variabel. Masing-masing variabel terdiri dari beberapa pertanyaan yang dianggap mewakili kondisi variabel.

Pengisian form CSP berdasarkan pada 5 poin skala. Skor 1 (satu) menunjukkan bahwa variabel yang diukur adalalah sangat rendah kinerjanya dan skor 5 (lima) menunjukkan bahwa variabel sangat tinggi kinerjanya. Sebagai contoh, untuk variabel umum, responden dapat memberikan skor 1 apabila responden yakin bahwa jumlah pesaing pada lima tahun yang akan datang relatif sangat sedikit atau memberi skor 5 bila situasi sebaliknya, jumlah pesaing sangat banyak. Tabel 8 menunjukkan dimensi dan variabel serta jumlah pertanyaan yang dapat mewakili situasi variabel pada tiap dimensi.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

Bila form kuisioner telah diisi, langkah selanjutnya adalah menghitung nilai rata-rata masing-masing pertanyaan dari setiap variabel. Setelah diperoleh nilai rata-rata setiap variabel, langkah berikutnya adalah merata-ratakan nilai setiap variabel pada masing-masing dimensi. Masing-masing dimensi, *Customer* (pelanggan), *Competition* (pesaing), dan *Change driver* (perubahan lingkungan) mempunyai tiga variabel. Setelah perhitungan tersebut dilakukan, diperoleh skor hasil audit dari dimensi pelanggan, pesaing dan perubahan lingkungan.

Langkah berikutnya adalah menghitung nilai CSI yang diperoleh dengan cara merata-ratakan masing-masing nilai hasil audit dari ketiga dimensi pelanggan, pesaing dan perubahan lingkungan. Nilai tersebut dinamakan *Competitive Setting Indeks* (CSI). Berdasarkan kerangka kerja atrategic marketing plus 2000, terdapat lima jenis situasi persaingan bisnis yang mungkin dihadapi oleh perusahaan, yaitu :

(1) *Stable* (stabil) Tipe 2C, bila nilai CSI yang diperoleh 1

(2) *Interupted* (terganggu) Tipe 2.5C, bila nilai CSI yang diperoleh 2

(3) *Complicated* (rumit) Tipe 3C, bila nilai CSI yang diperoleh 3

(4) *Sophisticated* (canggih) Tipe 3.5C, bila nilai CSI yang diperoleh 4

(5) *Chaos* (kacau) Tipe 4C, bila nilai CSI yang diperoleh 5

Nilai CSI mengindikasikan tingkat persaingan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan pada saat ini. Indeks 1-5 menunjukkan tingkat persaingan bisnis yang dihadapi dan orientasi pemasaran yang sebaiknya dijalankan perusahaan. Nilai CSI yang diperoleh akan menunjukkan situasi persaingan yang dihadapi oleh perusahaan dalam hal pelanggan, pesaing, serta perubahan lingkungan yang terjadi.

Setelah nilai CSI CV Bimandiri diketahui, kemudian hasilnya dibandingkan dengan nilai CSI yang dimiliki oleh PT Saung Mirwan. Tujuan dari perbandingan kedua nilai ini adalah untuk melihat perbedaan tingkat persaingan yang mungkin

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

dihadapi oleh perusahaan dalam lima tahun yang akan datang. Karena hal ini terkait dengan sudah seberapa kompetitif perusahaan didalam lingkungan bisnisnya dimasa yang akan datang.

Tabel 8 Form *Competitive Setting Profile* (CSP)

CSP				R1	R2	R3	R4	R5	Rata-rata
C1	Customer	Tercerahkan	A						
			B						
			C						
		Tahu Informasi	A						
			B						
			C						
		Berkemampuan	A						
			B						
C3	Competitor	Umum	A						
			B						
			C						
			D						
		Keagresifan	A						
			B						
			C						
			D						
		Kapabilitas	A						
			B						
			C						
			D						
C4	Change Driver	Teknologi	A						
			B						
			C						
		Ekonomi	A						
			B						
			C						
		Pasar	A						
			B						
			C						
Competitive Setting Indeks									

Keterangan:
R1 – R5 : Responden yang mengisi kuisioner CSP
A, B, C, D, dst. : Variabel-variabel yang menggambarkan dimensi

4.3.1.2 *Company Alignment Profile* (CAP)

Pengisian form CAP merupakan pemeriksaan tiga dimensi pemasaran dengan memeriksa strategi, taktik dan nilai perusahaan yang diterapkan saat ini. Komponen strategi terdiri dari segmentasi, *targeting* dan *positioning*. Responden diminta untuk memilih jawaban dari kuisioner yang telah ditentukan. Pertanyaan yang diajukan mengacu kepada pedoman dalam konsep MarkPlus 2000 seperti petunjuk pedoman pada Tabel 9.

© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Sebagai contoh, ketika responden diminta untuk mengisi variabel segmentasi, responden dapat mengevaluasi terhadap cara-cara segmentasi yang dilakukan oleh perusahaannya. Bila responden merasa bahwa perusahaannya hanya menggunakan geografi sebagai dasar untuk segmentasi, maka responden akan memilih geografi yang memiliki nilai satu.

Tabel 9 Pedoman Pengisian Company Alignment Profile (CAP)

	Tipe Pemasaran	Tidak ada Pemasran	Pemasaran Massal	Pemasaran tersegmentasi	Pemasaran Ceruk	Pemasaran Individu
Strategi	Segmentnasi	Geografik	Demografik	Psikografik	Perilaku	Individu
	Penentuan sasarn	Semua orang	Yang Cocok	Terpilih	Beberapa	Seseorang
	Penentuan posisi	Satu-satunya	Yang lebih baik	Satu Pertanyaan	Berbeda	Satu per satu
Taktik	Differensiasi	Baik bagi perusahaan	Lebih baik dari pesaing	Disukai Konsumen	Spesial untuk tiap niche	Spesial untuk tiap individu
	Bauran Pemasaran	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
	Penjualan	Memberi informasi produk	Menjual fitur	Menjual manfaat	Menjual Solusi	Saling Berinteraksi
Nilai	Merek	Hanya nama merek	Merek dikenal	Asosiasi Merek	Kualitas merek	Loyalitas Merek
	Servis	Salah satu kategori bisnis	Nilai tambah dalam bisnis	Servis yang dipakai	Pemuasan pelanggan	Tujuan perusahaan
	Proses	Implementasi Sistem & Prosedur	Kerja sama antar fungsi	Pelurusan fungsi	Total delivery reengineering	Memperpanjang rantai nilai
	Skor	1	2	3	4	5

Sumber : *The Strategic Marketing Plus 2000 Conceptual Work,* Kartajaya (2005)

Setelah responden mengisi kuisioner, hasil dari jawaban tersebut kemudian di hitung rata-rata dari masing-masing variabel. Variabel yang diisi oleh responden ada sembilan yaitu (1) segmentasi, (2) *targeting*, (3) *positioning,* (4) diferensiasi produk, (5) bauran pemasaran, (6) penjualan, (7) merek, (8) pelayanan dan (9) proses. Masing-masing nilai perolehan dari tiap variabel dijumlahkan, kemudian dibagi dengan jumlah responden. Karena jumlah responden ada lima, maka angka pembagi yang ditetapkan adalah lima. Nilai rata-rata ke-sembilan dimensi tersebut kemudian dijumlahkan, lalu dibagi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

sembilah sehingga akan menghasilkan nilai akhir yaitu *Company Alignment Indeks* (CAI).

Nilai CAI yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan nilai CAI yang dimiliki oleh PT Saung Mirwan, hal ini dilakukan untuk melihat perbedaan posisi perusahaan didalam lingkungan bisnis yang sebenarnya. Semakin baik posisi perusahaan di lingkungan bisnisnya, maka perusahaan dianggap lebih siap dalam menghadapi persaingan yang terjadi didalam bisnis ini dalam lima tahun yang akan datang.

Tabel 10 Form Company Alignment Profile

Company Alignment Profile (CAP)			R1	R2	R3	R4	R5	Rata2
C2	Strategi	Segmentasi						
		Penentuan Sasaran						
		Penentuan Posisi						
	Taktik	Differensiasi						
		Bauran Pemasaran						
		Penjualan						
	Nilai	Merek						
		Servis						
		Proses						
Company Alignment Indeks								

4.3.2 Analisis Kesenjangan

Hasil akhir dari perhitungan terhadap nilai rata-rata dari seluruh responden, akan diperoleh *Competitive Setting Indeks* (CSI), yaitu indeks yang didapat dari hasil rata-rata *Competitive Setting Profile* dan *Company Alignment Profile* yaitu *Company Alignment Indeks*. Analisis kesenjangan dilakukan dengan membandingkan kedua indeks tersebut. Bila CAI lebih besar dari CSI, maka kesenjangan yang terjadi adalah positif. Dan jika CAI lebih kecil dari CSI, akan terjadi kesenjangan negatif. Hasil kesenjangan dapat dijelaskan sebagai berikut :

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

- CAI > CSI : Dalam situasi seperti ini, pemasaran yang dilakukan perusahaan sudah lebih maju daripada situasi persaingan yang dihadapi.
- CAI = CSI : Kondisi ini disebut dengan situasi par. Artinya pemasaran yang dilakukan perusahaan sudah dapat menjawab tantangan persaingan pada masa yang akan datang.
- CAI < CSI : Situasi ini menggambarkan bahwa pemasaran yang dilakukan perusahaan masih ketinggalan terhadap tantangan persaingan pada masa yang akan datang.

Agar perusahaan mempunyai kinerja yang baik, maka strategi harus diformulasikan sesuai dengan kondisi lingkungan bisnis dimana perusahaan berada di dalamnya. Oleh karena itu dilakukan analisis kesenjangan antara lingkungan bisnis dengan strategi yang diterapkan oleh perusahaan tersebut, analisis kesenjangan yang dilakukan terhadap kedua profil perusahaan dalam audit pemasaran untuk menginformasikan kondisi perusahaan secara konseptual, yaitu kondisi orientasi pemasarannya dan kondisi pesaing bisnis masa yang akan datang. Sehingga dari informasi ini perusahaan dapat mempelajari kesesuaian antara strategi pemasaran dengan tingkat persaingan yang dihadapinya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

V GAMBARAN UMUM CV. BIMANDIRI

5.1 Sejarah Perusahaan

CV Bimandiri merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang supplier sayuran. Perusahaan ini awalnya dirintis oleh lima orang lulusan Fakultas Pertanian Universitas Padjajaran (UNPAD) Bandung pada tahun 1994, salah satunya adalah Achmad Rivani. Ide untuk menjalankan bisnis ini muncul ketika melihat situasi yang ditemui di lapangan, bahwa gerai sayuran di pasar-pasar swalayan pada umumnya didominasi oleh produk sayuran impor, jarang sekali ditemui produk lokal yang berasal dari para petani kecil yang mampu masuk ke dalam pasar tersebut. Peluang inilah yang dimanfaatkan untuk menjadikan Bimandiri sebagai supplier sayuran dalam negeri yang berkualitas tinggi.

Usaha ini dimulai dengan mengikuti pameran yang mengemas sayuran tersebut dengan rapi, sehingga terlihat segar dan menarik perhatiann pengunjung. Melalui pameran yang diikuti tersebut, Bimandiri berhasil menjalin kerja sama dengan salah satu supermarket yaitu PT. Matahari Putra Prima di wilayah Cilegon dan Tasikmalaya hingga beberapa gerai di kawasan Jabotabek. Pada tahun 1997 Bimandiri juga berhasil bekerja sama dengan *Wal Mart* selama satu tahun, kerja sama ini terhenti ketika Indonesia dilanda krisis dan kerusuhan pada tahun 1998 yang mengakibatkan terbakarnya gerai *Wal Mart*, yang turut membuat CV Bimandiri terhambat usahanya.

Pada tahun 1998, muncul peluang baru dari *Carrefour* dan Bimandiri berhasil menjalin kerja sama dengan perusahaan asal perancis ini. Seiring perkembangan *Carrefour* di Indonesia, pada tahun 2000 CV Bimandiri berhasil mengembangkan pasar di lingkungan *Carrefour*, seperti di Mega Mall Pluit, Cempaka Mas, Lebak Bulus, MT Haryono, Ratu Plaza, Ambassador, bahkan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

hingga beberapa gerai di kawasan Bekasi dan Cibinong. Setelah menjalin kerja sama dengan *Carrefour*, usaha ini semakin berkembang. Perusahaan ini dipegang oleh enam orang sebagai pemegang saham aktif, lima diantaranya aktif dalam mengelola kegiatan operasional sehari-hari perusahaan.

5.2 Visi dan Misi Perusahaan

CV Bimandiri memiliki visi dan misi yang jelas untuk membawa dunia pertanian ke era modernisasi dan globalisasi. Visi CV Bimandiri adalah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat pertanian, sedangkan misi yang diusung oleh perusahaan yaitu :

- Mengadakan produk pertanian berkualitas dan berkesinambungan sesuai dengan kebutuhan produk.
- Senantiasa meningkatkan kualitas produk, kualitas pelayanan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan konsumen.
- Mengembangkan sistem agribisnis melalui polakemitraan dan kerjasama dengan para petani, petani supplier serta pedagang.

5.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merujuk kepada cara dimana kegiatan sebuah organisasi dibagi, diorganisasikan yang digambarkan dengan bagan organisasi CV Bimandiri. Hubungan kerja antara pimpinan dan karyawan lebih bersifat informal, sehingga terjalin hubungan kekeluargaan diantara keduanya.

Pelaksanaan kegiatan CV Bimandiri dipimpin oleh seorang Direktur. Direktur ini merupakan pimpinan tunggal yang bertanggung jawab terhadap seluruh pelaksanaan kegiatan dan menjadi pengambil keputusan dalam perusahaan. Direktur membawahi karyawan dari tiga bagian, yaitu bagian operasional, bagian keuangan dan administrasi, dan bagian *research* dan *project coord*. Bagian operasional membawahi *purchasing, processing* dan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

distribusi. Sedangkan bagian keuangan membawahi bagian keuangan dan akuntansi, serta SDM.

Manajemen dalam perusahaan memiliki tugas untuk membuat suatu kebijakan khusus agar masing-masing bagian dalam operasional perusahaan memiliki administrasi tersendiri untuk memudahkan pengawasan dan pelaoran kepada bagian administrasi operasional. Berikut penjabaran tugas dan wewenang masing-masing bagian pada perusahaan.

1. General Manajer Operasional

GM operasional mempunyai tugas dan wewenang :

a. Mengkoordinasikan seluruh kegiatan *purchasing, processing, distribution,* dan *marketing.*
b. Memelihara pasar atau pelanggan untuk menjaga omzet penjualan.
c. Mengontrol penerapan kebijakan dalam bidang operasional.
d. Analisa data dari kegiatan operasional *purchasing, processing, distribution dan marketing.*
e. Bertanggung jawab kepada direktur dan menerima tanggung jawab dari Manajer Administrasi operasional, Manajer *Purchasing*, Manajer *Processing*, dan Manajer Distribusi dan *Marketing*
f. Bertanggung jawab dalam pencapaian target yang telah ditetapkan perusahaan dalam bidang operasional.

Dalam melaksanakan tugasnya, General Manajer dibantu oleh manajer bagian *purchasing,* manajer bagian *processing*, serta manajer distribusi dan *marketing*.

Manajer *purchasing* memiliki tugas :

a. Membuat perencanaan pembelian bahan baku.
b. Membuat prediksi order ke supplier.
c. Melakukan analisa pembelian.
d. Melakukan analisa harga bahan baku.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

e. Melakukan pengembangan di bidang *purchasing.*

Manajer *processing* memiliki tugas :

a. Membuat perencanaan kerja dan anggaran dalam bidang *processing*.
b. Membuat standarisasi produk dan kontrol kualitas.
c. Bertanggung jawab terhadap pencapaian target.
d. Membuat analisa : *wastage*, tenaga kerja, pemakaian bahan kemas.

Manajer Distribusi dan *Marketing* memiliki tugas :

a. Membuat perencanaan dan anggaran dalam bidang *marketing* dan distribusi
b. Melakukan koordinasi antar bagian agar tercapainya target perusahaan
c. Menganalisa : *wastage* distribusi, tenaga kerja, keberangkatan atau kedatangan barang ke pelanggan.
d. Membuat target marketing dan distribusi bersama GM Operasional
e. Menjaga hubungan kerja sama yang baik dengan pelanggan.

2. General Manajer Keuangan dan Administrasi Umum

GM Keuangan dan Administrasi Umum mempunyai tugas :

a. Mengkoordinasi seluruh kegiatan keuangan, akunting, personalia dan administrasi umum.
b. Mengontrol penerapan kebijakan perusahaan dalam bidang keuangan dan administrasi dan umum
c. Melakukan analisa keuangan kegiatan perusahaan meliputi analisa arus kas, analisa biaya-biaya, analisa kesehatan perusahaan.
d. Bertanggung jawab kepada Direktur dan menerima tanggung jawab dari manajer keuangan.

© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

General manajer Keuangan dan administrasi umum, dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh manajer keuangan dan manajer personalia dan umum. Manajer keuangan mempunyai tugas :

a. Mengkoordinasikan seluruh kegiatan keuangan.
b. Bertanggung jawab dalam pencapaian target yang telah ditentukan perusahaan dalam bidang keuangan.
c. Melakukan analisa keuangan kegiatan perusahaan meliputi arus kas, analisa biaya-biaya, analisa kesehatan perusahaan.

Manajer personalia dan umum memiliki tugas :

a. Membuat perencanaan kerja di bidang personalia dan umum
b. Mencermati dan menganalisa target-target di bidang personalia dan umum
c. Melakukan pengembangan dan peningkatan SDM karyawan
d. Menerima pengajuan penerimaan karyawan baru.

5.4 Tenaga Kerja

Tenaga kerja merupakan salah satu sumberdaya yang harus ada dalam setiap perusahaan, karena sumberdaya manusia merupakan perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan perusahaan. Tenaga kerja di CV Bimandiri terdiri dari tenaga kerja tetap dan tenaga kerja harian. Tenaga kerja tetap adalah tenaga kerja yang bekerja secara permanen dalam kurun waktu yang tidak ditentukan, tenaga kerja tetap tersebut terdiri dari staf karyawan. Tenaga kerja harian adalah tenaga kerja yang dihitung per hari dalam pemberian gaji. Tenaga kerja harian ini dapat ditambah sewaktu-waktu pada saat perusahaan memerlukannya, dan tenaga kerja tersebut adalah pekerja pada bagian *processing.*

© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Pada saat ini, jumlah tenaga kerja yang ada di perusahaan berjumlah 125 orang dengan posisi dan penempatan kerja yang berbeda, untuk jelasnya dapat dilihat pada Tabel 11. Tenaga kerja tersebut ditempatkan di bagian *purchasing,* Administrasi dan operasional, *processing*, *marketing* dan distribusi, keuangan dan *accounting,* serta riset dan proyek.

Tabel 11 Jumlah Tenaga Kerja Berdasarkan Posisi

No	Posisi	Pria	Wanita	Jumlah (orang)
1	Pimpinan	9	1	10
2	Staf	19	4	23
3	Pengepakan	37	23	60
4	Sopir	9	-	9
5	Ekspedisi	23	-	23
	Total Tenaga Kerja	97	28	125

Sumber : CV. Bimandiri, 2008

Rata-rata karyawan yang dimiliki oleh CV Bimandiri adalah lulusan SMA, adapun jenjang pendidikan karyawan yaitu mulai dari SD hingga Sarjana. Untuk karyawan gudang, bagian pengepakan, sopir rata-rata berpendidikan SD dan SMP, sedangkan karyawan di bagian staff kantor berpendidikan SMA hingga Sarjana. CV Bimandiri lebih menekankan pada pengalaman yang dimiliki oleh seseorang dalam memilih karyawannya, karena perusahaan ini sangat mengutamakan kualitas, sehingga diperlukan karyawan yang benar-benat mengerti mengenai seluk-beluk produk yang dipasarkan oleh perusahaan.

Jam kerja yang berlaku di CV Bimandiri terbagi menjadi dua *shift*, yaitu *shift* pagi dengan jam kerja mulai pukul 08.00-17.00 WIB, dan untuk *shift* malam mulai pukul 14.00-23.00 WIB. Masing-masing *shift* memiliki jam kerja sebanyak sembilan jam, selebihnya diluar jam tersebut adalah termasuk hitungan jam lembur. Jumlah hari kerja adalah enam hari, dalam penentuan hari libur dalam satu minggu ditentukan berdasarkan kesepakatan dari karyawan. Jadi libur antar karyawan akan berbeda berdasarkan kesepakatan tersebut.

© Hak Cipta IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

System penggajian karyawan ditentukan berdasarkan jabatan, lama bekerja, dan jenis pekerjaannya. Untuk staf kantor, gaji diberikan secara bulanan, sedangkan untuk pekerja harian, gaji diberikan setiap dua minggu sekali. Selain itu, untuk menunjang kesejahteraan karyawannya, CV Bimandiri memberikan fasilitas lain berupa tunjangan hari raya dan tunjangan kecelakaan.

5.5 Kegiatan Perusahaan

CV Bimandiri membagi kegiatannya menjadi tiga bagian, yaitu kegiatan pengadaan sayuran, proses penanganan (*processing*), dan distribusi sayuran.

5.5.1 Kegiatan Pengadaan Sayuran

Sayuran-sayuran yang diperoleh CV Bimandiri berasal dari petani pemasok baik perorangan maupun kelompok tani, serta *supplier*. Petani pemasok ini berasal dari daerah sekitar Lembang, ataupun berasal dari daerah diluar Lembang, seperti Garut, Subang, hingga Cianjur.

Kegiatan pemesanan dilakukan oleh bagian *purchasing* melaui telepon maupun SMS kepada petani pemasok. Dalam pemesanan jumlah sayuran kepada petani, perusahaan selalu melebihkan sebesar 10 persen dari total jumlah yang dipesan oleh swalayan. Selain berdasarkan pesanan dari pihak swalayan, pemesanan juga dilakukan berdasarkan prediksi order dari swalayan yang mengalami keterlambatan mengirimkan pesanan kepada bagian *purchasing*.

Bimandiri menyediakan sekitar 200 jenis sayuran bagi pelanggan pasar ritel modern. Beragam jenis sayuran yang disediakan merupakan sayuran yang sudah umum ditemui di pasar tradisional maupun sayuran yang masih sangat jarang dikonsumsi oleh masyarakat, sehingga menyebabkan terjadinnya perbedaan jumlah permintaan yang cukup besar. Untuk memudahkan dalam

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

prioritas pengadaan sayuran, maka sayuran tersebut dikelompokkan menjadi tiga, yaitu :

1. *Red List*

Jenis sayuran yang tergolong *red list* merupakan jenis sayuran yang menjadi prioritas utama dalam pengadaan, karena fluktuitas antara permintaan dan harga tinggi, sehingga harus disiapkan sumber-sumber pasokan yang kuat serta pemantauan harga pasar yang teliti. Sayuran yang termasuk dalam daftar reb list terdiri dari, brokoli, buncis muda, cabe hijau, cabe merah besar, cabe merah keriting, caisim, kembang kol, kentang, daun bawang besar, kol putih bulat, *lettuce head*, paprika hijau, paprika kuning, paprika merah, sawi putih, tomat dan wortel.

2. *Yellow List*

Sayuran *yellow list* adalah jenis sayuran yang masih jarang dikonsumsi oleh masyarakat. Biasanya sayuran ini hanya dijadikan sebagai pelengkap. Fungsinga yang sebagai pelengkap, menyebebkan fluktuitas permintaan yang cenderung konstan, serta harga pun senderung konstan. Jenis sauran yang termasuk yellow list diantaranya adalah : akar alang-alang, asparagus, baby buncis, cabe rawit hijau, cabe gendot, kabocha, kacang panjang, kapri manis, kol merah, kol putih gepeng, buah melinjo, daun melinjo, kyuri, lobak, okra, pare, tomat cherry, petai, toge kecambah dan wortel mini.

3. *Green List*

Sayuran daun termasuk ke dalam daftar *green list*, karena jumlah permintaan untuk jenis daun-daunan masih sedikit, sehingga menyebabkan tingkat harga yang stabil. Jenis sayuran yang termasuk dalam *green list* antara lain : baby caisim, baby kalian, baby pokcoy, bayam hijau, bayam merah, seledri stick, cuciwis, daun mint, daun poh-pohan, daun kemangi, kangkung, horinso, peterselly, siomak, selada air.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

5.5.2 Proses Penanganan (*Processing*)

Sayuran yang telah dipesan oleh bagian *purchasing* akan diterima di gudang dan menjadi tanggung jawab bagian gudang, kemudian sayuran tersebut akan dilanjutkan ke proses penanganan. Alur kegiatan di *processing* meliputi pembersihan atau pencucian untuk beberapa jenis sayuran kemudian sortasi, pengemasan dan pembagian.

Pembersihan dilakukan dengan cara pencucian di gudang basahan, dan beberapa jenis produk hanya dibersihkan dengan cara di lap permukaannya. Setelah produk bersih, selanjutnya dilakukan sortasi yaitu dengan cara memisahkan sayuran sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan dan sesuai dengan keinginan swalayan.

Setelah dilakukan sortasi, sayuran kemudian dikemas dengan kemasan yang memiliki label dan *netto* produk. Kemasan ini berupa plastic bening, plastic *wrapping,* dan *sterofoam.* Sebelum dikemas, produk ditimbang terlebih dahulu untuk menentukan berat produk pada tiap kemasan. Pengemasan ini bertujuan untuk memberikan perlindungan terhadap produk dari kerusakan, memudahkan penjualan, menambah nilai ekonomi serta daya tarik.

Setelah produk selesai dikemas, kemudian dilanjutkan oleh bagian pembagian. Bagian ini akan memisahkan sayuran berdasarkan jumlah order dari pihak swalayan meliputi banyaknya pesanan, jenis sayuran, bahan kemas dan standar yang sesuai dengan keinginan swalayan.

5.4.3 Kegiatan Distribusi

Pemasaran yang dilakukan oleh CV Bimandiri dilakukan oleh bagian distribusi dan *marketing*. Kegiatan distribusi diawali dengan diterimanya order dari swalayan melalui telepon maupun *faksimili*. Pesanan diterima sehari sebelum barang dikirim, dengan negosiasi harga terlebih dahulu. Biasanya

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

negosiasi harga dilakukan dalam waktu satu minggu sekali, dan harga dapat berubah setelah dilakukan koordinasi terlebuh dahulu. Pesanan yang masuk dicatat oleh bagian gudang, sehingga bagian gudang mengetahui sayuran yang harus disiapkan untuk dikirim.

Tugas bagian distribusi adalah menyalurkan sayuran dari CV Bimandiri ke konsumen, yaitu swalayan. Pendistribusian ini dilakukan berdasarkan pesanan dari setiap swalayan. Pengaturan distribusi sayuran dibagi menjadi dua, yaitu koordinator Bandung dan koordinator Jakarta. Koordinator Bandung bertugas untuk mengatur keberangkatan mobil pembawa untuk swalayan yang ada di wilayah Bandung. Sedangkan koordinator Jakarta, mengatur keberangkatan untuk swalayan yang ada di wilayah Jakarta. Pembagian koordinator distribusi ini dimaksudkan agar produk tersebut dapat sampai kepada konsumen tepat waktu juga mempermudah sistem pendistribusian di gudang.

Alat transportasi yang digunakan untuk distribusi sayuran ini adalah mobil box. Mobil box ini tidak dilengkapi dengan pendingin, hal ini dikarenakan suhu di daerah Lembang yang cenderung sejuk, selain itu proses pengangkutan pun dilakukan pada dini hari sehingga suhu masih relatif sejuk. Tiap mobil membawa beberapa produk untuk swalayan berdasarkan lokasi dan volume sayuran yang telah disiapkan oleh bagian gudang. Sayuran yang ditolak oleh swalayan karena tidak sesuai dengan kualitas yang diminta dinamakan barang rusak. Sayuran tersebut akan dibawa kembali oleh perusahaan untuk dilakukan penanganan ulang.

CV Bimandiri melakukan penjualan dengan sistem pembayaran kredit. Pembayaran dilakukan dua kali dalam sebulan dengan cara di transfer melalui rekening Bank yang telah disepakati. Hal ini sama dengan yang dilakukan perusahaan terhadap sistem pembayaran kepada petani atau *supplier.*

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

VI HASIL AUDIT PEMASARAN

CV Bimandiri merupakan salah satu perusahaan pemasok sayuran segar yang berlokasi di Lembang, Bandung. Pasar yang menjadi sasaran perusahaan adalah supermarket yang berada di wilayah Bandung, Jakarta, Bekasi, Tangerang, Depok dan Cibinong. Perusahaan menjual berbagai jenis sayuran segar yang telah kemas, yang merupakan sayuran yang dipasok dari petani baik petani perorangan maupun dari petani yang tergabung dalam kelompok tani yang berlokasi di wilayah Lembang, Subang, Cianjur dan Garut.

Perusahaan memasok sayuran paling banyak dengan tujuan *Carrefour*, dimana jumlah toko yang dipasok hingga saat ini terdapat 30 toko yang tersebar di Jakarta, Bekasi, Tangerang, Cibinong dan Bandung. Sedangkan pasokan ke *Hypermart* hanya memasuki 15 toko. Selain itu, ada beberapa pelanggan lain tetapi sangat jarang melakukan order yaitu PD Seberang, Amarta Bisma, Swaherma, Yogya Lembang dan Ramayana.

Produk sayuran yang ditawarkan lebih dari 160 jenis sayuran, yang terdiri dari leaf vegetables, root vegetables, lettuce, mashrooms, garnish vegetables, cabbage, spices dan lainnnya (Lampiran 1). Karena perusahaan tidak memproduksi sendiri, maka perusahaan menjalin kerjasama dengan beberapa supplier untuk menjaga kontinuitas persediaan sayuran yang dijualnya. Supplier yang memasok sayuran kepada Bimandiri kurang lebih terdapat 70 jumlahnya, baik petani perorangan, maupun kelompok.

Hasil audit pemasaran dibagi menjadi dua profil, yaitu Company Alignment Profile dan Competitive Setting Profile. Strategi, taktik dan nilai pemasaran yang dilakukan oleh CV. Bimandiri terangkum dalam Company Alignment Profile, sedangkan Competitive Setting Profile menggambarkan kondisi pelanggan, pesaing dan perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis CV. Bimandiri. Hasil

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

yang diperoleh dari kedua profil tersebut diatas, perbedaannya dianalisis dengan melihat seberapa banyak kesenjangan yang timbul diantara keduanya.

6.1 *Company Alignment Profile* (CAP)

Audit yang dilakukan dengan menggunakan CAP bertujuan untuk mengaudit profil dari faktor-faktor internal perusahaan yang terdiri dari strategi, taktik dan nilai. Responden yang dipilih adalah orang-orang yang memenuhi syarat untuk berpartisipasi dalam pengisian *Company Alignment Profile* (CAP). Berdasarkan hasil kuesioner yang telah diisi oleh para responden, maka didapatkan hasil audit CAP yang terlihat pada Tabel 12.

Tabel 12 Hasil Audit Company Alignment Profile

C2 (Company)		Company Alignment Profile						
		R1	R2	R3	R4	R5	Rata2	Sdev
Strategi	Segmentasi	4	4	4	4	3	3.8	0.4
	Targeting	2	1	2	1	2	1.6	0.5
	Positioning	2	2	2	2	4	2.4	0.9
Taktik	Diferensiasi	2	2	2	2	2	2.0	0.0
	Bauran Pemasaran	3	3	3	3	3	3.0	0.0
	Penjualan	3	3	2	3	3	2.8	0.4
Nilai	Merek	4	4	4	4	4	4.0	0.0
	Servis	4	3	3	4	4	3.6	0.5
	Proses	2	2	2	1	2	1.8	0.4
Indeks Rata-rata CAP							**2.8**	**0.3**

Audit *Company Alignment Profile* (CAP) menghasilkan indeks sebesar 2.8 dengan standar deviasi 0.3. Berdasarkan tabel evolusi bentuk perusahaan, CV Bimandiri berada pada posisi *Selling Oriented Company* menuju *marketing oriented Company*. Pada perusahaan yang berorientasi penjualan, perusahaan menitikberatkan pada cara penjualan yang *persuasive*, melakukan perbaikan produk dan melakukan promosi secara massal, setelah itu untuk menghadapi situasi perusahaan yang berorientasi pemasaran maka perusahaan dapat memfokuskan kegiatannya untuk mencari peluang pasar baru, yaitu dengan memilih segmen yang paling efektif untuk dilayani, melakukan peningkatan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

inovasi dan diferensiasi produk, serta bauran promosi yang efektif. Nilai standar deviasi sebesar 0.4 menunjukkan bahwa tingkat pengetahuan dan jawaban responden dapat dipercaya dan representatif dalam menggambarkan kondisi pemasaran yang dijalankan perusahaan.

Dibandingkan dengan hasil audit yang pernah dilakukan di PT Saung Mirwan pada tahun 2006, CV Bimandiri memiliki nilai CAI yang lebih kecil, dimana Saung Mirwan memiliki nilai CAI sebesar 3.1 yang artinya pada saat itu PT Saung Mirwan berada pada posisi *Marketing Oriented Company* menuju posisi *Market Driven Company*. Dimana pada perusahaan yang berorientasi pemasaran, pasar telah ditentukan berdasarkan segmen tertentu, mutu produk sudah lebih baik dan telah memiliki diferensiasi produk tersendiri. Hal ini terjadi karena selain Saung Mirwan lebih dulu masuk ke dalam usaha ini dibanding Bimandiri, Saung Mirwan merupakan perusahaan yang bergerak mulai dari *on farm* hingga pengemasan, sehingga perusahaan ini memiliki beberapa keunggulan komparatif yang belum dimiliki oleh Bimandiri.

6.1.1 Strategi

6.1.1.1 Segmentasi

Dari Tabel 12, dapat dilihat bahwa dimensi segmentasi menghasilkan angka rata-rata sebesar 3.8. Hal ini berarti dalam melihat pasar, CV. Bimandiri memakai segmentasi berdasarkan psikografik, karena konsumen utama CV Bimandiri adalah swalayan, maka swalayan tersebut telah memiliki konsumen akhir yang telah mengelompokkan konsumen berdasarkan tingkat pengetahuan, sikap konsumen akhir terhadap produk dan tingkat pemakaian terhadap suatu produk. Pertimbangan lainnya dalam penentuan segmentasi berdasarkan psikografik terdapat beberapa faktor yang menentukan, yaitu waktu pembelian,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

tingkat penggunaan, loyalitas konsumen, tingkat kesiapan dan sikap konsumen terhadap produk.

Selama ini, Bimandiri memiliki kurang lebih 48 pelanggan yang hampir seluruhnya terdiri dari supermarket yang menjual atau menyediakan produk sayuran segar dalam kemasan meupun digelar. 30 pelanggan merupakan pelanggan yang berasal dari supermarket *carrefour* dari berbagai cabang di wilayah Jabodetabek. 15 pelanggan merupakan beberapa cabang *Hypermart* yang berlokasi di Jakarta dan Bandung. Lokasi supermarket tersebut berada di tempat-tempat strategis, seperti berada dekat dengan komplek perumahan elit dan berada di jalan raya utama yang sering dilewati dan dikunjungi oleh Ibu rumah tangga yang bekerja, yang tidak memiliki banyak waktu untuk berbelanja setiap harinya.

6.1.1.2 Targeting

Target yang diterapkan oleh perusahaan adalah menjadikan setiap perusahaan pembeli sebagai pasar sasaran dan perusahaan atau konsumen yang cocok terhadap produk yang ditawarkan oleh CV Bimandiri. Strategi ini diterapkan karena produk yang dihasilkan oleh perusahaan sudah spesifik yaitu produk sayuran segar dan dijual dalam skala besar, sehingga pelanggan merupakan supermarket diberi kemudahan untuk memperoleh barang yang berupa produk sayuran segar siap jual tanpa harus mencari langsung ke petani.

CV Bimandiri menargetkan supermarket sebagai pasar sasarannya yang merupakan tempat yang sering dikunjungi oleh Ibu rumah tangga yang bekerja dan tidak mempunyai banyak waktu untuk berbelanja di pasar tradisional karena kesibukan yang dimilikinya. Selain itu, konsumen yang dimiliki oleh supermarket yang menjadi target pemasaran adalah konsumen yang menginginkan produk

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

sayuran segar yang berkualitas, serta konsumen yang menginginkan pelayanan dan kenyamanan dalam berbelanja.

6.1.1.3 Positioning

Rata-rata indeks dimensi *positioning* menunjukkan angka 2.4. Maka positioning yang diterapkan oleh perusahaan adalah "yang lebih baik" maksudnya adalah bahwa perusahaan mencoba untuk memposisikan produknya lebih baik dari pesaing dan mempunyai satu pernyataan yang melekat dibenak konsumen. Satu pernyataan yang dimaksud asalah produk Bimandiri memiliki jaminan kesegaran seperti yang selama ini dijanjikan oleh perusahaan. Selain itu perusahaan selalu berusaha untuk menjaga kontinuitas agar produk yang dikirim ke supermarket adalah produk yang segar dan masih baru dipetik dari petani, dengan begitu kualitasnya akan senantiasa terjaga.

6.1.2 Taktik

6.1.2.1 Diferensiasi

Dimensi taktik diferensiasi pada perusahaan bernilai dua, artinya perusahaan menerapkan diferensiasi produk yang lebih baik dari pesaing. Sebagai salah satu supplier besar, CV Bimandiri selalu berusaha untuk terus berinovasi dalam menjual produk-produknya, seperti memenuhi permintaan konsumen akan jenis sayuran yang jarang ditemui di pasar tradisional seperti asparagus, daikon dan *kyuri*. Produk yang dihasilkan adalah produk yang memiliki kualitas yang lebih baik dari pesaing dan pelayanan yang lebih baik dari pesaing.

6.1.2.2 Bauran Pemasaran

Hasil audit menunjukkan bahwa bauran pemasaran perusahaan memiliki nilai tiga, berarti bauran pemasaran yang diterapkan adalah 4P (*Product, Price,*

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

Place, Promotion). Produk yang dimiliki oleh CV Bimandiri berjumlah sekitar 160 jenis. Beberapa jenis produk seperti tomat, cabe besar dan kentang memiliki dua grade, yaitu grade A dan grade B. Selain itu, cara pengemasan produk juga dibagi berdasarkan jenis sayurannya.

1. Sayuran daun seperti caisin, selada, baby kailan, dikemas dengan cara diikat dengan selotip dalam jumlah sekitar 100 gram. Untuk sayuran daun seperti *lettuce head*, kol bulat, dan sawi putih dikemas langsung dengan plastik *wrapping* satu persatu.
2. Sayuran yang berbentuk umbi seperi wortel dan kentang, ada yang dikemas dalam ukuran 1 kg, ada juga yang tidak dikemas, melainkan dipaket dalam kontainer berukuran 25 kg dan dinamakan dengan wortel gelar atau kentang gelar, hal ini sesuai dengan sistem penataan dalam supermarket dimana produk seperti wortel, kentang untuk beberapa jenis digelar, sehingga konsumen bebas memilih produk sesuai dengan yang dinginkannya.
3. Sayuran lainnya seperti *baby kol, baby buncis, baby corn* dikemas dalam *styrofoam* dengan ukuran 100 gram dan 250 gram.

Mengenai petapan harga produk, CV Bimandiri melakukan penetapan harga yang sama ke seluruh gerai supermarket yang menjadi pelanggannya, sehingga tidak ada perbedaan dalam hal penetapan harga. Harga yang ditetapkan merupakan harga yang telah disepakati antara perusahaan dengan pelanggannya. Ketika sewaktu-waktu terjadi perubahan harga, maka perusahaan akan langsung memberikan informasi kepada pelanggannya yaitu supermarket, karena harga yang ditetapkan oleh perusahaan turut mempengaruhi harga yang ditetapkan oleh supermarket terhadap produknya.

Promosi produk yang dilakukan oleh CV Bimandiri adalah dengan cara mengikuti program promosi yang diterbitkan oleh supermarket dalam brosur, maupun katalog bulanan yang dikeluarkan oleh supermarket. Selain itu promosi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

lain yang dilakukan adalah dengan membuat *lay out* yang semenarik mungkin di dalam supermarket yang bertujuan untuk meningkatkan daya beli konsumen. Promosi yang dilakukan untuk menjaring pelanggan baru selama ini dilakukan dengan memanfaatkan jaringan yang dimiliki perusahaan.

Distribusi yang dilakukan oleh perusahaan adalah distribusi langsung, dimana pelanggan yang hampir seluruhnya adalah supermarket langsung memesan ke perusahaan dan pesanan tersebut diantar langsung oleh CV Bimandiri kepada pelanggan di tempat tujuan.

6.1.2.3 Penjualan

Taktik penjualan yang dijalankan oleh perusahaan adalah dengan menawarkan produk berdasarkan keunggulan serta manfaat dari bentuk produk yang dijual. Kecenderungan yang terjadi pada gaya hidup konsumen dijaman sekarang adalah konsumen menginginkan segala sesuatu yang serba praktis, sehingga menuntut adanya produk yang bisa didapatkan dengan praktis didalam satu tempat belanja yang terjamin mutunya. Oleh karena itu CV Bimandiri fokus untuk menyediakan produk yang siap dijual kepada konsumen akhir. Selain untuk memenuhi kebutuhan konsumen akhir, supermarket yang menjadi pelanggan perusahaan menjadi sangat terbantu dalam hal penghematan waktu dan tenaga kerja untuk memproses produk sayuran dimulai dari sayuran datang dari petani hingga sayuran siap untuk dijual dalam kemasan.

6.1.3 Nilai

6.1.3.1 Merek

Perusahaan memiliki merek yang dapat dipersepsikan oleh pelanggannya atas seluruh kualitas baik dalam bentuk, kemasan, serta pelayanan yang dilakukan oleh perusahaan. Seluruh responden memilih merek untuk menunjukkan kualitas pada pertanyaan mengenai merek yang bernilai empat,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

dikarenakan responden menganggap bahwa merek mampu menunjukkan kualitas produk dan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan dapat memuaskan pelanggannya.

6.1.3.2 Servis

Pelayanan yang diberikan oleh perusahaan bertujuan untuk memusakan pelanggan. Hal ini dibuktikan dengan konsistensi perusahaan dalam hal melayani seluruh kebutuhan yang diinginkan oleh supermarket dalam hal produk sayuran yang segar, waktu pengiriman yang tepat waktu, dan memberikan hak kepada konsumen untuk melakukan komplain atas kekeliruan terhadap produknya.

6.1.3.3 Proses

Perusahaan menerapkan sistem kerja sama antar fungsi agar terjadi kelancaran dalam proses pertukaran informasi, sehingg timbul sistem kerja yang saling berkesinambungan. Sistem ini terbentuk berdasarkan nilai CAP 1.6. Sistem ini didukung dengan struktur manajemen yang sederhana, dimana tiap bagian memiliki keterkaitan dengan bagian yang lainnya. Contoh keterkaitan ini terlihat antara bagian *purchasing* sebagai penerima order dari pelanggan akan memberikan datanya kepada bagian *processing* untuk menindak lanjuti order apa saja yang harus disiapkan, lalu berlanjut ke bagian gudang untuk melihat kelengkapan dari order tersebut begitu seterusnya.

Untuk memudahkan mengenai pemahaman dari hasil audit *Company Alignment Profile* yang terdiri dari profil strategi, taktik dan nilai pemasaran yang diterapkan didalam perusahaan saat ini, disajikan dalam grafik di bawah ini.

Tabel 13 Company Alignment Profile

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

C2 (Company)		Company Alignment Profile						
		1	2	3	4	5	Rata2	Sdev
Strategi	Segmentasi						3.8	0.4
	Penargetan						1.6	0.5
	Positioning						2.4	0.9
Taktik	Diferensiasi						2.0	0.0
	Bauran Pemasaran						3.0	0.0
	Penjualan						2.8	0.4
Nilai	Merek						4.0	0.0
	Servis						3.6	0.5
	Proses						1.8	0.4
Company Alignment Indeks							**2.8**	**0.3**

Keterangan : CV Bimandiri
PT Saung Mirwan

Pada Tabel 13, dapat dilihat bahwa pada beberapa dimensi skor yang diperoleh PT Saung Mirwan lebih tinggi dibanding dengan skor yang dicapai CV Bimandiri. Nilai dimensi strategi CV Bimandiri berada dibawah nilai PT Saung Mirwan, terutama penargetan dan positioning yang selisihnya lebih dari satu poin. Tetapi untuk dimensi taktik dan nilai ada beberapa variabel yang nilainya lebih tinggi CV Bimandiri daripada PT Saung Mirwan seperti variabel bauran pemasaran, servis. Beberapa variabel memiliki nilai yang sama seperti variabel diferensiasi, merek dan proses. Hal ini menunjukkan bahwa dalam beberapa hal PT Saung Mirwan masih memiliki beberapa aspek yang sama dengan CV Bimandiri, meskipun jika dilihat secara total, Saung Mirwan memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan Bimandiri. terutama dalam hal strategi yang dijalankan oleh perusahaan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

Selisih nilai Company Alignment Indeks antara Bimandiri dengan Saung Mirwan adalah sebesar 0.3 poin, dimana Bimandiri memperoleh skor sebesar 2.8 dan Saung Mirwan sebesar 3.1. Dari selisih ini terjadi perbedaan yang cukup besar dalam hal posisi perusahaan di lingkungan bisnisnya, dimana pada saat ini CV Bimandiri berada dalam posisi 2.5C yaitu *Selling Oriented Company* menuju posisi 3C yaitu *Marketing Oriented Company,* dan Saung Mirwan berada pada posisi *Marketing Oriented Company* (3C) menuju *Market Driven Company* (3.5C). Hal ini menujukkan bahwa selisih yang kecil sekalipun sangat menentukan posisi perusahaan di lingkungan bisnis yang dihadapinya, sehingga CV Bimandiri harus terus melakukan evaluasi pada setiap dimensi dan variabel yang melandasi strategi perusahaannya. Hal ini dijelaskan dalam pembahasan berikutnya.

6.2 Competitive Setting Profile

Audit Competitive *Setting Profile* mengukur situasi persaingan yang dihadapi di dalam lingkungan bisnis perusahaan hingga lima tahun kedepan. Audit terhadap CSP ini membahas tiga aspek, yaitu permintaan pelanggan (C1), situasi persaingan (C2), dan perubahan (C4). *Competitive Setting Profile* diisi oleh responden yang sama dengan responden yang mengisi profil CAP. Tujuannya adalah untuk melihat sejauh mana responden menguasai setiap permasalahan yang dihadapi perusahaan baik dalam lingkungan internal maupun lingkungan eksternal perusahaan.

6.2.1 Permintaan Pelanggan (C1)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

Tabel 14 Hasil Audit Permintaan Pelanggan (C1)

Competitive Setting Profile (CSP)									
Customet Demand (C1)			R1	R2	R3	R4	R5	Rata2	Sdev
C1	Tercerahkan	a	4	4	3	3	3	3.4	0.5
		b	3	3	3	3	3	3.0	0.0
		c	3	3	3	3	3	3.0	0.0
	Memiliki informasi	a	4	4	4	3	3	3.6	0.5
		b	4	3	3	3	3	3.2	0.4
		c	4	4	3	3	3	3.4	0.5
	Berkemampuan	a	4	4	4	4	4	4.0	0.0
		b	4	4	4	4	4	4.0	0.0
	Indeks rata-rata C1							**3.5**	**0.2**

Angka standar deviasi pada profil C1 sebesar 0.2, menggambarkan bahwa kelima responden memberikan jawaban yang representatif dalam menggambarkan kondisi persaingan yang dihadapi perusahaan dari sisi permintaan pelanggan. Aspek permintaan pelanggan ini penting untuk dikaji, karena aspek ini menggambarkan kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan dalam kurun waktu lima tahun yang akan datang.

Indeks rata-rata C1 sebesar 3.5 menggambarkan bahwa permintaan terhadap produk sayuran segar semakin meningkat dalam kurun waktu lima tahun yang akan datang. Kondisi ini harus dihadapi perusahaan dengan mengkaji apa yang diinginkan pelanggan, kemudian apa yang dibutuhkan pelanggan dan melihat bagaimana daya beli pelanggan. Faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut dapat bersifat dinamis atau berubah dari waktu ke waktu. Pada profil C1 ini terdapat tiga dimensi yang diaudit, yaitu dimensi pencerahan, tahu informasi dan dimensi berkemampuan.

Dimensi pencerahan memperoleh skor rata-rata 3.0. skor ini menggambarkan bahwa dalam kurun waktu lima tahun yang akan datang, pelanggan memiliki pandangan yang positif terhadap produk sayuran segar yang dijual di supermarket. Konsumen akhir dari supermarket memiliki tingkat pengetahuan yang baik, sehingga biasa menentukan pilihan mengenai produk

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB Institut Pertanian Bogor
Bogor Agricultural University

apa yang akan dikonsumsi. Selain itu, bergesernya gaya hidup masyarakat, terutama semakin banyaknya Ibu rumah tangga yang bekerja, turut meningkatkan konsumen yang berbelanja produk sayuran segar di supermarket, karena sebagian besar lebih memilih berbelanja di supermarket daripada di pasar tradisional dengan alasan terbatasnya waktu yang dimiliki.

Rata-rata profil untuk dimensi tahu informasi adalah sebesar 3.4. Artinya tingkat informasi yang dimiliki oleh pelanggan dan konsumen akhir mengenai informasi tentang kualitas, harga dan ragam promosi sudah dapat diperoleh dengan mudah, sehingga baik pelanggan maupun konsumen akhir mampu membandingkan dan mengevaluasi setiap produk.

Profil ketiga yang diukur adalah profil berkemampuan. Rata-rata indeks yang diperoleh sebesar 4.0. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pengaruh harga produk, loyalitas terhadap perusahaan, dan kemudahan dalam hal pembelian sangat berpengaruh dalam kurun waktu lima tahun yang akan datang.

6.2.2 Pesaing (C3)

Tabel 15 Hasil Audit Pesaing (C3)

Competitive Setting Profile (CSP)									
Pesaing C3			R1	R2	R3	R4	R5	Rata2	Sdev
C3	Umum	a	3	3	3	3	3	3.0	0.0
		b	3	3	3	3	3	3.0	0.0
		c	3	2	2	2	2	2.2	0.4
		d	5	5	3	3	3	3.8	1.1
	Keagresifan	a	3	3	3	3	3	3.0	0.0
		b	3	3	3	2	3	2.8	0.4
		c	3	3	3	3	3	3.0	0.0
		d	4	4	4	4	4	4.0	0.0
	Kapabilitas	a	4	4	4	3	3	3.6	0.5
		b	4	5	4	3	3	3.8	0.8
		c	5	4	4	4	4	4.2	0.4
		d	5	3	3	3	4	3.6	0.9
Indeks rata-rata C3								**3.3**	**0.4**

Nilai rata-rata standar deviasi dari pilihan jawaban kelima responden sebesar 0.4 menunjukkan bahwa data audit ini terpercaya dalam

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

menggambarkan kondisi persaingan yang dihadapi perusahaan dari aspek persaingan. Terdapat tiga dimensi yang dijadikan pengukuran dalam situasi persaingan, yaitu umum (kondisi persaingan secara umum, keagresifan (strategi pemasaran pesaing) dan kapabilitas (kapabilitas pesaing).

Hasil audit terhadap kelima responden dalam perusahaan menghasilkan indeks rata-rata sebesar 3.3 yang menggambarkan bahwa dalam lima tahun yang akan datang, persaingan yang dihadapi oleh perusahaan cukup besar. Hal ini di indikasikan dengan semakin banyaknya jumlah perusahaan yang menjadi supplier sayuran segar ke supermarket, karena pasar ini sangat potensial untuk dimasuki, dan menunjukkan tingkat perkembangan dari tahun ke tahun.

Kondisi persaingan secara umum akan mengalami peningkatan yang cukup signifikan, hal ini terlihat dari nilai dimensi umum sebesar 3.0. menurut CV Bimandiri, pesaing dimasa yang akan datang berasal dari beberapa perusahaan sejenis yang sudah ada, tetapi para pesaing ini akan lebih meningkatkan lagi kualitas produknya, serta meningkatkan aspek-aspek pelayanan perusahaan terhadap pelanggannya.

Strategi yang dilakukan oleh pesaing sudah lebih kreatif dan efektif untuk lima tahun yang akan datang, hal ini terlihat dari skor keagresifan sebesar 3.2. pesaing akan berusaha untuk menyusun rencana dan strategi yang lebih baik untuk bersaing dalam bisnis ini. Dari dimensi kapabilitas, pesaing CV Bimandiri memiliki kapabilitas yang cukup tinggi, hal ini ditandai dengan nilai rata-rata dimensi kapabilitas sebesar 3.8. nilai ini menunjukkan bahwa dengan kecanggihan teknologi dan makin luasnya kemungkinan untuk menjangkau pasar, menyebabkan banyak hal bisa terjadi. Faktor kapabilitas inilah yang lebih memungkinkan pesaing merealisasikan kreatifitasnya untuk meningkatkan persaingan produk yang dimilikinya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

6.2.3 Perubahan (C4)

Tabel 16 Hasil Audit Perubahan (C4)

Competitive Setting Profile (CSP)									
Perubahan (C4)			R1	R2	R3	R4	R5	Rata2	Sdev
C4	Teknologi	a	4	4	3	3	3	3.4	0.5
		b	3	3	2	3	3	2.8	0.4
		c	4	4	3	3	3	3.4	0.5
	Sosial Ekonomi	a	3	3	3	3	3	3.0	0.0
		b	4	4	3	3	3	3.4	0.5
		c	4	3	3	3	3	3.2	0.4
	Pasar	a	1	1	2	2	2	1.6	0.5
		b	3	3	2	2	2	2.4	0.5
		c	2	2	2	2	2	2.0	0.0
Indeks rata-rata C4								**2.8**	**0.4**

Faktor pendorong perubahan lingkungan (*change drivers)* dianggap memiliki pengaruh yang tidak begitu signifikan dibandingkan dengan faktor lainnya, hal ini dilihat dari perbandingan nilai rata-rata dari ketiga faktor, bahwa faktor perubahan memiliki nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 2,8. Dimensi teknologi dan sosial ekonomi memiliki nilai yang sama, yaitu sebesar 3,2, dimana hal ini diartikan bahwa perubahan teknologi dan sosial ekonomi turut mempengaruhi kondisi persaingan yang dihadapi oleh perusahaan. Salah satu pengaruh teknologi yaitu adanya efisiensi sistem penanaman baru dalam dunia agribisnis seperti sistem penanaman hidroponik dan aeroponik, dimana biasanya yang melakukan kedua sistem ini adalah sebuah perusahaan yang memiliki perangkat yang sudah maju hingga mampu memasarkan produknya dengan menjaga kontinuitas produk.

Kurun waktu lima tahun yang akan datang, kondisi perekonomian akan memiliki pengaruh yang besar terhadap kondisi persaingan yang dihadapi perusahaan. Dengan dibukanya liberalisasi perdagangan, maka hal ini akan memungkinkan munculnya para pemain baru yang semakin banyak dalam bisnis ini, hingga bukan saja pesaing dari dalam negeri, tetapi perusahaan juga harus bersiap menghadapi persaingan dari luar negeri.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

Tabel 17 Competitive Setting Profile

Competitive Setting Profile			1	2	3	4	5	Rata2	Sdev
C1		Tercerahkan						3.0	0.2
		Tahu Informasi						3.4	0.5
		Berkemampuan						4.0	0.0
C3		Umum						3.0	0.4
		Keagresifan						3.2	0.1
		Kapabilitas						3.8	0.7
C4		Teknologi						3.2	0.5
		Sosial Ekonomi						3.2	0.3
		Pasar						2.0	0.4
Competitive Setting Indeks								**3.2**	**0.3**

Keterangan : CV Bimandiri
PT Saung Mirwan

Grafik diatas menunjukkan perbedaan antara situasi pelanggan, pesaing, dan perubahan yang dihadapi oleh Bimandiri dengan Saung Mirwan. Selisih nilai indeks kedua perusahaan adalah sebesar 0.6 poin dimana Bimandiri memiliki nilai sebesar 3.2 dan Saung Mirwan memiliki nilai sebesar 3.8. Selisih ini menentukan perbedaan situasi yang dihadapi oleh masing-masing perusahaan dalam hal pelanggan, pesaing dan perubahan yang terjadi.

Saat ini, Bimandiri menghadapi situasi persaingan yang rumit (Complicated 3C) dimana pada kondisi ini pelanggan harus benar-benar diperlakukan sebagai seorang pelanggan, selain itu pesaing sudah semakin kuat dan perubahan terjadi secara kontinu dalam industri yang dihadapinya. Saung Mirwan menghadapi situasi persaingan yang lebih canggih (*Sophisticated* 3.5C). Pada situasi ini pelanggan harus diperlakukan sebagai klien perusahaan, pesaing sudah

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

semakin ganas (*wild*), dan perubahan yang terjadi menjadi tidak menentu, sehingga perusahaan harus benar-benar mempersiapakan diri dengan segala kemungkinan yang bisa terjadi kapan saja.

6.3 Analisis Kesenjangan (*gap*)

Analisis kesenjangan dilakukan dengan membandingkan nilai CAI dan nilai CSI yang diperoleh dari hasil *competitive audit*. Nilai CAI yang didapat adalah 2.8 sedangkan nilai CSI yang didapat adalah 3.2. kesenjangan yang terjadi dari selisih antara kedua nilai tersebut dapat dilihat pada tabel 18.

Tabel 18. Kesenjangan (*Gap*) CV Bimandiri

CAI	2.8
CSI	3.2
Gap	0.4

Berdasarkan perbandingan nilai CAI dan CSI, maka diperoleh kesenjangan negatif sebesar 0.4. Kesenjangan negatif berarti nilai CSI lebih besar daripada CAI. CV Bimandiri perlu melakukan perubahan-perubahan dalam hal strategi, taktik dan nilai pemasaran untuk membawa perusahaan sesuai dengan tingkat persaingan pada lima tahun yang akan datang.

Dilihat dari nilai CAI yaitu sebesar 2.8, CV Bimandiri tergolong perusahaan tipe 2.5C (s*elling oriented company*) menuju perusahaan tipe 3C (m*arketing oriented company*). Sejalan dengan meningkatnya situasi persaingan, perusahaan harus melakukan evaluasi terhadap rencana strategisnya agar dapat terus bertahan dan berkembang. Berdasarkan nilai CSI yaitu sebesar 3.2 situasi persaingan yang dihadapi CV Bimandiri mengarah pada persaingan *complicated* (rumit) yaitu persaingan tipe 3C).

6.4 Perumusan Strategi Pemasaran

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

Berdasarkan hasil audit CSP diperoleh nilai CSI sebesar 3.2. Dengan mengacu pada kerangka kerja konseptual MarkPlus 2000, maka CV Bimandiri harus mempersiapkan diri dalam menghadapi persaingan yang *complicated* menjadi persaingan yang *sophisticated,* dimana situasi *complicated* memiliki karakteristik pelanggan, pesaing dan perubahan yang berbeda dengan karakteristik yang dihadapi dalam situasi persaingan sophisticated.

Setiap kondisi persaingan memiliki karakteristik pelanggan, pesaing dan faktor peubah yang berbeda-beda. Karakteristik pelanggan CV Bimandiri adalah pelanggan yang harus diperlakukan sebagai seorang pelanggan, karena pelanggan ini tidak hanya membeli dan memakai produk dari perusahaan saja, tetapi pelanggan ini menginginkan pelayanan lebih yang dilakukan oleh perusahaan. Pembeli hanya sekedar membeli produk tanpa ingin mengetahui karakteristik produk dan menginginkan sesuatu yang lebih terhadap produk tersebut. Pemakai sudah memiliki keinginan dan harapan yang lebih tinggi. Jadi untuk karakteristik pelanggan, perusahaan harus memberikan pelayanan yang lebih dari sekedar pelayanan terhadap pembeli biasa. Karena pelanggan telah memiliki keinginan yang lebih untuk memuaskan kebutuhan, keinginan dan harapannya.

Dari sisi pesaing, CV. Bimandiri menghadapi pesaing yang kuat, seperti Putri Segar, Rezeki Abadi, Saung Mirwan, dimana pesaing perusahaan memiliki tingkat agresifitas yang cukup tinggi dan perubahan kondisi lingkungan industri telah terjadi secara kontinyu. Keagresifan pesaing terlihat pada variasi produk yang ditawarkan, kemasan produk dan pelayanan yang terus meningkat seperti melakukan pelayanan online, sehingga perusahaan dituntut untuk melakukan evaluasi dan perbaikan dalam rencana strategisnya.

Pada kenyatannya, Bimandiri masih berada pada posisi selling oriented company (perusahaan tipe 2.5C) menuju marketing oriented company

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

(perusahaan tipe 3C). Kesimpulan ini didasarkan pada hasil audit Company Alignment Profile (CAP) yang memperoleh nilai sebesar 2.8 (skala 1-5). Oleh karenanya perusahaan perlu merancang ulang strategi pemasarannya, agar masing-masing dimensi pemasaran mencerminkan tipe perusahaan 3C. Dengan demikian manajemen dapat menghadapi situasi persaingan yang complicated (rumit) dengan karakteristik konsumen, pesaing dan perubahan lingkungan yang juga bersifat 3C.

Perusahaan dengan posisi 3C tidak menjual ke seluruh pasar, melainkan memilih segmen pasar yang paling efektif untuk dilayani. Segmentasi yang efektif sangat diperlukan oleh perusahaan karena tiga alasan. Alasan pertama, segmentasi memungkinkan perusahaan lebih fokus dalam mengalokasikan sumber daya. Kedua, segmentasi merupakan simpul dari penentuan keseluruhan strategi, taktik dan nilai perusahaan. Ketiga, segmentasi dapat menjadi faktor kunci untuk memenangkan persaingan dengan melihat pasar dari sudut yang unik dengan cara yang berbeda dari para pesaing.

Perusahaan tidak hanya mengemas produk menjadi lebih baik, tetapi yang lebih penting perusahaan mampu mendiferensiasikan produknya dari produk-produk pesaing dan juga produk tersebut disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan dan sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Salah satu bentuk diferensiasi yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan membuat produk yang siap masak, artinya produk baru ini adalah produk sayuran kemasan yang siap masak berdasarkan jenis masakan yang akan dibuat seperti sayur asam, sop, sayur lodeh, acar. Promosi harus dilakukan secara seimbang, baik promosi yang langsung dilakukan oleh perusahaan maupun promosi yang dilakukan melalui supermarket yang menjadi perantara perusahaan kepada konsumen akhir. Setelah kondisi persaingan yang dihadapi CV Bimandiri

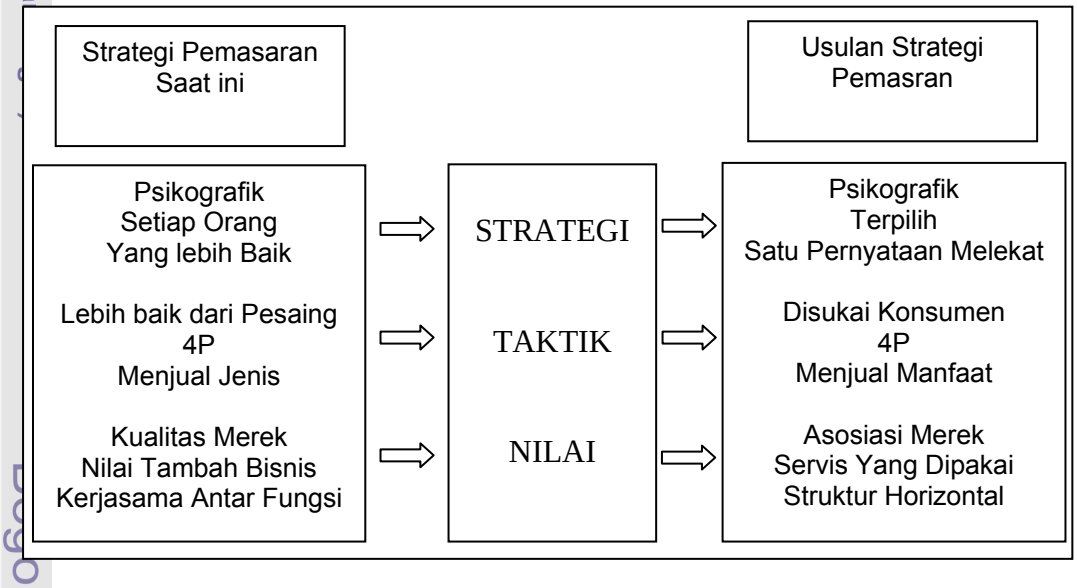
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

diketahui, maka perumusan pemasaran berpedoman pada sembilan elemen pemasaran yang termasuk dalam komponen strategi, taktik dan nilai.

6.4.1 Strategi

6.4.1.1 Segmentasi

Segmentasi yang disarankan untuk diterapkan dalam kondisi persaingan 3C adalah segmentasi berdasarkan psikografis, yaitu segmentasi yang dilakukan berdasarkan gaya hidup konsumen serta alasan mengapa mereka membeli suatu produk di suatu tempat. Gaya hidup masyarakat yang mulai menghargai waktu, sehingga kepraktisan menjadi salah satu faktor yang menentukan keputusan dalam melakuan pembelian suatu produk. Gambar di bawah ini merupakan usulan mengenai strategi pemasaran yang dapat diterapkan oleh perusahaan.



Gambar 4 Bagan Usulan Strategi Pemasaran CV. Bimandiri

Pelanggan yang mengorder produk sayuran dari Bimandiri terutama adalah supermarket, dimana konsumen yang membeli sayuran di supermarket adalah kalangan menengah ke atas, Ibu rumah tangga sekaligus pekerja di luar rumah yang menginginkan kepraktisan dan kenyamanan dalam berbelanja sehingga

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor Agricultural University)

dapat menghemat banyak waktu. Selain kepraktisan dan kenyamanan, konsumen yang berbelanja di supermarket juga lebih mementingkan kualitas dan manfaat dari produk yang terjamin dari segi higienisnya.

6.4.1.2 *Targeting*

Perusahaan menetapkan target pasar untuk produk sayuran saat ini adalah dengan memilih target pasar yang dianggap paling efektif, yaitu pelanggan yang dirasa sesuai untuk menggunakan produk yang ditawarkan oleh perusahaan dan mengkonsumsinya. Saat ini perusahaan harus menempatkan produknya untuk konsumen yang berbelanja di supermarket, sehingga hal ini cocok dengan tujuan perusahaan dalam menentukan target pasarnya. Konsumen yang berbelanja di supermarket tidak hanya melihat produk dari segi kebutuhannya saja akan produk tersebut, tetapi mereka mulai memperhatikan beberapa aspek lain yang turut diperhatikan, seperti kesegaran sayuran yang mereka pilih, kebersihan, serta higienis tidaknya sayuran yang ditawarkan tersebut.

Meskipun pelanggan utama Bimandiri adalah pasar swalayan, tetapi perusahaan juga harus mampu mengikuti keinginan dari pengguna produk yang berbelanja di pasar swalayan, karena tujuan utama dari perjalanan suatu produk adalah memenuhi keinginan konsumen akhir. Dengan meningkatnya situasi persaingan dari 3C menjadi 3.5C, maka perusahaan harus mulai memilih ceruk pasar yang paling potensial. Semakin banyaknya pesaing yang turut memasok produk sayuran ke pasar swalayan, perusahaan harus mengantisipasinya dengan menargetkan konsumen potensial pada ceruk pasar tertentu, seperti melakukan pemasaran produk sayuran segar untuk rumah makan maupun *franchaise* yang sangat banyak di Lembang dan Bandung.

6.4.1.3 *Positioning*

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

Strategi *positioning* CV Bimandiri bernilai 2.4 dalam CAP, artinya ada diantara strategi positioning yang lebih baik dan satu pernyataan. Dalam menghadapi situasi persaingan lima tahun yang akan datang, banyak pesaing yang mulai merubah segmen pasar, mereka tidak hanya menetapkan segmen pasar berdasarkan demografis tetapi juga sudah mulai merubahnya menjadi psikografis hingga individual. Penerapan positioning harus dilakukan secara hati-hati, karena positioning dianggap seperti janji perusahaan kepada pelanggannya. Bisa saja pelanggan terpengaruh karena janji yang diutarakan oleh perusahaan, sehingga pelanggan akan mulai percaya akan positioning yang menjadi tujuan perusahaan. Tetapi jika kenyataan yang dihadapi oleh pelanggan berbeda, maka akan timbul persepsi lain dari benak pelanggan. Oleh karena itu, positioning saja tidak cukup, tetapi harus didukung dengan bukti yang nyata. Misalnya perusahaan menetapkan positioning sebagai perusahaan yang menjual produk yang segar dan bersih, apabila perusahaan tidak memenuhi positioning yang telah diungkapkan, maka akan timbul berbagai persepsi yang negatif dari pelanggan terhadap perusahaan.

6.4.2 Taktik

Strategi dan taktik menurut Kartajaya (2000), diibaratkan bahwa strategi adalah cara memenangkan peperangan, sedangkan taktik adalah cara memenangkan pertempuran. Strategi sebagus apapun, tanpa taktik yang bagus tidak akan berhasil, karena peperangan terdiri dari banyak pertempuran sehingga dengan kata lain, taktik adalah bentuk kongkrit dari strategi.

6.4.2.1 Diferensiasi Produk

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

Diferensiasi merupakan taktik yang diperlukan untuk mengkongkretkan janji dari positioning yang telah dibuat. Diferensiasi yang dibuat bisa berupa isi (apa yang ditawarkan), konteks (bagaimana menawarkan), serta harus didukung dengan infrastruktur yang tepat, berupa teknologi, SDM yang memadai dan fasilitas yang mendukung. Diferensiasi produk tidak hanya harus berbeda dari pesaing tetapi harus unik sehingga lebih dipilih oleh pelanggan daripada yang ditawarkan oleh pesaing.

Dalam hal isi (apa yang ditawarkan), CV Bimandiri dapat menawarkan produk dengan kemasan yang lebih menarik minat pembeli, atau membuat paket sayuran lengkap dalam kemasan berdasarkan jenis masakannya, seperti paket sayur asam, paket sayur lodeh, paket sup, dan lainnya sehingga konsumen akhir akan lebih tertarik karena dengan adanya paket sayuran, konsumen dimudahkan ketika belanja. Untuk diferensiasi konteks (bagaimana menawarkan), saat ini perusahaan mengandalkan supermarket yang sudah ada, tetapi perusahaan juga dapat memanfaatkan beberapa momen hari raya, seperti lebaran dan natal untuk membuat paket hemat misalnya.

6.4.2.2 Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran yang telah dijalankan menurut perusahaan adalah dengan mengikuti prinsip 4P. Dimana produk yang ditawarkan tidak hanya sebagai yang terbaik, tetapi dibuat sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen, karena itu konsumen Bimandiri (swalayan) diharapkan membeli berulangkali sampai akhirnya menjadi pelanggan.

Penetapan harga produk sayuran dalam kemasan tidak sama dengan penetapan harga pada umumnya, karena ada nilai tambah yang dikenakan baik nilai tambah berupa kemasan yang menarik maupun tempat yang lebih nyaman dimana produk tersebut dijual. Tempat menjual produk pun telah sesuai dengan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

product positioning nya, dimana produk sayuran dalam kemasan hanya tersedia di supermarket yang memiliki tempat khusus dan terjamin. Pada situasi persaingan 3C, promosi yang dilakukan sudah seimbang, dalam arti ada dorongan terhadap konsumen untuk membeli produk sayuran, hal ini dapat terlihat dengan adanya promosi katalog yang dikeluarkan oleh supermarket. Selain itu untuk merangsang jumlah pesanana dari supermarket, perusahaan menetapkan diskon untuk beberapa jenis produk secara berkala.

6.4.2.3 Penjualan

Penjualan merupakan hal akhir yang menentukan kesuksesan suatu pemasaran. Taktik penjualan yang diterapkan saat ini adalah *feature selling* (menjual fitur) sesuai dengan nilai dimensi penjualan pada CAP. Perusahaan bisa saja mempertahankan diri sebagai *feature selling* di pasar, tetapi perusahaan harus selalu berinovasi dalam menyediakan jenis-jenis sayuran yang semakin diminati konsumen, terutama beberapa jenis sayuran dari luar.

Kedepannya, jika perusahaan ingin mengikuti situasi persaingan yang lebih tinggi, maka perusahaan dapat memposisikan diri sebagai *benefit selling* (menjual manfaat). Semakin hari konsumen semakin memperhatikan tingkat kesehatan, terutama terkait dengan apa yang mereka makan. Dalam menjual manfaat, perusahaan dapat menawarkan produk sayuran organik yang merupakan produk sayuran yang memngandung kadar pestidida yang sangat rendah, sehingga manfaatnya sangat baik bagi kesehatan.

6.4.3 Nilai

6.4.3.1 Merek

Perusahaan dengan bentuk 2.5C, merek sudah menjadi sesuatu yang diperhitungkan, dimana disini merek telah dikenal oleh pelanggan dalam hal ini adalah supermarket. Merek Bimandiri dikenal oleh pelanggannya sebagai merek

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

perusahaan yang selalu mengutamakan kualitas, maka hal ini harus selalu dipertahankan oleh perusahaan. Lebih bagus lagi merek ini tidak hanya dikenal oleh konsumen pertama saja, tetapi juga dikenal oleh konsumen akhir yang dimiliki oleh Saung Mirwan.

Kedepannya perusahaan tetap perlu lebih meningkatkan lagi kreativitas dan inovasi dalam mencari bentuk-bentuk promosi baru untuk memperkenalkan merek produknya yang lebih efisien dari segi pengeluaran, tetapi efektif pengaruhnya terhadap target pasar. Pengenalan merek ini dapat melalui katalog yang dikeluarkan oleh supermarket, sehingga lebih efektif karena sasarannya sudah jelas yaitu konsumen yang berbelanja di supermarket, dan efisien karena perusahaan tidak perlu menambah satu pekerjaan lagi dalam hal pengenalan merek ini.

Semakin cepatnya laju perkembangan teknologi informasi, semakin memudahkan banyak orang untuk melakukan berbagai hal mulai dari mencari informasi produk hingga menjadi penjual online. Salah satunya adalah media internet. Perusahaan disarankan membuat website sebagai salah satu pendukung bentuk promosi perusahaan. Saat ini banyak sekali website maupun blog yang dibuat dengan peruntukan promosi yang cepat dan instan, baik itu web perusahaan, maupun hanya sekedar blog yang menawarkan suatu produk. Bimandiri bisa memulai dengan membuat sebuah website yang memberikan informasi mengenai jenis perusahaan, kegiatan perusahaan, apa yang ditawarkan perusahaan, hingga detail jika ingin menjadi pelanggan. Dengan begitu perusahaan dapat menjangkau banyak pelanggan tanpa harus melakukan presentasi secara langsung dan satupersatu. Pelanggan baru ini bisa berupa franchise maupun restoran-restoran besar yang berada di Jabotabek dan Bandung yang pada umumnya memiliki media online baik untuk memudahkan proses promosi maupun untuk menjalin hubungan dengan pelanggannya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

6.4.3.2 Pelayanan

Pelayanan yang dilakukan oleh Bimandiri berdasarkan prinsip perusahaan tipe 2.5C adalah dengan memberikan nilai tambah, seperti telah dijelaskan diatas, nilai tambah ini dapat berupa kemasan yang menjamin kebersihan produk maupun tempat dimana produk tersebut dijual yang memiliki kenyamanan tersendiri saat membelinya.

Penanganan dalam pelayanan pelanggan, yaitu supermarket harus diperhatikan lebih serius lagi, perusahaan tidak hanya memberikan pelayanan yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan saja, tetapi perusahaan juga harus memperhatikan pelayanan dari sudut pandang pelanggan, sehingga benar-benar dipergunakan oleh pelanggan. Servis antar bagi pelanggan adalah salah satu yang harus tetap dipertahankan oleh perusahaan, karena hal ini membantu pelanggan mempermudah dalam proses pembelian, menghemat waktu dan biaya.

Selain itu, salah satu pelayanan pelanggan yang bisa diterapkan oleh perusahaan adalah dengan memanfaatkan media elektronik selain telepon yaitu email. Dengan pelayanan pesanan melalui email, dapat memudahkan pelanggan ketika melakukan order, selain itu waktu yang diperlukan juga relatif lebih cepat. Bagi perusahaan dapat dengan mudah menerima pesanan, karena begitu email masuk maka perusahaan dapat langsung membukanya dan mencetak order dari pelanggan. Dengan begitu, akan meminimalkan kesalahan pembagian jumlah order dari masing-masing item produk yang bisa diakibatkan karena kesalahan pencatatan ketika menerima order dari pelanggan.

6.4.3.3 Proses

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

Perusahaan dapat mencapai sasarannya dengan mengelola dan menghubungkan berbagai proses kerja. Dengan begitu, perusahaan dapat lebih memperlancar setiap proses yang terjadi di dalamnya. Apa yang dilakukan oleh CV Bimandiri adalah dengan menerapkan struktur organisasi yang sederhana, dimana strukturnya terdiri dari Direktur, General manajer, Manajer dan karyawan. Adanya kerjasama yang baik antar jabatan merupakan modal awal untuk menjadikan struktur manajemen menjadi tidak kaku dan terlalu ketat birokrasinya. Selain itu, fleksibilitas penggantian tugas dalam kondisi lapang juga sangat diperlukan.

Selama ini Bimandiri telah menerapkan struktur organisasi yang flat (datar), sehingga proses yang terjadi didalamnya cenderung lebih cepat dan mudah pengawasannya. Misalnya bagian operasional terdiri dari tiga bagian, yaitu *purchasing, processing* dan *marketing*. Sehingga proses pengawasannya lebih mudah.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

VII KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan dari audit pemasaran yang telah dilakukan terhadap CV Bimandiri, diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Audit yang dilakukan terhadap *Company Alignment Profile* menunjukkan bahwa strategi, taktik dan nilai yang diterapkan oleh perusahaan selama ini masih tertinggal dengan kondisi riil yang dihadapi perusahaan, hal ini terlihat dari adanya kesenjangan negatif antara nilai *Competitive Setting Indeks* dan nilai *Company Alignment Indeks*. Nilai CSI yang diperoleh ialah sebesar 3.2 sedangkan nilai CAP sebesar 2.8, sehingga diperoleh kesenjangan sebesar 0.4. Saat ini, perusahaan berada pada posisi *Selling Oriented Company*.
2. Berdasarkan audit yang dilakukan pada *Competitive Setting Profile*, menunjukkan bahwa Pelanggan, pesaing serta perubahan lingkungan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan saat ini berada pada situasi yang rumit, dimana pada kondisi ini perusahaan dituntut untuk memperlakukan pelanggan sebagai pelanggan yang sebenarnya, selain itu pesaing sudah semakin kuat dan perubahan sudah terjadi secara kontinu dalam industri yang dihadapinya.

7.2 Saran

1. Agar fokus perusahaan sesuai dengan situasi persaingan yang dihadapi, maka CV Bimandiri harus melakukan penyesuaian yang terkait dengan strategi perusahaan, taktik serta nilai yang diterapkan dalam perusahaan, seperti dalam hal diferensiasi, perusahaan tidak hanya menjual produk yang lebih baik dari pesaing, tetapi perusahaan juga dituntut untuk menyediakan produk yang benar-benar dibutuhkan dan dicari oleh konsumen akhir.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

2. CV Bimandiri disarankan untuk turut mencantumkan merek pada setiap produk sayurannya, tidak hanya pada sayuran tertentu saja. Hal ini bertujuan agar tidak hanya pasar swalayan saja yang mengenali produk Bimandiri, tetapi konsumen akhir pun akan memiliki loyalitas terhadap produk yang dijual oleh Bimandiri.
3. Perusahaan disarankan untuk melakukan riset-riset lain mengenai pelanggan, respon pasar dan pesaing. Hal ini akan membantu perusahaan dalam mengembangkan usahanya lebih baik lagi. Karena dalam kondisi seperti saat ini, perusahaan harus semakin siap dalam menghadapi berbagai kemungkinan yang akan terjadi.

© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

DAFTAR PUSTAKA

Aini, N. 2005. *Analisis Sistem Pasokan Sayuran ke Ritel Medern*. *Skripsi*. Program Studi Manajemen Agribisnis. Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor.

Arafat, W. 2005. *The Real Power or Marketing Audit*. PT. elex Media Komputindo. Jakarta.

Ashari, S. 1995. *Hortikultura: Aspek Budidaya*. Universitas Indonesia-Press. Jakarta.

Dewandana, A. 2006. *Penerapan Audit Pemasaran dari MarkPlus pada Industri Sayur Organik di Jabotabek*. *Skripsi*. Program Studi Manajemen Agribisnis. Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor.

Downey, W. 1987. *Manajemen Agribisnis*. Edisi Dua. Erlangga. Jakarta.

Efrizal. 2006. *Audit Pemasaran Produk Sayuran (Studi Kasus di PT. Saung Mirwan Desa Sukamanah, Kecamatan Megamendung, Kabupaten bogor). Skripsi*. Program Sarjana Ekstensi Manajemen Agribisnis. Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor.

Fisk, P. 2007. *Marketing Genius*. PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia. Jakarta.

Harjadi, 1989. *Dasar-dasar Hortikultura*. Jurusan Budidaya Pertanian. Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor.

Kartajaya, H. 1996. *Siasat Memenangkan Persaingan Global : Marketing Plus 2000*. Cet 1. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Kartajaya, H. 2005. *MarkPlus on Strategy "12 Tahun Perjalanan MarkPlus&Co Membangun Strategi Perusahaan".* Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Kotler, P. 2002. *Manajemen Pemasaran* Jilid I dan II. PT. Prenhalindo. Jakarta.

Kotler, P & Amstrong. 2001. *Dasar-dasar Pemasaran*. Edisi Sembilan. Jilid 1. PT. Indeks Gramedia. Jakarta.

Rangkuti, F. 2002. *Creating Effective Marketing Plan : Teknik membuat marketing plan berdasarkan customer values & analisis kasus*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Soekirno, 2007. *Peran Pelaku Perlindungan Tanaman terhadap Pertanian Indonesia di Pasar Internasional.* Makalah seminar. Fakultas Pertanian UGM. Yogyakarta.

Sunarjono, H. 2007. *Bertanam 30 Jenis Sayur*. Penebar Swadaya. Jakarta.

Tim Penulis PS. 2008. *Agribisnis Tanaman Sayur*. Edisi Revisi. Penebar Swadaya. Jakarta.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

LAMPIRAN

© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)

Bogor Agricultural University

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
   a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
   b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Lampiran 1. Jenis Komoditas Yang Ditawarkan CV Bimandiri

No	Koomditi	No	Komoditi
1	Bayan Hijau	49	Kentang Granola
2	Bayam Merah	50	Kentang Rendang
3	Daun Ginseng	51	Lobak Korea
4	Daun Kemangi	52	Lobak Merah
5	Daun Melinjo	53	Daikon
6	Horenso	54	Ubi Jalar
7	Kangkung	55	Ubi Madu Cilembu
8	Daun Tespong	56	Wortel
9	Daun Pucuk Labu	57	Baby Wortel
10	Caisin	58	Kentang Merah
11	Baby Caisim	59	Singkong
12	Kailan	60	Kentang Tess
13	Baby Kailan	61	Talas Bogor
14	Cuciwis	62	Kentang Siomay
15	Pakcoy	63	Ubi Jepang
16	Baby Pakcoy	64	Buncis
17	Siomak	65	Kacang Merah
18	Bunga Caisim	67	Kacang Panjang
19	Daun Pepaya	68	Kapri
20	DAun Pisang	69	Pete Papan
21	Daun Singkong	70	Pete Kupas
22	Poh-pohan	71	Tauge Panjang
23	Daun Katuk	72	Baby Buncis
24	Daun Tangho	73	Tauge Pendek
25	DAun Pakis	74	Edamamme
26	Daun Kacang	75	Kapri Manis
27	DAun Genjer	76	Kacang Tanah
28	Bunga Genjer	77	Kecipir
29	Daun Sirih	78	Kacang Bogor
30	Daun Kenikir	79	Jamur Kuping
31	Cua Mio	80	Jamur Merang
32	Asparagus Hijau	81	Jamur Shitake
33	Asparagus Putih	82	Jamur Oyster Grey
34	Selada Air	83	Jamur Shimeji
35	Selada Kepala	84	Paprika Hijau
36	Selada Keriting	85	Paprika Kuning
37	Selada Bokor	86	Paprika Merah
38	Daun Bawang	87	Timun Jepang
39	Daun Bawang FP	88	Timun Lokal
40	Daun Bawang cUng	89	Tomat
41	Daun Bawang Soon	90	Tomat FP
42	Lokio	91	Tomat Cerry
43	Seledri Stick	92	Jagung Acar
44	Seledri Samall	93	Kabocha Hijau
45	Petersely Ikat	94	Kabocha Merah
46	Kucai	95	Kelapa Sayur
47	Kembang Bawang	96	Labu Parang
48	Beetroot	97	Labu Siam Besar

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor) University

Lampiran 1. Lanjutan

98	Labu Acar	131	Cabe Keriting Hijau
99	Leunca	132	Cabe Sishito
100	Melinjo	133	Lengkuas
101	Nangka Muda	134	Jahe
102	Oyong	135	Kencur
103	Pare Hijau	136	Kunyit
104	Pare Putih	137	Temu Kunci
105	Sukini	138	Temu Lawak
106	Terong L Hijau	139	Akar Alang-Alang
107	Terong L Besar	140	Jagung Manis Kulit
108	Terong Ungu	141	Jagung Manis Kupas
109	Bunga Pisang	142	Labu Air
110	Jeruk Limo	143	Jengkol Tua
111	Jeruk Nipis	144	Jengkol Muda
112	Terong Medan	145	Tauge Kedele
113	Jeruk Lemon	146	Gandaria
114	Timun Acar	147	Belimbing Wuluh
115	Okra Nasubi	148	Tekokak
116	Kol Merah	149	Gobo Jepang
117	Kol Putih	150	Bawang Bombay
118	Baby Kol Putih	151	Bawang Puting
119	Brokoly	152	Bawang Merah
120	Kembang Kol	153	Kacang Nul
121	Sawi Putih	154	Wansui
122	Jabung	155	Daun Salam
123	Baby Kol Merah	156	Daun Mint
124	Baby Sawi Putih	157	Daun Sereh
125	Cabe Hijau	158	Daun Dill
126	Cabe Keriting	159	Daun Jeruk
127	Cabe Merah	160	Daun Pandan
128	Cabe Rawit Hijau		
129	Cabe Rawit Merah		
130	Cabe Gendot		

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB
Bogor Agricultural University

Lampiran 2 Kuisioner *Competitive Setting Profile*

Nama Responden :
Jabatan :

LEMBAR PENGISIAN
COMPETITIVE SETTING PROFILE

1. *Enlightned* (Tercerahkan)
a. Seberapa besar konsumen yang dimiliki perusahaan mempunyai pandangan atau pengetahuan tentang produk Bimandiri?
Kecil……..Besar
(1) (2) (3) (4) (5)
Alasan.....

b. Seberapa besar konsumen bertindak rasional dalam membeli produk bimandiri?
Kecil……..Besar
(1) (2) (3) (4) (5)
Alasan.....

c. Seberapa besar pengaruh konsumen untuk mempengaruhi konsumen lain dalam hal melakukan pembelian?
Kecil……..Besar
(1) (2) (3) (4) (5)
Alasan.....

2. *Informationalized*
a. Seberapa besar kemampuan konsumen dalam membandingkan produk sayuran segar yang dimiliki Bimandiri dengan produk yang sama dari para pesaingnya?
Kecil……..Besar
(1) (2) (3) (4) (5)
Alasan.....

b. Seberapa besar usaha konsumen untuk mencari informasi (bertanya, mengevaluasi pilihan) sebelum memutuskan untuk membeli produk yang dipilihnya?
Kecil……..Besar
(1) (2) (3) (4) (5)
Alasan.....

c. Seberapa besar perbedaan merek produk Bimandiri dibandingkan edngan merek-merek produk sejenis yang ada di pasar?
Kecil……..Besar
(1) (2) (3) (4) (5)
Alasan.....

3. Empowered
a. Seberapa besar pengaruh sikap orang lain terhadap keputusan konsumen dalam membeli produk Bimandiri?
Kecil……..Besar
(1) (2) (3) (4) (5)
Alasan.....

b. Seberapa besar kemempuan seorang konsumen untuk merealisasikan apa yang menjadi keputusannya dalam membeli produk Bimandiri?

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

Kecil……..Besar
(1) (2) (3) (4) (5)
Alasan.....

Situasi Persaingan
4. General
a. Seberapa banyak pesaing potensial yang berada dalam bisnis ini untuk lima tahun yang akan datang?
Kecil……..Besar
(1) (2) (3) (4) (5)
Alasan.....

b. Seberapa baik kualitas produk pesaing terdekat dalam bisnis ini?
Kecil……..Besar
(1) (2) (3) (4) (5)
Alasan.....

c. Seberapa banyak produk substitusi yang ada di pasar untuk lima tahun mendatang?
Kecil……..Besar
(1) (2) (3) (4) (5)
Alasan.....

d. Seberapa besar kemungkinan adanya pesaing baru dalam bisnis ini?
Kecil……..Besar
(1) (2) (3) (4) (5)
Alasan.....

5. Agresiveness
a. Seberapa besar kemampuan dari para pesaing di bisnis ini dalam menerapkan strategi segmentasi dalam memasarkan produknya untuk 5 tahun mendatang?
Kecil……..Besar
(1) (2) (3) (4) (5)
Alasan.....

b. Seberapa besar kemampuan para pesaing di bisnis ini dalam menetapkan pasar sasaran produknya?
Kecil……..Besar
(1) (2) (3) (4) (5)
Alasan.....

c. Seberapa besar kemampuan pesaing dalam strategi penetapan harga, dalam upaya memenangkan persaingan di dalam bisnis ini?
Kecil……..Besar
(1) (2) (3) (4) (5)
Alasan.....

d. Seberapa besar kemampuan pesaing dalam hal pengembangan kualitas produk pada bisnis sayuran ini?
Kecil……..Besar
(1) (2) (3) (4) (5)
Alasan.....

6. Capability
a. Seberapa besar kemampuan peasing dalam bisnis ini, jika dilihat dari kemampuan SDM yang dimilikinya?
Kecil……..Besar
(1) (2) (3) (4) (5)
Alasan.....

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak Cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

b. Seberapa Besar aset-aset yang dimiliki oleh para pesaing?
Kecil……..Besar
(1) (2) (3) (4) (5)
Alasan.....

c. Seberapa besar kemampuan pesaing dalam memanfaatkan perkembangan teknologi informasi dalam rangka memenagkan persaingan untuk lima tahun mendatang?
Kecil……..Besar
(1) (2) (3) (4) (5)
Alasan.....

d. Seberapa besar kemungkinan sebuah perusahaan dalam bisnis ini dapat mengenali pesaingnya dengan jelas?
Kecil……..Besar
(1) (2) (3) (4) (5)
Alasan.....

Faktor Peubah
7. Teknologi
a. Seberapa besar perubahan yang ditimbulkan oleh inovasi teknologi pada bisnis sayuran ini?
Kecil……..Besar
(1) (2) (3) (4) (5)
Alasan.....

b. Seberapa besar peranan teknologi terhadap keunggulan bersaing dalam bisnis ini?
Kecil……..Besar
(1) (2) (3) (4) (5)
Alasan.....

c. Seberapa besar perubahan yang ditimbulkan oleh teknologi terhadap strategi perusahaan?
Kecil……..Besar
(1) (2) (3) (4) (5)
Alasan.....

8.Ekonomi
a. Seberapa besar perubahan ekonomi dapat mempengaruhi penjualan produk Bimandiri ?
Kecil……..Besar
(1) (2) (3) (4) (5)
Alasan.....

b. Seberapa besar perubahan eonomi dapat mempengaruhi daya beli konsumen, yang pada gilirannya akan mempengaruhi penjualan produk Bimandiri ?
Kecil……..Besar
(1) (2) (3) (4) (5)
Alasan.....

c. Seberapa besar perubahan ekonomi yang ditimbulkan akibat adanya era globalisasi dan liberalisasi perdagangan yang terjadi terhadap penjualan produk Bimandiri?
Kecil……..Besar
(1) (2) (3) (4) (5)
Alasan.....

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak Milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

9. Pasar / Sosial

a. Seberapa besar pengaruh tingkat pendidikan konsumen dalam pembelian?

Kecil……..Besar

(1) (2) (3) (4) (5)

Alasan.....

b. Seberapa besar kemungkinan peningkatan permintaan konsumen akibat perubahan lingkungan (seperti kelas sosial, gaya hidup, dan perilaku konsumen)

Kecil……..Besar

(1) (2) (3) (4) (5)

Alasan.....

c. Seberapa besar pengaruh perubahan tingkat pendapatan konsumen terhadap permintaan?

Kecil……..Besar

(1) (2) (3) (4) (5)

Alasan.....

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak Cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

Lampiran 3 Kuisioner *Company Alignment Profile*

Nama Responden :
Jabatan :

LEMBAR PENGISIAN
COMPANY ALIGNMENT PROFILE

a. Berdasarkan apa segmentasi yang ditetapkan oleh perusahaan:
   1. Wilayah geografi
   2. demografi, seperti umur, pekerjaan, agama, jenis kelamin, dsb.
   3. psikografik, berdasarkan gaya hidup masyarakat.
   4. perilaku konsumen seperti status pemakai, manfaat yang dicari, tingkat pemakaian, serta sikap terhadap produk.
   5. perorangan yaitu menurut kepribadian dari masing-masing pembeli atau karakter orang dalam melakukan tindakan pembelian.

b. Bagaimana target yang dilakukan dalam penjualan produk?
   1. menjadikan setiap orang atau perusahaan pembeli sebagai pasar sasaran.
   2. hanya bagi orang atau perusahaan pembeli yang sesuai untuk membeli produk perusahaan.
   3. dalam pengadaan produk perusahaan, maka produk perusahaan harus memilih orang atau perusahaan pembeli dalam pasar terlebih dulu.
   4. Hanya sedikit orang atau perusahaan pembeli tang terpilih oleh perusahaan, tetapi orang/perusahaan tersebut adalah pembeli yang potensial
   5. Seseorang/perusahaan pembeli tertentu yang dipilih oleh perusahaan yang akan mendapatkan produk secara individual

c. Bagaimana *positioning* produk perusahaan dalam industri :
   1. perusahaan yang menjadi yang satu-satunya yang ada di pasar
   2. perusahaan menjadi yang paling baik dari semua pesaing yang ada di pasar
   3. satu-satunya perusahaan yang mengadakan produk yang paling diingat oleh para konsumennya
   4. perusahaan yang siap melayani pasar berdasarkan pada ceruk pasar yang umumnya mempunyai pelanggan dalam jumlah kecil namun sangat potensial
   5. seseorang/perusahaan yang siap melayani setiap individu dengan karakter yang berbeda-beda.

d. Taktik diferensiasi perusahaan untuk produk pada saat ini adalah :
   1. perusahaan hanya berbuat yang terbaik untuk dirinya sendiri
   2. perusahaan berusaha untuk jadi yang terbaik daripada para pesaingnya.
   3. perusahaan menjadi yang paling disukai oleh para pelanggannya
   4. perusahaan memberikan perbedaan yang khusus dirancang untuk para pelanggan yang potensial.
   5. perusahaan mampu mengadaakn produk sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masing-masing pelanggan.

e. Taktik bauran pemasaran (*marketing mix*) CV Bimandiri untuk produknya pada saat in
   1. Pilihan pertama, meliputi hal-hal berikut :
      - *Product assortement*, maksudnya perusahaan menyediakan berbagai pilihan. Bisa dalam bentuk ukuran, kualitas, mutu yang disesuaikan dengan kapasitas produksi tanpa memperhatikan keinginan konsumen.
      - *Affordable price* (harga produk yang terjangkau)
      - *Availability*, maksudnya nilai penjualan sangat ditentukan oleh tersedianya barang, makin tersedia makin mungkin dibeli.
      - *Announcement*, tidak perlu promosi, tinggal memberikan pengumuman bahwa produk telah tersedia, tinggal membeli.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

2. Pilihan kedua, meliputi hal-hal berikut ini :
   - *Best*, perusahaan membuat produk yang lebih baik dari pesaing
   - *Bargaining*, harga produk ditawarkan lebih tinggi, tetapi bisa dinaikturunkan jika diperlukan.
   - *Buffer-stocking*, saluran distribisi, baik distributor atau retailer, dipaksa supaya mempunyai persediaan.
   - *Bombarding,* otak para konsumen "dibombardir" dengan berbagai iklan tentang produk perusahaan.
3. Pilihan ketiga, meliputi hal-hal berikut ini :
   - *Product,* produk yang dihasilkan perusahaan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan
   - *Price*, harga disesuaikan dengan situasi persaingan produk sejenis di pasar
   - *Place*, Saluran distribusi harus menunjang *positioning* dari produk yang dipasarkan.
   - *Promotion*, promosi yang dilakukan secara seimbang antara pelanggan yang ditarik untuk terus mengingat produk yang bersangkutan dan penyalur juga didorong untuk terus menjual kepada pelanggan tersebut.
4. Pilihan keempat, meliputi hal-hal berikut ini :
   - *Variety,* perusahaan menyediakan berbagai macam variasi produk untuk berbagai ceruk pasar yang heterogen.
   - *Value,* harga lebih ditentukan dengan mempertimbangkan nilai atau value yang dipersepsikan oleh konsumen.
   - *Venue,* perusahaan menciptakan saluran distribusi khusus untuk ceruk pasar yang telah ditargetkan.
   - *Voice of Customer,* perusahaan mendengarkan dan mempertimbangkan suara konsumen, sehingga terjadi komunikasi dua arah antara produsen dan konsumen.
5. Pilihan kelima, meliputi hal-hal berikut ini :
   - *Customer solution,* produk harus dibuat sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan individual. Jika perlu ditambah unsur jasa hingga menjadikan produk sebagai solusi bagi pelanggan.
   - *Cost*, harga yang ditetapkan perusahaan hanya merupakan salah satu komponen dari biaya dikeluarkan konsumen.
   - *Convenience,* tempat penjualan yang ditetapkan perusahaan harus benar-benar nyaman bagi pembeli, yaitu dengan penyediaan alat komunikasi canggih agar produk dapat langsung diperiksa, dilihat, dan dipesan dengan cepat.
   - *Communication*, perusahaan harus mampu melakukan dua arah secara tuntas. Dalam hal ini perusahaan harus mampu menangkap apa yang diharapkan konsumen walaupun belum pernah mendengar permintaan apa-apa dari pelanggan.

f. Bagaimana taktik penjualan yang diterapkan perusahaan :
1. memberi informasi produk
2. menjual fitur
3. menjual manfaat
4. menjual solusi
5. saling berinteraksi dengan konsumen

g. Apa tanggapan anda mengenai merek perusahaan :
1. untuk membedakan produk perusahaan dengan produk pesaing]
2. untuk dikenal banyak orang
3. agar mempunyai asosiasi tertentu di benak konsumen
4. untuk menunjukkan kualitas
5. agar pembeli benar-benar puas dan selalu setia terhadap produk yang dihasilkan perusahaan.]

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University

h. Apa tanggapan anda mengenai nilai pelayanan atau servis :
1. pelayanan merupakan salah satu kategori bisnis
2. pelayanan untuk memberi nilai tambah
3. pelayanan merupakan bagian dari penjualan
4. untuk memuaskan konsumen
5. memberi pelayanan yang baik merupakan satu-satunya tujuan

i. Bagaimana nilai proses aktivitas dalam perusahaan :
1. karyawan bekerja berdasarkan system dan prosedur yang ada.
2. kerjasama antar fungsi agar terjadi kelancaran proses yang lebih baik.
3. membuat struktur perusahaan yang lebih flat
4. struktur organisasi berbentuk horizontal
5. melakukan aliansi dengan perusahaan lain untuk kesuksesan bersama.

© Hak cipta milik IPB (Institut Pertanian Bogor)
Bogor Agricultural University
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Lampiran 4. Daftar Pelanggan CV. Bimandiri Tahun 2008

No	Carrefour	Hypermart
1	Cemapaka Putih	Metropolis Mall
2	Duta Merlin	Karawaci
3	Ratu Plaza	Cibitung
4	MT. Haryono	Gahjah Mada
5	Mega Mall Pluit	Cibubur
6	Cempaka Mas	Kelapa Gading
7	Lebak Bulus	BIP Bandung
8	Puri Plaza	MTC Bandung
9	Ambassador	JACC Kebun Kacang
10	Permata Hijau	Cikarang
11	Mannga Dua Square	Daan Mogot
12	Bumi Serpong Damai	Serpong
13	ITC Depok	Sentul
14	Taman Palem	Bekasi
15	Cikokol	MDS Atrium
16	Taman Mini Square	***Lain-Lain***
17	Kramat Jati	PD. Seberang
18	Bekasi	Amarta Bisma
19	Cikarang	Swaherma
20	Kelapa Gading	
21	Cibinong	
22	Ciledug	
23	Cakung	
24	Buaran	
25	Daan Mogot	
26	Mollis Bandung	
27	Sukajadi Bandung	
28	Kiara Condong Bandung	
29	Braga City Bandung	
30	Pekayon	

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.
© Hak Cipta Milik IPB
Bogor Agricultural University