

**ANALISIS AUDIT PEMASARAN PT. AGRICON
(STUDI KASUS PRODUK PESTISIDA MERK SPONTAN
DI WILAYAH JAWA BARAT)**

**Oleh
GRACE ADHIWIRAWAN
H24104002**



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR**

2008

**ANALISIS AUDIT PEMASARAN PT. AGRICON
(STUDI KASUS PRODUK PESTISIDA MERK SPONTAN
DI WILAYAH JAWA BARAT)**

SKRIPSI

Sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar

SARJANA EKONOMI

pada Departemen Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Manajemen

Institut Pertanian Bogor

Oleh

GRACE ADHIWIRAWAN

H 24104002

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR**

2008

**INSTITUT PERTANIAN BOGOR
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
DEPARTEMEN MANAJEMEN**

**ANALISIS AUDIT PEMASARAN PT. AGRICON
(STUDI KASUS PRODUK PESTISIDA MERK SPONTAN
DI WILAYAH JAWA BARAT)**

SKRIPSI

Sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar

SARJANA EKONOMI

pada Departemen Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Manajemen

Institut Pertanian Bogor

Oleh

GRACE ADHIWIRAWAN

H 24104002

Menyetujui, April 2008

Prof. Dr. Ir. H. MUSA HUBEIS, MS, Dipl, Ing., DEA
Dosen Pembimbing I

MUKHAMAD NAJIB, S.TP., MM
Dosen Pembimbing II

Mengetahui,

Dr.Ir. Jono M. Munandar, M.Sc
Ketua Departemen

Tanggal Ujian: 7 April 2008

Tanggal Lulus:

ABSTRAK

Grace Adhiwirawan. H24104002. Analisis Audit Pemasaran PT. Agricon (Studi Kasus Produk Pestisida Merk Spontan di Wilayah Jawa Barat). Di bawah bimbingan **H. Musa Hubeis dan Mukhamad Najib.**

PT. Agricon merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri agrokimia dan produsen pestisida. Salah satu produk pestisida PT. Agricon yang memiliki tingkat penjualan tinggi adalah produk pestisida Spontan dan menjadi *market leader* di pasar penggerek batang pada tanaman padi. Untuk itu, PT. Agricon perlu meninjau ulang strategi pemasarannya, agar tetap bertahan di lingkungan industri pestisida, salah satunya dengan menggunakan alat audit pemasaran. Penelitian ini bertujuan (1) Mengidentifikasi dan menganalisis strategi, taktik dan nilai pemasaran PT. Agricon yang sesuai dengan kondisi persaingan yang terjadi; (2) Mengidentifikasi dan menganalisis kondisi pelanggan, pesaing dan perubahan lingkungan bisnis PT. Agricon; (3) Menganalisis tingkat efektifitas sumber daya pemasaran yang telah dimiliki oleh PT. Agricon selama ini dalam menghadapi persaingan bisnis; (4) Merumuskan alternatif strategi pemasaran yang dapat ditetapkan, serta dijalankan dalam menghadapi kondisi persaingan dan perubahan bisnis.

Audit pemasaran yang dipakai adalah audit pemasaran dari *The Strategic Marketing Plus 2000* yang dikembangkan oleh Hermawan Kertajaya. Audit pemasaran ini menggambarkan posisi perusahaan di suatu industri dengan melihat hubungan kekuatan 4C, yaitu permintaan pelanggan (C1), perusahaan (C2), pesaing (C3) dan perubahan (C4). Hasil audit C1, C3 dan C4 dinamakan *Competitive Setting Profile* (CSP) sedangkan hasil audit C2 dinamakan *Company Alignment Profile* (CAP). Untuk lingkungan perusahaan, responden dari pihak manajemen mengisi matriks CAP. Sedangkan untuk menganalisis lingkungan industri, *dealer* PT. Agricon di wilayah Jawa Barat mengisi matriks CSP. Analisis kesenjangan memberikan gambaran tentang strategi yang dijalankan sudah sesuai dengan kondisi persaingan saat ini dan masa depan. Keefektifan pemasaran perusahaan dianalisis dengan menggunakan *Marketing Effectiveness Review* (MER), untuk menggambarkan posisi perusahaan dan selanjutnya memberikan alternatif strategi pemasaran.

Dari hasil audit CAP, didapatkan nilai indeks 3,00, yang menunjukkan perusahaan adalah *marketing-oriented company*. Sedangkan hasil audit CSP mendapatkan nilai indeks 3,39, yang menunjukkan PT. Agricon berada pada kondisi persaingan 3C (rumit), dimana karakteristiknya adalah pelanggan, menghadapi pesaing kuat dan perubahan kontinu. Analisis kesenjangan menunjukkan bahwa strategi pemasaran PT. Agricon mempunyai kesenjangan negatif 0,4, yang berarti untuk persaingan lima tahun ke depan PT. Agricon ketinggalan 0,4 satuan. Analisis MER memberikan hasil 25,25 yang berarti bahwa sumber daya pemasaran PT. Agricon masuk ke kategori “sangat baik”, sehingga dapat mendukung kinerja pemasarannya.

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Ciamis pada tanggal 2 April 1986. Penulis merupakan anak kedua dari dua bersaudara dari pasangan Bapak Timotius Adhiwirawan dan Ibu Nenny.

Penulis menempuh pendidikan Taman Kanak-kanak pada TK Perwari Banjar pada tahun 1990 sampai dengan tahun 1992. Pada tahun 1998, penulis menyelesaikan pendidikan di Sekolah Dasar Negeri 1 Banjar. Kemudian melanjutkan pendidikan di Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama Negeri 1 Banjar dan lulus pada tahun 2001. Pada tahun yang sama melanjutkan pendidikan di Sekolah Menengah Umum Negeri 1 Banjar dan lulus pada tahun 2004. Pada tahun 2004, penulis diterima pada program S1 di Institut Pertanian Bogor (IPB) melalui jalur Undangan Seleksi Masuk IPB (USMI IPB) di Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen (FEM) IPB.

Selama menjalani perkuliahan, penulis berpartisipasi aktif dalam organisasi kemahasiswaan, yaitu himpunan profesi Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor yang bernama *Centre of Management* (COM@) menjabat sebagai anggota direktorat Administrasi, Keuangan dan Kesekretariatan pada periode tahun 2005-2006, seksi publikasi dan dekorasi pada acara *Banking Goes To Campus* (BGTC) tahun 2006, anggota Himpunan Mahasiswa Manajemen Jabodetabek (HMMJ), pengajar dalam kegiatan *FEM to village*.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan anugerah-Nya, sehingga penyusunan skripsi yang berjudul **Analisis Audit Pemasaran PT. Agricon (Studi Kasus Produk Pestisida Merk Spontan di Wilayah Jawa Barat)** dapat diselesaikan dengan baik. Skripsi ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan serta bimbingan oleh berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-sebesarnya kepada :

1. Prof. Dr. Ir. H. Musa Hubeis, MS, Dipl. Ing., DEA, sebagai pembimbing yang telah banyak meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, saran, motivasi, tips dan pengarahan kepada penulis di tengah kesibukannya.
2. Mukhamad Najib, S.TP, MM, atas kesediaannya memberikan masukan, saran dan meluangkan waktu menjadi dosen pembimbing kedua.
3. Wita Juwita Ermawati, S.TP, MM, atas kesediaannya untuk menjadi dosen penguji dan memberikan masukan, kritik dan saran.
4. Kedua orang tuaku (Papa dan Mama) yang terkasih dan yang selalu penulis banggakan, serta selalu menjadi inspirasi, yang dengan setia selalu mendoakan, memberikan semangat dan kasih sayang.
5. Andre Adhiwirawan S.TP, MM sebagai kakak dari penulis yang selalu memberi semangat, dukungan dan masukan.
6. Pak Awan Rusdi sebagai *Marketing Manager* PT. Agricon yang telah memberikan kesempatan untuk penulis melakukan penelitian, Pak Suhara, Pak Sudakir dan Pak Suratno yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk diwawancarai.
7. Mba Siti, Mas Bobby, Mas Komar, Mba Yeni dan staf PT. Agricon yang telah membantu memberikan informasi yang berkaitan dengan penelitian.
8. Dealer-dealer PT. Agricon se-Jawa Barat dan Para TPE PT. Agricon (Pak Sugeng, Pak Sariun, Pak Eko).

9. Rekan-rekan Manajemen 41 untuk persahabatan selama 4 tahun di masa perkuliahan.
10. Iyank yang selalu memberikan semangat dan motivasi, saran dan keceriaan. Risma, Tresna, Memey dan Dahlia teman yang baik semenjak asrama.
11. Intan yang telah menemani selama penelitian keliling Jawa Barat dan teman baik penulis, Irza sahabatku tercinta semenjak masuk ipb, tq dah mau jadi sahabat yang mengerti banget penulis, Miranti yang selalu mengajari penulis dalam bidang akademis dan memberi keceriaan selama ini, Ratih yang selalu memberikan semangat dan teman satu bimbingan, Ricca dan Taufik yang mau berbagi dalam segala hal dan mau mendengarkan keluhan penulis selama ini, Dedeh yang selalu memberi keceriaan, Marissa yang selalu membagi cerita, Dwi makasih dah mau jadi teman baik, Ipis yang selalu memberi petuah-petuah, Nurul yang selalu memberikan informasi berbagai hal, Wily yang selalu memberi masukan, Rini yang selalu memberi semangat, Ari Slamiesa, Dina, Ernaku yang maniz, Yunita, Rika, Dhita, Betty, Ery, Maya, Vanny, Depal, Itax, Mbox, Pepen, Anggi, Ajenk, Notie dan Irwan untuk keceriaan dan kebersamaannya selama ini dan ci yefke yang selalu memberi informasi dan motivasi kepada penulis
12. Temen kostan Eta dan Mia atas motivasi dan bantuannya.
13. Seluruh staf pengajar dan karyawan/wati di Departemen manajemen, FEM IPB. Mas Adi, Mas Yadi, Pak Acep dan Mbak-mbak.
14. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah ikut membantu selama penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk dijadikan bahan perbaikan dalam penulisan yang lebih baik lagi.

Bogor, April 2008

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK

RIWAYAT HIDUP	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	8

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pestisida	9
2.2. Pemasaran	11
2.3. Audit Pemasaran	11
2.3.1. <i>Competitive Setting Profile</i>	13
2.3.2. <i>Company Alignment Profile</i>	16
2.3.3. Lingkungan Persaingan Bisnis.....	22
2.3.4. Analisis Kesenjangan.....	23
2.3.5. <i>Marketing Effectiveness Review</i>	24
2.4. Penelitian Terdahulu	25

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Kerangka Pemikiran Penelitian.....	28
3.2. Waktu dan Tempat Penelitian	31
3.3. Metode Penelitian	31
3.3.1. Pengumpulan Data	31
3.3.2. Pengolahan dan Analisis Data.....	32

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	39
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan	39
4.1.2. Visi dan Misi PT. Agricon	42
4.1.3. Struktur Organisasi	44
4.1.4. Bidang Usaha dan Anak Perusahaan	46
4.2. Gambaran Umum Produk Pestisida Merk Spontan 400 SL.....	50
4.3. Hasil Audit Pemasaran.....	53
4.3.1. <i>Company Alignment Profile</i>	53
4.3.2. <i>Competitive Setting Profile</i>	59
4.3.3. Tipe Perusahaan	65
4.3.4. Analisis Kesenjangan.....	65
4.3.5. <i>Marketing Effectiveness Review</i>	66

4.4. Perumusan Strategi Pemasaran Berdasarkan Hasil Audit.....	69
4.4.1. Strategi	71
4.4.2. Taktik	72
4.4.3. Nilai.....	75
KESIMPULAN DAN SARAN	
1. Kesimpulan	77
2. Saran	78
DAFTAR PUSTAKA	79
LAMPIRAN	81

DAFTAR TABEL

No.	Halaman
1. Tingkat penjualan produk pestisida merk spontan pada tahun 2006	1
2. Luas panen dan produksi padi di Indonesia	2
3. Perkembangan total konsumsi pestisida di Indonesia.....	3
4. Sepuluh besar perusahaan agrokimia di Indonesia berdasarkan nilai penjualan produk sendiri pada tahun 2004.....	4
5. Jumlah kompetitor produk spontan.....	7
6. Jenis pestisida berdasarkan fungsi pengendaliannya	10
7. <i>Competitive setting MarkPlus 2000</i>	23
8. <i>CSP Marketing Plus 2000</i>	33
9. <i>CAP Marketing Plus 2000</i>	33
10. Kerangka kerja konseptual <i>Marketing Plus 2000</i>	35
11. Tipe orientasi perusahaan.....	36
12. Lembar MER	38
13. Daftar produk PT. Agricon pada tahun 2008	47
14. Data jumlah merk PT Agricon dari tahun 1999-2005.....	48
15. Hasil audit CAP	54
16. Perhitungan MER.....	66
17. Pedoman <i>competitive setting MarkPlus 2000</i>	70

DAFTAR GAMBAR

No.	Halaman
1. Grafik peningkatan penjualan produk spontan PT. Agricon.....	5
2. Empat P dalam bauran pemasaran	22
3. Kerangka pemikiran penelitian	30
4. Diagram anak perusahaan PT. Agricon	50
5. Efektifitas spontan 400 SL	51
6. Pengaruh spontan terhadap sundep	52
7. Pengaruh spontan terhadap beluk.....	52
8. Grafik CAP	59
9. Grafik CSP	65
10. Grafik MER.....	69

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Halaman
1. Struktur organisasi PT. Agricon.....	81
2. Produk PT. Agricon	82
3. Produk pestisida merk Spontan.....	83
4. Data perhitungan C1	84
5. Data perhitungan C3	85
6. Data perhitungan C4	86
7. Kuesioner <i>Company Alignment Profile</i>	87
8. Kuesioner <i>Competitive Setting Profile</i>	92
9. Kuesioner <i>Marketing Effectiveness Review</i>	102

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Indonesia merupakan negara agraris yang menitikberatkan pembangunannya pada sektor pertanian. Sektor pertanian memiliki peranan sangat penting dalam perkembangan perekonomian nasional Indonesia, hal ini ditunjukkan dengan adanya kontribusi sektor pertanian dalam pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB). Data BPS menunjukkan PDB sektor pertanian pada tahun 2006 tumbuh 4,12% sebagai pertumbuhan tertinggi setelah masa pemulihan krisis ekonomi, selain itu juga kontribusi sektor pertanian terhadap pertumbuhan penyerapan tenaga kerja pada tahun 2005 sebesar 2,97% lebih tinggi dibanding sektor non-pertanian (0,04%). Salah satu propinsi yang mendominasi penyerapan tenaga kerja di sektor pertanian yakni Jawa Barat (www.beritaiptek.com, 2006). Menurut BPS, sampai akhir Februari 2007 dari 14,99 juta orang yang bekerja di Jawa Barat 29,2 persennya atau 4,37 juta orang bekerja di sektor pertanian (www.bapeda-jabar.go.id, 2007). Jawa Barat merupakan wilayah yang memiliki tingkat penjualan yang paling tinggi pada tahun 2006 untuk produk pestisida merk Spontan jika dibandingkan dengan wilayah lainnya yakni sebesar 55,74 %. Tingkat penjualan produk pestisida merk spontan tahun 2006 dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Tingkat penjualan produk pestisida merk spontan pada tahun 2006

No	Wilayah	Tingkat Penjualan (%)
1	Jawa Barat	55,74
2	Jawa Timur	14,34
3	Jawa Tengah	9
4	Sulawesi Tenggara	6,38
5	Sumatera Utara	5,06

Sumber : *Company Profile* PT. Agricon, 2008.

Padi merupakan sub sektor tanaman pangan yang merupakan bagian dari sektor pertanian yang mengalami pertumbuhan cukup pesat dalam hal produksi dari tiap tahunnya. Perkembangan pertanian di Indonesia tidak

dapat dilepaskan dari perkembangan upaya pemenuhan bahan pangan nasional, terutama beras (Taryoto dan Pranadji, 1995). Beras dijadikan makanan pokok oleh sebagian besar penduduk Indonesia. Jumlah penduduk Indonesia saat ini mencapai $\pm$ 200 juta jiwa telah menyebabkan kebutuhan pangan nasional akan semakin besar, maka kapasitas dan produktivitas pertanian Indonesia harus ditingkatkan. Kondisi tingkat produktivitas dari lahan padi di Indonesia tertera pada Tabel 2.

Hasil produksi padi dari tahun ke tahun mengalami peningkatan (Tabel 2). Walaupun dalam kenyataannya, upaya peningkatan kapasitas dan produktivitas pertanian Indonesia masih menghadapi beberapa kendala cukup serius, diantaranya serangan hama dan penyakit tanaman atau sering disebut organisme pengganggu tanaman (OPT). Kerugian yang dialami sektor pertanian akibat serangan hama dan penyakit mencapai miliaran rupiah dan menurunkan produktivitas pertanian sampai 20 %.

Tabel 2. Luas panen dan produksi padi di Indonesia

Tahun	Luas Area (Ha)	Produksi (Ton)	Pertumbuhan Produksi (%)
2003	11.488.034	52.137.604	1,26
2004	11.922.974	54.088.468	3,74
2005	11.839.060	54.151.097	0,12
2006	11.786.430	54.454.937	0,56
2007 *)	12.165.607	57.048.558	4,47

*) Nilai pendugaan

Sumber : www.bps.go.id, 2007.

Pestisida sering digunakan sebagai pilihan utama untuk memberantas OPT. Sebab, pestisida mempunyai daya bunuh yang tinggi, penggunaannya mudah dan hasilnya cepat untuk diketahui. Menurut Wudianto (1999), pestisida telah menjadi alat bantu yang sangat penting dalam meningkatkan produksi pertanian. Diperkirakan bahwa hama, gulma dan penyakit telah

menyebabkan kerusakan besar. Penggunaan pestisida telah mampu menyelamatkan sepertiga dari kerugian tersebut.

Perkembangan total konsumsi pestisida di Indonesia terlihat pada Tabel 3. Penurunan konsumsi pestisida pada tahun 2000 lebih disebabkan adanya krisis ekonomi, sehingga daya beli petani akan pestisida menurun 13,28 %. Pada tahun berikutnya mengalami peningkatan kembali. Hal ini tidak terlepas dari beberapa kelebihan yang dimiliki oleh pestisida dalam mengendalikan OPT, jika dibandingkan dengan pengendalian cara lain seperti cara mekanis. Kelebihan pestisida bila digunakan dengan baik, yakni mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas pertanian dalam hal kemudahan aplikasinya. Cepat dan praktis adalah salah satu alasan dipilihnya pestisida sintesis dalam hal penanggulangan hama.

Tabel 3. Perkembangan total konsumsi pestisida di Indonesia

Tahun	Total Konsumsi (Ton)	Pertumbuhan Konsumsi (%)
1999	20.002	-
2000	17.345	-13,28
2001	16.859	-2,80
2002	19.010	12,76
2003	20.631	8,53
Laju Perkembangan		1,30

Sumber : *Capricornus Indonesian Consultant*, 2004.

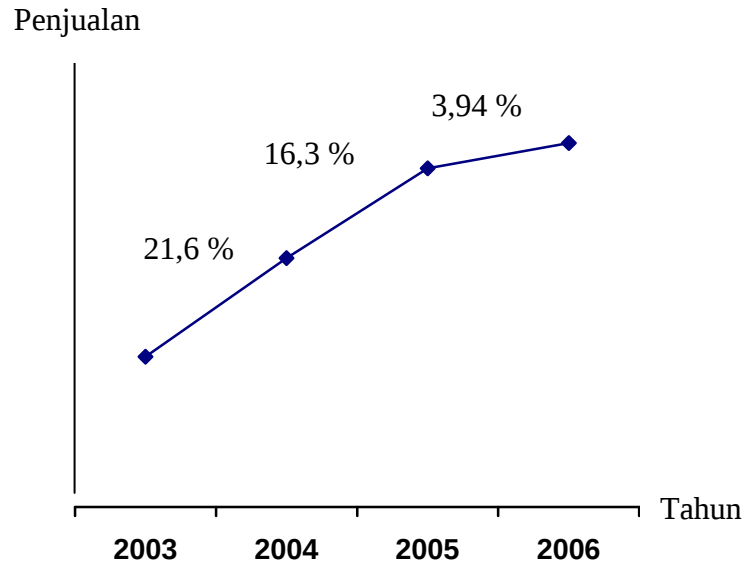
Meningkatnya permintaan produk pestisida akan mendorong minat pengusaha untuk menanamkan modal dan investasi di industri agrokimia. PT. Agricon merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri agrokimia dan produsen pestisida. PT. Agricon berada di posisi ke-9 dari sepuluh besar perusahaan agrokimia di Indonesia berdasarkan nilai penjualan produk sendiri tahun 2004 (Tabel 4).

Tabel 4. Sepuluh besar perusahaan agrokimia di Indonesia berdasarkan nilai penjualan produk sendiri pada tahun 2004.

No	Nama Perusahaan	Jenis Pestisida	Nilai Penjualan (Milyar Rupiah)
1	SynGenta Agri Products Indonesia	Herbisida Insektisida	650
2	Bayer Indonesia	Fungisida Insektisida	400
3	Dow Agro Sciense	Fungisida Insektisida	160
4	Du Pont Indonesia	Herbisida Fungisida	150
5	FMC	Insektisida	148
6	Nu Farm	Herbisida Fungisida	140
7	Monagro Kimia	Herbisida	135
8	BASF	Insektisida Fungisida Herbisida	125
9	Agricon	Insektisida Rodentisida	100
10	Petrokimia	Insektisida	90

Sumber : *Company Profile* PT. Agricon, 2008.

Salah satu produk pestisida PT. Agricon memiliki tingkat penjualan tinggi adalah produk pestisida Spontan dan menjadi *market leader* di pasar penggerek batang pada tanaman padi. Peningkatan penjualan produk spontan dari tahun 2003-2006 dapat dilihat pada Gambar 1 yang disajikan dalam bentuk grafik.



Gambar 1. Grafik peningkatan penjualan produk spontan PT. Agricon

Penjualan produk spontan pada tahun 2003-2004 mengalami peningkatan sebesar 21,6 %, pada tahun 2004-2005 mengalami peningkatan penjualan sebesar 16,3 %, sedangkan pada tahun 2005-2006 mengalami peningkatan penjualan sebesar 3,94 %. Produk spontan mengalami peningkatan penjualan dari tahun ke tahun, akan tetapi persentase kenaikan penjualannya mengalami penurunan. Hal ini lebih disebabkan karena banyaknya pesaing yang masuk ke pasar spontan yakni pasar pestisida dengan bahan aktif *dimehypo*.

Dalam lingkungan bisnis dewasa ini dimana perubahan selalu terjadi, perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mampu secara efektif mengelola perubahan dan secara terus-menerus memperbaiki manajemen, sistem, strategi dan budaya organisasi agar dapat terus bertahan dari persaingan yang begitu ketat sekarang ini (David, 2002).

Tingkat persaingan antara perusahaan semakin ketat ditunjukkan dengan bertambahnya merk-merk pestisida yang ada di pasaran, sehingga konsumen semakin memiliki kekuatan untuk memilih merk yang diinginkan. Pada tahun 2004 hanya ada dua merk termasuk spontan yang beredar di pasar pestisida sejenis *dimehypo*, sedangkan pada tahun 2006 merk pestisida sejenis *dimehypo* yang ada dipasaran mencapai lima belas merk dagang. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pesaing memiliki kesempatan untuk

menyusul *market leader*. Untuk mengatasi hal demikian, perusahaan harus selalu siap dan jeli dalam menghadapi pesaing, serta meninjau ulang strategi pemasarannya agar dapat memiliki keunggulan bersaing pada saat ini dan di masa depan. Selain harus menilai bagaimana posisi perusahaan saat ini, perusahaan juga harus terus berupaya melakukan terobosan-terobosan baru bagi produk-produknya.

1.2. Perumusan Masalah

Persaingan pasar pestisida semakin ketat, hal ini ditandai dengan bermunculan merk-merk baru di pasaran. PT. Agricon memiliki produk unggulan merk Spontan 400 SL dengan bahan aktif *dimehypo* yang menjadi *market leader* di pasar penggerek batang pada tanaman padi. Selama lebih kurang 10 tahun sejak munculnya merk Spontan 400 SL, produk ini telah dapat diterima dengan baik oleh konsumen dengan berbagai usaha dan strategi pemasaran yang telah dijalankan oleh PT. Agricon.

Pasar mengalami perubahan yang sangat cepat, maka melihat potensi pasar yang besar, para kompetitor berusaha masuk pasar Spontan 400 SL. Pada dua tahun terakhir muncul beberapa merk baru yang masuk pasar Spontan sehingga *market share* PT. Agricon mengalami penurunan. Jumlah kompetitor produk spontan dan penurunan *market share* produk spontan dapat dilihat pada Tabel 5.

Menganalisis perubahan dan menghadapi persaingan tersebut perusahaan harus meningkatkan kinerja strategi pemasarannya dengan mengetahui bagaimana posisi perusahaan dan strategi pemasaran yang sedang dilakukan saat ini karena perubahan bisnis yang semakin kompetitif, baik dari segi strategi, taktik dan nilai perusahaan.

Penerapan suatu strategi pemasaran yang tepat, mempunyai dampak yang positif terhadap keberhasilan penjualan suatu produk dan ini menjadikan strategi pemasaran memegang peran penting dalam keberhasilan penjualan secara optimal dan dalam mendapatkan posisi kuat dalam pasar (Rangkuti, 2005).

Tabel 5. Jumlah kompetitor produk spontan

Tahun	Nama Kompetitor	<i>Market Share (%)</i>
2004	Dipho 290 AS	± 80
2005	Dipho 290 AS Manuver 400 SL Vista 400 SL Kempo 400 SL E-to 400 SL Arysta 400 SL Poryza 400 SL	± 75
2006	Dipho 290 AS Manuver 400 SL Vista 400 SL Kempo 400 SL E-to 400 SL Arysta 400 SL Poryza 400 SL Burno 290 SL Fortuna 290 SL Mektan 300 SL Montaf 400 SL Sandmas 400 SL Spartan 290 SL Taruna 400 SL	± 71

Sumber : *Company Profile* PT. Agricon, 2008.

Dalam upaya menganalisis posisi perusahaan dan penerapan strategi yang telah dijalankan, maka identifikasi perumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah strategi, taktik dan nilai pemasaran PT. Agricon cukup sesuai dengan kondisi persaingan yang terjadi ?
2. Bagaimana kondisi persaingan, mencakup pelanggan, pesaing dan perubahan dalam lingkungan bisnis yang dihadapi PT. Agricon ?

3. Sejauhmana tingkat efektifitas sumber daya pemasaran yang dimiliki PT. Agricon selama ini dalam menghadapi persaingan bisnis ?
4. Alternatif strategi pemasaran apakah yang dapat dijalankan untuk menghadapi kondisi persaingan dan perubahan bisnis ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengidentifikasi dan menganalisis strategi, taktik dan nilai pemasaran PT. Agricon yang sesuai dengan kondisi persaingan yang terjadi.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis kondisi pelanggan, pesaing dan perubahan lingkungan bisnis PT. Agricon
3. Menganalisis tingkat efektifitas sumber daya pemasaran yang telah dimiliki oleh PT. Agricon selama ini dalam menghadapi persaingan bisnis.
4. Merumuskan alternatif strategi pemasaran yang dapat ditetapkan dan dijalankan dalam menghadapi kondisi persaingan dan perubahan bisnis.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pestisida

Pestisida secara harfiah memiliki arti pembunuh hama. Kata pestisida merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, yaitu *pesticide* yang terdiri dari kata *pest* (hama) dan *cide* (pembunuh), sehingga pestisida merupakan bahan-bahan kimia yang memiliki fungsi sebagai pengendali berbagai hama dan penyakit. Pestisida mencakup bahan-bahan racun yang digunakan untuk membunuh jasad hidup yang mengganggu tumbuhan, ternak, dan sebagainya yang diusahakan manusia untuk kesejahteraan hidupnya (Tarumingkeng, 2001).

Menurut peraturan Pemerintah No.7 Tahun 1973 tentang Pengawasan Atas Peredaran, Penyimpanan dan Penggunaan Pestisida. Pestisida merupakan semua zat kimia dan bahan lain, jasad renik dan virus yang digunakan untuk :

1. Memberantas atau mencegah hama dan penyakit yang merusak tanaman, bagian-bagian tanaman atau hasil-hasil pertanian.
2. Memberantas rerumputan.
3. Mematikan daun dan mencegah pertumbuhan yang tidak diinginkan
4. Mengatur atau merangsang pertumbuhan tanaman atau bagian-bagian tanaman tidak termasuk pupuk.
5. Memberantas atau mencegah hama-hama luar pada hewan-hewan piaraan dan ternak
6. Memberantas atau mencegah hama-hama air.
7. Memberantas atau mencegah binatang-binatang dan jasad-jasad renik dalam rumah tangga, bangunan dan dalam alat-alat pengangkutan.
8. Memberantas atau mencegah binatang-binatang yang dapat menyebabkan penyakit pada manusia atau binatang yang perlu dilindungi dengan penggunaan pada tanaman, tanah atau air.

Definisi menurut *The United States Federal Environmental Pesticide Control Act* dalam Sudarmo (1992), pestisida adalah semua zat atau campuran zat khusus untuk memberantas atau mencegah gangguan serangga

binatang pengerat, nematode, cendawan, gulma, virus, bakteri, jasad renik yang dianggap hama kecuali virus, bakteri atau jasad renik yang terdapat pada manusia dan binatang lainnya.

Menurut Wudianto (1999), dari banyaknya jenis jasad pengganggu yang mengakibatkan fatalnya hasil pertanian, pestisida diklasifikasikan menjadi beberapa macam sesuai dengan sasaran OPT yang akan dikendalikan, terdapat delapan jenis pestisida yang sering digunakan pengusaha tani di Indonesia (Tabel 6).

Tabel 6. Jenis pestisida berdasarkan fungsi pengendaliannya

Jenis Pestisida	Fungsi	Contoh Merek Dagang
1. Insektisida	Mengendalikan serangga (insekta)	Spontan 400 SL, Abuki 50 SL, Meteor 25 EC
2. Fungisida	Mengendalikan jamur / cendawan	Bazoka 80WP, Dithane, Curzate 64/8 WP
3. Nematisida	Mengendalikan nematode	Fuardan 3G, Rugby 10 G
4. Herbisida	Mengendalikan gulma / tanaman pengganggu	Aladin 865 AS, Crash 480 AS, Raftox 10 WP
5. Bakterisida	Mengendalikan bakteri	Agrept, Staner, Kasumin
6. Rodentisida	Mengendalikan binatang pengerat (tikus)	Ratgone 0,005 RMB
7. Moluskisida	Mengendalikan siput (moluska)	Siputox 5G, Bos 250 EC, Snaildown 250 SC
8. Akarisida	Mengendalikan tungau, caplak dan laba-laba	Sterk 150 EC

Sumber : Wudianto, 1998 (data diolah kembali).

Penggunaan pestisida memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihan pestisida diantaranya memiliki efektivitas tinggi, sehingga hasil pengendalian dapat segera teratasi, relatif murah dan aplikasi di lapangan relatif sederhana. Sedangkan kelemahannya dapat menimbulkan dampak negatif berupa pencemaran lingkungan, efek residu dan resistensi hama.

2.2. Pemasaran

Pengertian pemasaran menurut Kotler (2005) adalah suatu proses sosial dan manajerial yang di dalamnya terdapat individu dan kelompok untuk mendapatkan apa yang dibutuhkan dan diinginkan dengan menciptakan, menawarkan dan mempertukarkan, produk yang bernilai dengan pihak lain. Tujuan pemasaran adalah mengetahui dan memahami pelanggan dengan baik. Menurut Rangkuti (2005), pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya politik, ekonomi dan manajerial. Dimana akibat dari pengaruh berbagai faktor tersebut adalah masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas.

Pemasaran menurut Converse *et. al* dalam Alma (2002) adalah kegiatan membeli dan menjual, termasuk di dalamnya kegiatan menyalurkan barang dan jasa antara produsen dan konsumen. Pemasaran terdiri dari kegiatan-kegiatan penciptaan kegunaan tempat, waktu dan pemilihan.

Pemasaran dapat digambarkan secara luas dari definisi yang dikemukakan oleh Stanton dalam Swastha dan Sukotjo (1995), bahwa pemasaran adalah sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan produk, menentukan harga, mempromosikan, serta mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

2.3. Audit Pemasaran

Audit pemasaran menurut Kotler dalam Kertajaya (2005) adalah pemeriksaan terhadap suatu perusahaan atau unit bisnis secara komprehensif, sistematis, independen dan berkala. Unsur-unsur yang dilibatkan dalam audit adalah lingkungan, obyek, strategi dan aktivitas pemasaran untuk melihat masalah dan kesempatan, serta memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kinerja pemasaran dari perusahaan atau unit bisnis. Menurut Schoell and Guiltinan dalam Maulana (2006), audit pemasaran merupakan salah satu cara untuk mengontrol aspek pemasaran dari sebuah perusahaan. Kontrol merupakan bagian penting dari manajemen

pemasaran, karena sebuah strategi pemasaran sering tidak bekerja sesuai dengan yang direncanakan. Hasil akhirnya mungkin tidak mencapai standar yang telah ditetapkan. Alasannya karena standar yang ditetapkan tidak realistis, terdapat perubahan lingkungan bisnis yang tidak dapat diantisipasi, dan penerapan strategi yang tidak efektif.

Pengertian audit pemasaran menurut Tunggal (2007) adalah sejumlah cara titik mulai yang benar untuk proses perencanaan pemasaran strategik karena melalui audit, strategi sampai pada suatu tolok ukur baik dari peluang dan ancaman lingkungan ataupun kemampuan pemasaran organisasi. Audit merupakan suatu cara untuk membantu manajemen memilih suatu posisi dalam lingkungan tersebut berdasarkan faktor-faktor yang diketahui.

Empat karakteristik audit pemasaran menurut Kotler, Gregor and Rodgers dalam Kertajaya (2005) adalah :

1. Komprehensif. Audit pemasaran tersebut harus mencakup semua aktivitas pemasaran yang relevan dan bukan sekedar melihat masalah pemasaran dalam ruang lingkup yang sempit, misalnya masalah penetapan harga.
2. Sistematis. Audit pemasaran harus melibatkan tahapan diagnosis yang telah disusun sesuai dengan logika atau merupakan suatu rangkaian langkah yang terintegrasi dengan baik.
3. Independen. Audit pemasaran yang baik harus dilakukan secara obyektif dan tidak bias.
4. Periodik. Agar audit pemasaran benar-benar berguna untuk memperbaiki kinerja pemasaran perusahaan tersebut, audit harus dilakukan secara berkala. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk terus dapat memonitor posisinya terhadap pesaing dan perubahan lingkungan bisnis dari industri di dalamnya.

Audit pemasaran, pada dasarnya selalu dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang posisi suatu perusahaan. McDonald and Lepard (1989) mengatakan bahwa perencanaan bisnis selalu berusaha untuk menjawab tiga pertanyaan pokok, yaitu : Pertama, dimana posisi perusahaan sekarang ini ? Kedua, akan dibawa kemanakah perusahaan sekarang ini ?

Ketiga, bagaimana sumber daya perusahaan dialokasikan agar mampu menghantar perusahaan tersebut ke arah tujuan yang telah diformulasikan. McDonald and Lepard (1989) lebih lanjut mengatakan bahwa audit pemasaran berusaha memberikan jawaban terhadap pertanyaan pertama.

Competitive audit adalah model audit pemasaran yang akan digunakan sebagai alat analisis dalam penelitian ini. Konsep *competitive audit* ini, merupakan salah satu bagian dari model strategi pemasaran yang dirumuskan MarkPlus&Co yang telah dikenal sejak tahun 1994, yaitu ***Strategic Marketing Plus 2000***. *Competitive audit* dilakukan untuk mendapatkan profil lingkungan bisnis yang mempengaruhi perusahaan dan profil manajemen internal yang terdiri dari strategi, taktik, dan nilai. Profil yang dimaksud adalah ***Competitive Setting Profile (CSP) dan Company Alignment Profile (CAP)***.

2.3.1. *Competitive Setting Profile*

A. Customer Demand

Customer atau pelanggan adalah individu atau rumah tangga yang membeli barang atau jasa untuk dikonsumsi. Menurut Drucker dalam Kertajaya (2005), tujuan utama suatu bisnis adalah menciptakan pelanggan. Strategi dan taktik pemasaran dari suatu perusahaan yang ingin sukses harus memperhatikan pelanggannya, apa yang menjadi kebutuhan, keinginan dan harapan mereka. Kebutuhan manusia adalah sesuatu yang harus dipenuhi untuk bertahan dan mendapatkan tingkat kepuasan yang paling dasar. Kotler dalam Kertajaya (2005), keinginan sebagai suatu kebutuhan yang lebih spesifik untuk mendapatkan suatu kepuasan tertentu.

Ketika pasar sudah keluar dari monopoli, karena adanya pesaing yang masuk, maka pelanggan tidak hanya mempunyai kebutuhan dan keinginan, tetapi sudah mulai membangun harapan dalam benaknya. Menurut Zeithaml dalam Kertajaya (2005), studi atau riset mengenai harapan pelanggan adalah

sangat penting, karena hal ini merupakan peubah anter seden yang mempengaruhi kepuasan pelanggan.

Keinginan dan harapan pelanggan bersifat dinamis atau berubah-ubah dari waktu ke waktu. Secara umum dapat disimpulkan bahwa pelanggan yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi akan mempunyai keinginan yang semakin spesifik dan harapan yang semakin tinggi. Dengan dasar pemikiran ini, *competitive audit* dari Strategi MarkPlus 2000 ini akan melihat tingkat permintaan pelanggan berdasarkan faktor-faktor yang menyebabkan perubahan kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan.

Tiga dimensi yang akan diukur dalam *competitive audit* untuk melihat permintaan pelanggan (*customer*), yaitu :

- a. *Enlightned* (Tercerahkan) adalah pelanggan yang mempunyai pandangan jauh ke depan, lebih rasional dan sanggup mempengaruhi pelanggan lain. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap proses pencerahan ini adalah pendidikan (Oakley dan Krug dalam Kertajaya, 2005)
- b. *Informationalized* (Tahu Informasi) adalah pelanggan yang mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi pilihan yang ada. Hal ini disebabkan oleh mudah dan cepatnya pelanggan dalam mendapatkan informasi (Peters dalam Kertajaya, 2005)
- c. *Empowered* (Berkemampuan) adalah pelanggan yang memiliki kemampuan untuk merealisasikan apa yang menjadi keputusannya. Oleh karena dekatnya dengan perilaku pembelian, dimensi ini dapat dianggap paling dominan dalam menentukan permintaan pelanggan, terutama pada saat tingkat persaingan semakin tinggi (Kertajaya, 2005).

B. Competitor

Pesaing adalah perusahaan dalam industri yang sama yang menjadi tantangan dan hambatan bagi perusahaan untuk menjalankan strateginya. Pengembangan profil para pesaing akan membuat perusahaan dapat meramalkan pertumbuhan jangka pendek dan jangka panjang.

Tiga dimensi dari pesaing yang digunakan dalam melakukan audit berdasarkan kerangka kerja Strategi *Marketing Plus* 2000 adalah :

- a. *General* (umum). Dimensi umum menggambarkan jumlah pesaing yang akan dihadapi oleh suatu perusahaan mencakup pesaing potensial di masa-masa mendatang dan pesaing dari produk substitusi.
- b. *Aggresiveness* (Keagresifan). Keagresifan ialah seberapa jauh para pesaing menerapkan strateginya secara kreatif dan efektif. Keagresifan pesaing akan menciptakan suasana keunggulan kompetitif agar dapat bertahan dalam pasar industri, terutama di zaman globalisasi dimana persaingan semakin ketat.
- c. *Capability* (Kapabilitas). Dimensi kapabilitas diukur berdasarkan kondisi keuangan, karyawan dan aset-aset *tangible*, terutama yang berhubungan dengan teknologi.

C. Change Driver

Faktor peubah terdiri dari teknologi, ekonomi dan pasar. Teknologi merupakan komponen utama dalam perubahan. Perubahan teknologi akan mempengaruhi perilaku pelanggan dan pesaing. Hal ini didukung oleh D'Aveni dalam Kertajaya (2005) yang menyatakan bahwa perubahan teknologi adalah *driver* yang paling penting dalam terjadinya *hyper competition*, yaitu kondisi dimana tidak ada perusahaan yang mempunyai *competitive advantage* berkesinambungan.

Selain dimensi teknologi, *competitive audit* juga melakukan audit terhadap dimensi ekonomi, politik dan sosial. Jika dilihat dari sisi ekonomi menurut Pearce dan Robinson dalam Kertajaya (2005), faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi tempat suatu perusahaan beroperasi. Perubahan ekonomi suatu negara akan mempengaruhi strategi perusahaan, seperti laju inflasi, pertumbuhan perekonomian, tingkat pendapatan dan daya beli masyarakat. Faktor ekonomi mempunyai dampak langsung pada daya tarik potensial dari berbagai strategi (David, 2002).

Dimensi politik juga mempengaruhi strategi perusahaan, yaitu menentukan parameter legal dan regulasi yang membatasi operasi perusahaan (Pearce dan Robinson dalam Kertajaya, 2005). Oleh karena itu, faktor-faktor politik, pemerintah dan hukum dapat mencerminkan peluang dan ancaman kunci untuk organisasi kecil dan besar (David, 2002). Jika dilihat dari sisi sosial dan budaya, budaya merupakan nilai, pemikiran, simbol yang mempengaruhi perilaku, sikap, kepercayaan dan kebiasaan masyarakat. Suatu nilai-nilai dapat dianggap sebagai makna budaya jika semua orang dalam sebuah masyarakat memiliki pemahaman yang sama terhadap nilai-nilai tersebut (Sumarwan, 2003). Perubahan budaya akan berdampak terhadap perilaku konsumen dalam hal pola konsumsi pasar sasaran. Faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini dan gaya hidup orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan, yang berkembang dari pengaruh kultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan dan etnik.

2.3.2. *Company Alignment Profile*

Kerangka kerja Strategi *Marketing Plus* 2000 memiliki prinsip bahwa pemasaran merupakan sebuah jiwa atau filosofi suatu perusahaan. Pemasaran bukan saja menjadi tugas divisi atau departemen pemasaran, akan tetapi setiap karyawan suatu

perusahaan adalah pemasar. Tiga elemen utama perusahaan, yaitu strategi, nilai dan taktik perusahaan.

A. Strategi

Menurut Supriyono (1998), strategi adalah suatu kesatuan rencana perusahaan yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Kotler (2005), strategi pemasaran yang paling utama adalah *Segmentation, Targeting* dan *Positioning* (STP).

- a. Segmentasi adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli berbeda yang mungkin meminta produk atau strategi pemasaran tersendiri. Strategi segmentasi merupakan bagian penting dalam menentukan kesuksesan suatu perusahaan. Perusahaan dapat menawarkan produk yang sesuai dengan kelompok sasaran tertentu. Segmentasi pasar memungkinkan pemilihan saluran distribusi dan saluran komunikasi menjadi jauh lebih mudah. Selain itu, memungkinkan perusahaan menghadapi lebih sedikit pesaing dalam segmen tertentu (Kotler, 2005).
- b. *Targeting* adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki (Rangkuti, 2005). Kriteria utama dalam *Targeting* adalah besarnya ukuran pasar, besarnya pertumbuhan pasar dan keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan, serta situasi persaingan yang dihadapi perusahaan (Kertajaya, 2005).
- c. *Positioning* adalah salah satu strategi untuk memposisikan suatu produk sedemikian rupa, sehingga dalam pemikiran calon pelanggan, produk itulah yang terbaik baginya dan kalau membutuhkan produk itu akan selalu mempertimbangkannya terlebih dahulu (Tjiptono, 2005). Tujuan *positioning* adalah untuk membangun dan

mengkomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada di pasar ke dalam benak konsumen (Rangkuti, 2005).

B. Nilai

Perjalanan suatu perusahaan untuk menjadi *truly marketing company* tergantung pada kemauan perusahaan untuk menciptakan nilai-nilai utama. Tiga nilai utama yang akan di audit untuk kriteria nilai bagi perusahaan adalah merk, pelayanan dan proses.

Nilai pertama dalam perusahaan adalah merk. Merk adalah nama, istilah, tanda, simbol, rancangan, atau kombinasi semuanya yang dimaksudkan untuk mengenali produk atau jasa seseorang atau beberapa penjual dan untuk membedakan dari produk pesaing (Kotler dan Armstrong, 1997). Menurut Kertajaya (2000), nilai dalam merk merupakan persepsi dan tingkah laku perusahaan terhadap suatu merk. Merk lebih berharga bila dibandingkan dengan produk (Aaker dalam Kertajaya, 2005). Nilai yang terkandung dari merk ini akan semakin besar, apabila suatu merk bukan sekedar nama, tetapi dikenal oleh pelanggan, mempunyai asosiasi yang positif di benak pelanggan, dipersepsi mempunyai mutu baik dan akhirnya pelanggan akan menjadi loyal.

Nilai yang kedua bagi perusahaan adalah pelayanan. Menurut Haskett dalam Kertajaya (2005), bisnis yang saat ini dijalani, misal sektor pelayanan mempunyai sesuatu yang berharga untuk diteladani. Perusahaan yang sudah mengerti begitu pentingnya pelayanan dalam suatu bisnis, tidak akan menganggap pelayanan sebagai nilai tambah dari barang, melainkan menjadikan pelayanan sebagai salah satu cara untuk memuaskan pelanggan dan menjadikan pelanggan sebagai mitra dalam bisnis yang sedang dijalani. Dengan kata lain akan tercipta hubungan yang baik antara perusahaan dengan pelanggan, yang pada akhirnya akan menciptakan loyalitas pada benak pelanggan.

Nilai yang ketiga bagi perusahaan adalah proses. Nilai yang terkandung dalam proses akan terbentuk, apabila setiap orang dalam perusahaan terlibat dalam proses pemuasan konsumen, baik secara langsung maupun tidak langsung, serta menganggap perusahaan sebagai kumpulan fungsi yang bekerja secara terpadu dan terikat.

C. Taktik

Taktik merupakan elemen terakhir yang membentuk CAP. Taktik pemasaran dalam kerangka kerja Strategi *Marketing Plus* 2000 meliputi *Differentiation*, *Marketing Mix* dan *Selling*.

- a. Differensiasi menurut Kotler (2005) adalah tindakan merancang serangkaian perbedaan yang berarti untuk membedakan tawaran perusahaan dengan tawaran pesaing. Ada empat sumber utama suatu perusahaan untuk melakukan diferensiasi, yaitu melalui *product*, *service*, *people* dan *image*.
- b. *Marketing mix* atau bauran pemasaran menurut Swastha dan Sukotjo (1995) adalah kombinasi dari empat variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran perusahaan, yakni produk, struktur harga, kegiatan promosi dan sistem distribusi. Menurut Kotler (2005) adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk terus-menerus mencapai tujuan pemasarannya di pasar sasaran.

Bauran pemasaran lebih dikenal dengan konsep 4P, yaitu *product* (produk), *price* (harga), *place* (tempat) dan *promotion* (promosi). Konsep 4P ini di populerkan oleh Jerome McCarthy.

1) *Product* (Produk)

Produk menurut Swastha dan Sukotjo (1995) adalah suatu sifat kompleks, baik dapat diraba maupun tidak dapat diraba, termasuk bungkus, warna,

harga, *prestise* perusahaan dan pengecer, yang diterima oleh pembeli untuk memuaskan keinginan atau kebutuhannya.

Strategi produk didefinisikan sebagai strategi yang dilaksanakan oleh suatu perusahaan yang berkaitan dengan produk yang dipasarkan. Strategi produk yang tepat akan menempatkan perusahaan dalam suatu posisi persaingan yang lebih unggul dibandingkan para pesaingnya. Strategi produk yang telah dilaksanakan oleh perusahaan harus dievaluasi apakah atribut-atribut sesuai dengan keinginan konsumen.

2) *Price* (Harga)

Menurut Kotler (2005), harga adalah jumlah uang yang pelanggan bayar untuk produk tertentu. Harga merupakan satu-satunya elemen bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan, elemen-elemen yang lainnya menimbulkan biaya. Strategi harga merupakan salah satu faktor penting dalam suatu perusahaan, karena memiliki pengaruh langsung terhadap jumlah permintaan produk di pasar dan hasil penjualan yang akan diterima perusahaan. Harga juga dapat menunjukkan posisi perusahaan dalam persaingan (Kotler, 2005).

3) *Place* (distribusi)

Distribusi adalah kegiatan pemasaran yang berusaha memperlancar dan mempermudah penyampaian barang dan jasa dari produsen kepada konsumen, sehingga penggunaannya sesuai dengan apa yang diperlukan (jenis, jumlah, harga, tempat dan waktu) dan dibutuhkan (Tjiptono dalam Putra, 2004). Agar produk yang telah dihasilkan oleh perusahaan

sampai kepada konsumen, maka diperlukan saluran pemasaran yang dapat menghubungkan kedua belah pihak tersebut.

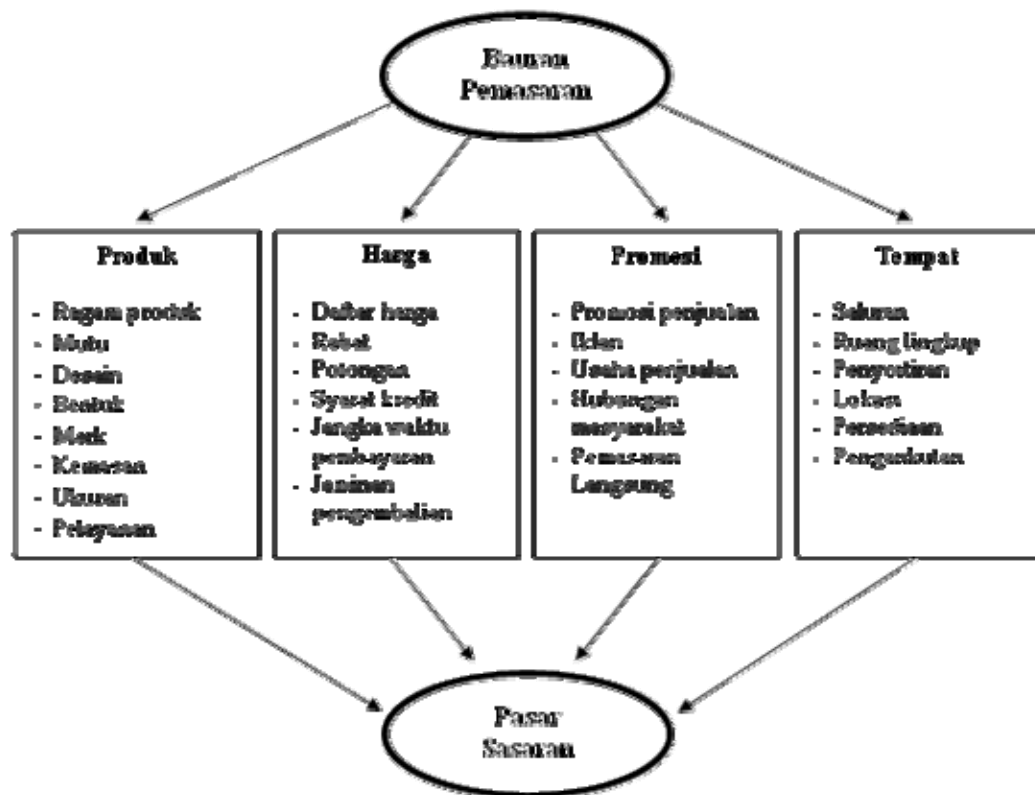
Menurut Kotler (2005), saluran pemasaran adalah serangkaian organisasi yang saling tergantung yang terlibat dalam proses untuk menjadikan suatu produk atau jasa siap untuk digunakan atau dikonsumsi. Distribusi merupakan kegiatan yang dilakukan perusahaan agar produknya menjadi lebih mudah diperoleh atau selalu tersedia bagi konsumen. Saluran perantara yang bergerak di bidang distribusi ada beberapa macam diantaranya agen, penyalur, distributor, pedagang besar dan pengecer.

4) *Promotion* (Promosi)

Promosi merupakan salah satu peubah bauran pemasaran yang digunakan untuk mengadakan komunikasi dengan pasarnya, karena dengan promosi konsumen akan mengetahui keberadaan suatu produk. Menurut Kotler (2005) promosi adalah kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengkomunikasikan manfaat produknya dan meyakinkan pelanggan, agar membeli produk tersebut.

5) Selain diferensiasi dan bauran pemasaran, *selling* (penjualan) juga dimasukkan sebagai salah satu elemen Taktik Pemasaran. Perusahaan dapat menjual produknya dengan tanpa merasa perlu melakukan promosi untuk meyakinkan pembeli. Dalam hal ini perusahaan cukup memberikan informasi bahwa produknya sudah tersedia di pasar. Namun ada perusahaan yang melakukan penjualan dengan berinteraksi secara intensif dengan pembelinya untuk

kesuksesan bersama-sama, karena dalam hal ini menginginkan 'win-win solution'.



Gambar 2. Empat P dalam bauran pemasaran (Kotler, 2005)

2.3.3. Lingkungan Persaingan Bisnis

Competitive setting dipengaruhi oleh *customer*, *competitor* dan *change driver*. Dengan melakukan *foresight* terhadap ketiga hal tersebut minimal untuk lima tahun ke depan, maka perusahaan dapat memprediksi posisi situasi persaingan. Tingkat persaingan yang dihadapi ini, dapat dikategorikan menjadi 5 jenis tingkatan, yaitu *Stable*, *Interrupted*, *Complicated*, *Shophisticated* dan *Chaos* (Tabel 7).

Competitive setting 2C terjadi karena *customer* (C1) dan *company* (C2) yang aktif. Sedangkan *competitor* (C3) dan *change-driver* (C4) belum berperan apapun. Kalau pesaing atau *competitor* sudah mulai ada, tetapi masih *mild* karena *change* mulai berperan secara gradual, maka *competitive setting* bergeser dari 2C ke 2,5C. Pada situasi 2,5C, *buyer* bergeser menjadi *consumer*, karena tidak

hanya sekedar membeli, akan tetapi mengkonsumsi produk yang dijual.

Pada situasi 3C, *competitor* (C3) sudah jadi kuat, disebabkan *change* yang sudah makin kontinu. Hal ini menyebabkan *customer* (C1) harus dianggap pelanggan benar-benar. Kalau tidak pelanggan akan beralih ke pesaing. Jika sudah mulai bergeser ke 3,5C, artinya *change-driver* (C4) sudah mulai susah dikendalikan sebagai akibat perubahan yang terjadi secara diskontinu. Dalam situasi ini, *competitor* (C3) akan menjadi semakin *wild* dengan melakukan strategi inkonvensional. Oleh karena itu, perusahaan harus mempunyai pemikiran yang bersifat *upside-down*.

Pada kondisi 4C, semua C menjadi sangat aktif, bahkan *competitor* dapat “menghilang”. *Customer* (C1) harus dianggap sebagai mitra kerja. Perusahaan harus berinteraksi dengan pelanggan untuk mencapai kepentingan bersama. Dengan menggunakan *competitive setting* ini, perusahaan dapat melakukan persiapan-persiapan untuk menghadapi persaingan minimal lima tahun ke depan.

Tabel 7. *Competitive setting MarkPlus 2000*

<i>Competitive Setting</i>	<i>Stable</i> (2C)	<i>Interrupted</i> (2,5C)	<i>Complicated</i> (3C)	<i>Sophisticated</i> (3,5C)	<i>Chaos</i> (4C)
<i>Customer</i> (C1)	<i>buyer</i>	<i>consumer</i>	<i>customer</i>	<i>client</i>	<i>partner</i>
<i>Competitor</i> (C3)	<i>none</i>	<i>mild</i>	<i>strong</i>	<i>Wild</i>	<i>invisible</i>
<i>Change</i> (C4)	<i>none</i>	<i>gradual</i>	<i>continous</i>	<i>discontinous</i>	<i>surprising</i>

Sumber : Kertajaya, 2000.

2.3.4. Analisis Kesenjangan

Analisis kesenjangan secara kuantitatif dikemukakan oleh Ansoff dalam Kertajaya (2005), berpendapat bahwa agar perusahaan mempunyai kinerja baik, maka strategi harus diformulasikan sesuai

dengan kondisi lingkungan bisnis dimana perusahaan atau suatu unit bisnis berada di dalamnya.

Analisis kesenjangan adalah analisis yang membandingkan nilai dari hasil *competitive audit* pada suatu perusahaan. Nilai yang dibandingkan adalah nilai yang berasal dari audit profil strategi perusahaan (*Company Alignment Index* atau CAI) dan nilai yang berasal dari audit profil lingkungan bisnis (*Competitive Setting Index* atau CSI).

Tiga kemungkinan kesenjangan (*gap*) yang dihasilkan dari analisis kesenjangan (Kertajaya, 2005) adalah :

1. Kesenjangan positif, terjadi apabila strategi yang diterapkan perusahaan lebih maju dibandingkan dengan lingkungan bisnisnya, dimana $CAI > CSI$
2. Kesenjangan negatif, terjadi apabila strategi yang diterapkan perusahaan tertinggal atau kurang agresif bila dibandingkan dengan perubahan lingkungan bisnisnya, dimana $CAI < CSI$
3. Kesenjangan nihil, terjadi bila ada kesesuaian antara strategi dan perubahan lingkungan bisnis, dimana $CAI = CSI$

2.3.5. *Marketing Effectiveness Review*

Marketing effectiveness Review Instrument (MER) adalah sebuah instrumen atau alat ukur *strategic control* (pengendali strategi), yang digunakan untuk mengetahui efektifitas seluruh potensi atau sumber daya pemasaran yang dimiliki perusahaan dalam mendukung kinerja proses pemasaran untuk menghadapi persaingan bisnis.

Lima komponen yang akan diaudit dalam MER, yakni filosofi pelanggan, organisasi pemasaran terpadu, informasi pasar yang memadai, orientasi strategi dan efisiensi operasional. Dalam perhitungannya, MER menggunakan metode kuantitatif dengan cara memberikan bobot nilai yang mewakili masing-masing pilihan jawaban responden pada lembar kuesioner.

2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan skripsi ini terbagi menjadi dua, yaitu penelitian yang dijalankan oleh PT Agricon Ltd dan penelitian tentang audit pemasaran. Penelitian-penelitian berikut ini adalah penelitian yang telah dilakukan pada PT. Agricon Ltd dapat dijelaskan sebagai berikut :

Doloksaribu (2002) melakukan penelitian tentang analisa kebutuhan pelatihan karyawan tingkat penyelia (*supervisor*) dan operator produksi pada departemen pabrik di PT. Agricon Ltd. Metode yang digunakan adalah T-Nat untuk menganalisis kebutuhan pelatihan. Hasil dari penelitian ini adalah (a) Pelatihan yang diadakan oleh PT. Agricon selama ini dalam pelaksanaannya belum maksimal dengan yang diinginkan; (b) Dalam pelaksanaan program pelatihan, PT. Agricon belum membuat prosedur pelaksanaan pelatihan dan tidak melakukan evaluasi pelaksanaan penelitian tersebut, sehingga sulit membantu perkembangan peserta pelatihan; (c) Kondisi karyawan umumnya terlihat cukup; (d) Para *supervisor* dan operator produksi membutuhkan pelatihan-pelatihan lain yang bersifat untuk mengembangkan diri, mengembangkan jiwa kepemimpinan dan peningkatan mutu kerja.

Nasution (2005) melakukan penelitian tentang analisa strategi pemasaran produk baru pestisida (Herbisida Glifosat 75% WSC) pada PT. Agricon Ltd, Bogor. Metode analisisnya menggunakan Proses Hirarki Analitik (PHA). Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa prioritas strategi pemasaran produk adalah strategi promosi harga, produk dan distribusi.

Diana (2006) melakukan penelitian mengenai analisa strategi perusahaan PT. Agricon Ltd, Bogor. Metode analisis yang digunakan adalah analisa *Strengths, Weakness, Opportunity* dan *Threats* (SWOT) dan PHA. Hasil yang ditemukan adalah Strategi yang diprioritaskan perusahaan adalah (1) Aspek keuangan (bobot 0,272); (2) Aspek organisasi (bobot 0,205); (3) Aspek pemasaran (bobot 0,2); (4) Aspek SDM (bobot 0,192); (5) Aspek produksi (bobot 0,131)

Penelitian di PT. Agricon Ltd dalam rentang waktu antara 2002-2006 berkisar pada analisis kebutuhan pelatihan, analisis strategi pemasaran, analisis strategi perusahaan dengan metode TNA-T, SWOT, PHA. Namun demikian penelitian yang membahas audit pemasaran berdasarkan *MarkPlus 2000* belum pernah dilakukan di PT. Agricon.

Penelitian terdahulu tentang alat audit pemasaran kebanyakan menggunakan Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) – *External Factor Evaluation* (EFE), SWOT, PHA dan Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Sedangkan audit pemasaran berdasarkan strategi *MarkPlus 2000* masih belum banyak digunakan. Penelitian-penelitian terdahulu tentang Audit pemasaran dapat dijelaskan sebagai berikut :

Putra (2004) melakukan penelitian mengenai audit pemasaran formula neemba oil pada PT. Intaran Indonesia dengan menggunakan alat analisis audit pemasaran dari MarkPlus 2000 dan MER. Orientasi pemasaran perusahaan pada *selling oriented-marketing oriented company* dengan nilai CAI 2,46 dan simpangan baku 0,38. Kondisi ini diperbandingkan dengan situasi 3,5C dengan nilai CSI 4,01 dan simpangan baku 0,37. Dari analisis kesenjangan dua index didapat analisis gap 1,55 (skala 0-5) pada audit pemasaran ini, yang mengharuskan PT. Intaran Indonesia melakukan perubahan orientasi pemasarannya dalam hal strategi, taktik, dan nilai pemasarannya.

Marketing effectiveness Review Instrument menyatakan indeks 14,67 yang berarti bahwa dalam mendukung strategi pemasarannya, potensi sumber daya yang dimiliki perusahaan belum dapat dioptimalkan sepenuhnya. Kelemahan CAP dan CSP hanya diisi oleh pihak internal tanpa melibatkan lingkungan industri, sehingga rentan dengan subyektifitas.

Maulana (2006) melakukan penelitian yang sama yakni mengenai audit pemasaran berdasarkan MarkPlus 2000 . Perbedaannya pada pengisian kuesioner yang telah melibatkan lingkungan industri, sehingga hasil yang didapat lebih obyektif dan alat analisis yang digunakan hanya menggunakan MarkPlus 2000 tanpa analisis MER. Selain itu perbedaan yang lainnya adalah keterlibatan pihak eksternal yang akan mengisi lembar CSP.

Inarie (2007) melakukan penelitian mengenai penerapan audit pemasaran *Strategic MarketingPlus* 2000 pada PT. Zeelandia Indonesia. Alat analisis pada penelitian ini adalah MarkPlus 2000 dan MER. Hasil dari audit CSP, didapatkan nilai indeks 3,02, yang berarti PT. Zeelandia Indonesia berada pada kondisi persaingan 3C (rumit). Karakteristik pelanggan Zeelandia Indonesia adalah pelanggan, menghadapi persaingan kuat dan perubahan terjadi secara kontinu. Hasil audit CAP, didapatkan nilai indeks 3. Nilai ini menunjukkan bahwa tipe perusahaan adalah *marketing-oriented company*. Analisis kesenjangan menunjukkan bahwa strategi pemasaran PT. Zeelandia Indonesia mempunyai kesenjangan negatif 0,3 ketinggalan dengan situasi persaingan yang akan dihadapi 5 tahun ke depan. MER memberikan hasil 26,4. Nilai ini termasuk dalam kategori luar biasa. Artinya, PT. Zeelandia Indonesia menggunakan sumber daya pemasaran secara optimal, efisien dan efektif dalam mendukung kinerja pemasarannya.

Dari tiga penelitian tentang riset audit pemasaran yang dikutip terlihat menggunakan alat analisis yang sama, yaitu MarkPlus 2000. Perbedaanannya pada pihak eksternal yang akan terlibat dalam pengisian CSP. Pihak yang akan mengisi lembar CSP adalah *dealer* PT. Agricon di wilayah Jawa Barat.

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Kerangka Pemikiran Penelitian

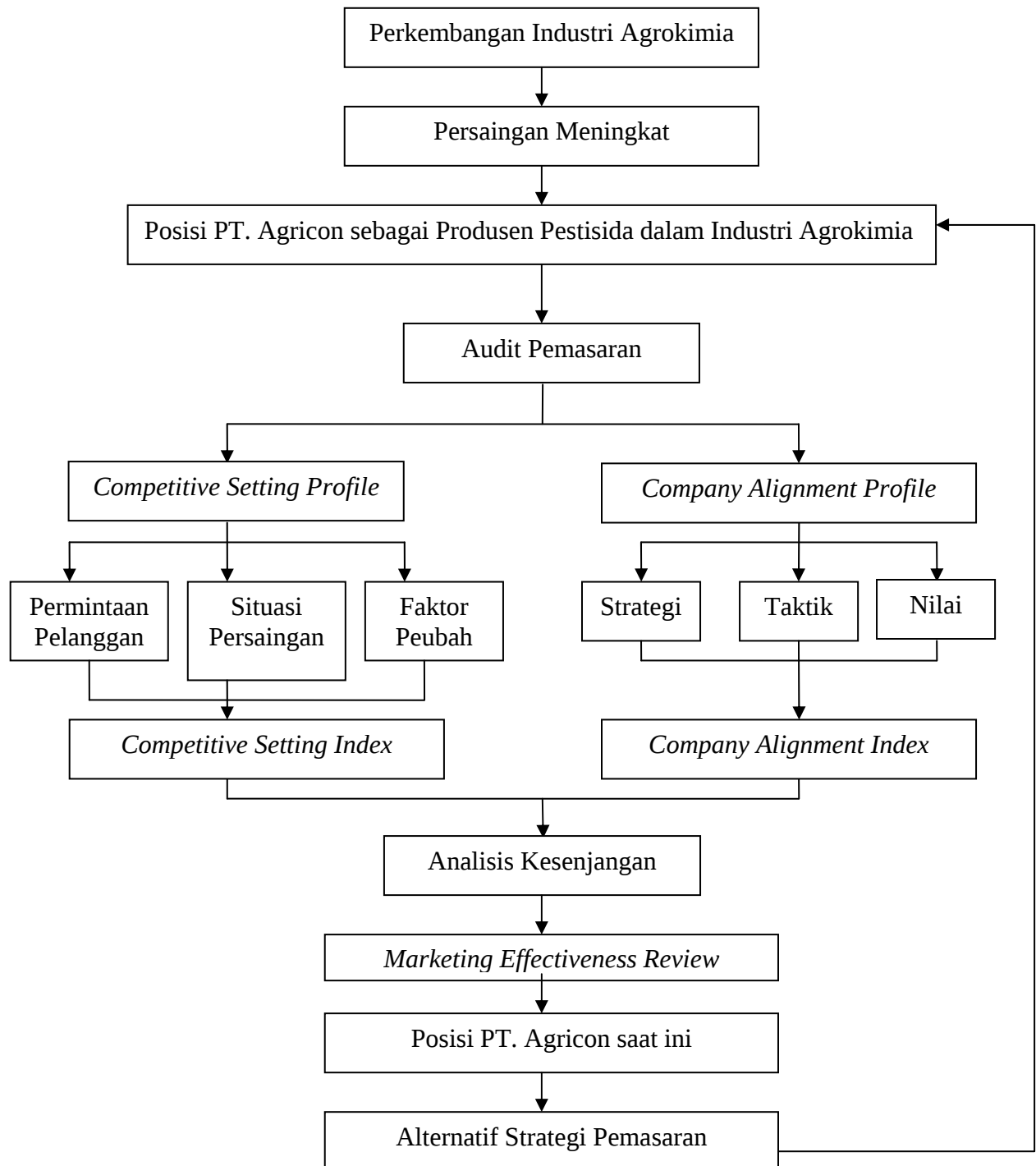
Prospek bisnis pestisida di Indonesia masih cukup menjanjikan, dimana saat ini ada sekitar ± 660 jenis pestisida di Indonesia. Seiring dengan pertumbuhan kegiatan subsektor produksi *on-farm* untuk memenuhi kebutuhan manusia dan program-program pemerintah untuk mencapai dan mempertahankan swasembada beras, maka industri-industri agrokimia, terutama yang menghasilkan produk pestisida semakin berkembang. Hal ini menyebabkan persaingan dalam industri agrokimia semakin meningkat, maka perusahaan perlu melakukan langkah strategis untuk memenangkan pasar. Agar memperoleh gambaran tentang posisi perusahaan di tengah medan kompetisi suatu industri, perlu dilakukan audit pemasaran.

Audit pemasaran yang dipakai adalah audit pemasaran dari *The Strategic Marketing Plus 2000* yang dikembangkan oleh Hermawan Kertajaya. Audit pemasaran ini menggambarkan posisi perusahaan di suatu industri dengan melihat hubungan kekuatan 4C, yaitu permintaan pelanggan (C1), perusahaan (C2), pesaing (C3) dan perubahan (C4).

Hasil audit C1, C3 dan C4 dinamakan *Competitive Setting Profile* (CSP). Untuk lembar CSP dibagi menjadi tiga bagian, yaitu (1) permintaan pelanggan terdiri dari tercerahkan, tahu informasi dan berkemampuan; (2) situasi persaingan terdiri dari umum, keagresifan dan kapabilitas; (3) perubahan terdiri dari teknologi, ekonomi-sosial-politik dan pasar.

Hasil audit C2 dinamakan CAP. Untuk lembar CAP dibagi menjadi tiga bagian, yaitu (1) strategi, terdiri dari STP; (2) taktik, terdiri dari : diferensiasi, bauran pemasaran, penjualan; (3) nilai, terdiri dari merk, pelayanan dan proses. Tahap selanjutnya melakukan analisis kesenjangan dengan membandingkan CSI yang merupakan hasil dari lembar CSP dan CAI yang merupakan hasil dari CAP. Dalam hal ini, terdapat tiga kondisi hasil analisis kesenjangan, yaitu CAI lebih besar dari CSI, CAI lebih kecil dari CSI dan kesenjangan nihil, dimana CAI sama besarnya dengan CSI.

Tahapan berikutnya adalah fase MER untuk melihat sejauh mana sumber daya pemasaran yang dimiliki perusahaan digunakan secara efektif. Instrumen dari MER terdiri dari filosofi pelanggan, organisasi pemasaran terpadu, informasi pasar yang memadai, orientasi strategi dan efisiensi operasional. Setelah semua tahapan dianalisis beserta audit pemasaran yang dilakukan, maka berikutnya didapatkan posisi PT. Agricon di lingkungan industri pestisida, sehingga akhirnya dapat dirumuskan strategi yang tepat bagi perusahaan (Gambar 3).



Gambar 3. Kerangka pemikiran penelitian

3.2. Waktu dan Tempat Penelitian

Audit pemasaran dilakukan di PT. Agricon, yang beralamat di Jalan Siliwangi 68 Bogor. Pemilihan lokasi penelitian ini dilakukan secara purposif. Penelitian dilakukan pada bulan November 2007 – Maret 2008.

3.3. Metode Penelitian

3.3.1. Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak manajemen PT. Agricon, pengamatan langsung dan hasil pengisian kuesioner. Untuk lingkungan perusahaan, responden dari pihak manajemen yang mengisi matriks CAP, sedangkan untuk menganalisis lingkungan industri, matriks CSP diisi responden dari pihak eksternal perusahaan. Responden dipilih secara purposif atau *judgmental sampling*, yakni pihak yang dianggap mengetahui kondisi lingkungan bisnis perusahaan dan industri.

Lembar CAP untuk lingkungan perusahaan diisi oleh tim manajemen PT. Agricon Ltd yang terdiri dari :

R1 : *Marketing Manager*

R2: *Sales Manager*

R3 : *Research and Development Manager*

R4: *Marketing Promotion Executive*

Tim manajemen yang dipilih sebagai responden untuk pihak internal hanya empat orang, hal ini dikarenakan keempat orang inilah yang dipilih PT. Agricon sebagai tim yang merumuskan strategi untuk produk spontan. Pihak eksternal yang mengisi lembar CSP adalah *dealer* PT. Agricon di wilayah Jawa Barat, yaitu Toko 41 (*dealer* wilayah Karawang), Toko Aneka Tani (*dealer* wilayah Banten), Toko Tani Makmur Jaya (*dealer* wilayah Bekasi), Toko Tani Murni (*dealer* wilayah Bandung), Toko 45 (*dealer* wilayah Indramayu) dan PD. Karya Tani (*dealer* wilayah Sukabumi). *Dealer* dipilih sebagai responden untuk pihak eksternal dikarenakan *dealer*

merupakan konsumen langsung dari PT. Agricon dan di Jawa Barat untuk *dealer* produk spontan hanya ada enam *dealer*. Sedangkan data sekunder diperoleh dari data perusahaan, penelusuran pustaka yang mendukung kegiatan penelitian dan publikasi elektronik.

3.3.2. Pengolahan dan Analisis Data

Metode yang digunakan untuk mengolah dan menganalisis data dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Metode ini dilakukan untuk menjawab permasalahan yang ada dalam perusahaan dan dilakukan dalam bentuk studi kasus, dimana pengolahan dan analisis data menggunakan pendekatan konsep audit pemasaran (*Competitive Audit*) berdasarkan kerangka kerja *Strategic Marketing Plus 2000* (Kertajaya, 2005).

A. Audit Pemasaran

Audit pemasaran yang dilakukan melibatkan partisipasi pihak manajemen PT Agricon, yang terlibat dalam hal perumusan atau implementasi dan strategi atau taktik pemasaran. Selain itu, pelanggan dari PT Agricon, yakni *dealer* yang membeli langsung dari PT. Agricon. Hal ini dilakukan agar hasil audit yang diperoleh bersifat obyektif.

Dalam melakukan proses audit pemasaran, pihak-pihak yang terlibat harus memiliki pengetahuan yang cukup untuk memberikan pendapat atau penilaian terhadap unsur dan dimensi dari 4C, yakni *company* (C1), *customer* (C2), *competitor* (C3) dan *change-Driver* (C4). Tujuan dari audit pemasaran ini adalah untuk mendapatkan profil dari lingkungan bisnis yang mempengaruhi perusahaan dan profil dari faktor-faktor internal yang terdiri dari strategi, taktik dan nilai. Diperlukan dua kuesioner untuk mendapatkan CSP dan CAP. Oleh karena sifatnya yang kuantitatif, maka perlu digunakan suatu skala yang dapat mentransformasikan penilaian kuantitatif menjadi kualitatif. Transformasi dilakukan dengan digunakan skala Likert, dari angka 1-5 seperti yang terlihat pada Tabel 8 dan 9.

Tabel 8. CSP *Marketing Plus* 2000

CSP			1	2	3	4	5
C1	Permintaan Pelanggan	Tercerahkan					
		Tahu informasi					
		Berkemampuan					
C3	Situasi Persaingan	Umum					
		Keagresifan					
		Kapabilitas					
C4	Faktor Peubah	Teknologi					
		Sosial-Ekonomi-Politik					
		Pasar					

Sumber : Kertajaya, 2005.

Tabel 9. CAP *Marketing Plus* 2000

Company (C2)		Company Alignment Profile (CAP)				
		1	2	3	4	5
Strategi	a. Segmentasi					
	b. Penargetan					
	c. <i>Positioning</i>					
Taktik	a. Diferensiasi					
	b. Bauran Pemasaran					
	c. Penjualan					
Nilai	a. Merk					
	b. Pelayanan					
	c. Proses					
Company Alignment Index (CAI)						

Sumber : Kertajaya, 2005.

Lembar CSP akan diisi oleh responden yang berasal dari *dealer* PT. Agricon di wilayah Jawa Barat. Ketika responden mengisi lembar CSP, diminta untuk menganalisis situasi

persaingan pada saat ini dalam hal permintaan pelanggan, situasi persaingan dan perubahan.

Dari Tabel 8 terlihat terdapat sembilan dimensi yang harus membentuk CSP harus diisi dengan memberikan skor 1-5. Skor satu menunjukkan bahwa dimensi yang diukur adalah “sangat rendah” dan skor lima memberi indikasi bahwa dimensi yang diukur “sangat tinggi”. Sebagai contoh, untuk dimensi “teknologi” dari peubah C4, responden memberikan skor satu apabila yakin perubahan teknologi lima tahun yang akan datang sangat rendah dan akan memberi skor lima, apabila perubahan teknologi sangat tinggi.

Untuk lembar CAP diisi oleh pihak manajemen. Dalam hal ini, responden diminta untuk memeriksa strategi, taktik dan nilai perusahaan yang diterapkan perusahaan saat ini, dengan mengacu pada pedoman yang telah disusun dalam *Strategic Marketing Plus* 2000. Pedoman yang dimaksud terlihat pada Tabel 10.

Apabila kedua lembar telah diisi, langkah berikutnya adalah menghitung rata-rata setiap profil. Setelah didapatkan skor untuk masing-masing dimensi, dilakukan perhitungan simpangan baku. Simpangan baku merupakan ukuran penyebaran, yaitu mengukur seberapa besar data menyebar dari nilai tengahnya. Semakin kecil sebaran data, semakin baik, karena menunjukkan data mengelompok pada nilai rata-rata hitung. Ini menunjukkan kehomogenan yang lebih tinggi dan perbedaan data tidak terlalu tinggi, yang berarti tiap responden memiliki persepsi dan pemahaman yang sama.

Simpangan baku dari pilihan skala, tidak boleh lebih besar dari 0,5. Tujuannya adalah untuk memperoleh konsistensi dari tingkat kepercayaan yang tinggi. Apabila terjadi simpangan baku lebih dari 0,5, maka diskusi dilakukan agar responden dapat meninjau ulang hasilnya.

Perhitungan simpangan baku dilakukan dengan Microsoft Excel 2000, dengan rumus :

$$\text{Simpangan baku} = \text{stdev} (\text{kibi:kaba})$$

Keterangan :

kibi : kolom dan baris untuk data responden pertama

kaba : kolom dan baris untuk data responden ke-n

Tabel 10. Kerangka kerja konseptual *Marketing Plus 2000*

<i>Type of Marketing</i>		<i>No Marketing</i>	<i>Mass Marketing</i>	<i>Segmented Marketing</i>	<i>Niche Marketing</i>	<i>Individualized Marketing</i>
STRATEGY	<i>Segmentation</i>	<i>Geographics</i>	<i>Demographics</i>	<i>Psychographics</i>	<i>Behavioral</i>	<i>Individualized</i>
	<i>Targeting</i>	<i>Everyone</i>	<i>Suitable Ones</i>	<i>Chosen One</i>	<i>A Few Good Ones</i>	<i>Someone</i>
	<i>Positioning</i>	<i>The Only One</i>	<i>The Better One</i>	<i>One Statement</i>	<i>Different Ones</i>	<i>One on One</i>
TAKTIK	<i>Differentiation</i>	<i>Good For Company</i>	<i>Better than Competitor</i>	<i>Preferred by Customer</i>	<i>Specialized For Niches</i>	<i>Customized for Individuals</i>
	<i>Marketing Mix</i>	<i>4A Assortment Affordable Available Announcement</i>	<i>4B Best Bargaining Buffer stocking Bombarding</i>	<i>4P Product Price Place Promotion</i>	<i>4V Variety Value Venue Voice</i>	<i>4C Customer solution Cost Convenience Communication</i>
	<i>Selling</i>	<i>Informing about Product</i>	<i>Feature Selling</i>	<i>Benefit Selling</i>	<i>Solution Selling</i>	<i>Interacting For success</i>
VALUE	<i>Brand</i>	<i>Just a-Name</i>	<i>Brand Awareness</i>	<i>Brand Association</i>	<i>Perceived Quality</i>	<i>Brand Loyalty</i>
	<i>Service</i>	<i>One Business Category</i>	<i>Value-Added Business</i>	<i>Value-in-Use Business</i>	<i>Customer Satisfying Business</i>	<i>The Only Business Category</i>
	<i>Process</i>	<i>System & Procedure Implementation</i>	<i>Interfungsional Team Work</i>	<i>Fungsional Streamlining</i>	<i>Total Delivery Reengineering</i>	<i>Extended Value Chain</i>
Indeks		1	2	3	4	5

Sumber : Kertajaya, 2005.

B. Analisis Kesenjangan

Setelah didapatkan indeks dari lembar CSP dan CAP, maka tahap selanjutnya melakukan analisis kesenjangan. Analisis ini berguna untuk mengetahui kondisi orientasi pemasarannya dengan kondisi pesaing ke depan. Jika indeks CAP yang disebut juga CAI lebih besar dari indeks CSP yang dikenal dengan CSI, maka akan terjadi kesenjangan positif. Sedangkan jika CAI lebih kecil dari CSI, yang terjadi adalah kesenjangan negatif.

Kesenjangan nihil akan terjadi bila CAI sama besarnya dengan CSI.

Analisis kesenjangan yang dilakukan terhadap kedua profil perusahaan dalam *competitive audit*, menginformasikan kondisi perusahaan secara konseptual, yaitu kondisi orientasi pemasarannya dan kondisi pesaing bisnis ke depan. Dari informasi ini, perusahaan dapat mempelajari kesesuaian antara strategi pemasaran dengan tingkat persaingan yang dihadapi.

Indeks CAI mengindikasikan orientasi pemasaran yang dilakukan perusahaan sekarang ini dan indeks CSI mengindikasikan tingkat persaingan bisnis yang dihadapi perusahaan, perusahaan dapat merumuskan orientasi pemasaran yang sesuai untuk menghadapi persaingan bisnis ke depan. Kerangka kerja *The Strategic MarketingPlus* 2000 menjelaskan tipe orientasi pemasaran dan beberapa rekomendasi langkah sukses berdasarkan tingkat persaingannya (Tabel 11).

Tabel 11. Tipe orientasi perusahaan

<i>Company (C2)</i>	<i>Producer</i>	<i>Seller</i>	<i>Marketer</i>	<i>Specialist</i>	<i>Service-Provider</i>
<i>Type of Company</i>	<i>Production Oriented</i>	<i>Selling Oriented</i>	<i>Marketing Oriented</i>	<i>Market Driven</i>	<i>Customer Driven</i>
<i>Key-Successfull Faktors</i>	1. <i>Operational Efficiency</i> 2. <i>Product Standardization</i> 3. <i>Mass Distribution</i>	1. <i>Persuasive Selling</i> 2. <i>Product Featuring</i> 3. <i>Mass Promotion</i>	1. <i>Market Effectiveness</i> 2. <i>Product Differentiation</i> 3. <i>Balanced Promotion</i>	1. <i>Niche Selectivity</i> 2. <i>Product Specialization</i> 3. <i>Integrated Communication</i>	1. <i>Database Accountability</i> 2. <i>Product Customization</i> 3. <i>Interactive Communication</i>
<i>Index</i>	1	2	3	4	5

Sumber : Kertajaya, 2005.

Competitive Setting Index dengan angka satu, merupakan perusahaan dengan tipe *producer*, maka orientasi yang ideal ialah *Production-Oriented*. Selanjutnya setiap kenaikan satu skala, maka orientasi perusahaan akan bergerak menjadi *Selling-*

Oriented, Marketing-Oriented, Market-Driven dan Customer-Driven Company.

C. MER Instrument

Instrumen atau alat ukur pengendalian strategi yang digunakan untuk mengetahui efektivitas suatu perusahaan dalam menghadapi pesaingnya adalah MER. MER sifatnya kualitatif, sedangkan metode kuantitatif dilakukan langsung dengan memberi bobot nilai yang mewakili masing-masing pilihan jawaban responden pada lembar kuesioner. Dalam MER terdapat lima komponen yang diaudit. Jawaban tiap responden ditotal dan dicari rata-rata, serta angka rata-rata ini yang menjadi indeks untuk tiap komponen.

Tingkat keefektifan untuk tiap komponen berkisar antara skala 0-6, dimana 0 berarti tidak efektif dan 6 berarti sangat efektif. Selanjutnya, indeks dari kelima komponen MER dijumlahkan untuk memperoleh nilai yang jika dijumlahkan akan memperoleh nilai 0-30. Nilai inilah yang disebut dengan *Marketing Effectiveness Index (MEI)*.

Dari indeks ini, dapat diketahui sejauh mana efektifitas sumber daya yang dimiliki perusahaan digunakan dalam mendukung kegiatan pemasaran, yakni dengan cara membandingkan MEI dengan standar efektifitas pemasaran dari Kotler (2005) berikut :

0-5 = Tidak efektif

6-10 = Kurang efektif

11-15 = Sedang

16-20 = Baik

21-25 = Sangat baik

26-30 = Superior

Tabel 12. Lembar MER

MER	0	1	2	3	4	5	6	Index
<i>Customer Philosophy</i>								
<i>Integrated Marketing Organization</i>								
<i>Adequated Marketing Information</i>								
<i>Strategic Orientation</i>								
<i>Operational Efficiency</i>								
MEI								

Sumber : Rangkuti, 2002 (data diolah kembali)

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Agricon merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang produsen dan distribusi produk-produk agrokimia dengan lokasi kantor pusat di Jalan Siliwangi No. 68 dan pabrik di desa Wanaherang, Gunung Putri, Bogor. PT. Agricon didirikan pada tanggal 17 April 1969, berdasarkan Akte Notaris Samadi, SH No. 57 (Tambahan berita Negara RI No. 31 Tanggal 12 Januari 1973, Nomor Tambahan 4) di Bogor. Bidang kegiatan usaha PT. Agricon Ltd pada mulanya berdiri dalam distribusi pestisida.

Dengan semakin berkembangnya perusahaan dan dengan dasar pertimbangan yang cermat, keharusan untuk meningkatkan partisipasi, daya dan hasil guna pelayanan dalam hal kepemilikan saham perusahaan, serta susunan Direksi dan komisaris perusahaan. Melalui Akte Notaris Ny. Lanny Hartono, SH No. 32 tanggal 14 Desember 1981 (Tambahan Berita Negara RI No. 94 Tahun 1983, Nomor Tambahan 6 Tanggal 21 Januari 1983) ditetapkan perusahaan berikut :

1. Modal perusahaan diperbesar menjadi Rp. 1 Milyar, yang terdiri dari 100 lembar saham senilai Rp 10 juta per lembar, dengan rincian pemilikan 20% atas nama H. Mustafa Madjidi, 20% atas nama Budiono, 20% atas nama Tatang Bengardi, 20% atas nama Warman Sadhana dan 20% atas nama Zainal Tandramiharja.
2. Susunan Direksi dan Dewan Komisaris ditetapkan sebagai berikut :

Direktur Utama : H Mustafa Madjidi

Direktur : Budiono dan Tatang Bengardi

Komisaris : Warman Sadhana dan Zainal Tandramihardja

Pada periode sebelum PT. Agricon Ltd didirikan sampai dengan tahun-tahun awal setelah perseroan itu didirikan, belum ada

perusahaan yang menghasilkan produk pestisida di Indonesia. Hampir seluruh bahan tersebut masih harus diimpor dari luar negeri, sehingga menghabiskan devisa negara yang sangat besar. Disamping itu, begitu banyak hambatan dan kesulitan yang dihadapi para importir pada umumnya, serta PT. Agricon Ltd pada khususnya dalam usaha memasukkan berbagai produk pestisida yang amat dibutuhkan oleh para petani, baik untuk pengusaha tanaman pangan maupun tanaman perkebunan. Keadaan ini telah mendorong perusahaan untuk berusaha mengatasi masalah tersebut.

Pada tahun 1970-1971, PT. Agricon Ltd. Mulai merintis pendirian perusahaan patungan di bidang industri pestisida di Indonesia. Cara yang ditempuh dengan mendekati *Imperial Chemical Industries* (ICI) London, Inggris dengan tujuan mengajak pihak ICI untuk bersama-sama mendirikan perusahaan patungan (*Joint Venture*) di bidang industri pestisida di Indonesia.

Setelah melalui berbagai tahap kegiatan, antara lain pengajuan permohonan ulang kepada Menteri Perindustrian RI yang disertai dengan *Project Proposal* yang telah mendapat persetujuan Sub Panitia Penanaman Modal Asing tanggal 14 Juni 1972 dan Surat Persetujuan Presiden RI No. B-100/PRES/10/1972 tanggal 10 Oktober 1972, Menteri Perindustrian mengeluarkan Surat Keputusan No. 674/M/SK/XII/1972 pada tanggal 4 Desember 1972 tentang izin pendirian pabrik (*formulation plant*) yang memproduksi pestisida jenis *Gramoxone* dan *Agroxone* 4. Dengan terbitnya SK Menteri Perindustrian tersebut, maka kedua belah pihak, yaitu ICI dan PT. Agricon Ltd. mendirikan perusahaan patungan bernama PT. ICI Pestisida Indonesia.

Perusahaan patungan tersebut didirikan berdasarkan Akte Notaris Dian Paramita Tamzil, SH di Jakarta tanggal 19 Februari 1973. Pada perkembangan berikutnya terdapat beberapa perbaikan terhadap akte notaris pendirian perusahaan tersebut melalui Akte Notaris Kartini Mulyani, S.H, berturut-turut Nomor 116 tanggal 9

Mei 1974 dan Nomor 118 tanggal 21 Februari 1975, akte pendirian PT. ICI Pesticida Indonesia diumumkan selengkapnya pada Tambahan Berita Negara RI Nomor 60 tanggal 29 Juli 1975. Dalam dokumen tersebut tercantum secara lengkap dan resmi segala ketentuan mengenai hak, kewajiban dan pemilikan saham, serta susunan personalia yang harus dipatuhi oleh kedua belah pihak sebagai pendiri perusahaan patungan tersebut.

Pada tahun 1992, PT. Agricon melakukan reorganisasi dengan memisahkan diri dari PT. ICI Pesticida Indonesia setelah selama kurang lebih dari 23 tahun melakukan kerjasama dalam bentuk perusahaan patungan. Dua tahun kemudian, tepatnya pada tanggal 17 April 1994, sekaligus untuk memperingati hari jadinya yang ke-25, PT. Agricon membangun pabrik agrokimia secara mandiri yang berlokasi di Desa Wanaherang, Gunung Putri, Bogor. Hal ini dilakukan sebagai realisasi dari peran ganda perusahaan yang berfungsi sebagai produsen pestisida yang sekaligus distributor produk agrokimia.

Dalam rangka memantapkan daya saing produknya di pasar, PT. Agricon menyediakan pelayanan terpadu, termasuk di dalamnya penyuluhan kepada kelompok-kelompok tani di seluruh Indonesia serta penyuluhan mengenai keamanan penggunaan bagi konsumen dan lingkungan hidup sekitarnya. Disadari bahwa perluasan saluran distribusi menyumbangkan peran yang besar dalam meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan, maka PT. Agricon terus berupaya mengembangkan jaringan distribusi regionalnya.

Sampai saat ini PT. Agricon yang berkantor pusat di Jalan Siliwangi No. 68, Bogor telah memiliki 12 kantor cabang utama di Pulau Sumatera (Medan, Pekanbaru, Palembang, Bandar Lampung), tiga cabang utama di Pulau Jawa (Semarang, Cirebon, Surabaya), satu cabang di Pulau Bali (Denpasar), dua cabang di Pulau Sulawesi (Makasar dan Palu). Secara umum, sebagian besar wilayah Indonesia dapat dijangkau oleh jalur distribusi perusahaan, kecuali untuk

Propinsi Aceh, Nusa Tenggara Timur, Maluku, Maluku Utara dan Irian Jaya, karena pertimbangan sektor pertanian di wilayah tersebut.

4.1.2. Visi dan Misi PT. Agricon

Dalam aktivitas bisnisnya, PT. Agricon melandaskan pada visi dan misi organisasi, sehingga PT. Agricon dapat mencapai sasaran perusahaan secara keseluruhan. Visi adalah cita-cita yang menggambarkan kondisi perusahaan di kemudian hari, yaitu akan menjadi perusahaan seperti apa di kemudian hari. Sedangkan misi adalah tugas yang harus dilakukan secara berkesinambungan untuk mencapai suatu kondisi yang diinginkan oleh perusahaan dalam rangka mencapai visinya.

Visi PT. Agricon adalah menjadi perusahaan yang meningkatkan mutu hidup manusia lewat lingkaran agrobisnis yang sukses dan menjadi pemimpin pasar dalam bidangnya dengan tingkat pertumbuhan yang lebih tinggi dari rata-rata industri di Indonesia, dengan menempatkan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama.

Misi PT. Agricon adalah :

1. Sumber Daya Manusia
 - a. Meningkatkan mutu sumber daya melalui pelatihan internal dan eksternal yang dilakukan secara berkesinambungan
 - b. Memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawan untuk tumbuh dan berkembang secara profesional bersama-sama dengan perusahaan
 - c. Memelihara keseimbangan antara kerja dan kebutuhan pribadi
2. Pelayanan

Perusahaan memberikan pelayanan terbaik kepada setiap pelanggan internal/eksternal dengan cepat, tepat dan tanpa batas.
3. Produk Bermutu Tinggi

Perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan melalui produk bermutu sesuai dengan persyaratan yang disepakati

4. Komitmen

Perusahaan konsisten dalam memberikan komitmennya kepada :

a. Pemegang Saham

Perusahaan harus memberikan tingkat pengembalian investasi yang memadai kepada pemegang saham. Pengembalian investasi ini akan diwujudkan dalam bentuk rasio laba atau keuntungan yang efisien secara terus menerus, serta mampu memberikan informasi data yang benar dan tepat waktu

b. Pelanggan

Perusahaan sepakat untuk meningkatkan mutu kepuasan pelanggan secara terus menerus dengan memberikan pelayanan secara total. Pelayanan secara total diwujudkan dalam bentuk pemahaman terhadap keinginan dan kebutuhan pelanggan, dengan memberikan informasi mengenai nilai tambah produk. Hal ini dilakukan secara bersahabat, mau mendengarkan, cepat tanggap dan mau menolong, sehingga dapat mempertahankan hubungan yang baik dengan pelanggan.

c. Karyawan

Perusahaan memperlakukan setiap karyawan sebagai aset penting yang merupakan penggerak utama dari sumber yang dimiliki. Oleh karena itu, dalam rangka peningkatan mutu setiap karyawan perusahaan memberikan pelatihan secara berkesinambungan dan sistematis, serta setiap karyawan mendapat kesempatan yang sama dalam mengembangkan karir sesuai dengan komitmen perusahaan : **"Menghargai Sumber Daya Manusia berdasarkan tanggungjawab, dedikasi dan keahlian."**

d. Pemasok

Perusahaan memandang kerjasama dengan pemasok merupakan kebutuhan yang saling dan mampu

membangun, serta membina hubungan secara profesional sangat mempengaruhi konsistensi mutu produk dan berpengaruh terhadap pengiriman tepat waktu kepada pelanggan.

4.1.3. Struktur Organisasi

Perusahaan merupakan suatu sistem dimana untuk melaksanakan rangkaian aktifitasnya baik membutuhkan struktur atau bagian organisasi, yaitu suatu sistem yang saling pengaruh antar orang dalam kelompok yang bekerjasama untuk tercapainya suatu tujuan. Setiap orang mulai dari tingkat yang paling bawah sampai pucuk pimpinan sudah harus mengetahui dengan jelas dan pasti apa yang menjadi tugas, wewenang dan tanggung jawabnya.

Untuk membantu para pemimpin dan juga para bawahan diperlukan suatu struktur organisasi, sehingga pelaksanaan kegiatan perusahaan dapat terpenuhi dengan efisien, sistematis, terkoordinir dan efektif. Struktur organisasi PT. Agricon dapat dilihat pada Lampiran 1.

Fungsi dan tugas manajemen puncak perusahaan secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut :

1. *Board of Commissioner* (BoC) atau Dewan Komisaris, merupakan pimpinan tertinggi dalam perusahaan dan diangkat oleh rapat umum pemegang saham.
2. *Board of Director* (BoD) atau Dewan Direksi, bertugas menjalankan perusahaan dengan kegiatan-kegiatan seperti : menentukan kebijakan umum perusahaan, mengatur tata tertib dan mengawasi pelaksanaan tugas dari perusahaan, mengatur tata tertib dan mengawasi pelaksanaan tugas dari para manajer masing-masing departemen. Dalam menjalankan tugasnya Dewan Direksi bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris.
3. *Marketing Manager* atau Manajer Pemasaran mempunyai kewajiban untuk mengadakan analisa-analisa terhadap perencanaan dan pengawasan aktifitas pemasaran perusahaan.

Dalam melakukan penyusunan program pengembangan dibantu oleh *Marketing Promotion Executive, Marketing Analysis, dan Administration Marketing staff*.

4. *National Sales Manager* atau Manajer Penjualan Nasional, bertugas mengatur dan mengawasi aktifitas penjualan produk. Dalam hubungannya dengan aktifitas promosi penjualan, memonitor perilaku konsumen maupun tindakan perusahaan pesaing, maka *Sales Manager* dibantu oleh *Administration Sales Staff* serta beberapa kepala kantor perwakilan seluruh Indonesia.
5. *Plant Manager* atau Manajer Pabrik, bertanggungjawab atas seluruh proses produksi di pabrik, mulai dari tahap *input*, proses sampai *output* berupa produk jadi. Dalam melaksanakan tugasnya. *Plant Manager* dibantu oleh *Maintenance Section Chief, Laboratory and Quality Control Section Chief, Production Section Chief, Warehouse Section Chief* dan *Purchasing Section Chief*.
6. *Finance and Accounting Manager* atau Manajer Keuangan dan Akuntansi, bertanggungjawab atas arus keluar dan masuknya uang ke dalam kas perusahaan. Dalam menjalankan tugasnya, *Finance and Accounting Manager* dibantu oleh *Accounting Control Section Chief* dan *Auditing Section Chief*.
7. *Research and Development Manager* atau Manajer Penelitian dan Pengembangan, bertanggung jawab atas aktivitas penelitian dan pengembangan produk, termasuk di dalamnya perizinan pendaftaran produk kepada instansi terkait. Dalam menjalankan tugasnya *Research and Development Manager* dibantu oleh *Development Section Chief, Legal and Permission Section Chief* serta *Research Section Chief*.
8. *General Afair* atau Manajer Urusan Umum, bertanggung jawab atas jalannya roda administrasi perusahaan, termasuk di dalamnya menjalankan fungsi humas, pelayanan publik, pengadaan umum dan rumah tangga direktur-komisaris, serta

pengelolaan aset-aset perusahaan. Dalam menjalankan tugasnya, *General Afair and Personnel Manager* dibantu oleh *General Procurement and Household Affair Section Chief*, *Publik Relation, Secretariat and Public Service Section Chief*, serta *Pool and Asset Section Chief*.

9. *Supply Chain Manager* atau Manajer *Supply Chain* berfungsi dalam kegiatan koordinasi operasi perusahaan, seperti kegiatan logistik, mengawasi persediaan dan distribusi produksi di lapangan agar dapat sampai ke tangan konsumen.
10. *Personal Manager* atau Manajer personalia, bertanggung jawab atas rekrutmen dan pelatihan pegawai dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh *Personnel Section Chief*.

4.1.4. Bidang Usaha dan Anak Perusahaan

Bidang usaha produk yang dilakukan PT. Agricon adalah menghasilkan macam atau jenis produk pestisida dan bahan aktif yang dipergunakan untuk memproduksi pestisida tersebut. Pada Tahun 2007 perusahaan telah memproduksi 24 jenis produk yang di dalamnya termasuk pestisida pertanian, zat pengatur tumbuh dan bahan pengawet kayu, yaitu enam jenis insektisida, satu jenis akarisisida, empat jenis fungisida, enam jenis herbisida, satu jenis rodentisida, satu jenis moluskisida, satu jenis pengatur tumbuh dan empat jenis pengawet kayu. Daftar produk yang dikeluarkan PT. Agricon pada tahun 2008 dapat dilihat pada Tabel 13 dan gambar produk PT. Agricon terdapat di Lampiran 2.

Berdasarkan data yang diperoleh, jumlah merk produk yang dikeluarkan oleh PT. Agricon cenderung meningkat seiring dengan perkembangan tahun. Hal ini tentunya diimbangi dengan semakin berkembangnya pangsa pasar dan kebutuhan petani akan produk-produk pestisida. Data perkembangan jumlah merk PT. Agricon dari tahun 1999-2005 dapat dilihat pada Tabel 14.

Tabel 13. Daftar produk PT. Agricon pada tahun 2008

No	Nama Produk	Jenis
1	Spontan 400 SL	Insektisida
2	Meteor 25 EC	Insektisida
3	Abuki 50 SL	Insektisida
4	Panzer 290 AS	Insektisida
5	Mospilan 30 EC	Insektisida
6	Applaud 400 F	Insektisida
7	Omite 570 EC	Akarisida
8	Bazoka 80 WP	Fungisida
9	Bellkute 40 WP	Fungisida
10	Nimrod 250 EC	Fungisida
11	Throne 250 EC	Fungisida
12	Win 10 WP	Herbisida
13	Crash 480 AS	Herbisida
14	Wrapup 480 AS	Herbisida
15	Aladin 865 AS	Herbisida
16	Cyclon 290 AS	Herbisida
17	Breeze 270/120 AS	Herbisida
18	Ratgone 0,005 RMB	Rodentisida
19	Snaildown 250 EC	Moluskisida
20	Dormex 520 AS	Zat pengatur tumbuh
21	Entiblu 450/100 SC	Bahan Pengawet Kayu
22	Parachem 99.5 SP	Bahan Pengawet Kayu
23	Enborer 100 EC	Bahan Pengawet Kayu
24	Diffusol CB	Bahan Pengawet Kayu

Sumber : *Company Profile* PT. Agricon, 2008.

Disamping itu, PT. Agricon terus berupaya memasarkan dan mendistribusikan produk agrokimia lainnya ke seluruh wilayah Indonesia, baik yang diproduksi oleh produsen lokal maupun asing. Produk-produk tersebut berupa pestisida, bahan pengawet kayu, *public health chemicals* dan *pest control chemicals*, yang diproduksi

oleh perusahaan-perusahaan multinasional dari Jerman, Amerika Serikat, Taiwan, China, Malaysia dan Jepang.

Tabel 14. Data jumlah merk PT Agricon dari tahun 1999-2005

No	Jenis Pestisida	Jumlah Merk						
		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1	Insektisida	5	6	6	6	7	8	9
2	Fungisida	1	1	1	2	3	3	4
3	Herbisida	1	1	1	2	6	8	8
4	Akarsida	0	0	0	1	2	2	2
5	Pengawet Kayu	4	4	4	4	4	4	4
6	Rodentisida	1	1	1	1	1	1	1
Jumlah		12	13	13	16	23	26	28

Sumber : *Company Profile* PT. Agricon, 2008.

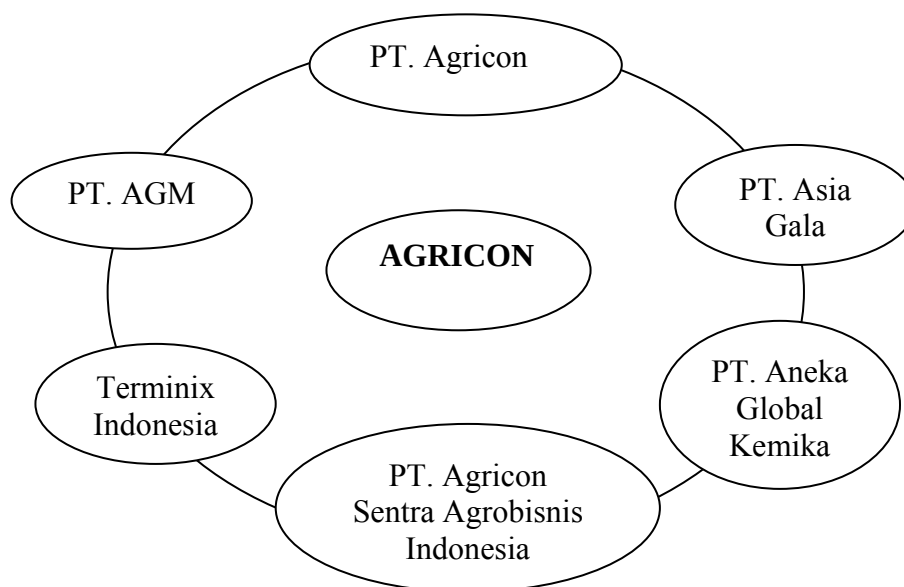
Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri agrokimia, PT. Agricon terus berupaya memperbaiki mutu dan kuantitas pelayanannya kepada konsumen. Hal ini diwujudkan dengan jenis pelayanan yang berbeda, meskipun masih berada pada bidang usaha yang sama, yaitu agrokimia. Sampai saat ini, perusahaan memiliki enam anak perusahaan yang bergerak dalam bidang layanan agrokimia yang berbeda. Keenam anak perusahaan tersebut adalah : PT. Agricon, PT. Asia Gala Kimindo, PT. Aneka Global Kemika, PT. Agricon Sentra Agrobisnis Indonesia, Terminix Indonesia dan PT. AGM.

Grup perusahaan Agricon pusat sendiri memusatkan pada bidang penelitian dan pengembangan produk. PT. Agricon bergerak dalam bidang pemasaran dan pendistribusian produk agrokimia, khususnya bahan aktif dan formulasi pestisida. PT. Aneka Global Kemika bergerak sebagai importir dan pemasok bahan-bahan baku makanan seperti *sodium benzoate*, tepung jagung, *white oil* dan alat-alat laboratorium

PT. Agricon Sentra Agribisnis Indonesia bertindak sebagai perusahaan konsultan agribisnis dengan misi memberikan nilai tambah kepada perusahaan-perusahaan agribisnis yang ada di Indonesia, baik yang sudah berdiri maupun yang akan berdiri. Juga bergerak dalam pemasaran pestisida, benih sayuran, pupuk, *green house* dan alat-alat irigasi.

Terminix Indonesia bergerak dalam bidang jasa pengendalian hama untuk perusahaan dan rumah tangga yang meliputi jasa anti rayap (sistem penginjeksian termisida atau sistem pengumpanan), *pest control* (pengendalian hama rumah tangga seperti tikus, kecoa, nyamuk dan hama-hama lainnya) dan fumigasi (pembasmian hama secara menyeluruh dengan menggunakan gas). PT. AGM khusus menangani pekerjaan proyek-proyek pertanian pemerintah yang memerlukan jasa pengendalian hama dan penyakit. Diagram struktur anak perusahaan PT. Agricon selengkapnya dapat dilihat dalam Gambar 4.

Pada gambar diagram anak perusahaan PT. Agricon dilihat bahwa tidak terdapat pola hubungan yang bersifat kaku dan sentralistik antara perusahaan dengan anak-anak perusahaannya. Hal ini dikarenakan perusahaan ingin tetap mengkonsentrasikan dirinya kepada pemasaran dan pendistribusian produk agrokimia, tetapi tidak lupa menyertakan diversifikasi jenis pelayanan kepada konsumen. Diversifikasi pelayanan yang diberikan perusahaan kepada konsumen tidak lepas dari misi yang diemban perusahaan, yaitu menyediakan dengan kemudahan bahan-bahan kimia untuk kebutuhan pokok manusia di Indonesia. Disamping itu, pembagian perusahaan menjadi enam anak perusahaan dilakukan demi efisiensi kinerja administrasi perusahaan karena diversifikasi pelayanan yang beragam tersebut akan sangat membebani perusahaan bila semua kegiatan administrasi diserahkan penuh kepada perusahaan.



Gambar 4. Diagram anak perusahaan PT. Agricon.

4.2. Gambaran Umum Produk Pestisida Merk Spontan 400 SL

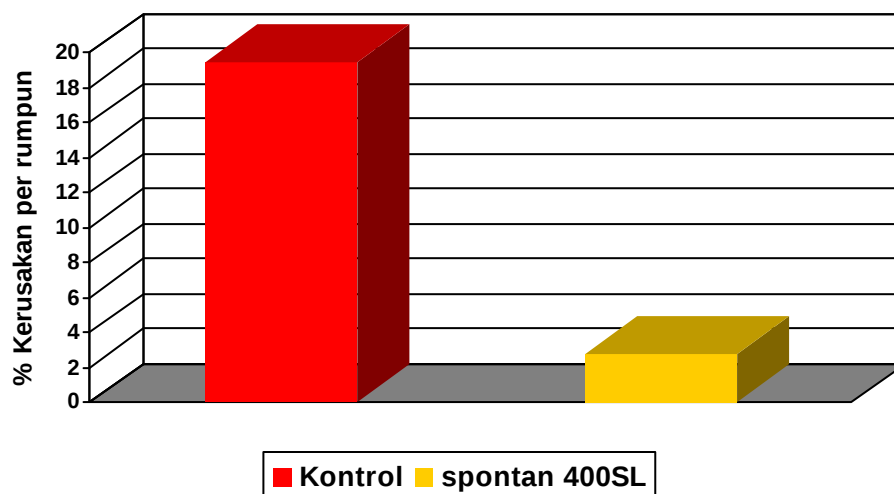
Spontan 400 SL merupakan insektisida **sistemik** yang bekerja secara langsung menyerang racun pada perut hama sehingga dapat mengendalikan larva pada titik tumbuh, berbentuk pekatan yang dapat larut dalam air, berwarna coklat kemerah-merahan untuk mengendalikan hama penggerek batang (*Tryporyza incertulas*), wereng coklat (*Nilaparvata lugens*), hama putih (*Nymphula depunctalis*), lalat daun (*Hydrellia philipina*), hama putih palsu (*Cnaphalocrosis medinalis*) pada tanaman padi, lalat bibit (*Ophiomya phaseoli*) dan penggulung daun (*Lamprosema indicate*) pada tanaman kedelai, lalat penggorok daun (*Lirimyza huidobrensis*) pada tanaman kentang dan belalang (*Locusta migratoria*) pada tanaman jagung serta *Sexava nubila* pada tanaman kelapa. Spontan 400 SL memiliki bahan aktif *dimehyppo/bisultap* 400 g/l, tersedia dengan berbagai ukuran botol yang praktis mulai 100 ml, 200 ml, 500 ml dan 1 l. Pestisida merk Spontan 400 SL dalam berbagai ukuran dapat dilihat pada Lampiran 3.

Manfaat yang didapat jika menggunakan produk pestisida spontan adalah dapat mengendalikan hama pada penggerek batang dan pelipat daun secara efektif dan tidak berbahaya bagi serangga berguna. Keunggulan produk pestisida merk Spontan adalah daya kerja sistemik yang sangat kuat,

pengaruh pengendalian bertahan lebih lama, selektif sasaran, lebih ramah lingkungan, pengaruh pengendalian bertahan lebih lama, mudah diaplikasikan dan sesuai untuk mendukung Pengendalian Hama Terpadu.

Untuk mengendalikan penyakit pada penggerek batang padi, dianjurkan untuk melakukan aplikasi Spontan 400 SL 2 kali dalam satu musim menggunakan dosis 0,75 – 1 l/ha Spontan dengan volume semprotan 400 – 600 kali. Produk Spontan dapat digunakan apabila ditemukan rata-rata > 0,3 kelompok telur/m² (> 3 kelompok telur/10 m²) atau serangan sundep rata-rata > 10%.

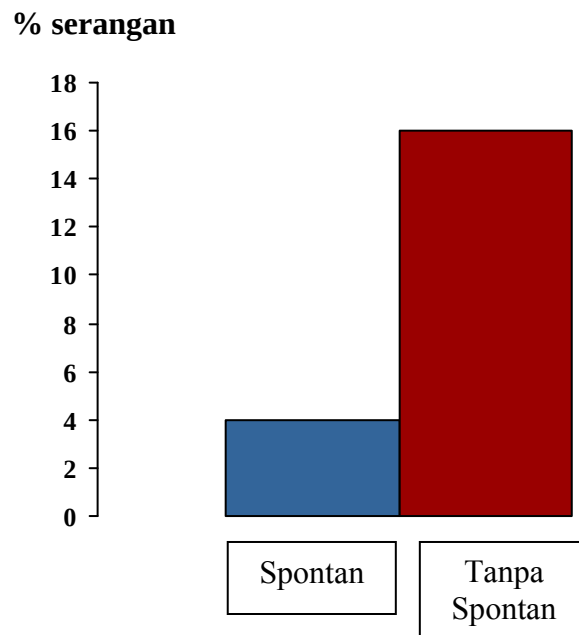
Efektivitas Spontan 400 SL dalam mengendalikan penggerek batang padi dapat terlihat pada Gambar 5. Spontan 400 SL dapat menekan penyakit hingga 2,76 %.



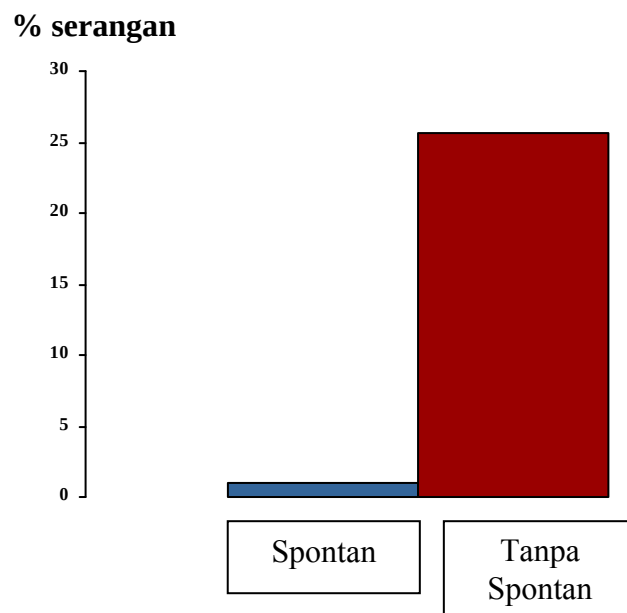
Gambar 5. Efektifitas spontan 400 SL

Pengaruh Spontan terhadap lingkungan adalah tidak meracuni ikan, sehingga dapat dipakai untuk sistem mina padi dan tidak berbahaya pada serangga berguna dan musuh alami. Spontan juga berpengaruh terhadap sundep dalam hal pengurangan serangan organisme pengganggu tanaman (OPT), dengan menggunakan pestisida Spontan serangan OPT hanya 4 %, sedangkan jika tidak menggunakan produk pestisida Spontan padi mendapat serangan 16 % dari hama sundep. Pengaruh spontan terhadap sundep dapat dilihat pada gambar 6. Spontan berpengaruh dalam mengendalikan serangan beluk 1 %, berbeda dengan yang tidak menggunakan Spontan beluk dapat

menyerang padi 25,7 %. Pengaruh spontan terhadap beluk dapat dilihat pada Gambar 7.



Gambar 6. Pengaruh spontan terhadap sundep



Gambar 7. Pengaruh spontan terhadap beluk

4.3. Hasil Audit Pemasaran

Hasil audit pemasaran dibagi menjadi dua profil, yaitu CAP dan CSP. Strategi, taktik dan nilai pemasaran yang dilakukan PT. Agricon terangkum dalam CAP dan CSP menggambarkan kondisi pelanggan, pesaing dan perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis PT. Agricon. Hasil yang didapatkan pada kedua profil tersebut dapat dianalisis kesenjangan yang terjadi. Hasil perhitungan *MER Instrument* menunjukkan sejauh mana efektivitas potensi sumber daya pemasaran yang dimiliki PT. Agricon dalam mendukung strategi pemasaran untuk menghadapi persaingan bisnis.

4.3.1. *Company Alignment Profile*

Audit CAP menghasilkan indeks (CAI) 3,00 dengan simpangan baku 0,4. Nilai simpangan baku $\leq 0,5$ menggambarkan tingkat pengetahuan dan jawaban responden tentang perumusan dan pengambilan keputusan strategi pemasaran dapat dipercaya.

Responden Profil CAP diambil dari internal perusahaan, yaitu empat staf manajemen PT. Agricon yang dianggap memenuhi syarat untuk berpartisipasi dalam audit ini. Keempat responden tersebut adalah :

R1 : *Marketing Manager*

R2: *Sales Manager*

R3 : *Research and Development Manager*

R4: *Marketing Promotion Executive*

Hasil kuesioner yang dijawab oleh para responden, disajikan pada Tabel 15. Angka-angka pada Tabel 15 diperoleh berdasarkan jawaban yang diberikan para responden. Pertanyaan-pertanyaan kuesioner CAP dapat dilihat pada Lampiran 7.

Pada Tabel 15 didapatkan nilai indeks CAI 3,00, berdasarkan Tabel 11 tentang tipe orientasi perusahaan, PT. Agricon berada di posisi *Marketing Oriented Company* (3C).

Tabel 15. Hasil audit CAP

Company (C2)		CAP					
		R1	R2	R3	R4	Rataan	Simpangan baku
Strategi	a. Segmentasi	3	3	2	3	2,75	0,5
	b. Penargetan	3	1	2	2	2,00	0,8
	c. <i>Positioning</i>	3	3	3	3	3,00	0,0
Taktik	a. Diferensiasi	2	4	3	2	2,75	1,0
	b. Bauran Pemasaran	3	3	3	3	3,00	0,0
	c. Penjualan	3	4	4	4	3,75	0,5
Nilai	a. Merk	3	3	3	4	3,25	0,5
	b. Pelayanan	5	5	4	4	4,50	0,6
	c. Proses	2	2	2	2	2,00	0,0
	Rataan	3,00	3,11	2,89	3,00	3,00	0,4
Indeks Rataan CAP						3,00	0,4

Terdapat tiga komponen yang diaudit dalam proses audit terhadap CAP, yaitu Strategi, Taktik dan Nilai. Penjabaran hasil audit CAP sebagai berikut :

A. Strategi

Dalam komponen strategi terdapat tiga dimensi yang akan diaudit, yaitu :

a. Segmentasi

Dari Tabel 15, didapatkan bahwa dimensi segmentasi menghasilkan angka 2,75. Hal ini berarti dalam membagi pasarnya, PT. Agricon memakai segmentasi berdasar “demografi” dan “psikografis”. Segmentasi berdasar demografi diartikan bahwa konsumen pengguna pestisida Spontan didasarkan pada pekerjaan, yakni kelompok petani padi. Sedangkan segmentasi berdasar psikografis adalah

segmentasi berdasarkan gaya hidup konsumen dalam membeli produk suatu perusahaan.

Gaya hidup konsumen PT. Agricon adalah konsumen yang menghargai waktu dan manfaat dari penggunaan pestisida, khususnya pestisida Spontan. Dengan menggunakan pestisida Spontan yang berbentuk cair, maka dalam aplikasinya dilakukan dengan cara semprot, berarti konsumen lebih praktis, efektif dan efisien. Selain itu, manfaat yang akan didapat dengan menggunakan pestisida Spontan, padi akan lebih hijau dan bebas dari OPT, serta hasil yang didapatkan lebih baik daripada tidak menggunakan pestisida Spontan. Dalam hal ini, efektif dan efisiensi menjadi salah satu faktor yang menentukan keputusan dalam melakukan pembelian produk pestisida merk Spontan.

b. Targeting

Dimensi *targeting* dari komponen strategi memperoleh skor 2, artinya target pasar atau sasaran konsumen yang ditetapkan PT. Agricon untuk produk pestisida merk Spontan ialah orang-orang yang cocok untuk membeli produk yang dibuat (*Suitable Ones*).

Kelompok *Suitable Ones* bagi pengguna produk pestisida merk Spontan adalah petani yang membutuhkan pestisida sebagai pengendali hama dan penyakit pada penggerek batang padi.

c. Positioning

Hasil audit strategi "*Positioning*" mendapatkan nilai rata-rata 3,00, artinya *positioning* yang diterapkan PT. Agricon untuk produk pestisida merk Spontan adalah "satu pernyataan". PT. Agricon melekatkan satu pernyataan di benak konsumen pada produk pestisida merk Spontan, yaitu "Spontan lebih Jagoan", sehingga membuat padi lebih

hijau. Hal ini menunjukkan bahwa produk pestisida merk Spontan memiliki mutu produk yang baik dan dapat mengendalikan OPT secara spontan.

B. Taktik

a. Diferensiasi

Taktik diferensiasi perusahaan bernilai CAI 2,75, artinya perusahaan menerapkan diferensiasi produk yang “lebih baik dari pesaing” dan “disukai konsumen”. Produk pestisida merk Spontan memiliki keunggulan dalam hal mutu, jika dibandingkan dari pesaingnya, karena produk spontan dapat mengendalikan hama target sasaran (sundep dan beluk). Selain itu bentuk dan ukuran produk pestisida Spontan cukup beragam dibandingkan dengan pesaing perusahaan sejenis.

Diferensiasi produk yang disukai konsumen adalah produk pestisida merk Spontan berbentuk botol dan transparan, Spontan memiliki formulasi cair (*Soluble Liquid*), sehingga konsumen dapat melihat kesesuaian isi dalam botol dengan yang tertera pada label botol kemasan. Selain itu kemudahan penggunaan pun menjadi salah satu hal yang disukai konsumen, yakni dengan cara disemprotkan pada padi yang terkena serangan penyakit.

b. Bauran Pemasaran

Untuk dimensi bauran pemasaran dalam komponen taktik memperoleh skor tiga. Hal ini berarti PT. Agricon berada di posisi 4P (*Product, Price, Place* dan *Promotion*). Produk pestisida merk Spontan dibagi menjadi empat ukuran kemasan, yakni kemasan 1 l, 500 ml, 200 ml dan 100 ml. Perusahaan mengutamakan mutu produk dalam kegiatan pemasarannya. Kestabilan produk pestisida merk Spontan dapat terjaga, karena PT. Agricon menformulasi

sendiri produknya dan terdapat tim *Quality Control* (QC), sehingga dapat diawasi mutunya.

Harga yang ditawarkan PT. Agricon untuk produk pestisida merk Spontan relatif lebih tinggi, jika dibandingkan dengan produk *dimehypo* lainnya. Hal ini dikarenakan produk pestisida merk Spontan mempunyai mutu yang terjamin dalam mengendalikan hama dan penyakit (sundep dan beluk).

Promosi yang dilakukan PT. Agricon ada dua (2), yakni *push* dan *pull*. *Push* adalah program promosi yang dilakukan PT. Agricon kepada jaringan distribusinya dengan cara memberikan bonus. Sedangkan *pull* adalah program promosi yang diberikan PT. Agricon kepada petani untuk menciptakan permintaan, salah satunya dengan *demo plot*, yakni peragaan langsung dikalangan petani dengan membandingkan hasil padi yang memakai produk pestisida merk Spontan dengan yang tidak menggunakan produk pestisida merk Spontan, temu tani, Spontan gosok-gosok, iklan di surat kabar, sekolah lapang Agricon, memberikan tabloid gratis tentang pertanian yang bernama tabloid “SPONTAN” dan lain-lain.

PT. Agricon mempunyai tim pemasaran yang cukup padu dan menempatkan petugas-petugas di lapangan yang sering disebut agronomis atau untuk mengawasi produk di lapangan. Dalam memasarkan produknya, PT. Agricon memiliki saluran distribusi pemasaran yang baik. Saluran distribusi PT. Agricon yakni PT. Agricon-dealer-subdealer-kios-petani. *Dealer* dapat memesan langsung ke perusahaan dengan cara menelepon atau melalui petugas *Purchase Order* (PO).

c. Penjualan

Rataan indeks pada dimensi penjualan menunjukkan angka 3,75. Artinya bahwa PT. Agricon melakukan taktik penjualan yang menjual manfaat dan solusi. Produk pestisida merk Spontan menjual manfaat berupa pengendali hama dan penyakit (sundep dan beluk) dengan cepat dan menjual solusi bagi petani padi yang mengalami masalah pada penggerek batang padi.

C. Nilai

a. Merk

Bagi perusahaan merk diciptakan agar memiliki asosiasi di benak konsumen dan dipersepsikan mempunyai mutu yang baik terhadap produk (*perceived quality*). Kata “Spontan” dipilih perusahaan karena selain katanya unik, pengucapannya mudah dan mudah pula untuk diingat, yang ditunjukkan dengan indeks 3,25.

b. Pelayanan

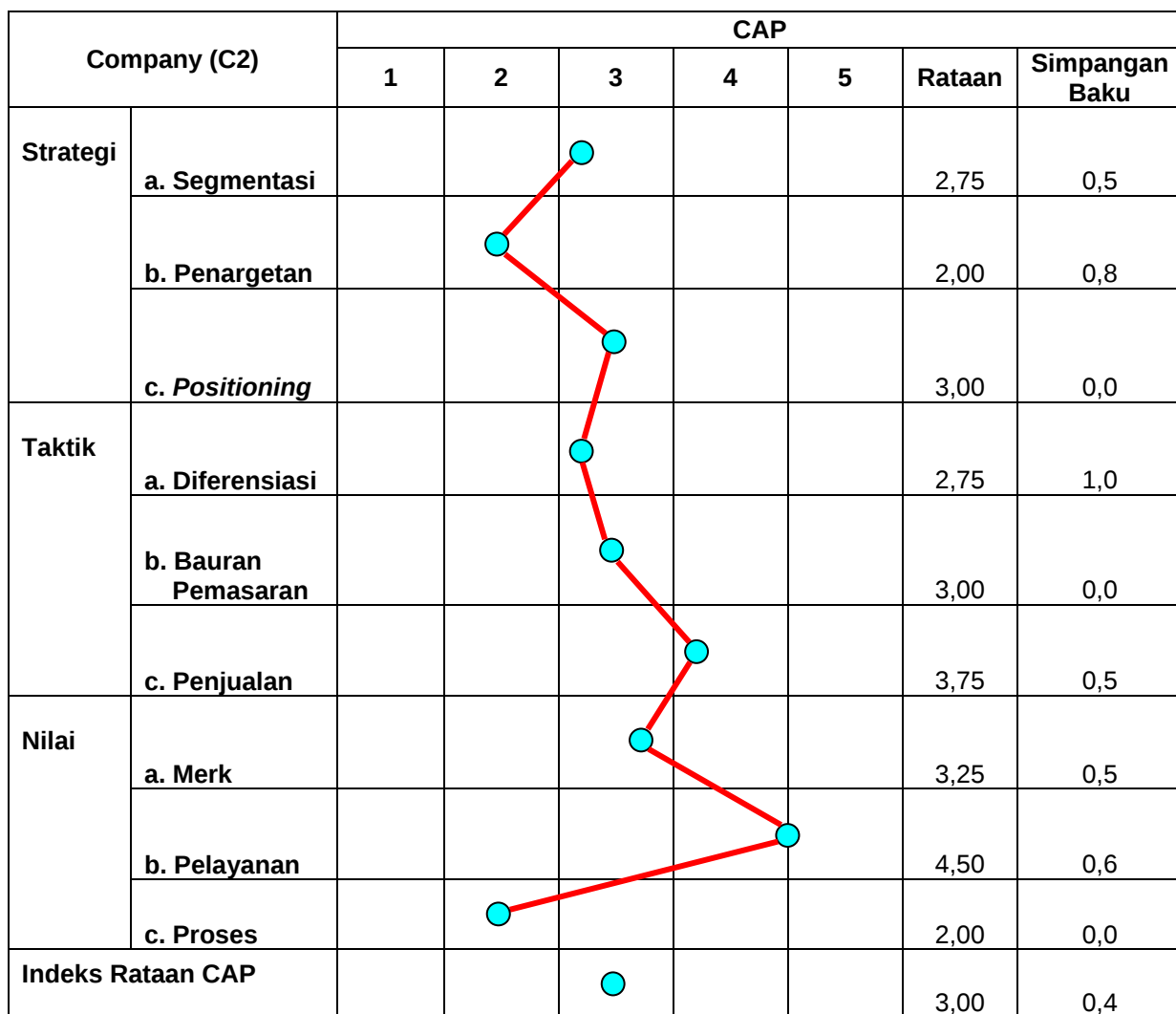
Indeks yang didapatkan untuk dimensi pelayanan adalah 4,5. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memberikan pelayanan yang memuaskan konsumen dan pelayanan merupakan satu-satunya tujuan perusahaan sesuai dengan Visi dan Misi PT. Agricon yang mengutamakan kepuasan konsumen.

Pelayanan yang dilakukan PT. Agricon dengan menempatkan agronomis atau *Technical Promotion Executive* (TPE) di tiap wilayah pemasarannya, menyediakan sekolah lapang Agricon dan pengiriman barang berdasarkan prosedur yang diterapkan PT. Agricon.

c. Proses

Dimensi proses bernilai 2 (dua), artinya setiap fungsi dalam perusahaan bekerjasama dengan baik, supaya kelancaran proses berjalan dengan baik.

Secara keseluruhan ketiga komponen di atas, yaitu Strategi, Taktik dan Nilai disusun menjadi satu profil pemasaran oleh perusahaan. Untuk memudahkan pemahaman mengenai data kuantitatif yang diperoleh dari audit CAP. Hasil audit berupa profil Strategi, Taktik dan Nilai pemasaran yang diterapkan perusahaan saat ini, dirangkum dan disajikan dalam bentuk grafik pada Gambar 8.



Gambar 8. Grafik CAP

4.3.2. Competitive Setting Profile

Audit CSP mengukur situasi persaingan yang terjadi dalam lingkungan industri agrokimia, dimana perusahaan berada. Audit

membahas tiga aspek, yaitu pelanggan (C1), pesaing (C3) dan perubahan (C4). Responden yang mengisi kuesioner CSP adalah :

R1 : Toko 45 (dealer wilayah Indramayu)

R2 : Toko 41 (dealer wilayah Karawang)

R3 : Tani murni (dealer wilayah Bandung)

R4 : Toko aneka tani (dealer wilayah Banten)

R5 : PD. Karya tani (dealer wilayah Sukabumi)

R6 : Toko Tani makmur jaya (dealer wilayah Bekasi)

Jawaban hasil audit untuk masing-masing aspek ditabulasikan dalam Lampiran 4, 5 dan 6. Sedangkan pertanyaan-pertanyaan kuesioner CSP dapat dilihat di Lampiran 8.

A. Permintaan Pelanggan

Permintaan pelanggan (C1) memiliki angka simpangan baku 0,36. Nilai simpangan baku $\leq 0,5$ menunjukkan bahwa data dari keenam responden ini menggambarkan kondisi persaingan yang dihadapi perusahaan dari aspek permintaan pelanggan. Aspek permintaan pelanggan perlu diukur, karena berhubungan dengan perubahan kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan di masa mendatang.

Hasil perhitungan audit CSI untuk dimensi C1 menghasilkan skor 3,81 (skala 1-5). Hal ini menggambarkan permintaan pelanggan akan produk pestisida Spontan untuk masa mendatang tinggi. Pada komponen permintaan pelanggan ini, terdapat tiga dimensi yang diaudit, yaitu dimensi tercerahkan, tahu informasi dan berkemampuan.

Dimensi tercerahkan memperoleh skor 4,33. Skor ini menggambarkan kondisi pelanggan yang dihadapi perusahaan lima tahun ke depan memiliki tingkat “pencerahan” yang cukup tinggi. Artinya bahwa pelanggan sudah menyadari manfaat dari penggunaan produk pestisida merk Spontan, yakni dapat mengendalikan hama dan penyakit yang menyerang batang padi (sundep dan beluk) dan mutu yang ditawarkan perusahaan dari

produk Spontan, yakni membuat padi lebih hijau, sehingga akan berpengaruh terhadap pola konsumsi atau pembelian pestisida dari sekian banyak produk yang tersedia di pasaran. Hal ini disebabkan semakin banyaknya informasi dan kemudahan mendapatkan informasi mengenai produk. Peubah yang ditanyakan adalah bagaimana variasi produk pestisida merk Spontan dan informasi mutu produk.

Dimensi “Tahu informasi” memperoleh skor rata-rata 3,50 (skala 1-5). Artinya tingkat informasi pelanggan cukup tinggi tentang mutu produk, harga dan ragam promosi produk Spontan. Pelanggan PT. Agricon mengakui bahwa ragam promosi yang dilakukan PT. Agricon lebih banyak dibandingkan promosi yang dilakukan oleh perusahaan produk sejenis lainnya.

Promosi dianggap efektif oleh pelanggan adalah *demo plot*, karena para petani dapat melihat langsung hasil aplikasi menggunakan Spontan. Semakin banyak pelanggan mengetahui informasi produk ke depan, maka pelanggan mampu membandingkan, mengevaluasi perbedaan antara suatu produk dengan produk lain dan akhirnya pelanggan dapat mengambil keputusan yang terbaik dalam melakukan pembelian produk pestisida sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan akan produk tersebut.

Dimensi ketiga yang diukur dalam permintaan pelanggan ialah “berkemampuan”. Rataan dimensi ini adalah 3,61. Artinya tingkat pengaruh harga produk terhadap pembelian pestisida merk Spontan, loyalitas merk dan jumlah pembelian dalam mempengaruhi lima tahun ke depan cukup tinggi. Kebanyakan responden berpendapat bahwa produk pestisida merk Spontan memiliki harga yang jauh lebih tinggi dibandingkan produk lain yang sejenis *dimehypo*, akan tetapi responden berpendapat bahwa harga produk bukanlah menjadi hal utama dalam melakukan pembelian, karena banyaknya permintaan dari konsumen. Hal ini

dikarenakan konsumen merasakan mutu produk Spontan sesuai dengan harga yang ditawarkan.

Pengawasan atau kontrol harga menurut responden kurang baik, sehingga perusahaan perlu meninjau ulang strategi harga di pasaran. Responden berpendapat akan terus setia membeli produk Spontan, karena sudah nyata mutu dan hasil dari penggunaan produknya, tetapi ada satu responden yang menjawab membeli produk akibat adanya permintaan konsumen di waktu musim panen. Empat dari enam *dealer* menyatakan bahwa jumlah pembelian produk Spontan paling banyak jika dibandingkan dengan produk lain sejenis *dimehypo*.

B. Pesaing

Dari hasil wawancara dan pengisian kuesioner dari keenam responden, diperoleh angka simpangan baku 0,43. Nilai simpangan baku $\leq 0,5$ mengindikasikan seluruh responden memenuhi kriteria dalam audit pemasaran ini. Dalam audit CSP ini, untuk komponen pesaing terdapat tiga dimensi yang diaudit, yaitu dimensi umum, keagresifan dan kapabilitas. Hasil rata-rata dari komponen pesaing secara keseluruhan mempunyai skor 3,27 (skala 1-5).

Dimensi “Umum” memperoleh skor rata-rata 4,17. Hal ini menggambarkan kondisi pesaing yang dihadapi dalam lingkungan industri agrokimia untuk lima tahun mendatang semakin meningkat dengan ditandai datangnya pesaing baru sebagai akibat bermunculan merk-merk baru yang sejenis *dimehypo*. Dalam hal ini, perusahaan perlu mewaspadaikan pesaing-pesaing baru yang akan masuk ke industri agrokimia yang menawarkan produk lebih beragam dan mungkin harganya jauh lebih murah daripada produk Spontan, karena dapat menjadi ancaman bagi perusahaan untuk lima tahun mendatang. Tiga dari enam responden menyatakan bahwa produk Spontan menempati peringkat pertama untuk jenis *dimehypo*.

Strategi pesaing untuk lima tahun mendatang tampaknya masih akan ada dalam level sedang, terlihat dari indeks profil “Keagresifan” pesaing 2,81. Keagresifan pesaing masih belum dirasakan mengganggu kinerja PT. Agricon, karena pelanggan masih menaruh kepercayaan akan produk spontan dalam hal mutu produk, yaitu sudah melekat di benak konsumen, karena merupakan *First Mover* untuk produk pestisida berbahan aktif *dimehypo* dengan cara semprot dan selain itu sudah dikenal lama oleh para petani padi, serta memiliki kekuatan merk yang cukup kuat.

Rataan untuk profil “kapabilitas” adalah 2,83. Hal ini menunjukkan bahwa kapabilitas pesaing masih dalam level sedang. Responden menilai dari sisi media pemesanan produk, luasan lini produk, pelayanan sales dan waktu pengiriman barang. Sedangkan PT. Agricon yakin memiliki kapabilitas yang lebih baik dibandingkan pesaingnya, yakni yang pertama adalah *Strong demand creating team*. PT. Agricon mempunyai 126 orang *team promotion* yang disebar di wilayah pemasarannya; Kedua, PT. Agricon memiliki *distribution channel* yang baik yang sudah berlangsung selama $\pm$ 30 tahun; yang terakhir PT. Agricon memiliki jaminan layanan yang baik yakni memiliki team QC. Sedangkan kualifikasi SDM yang bekerja di PT. Agricon minimal pendidikan terakhirnya S1.

C. Perubahan

Profil perubahan (C4) atau *change driver* pada audit CSP memperoleh angka simpangan baku 0,30. Skor ini menunjukkan jawaban dari responden terpercaya dalam menggambarkan persaingan yang akan dihadapi dari aspek perubahan dalam lima tahun mendatang. Menurut Kertajaya (2000), faktor peubah yang dianggap mempengaruhi kinerja perusahaan adalah faktor teknologi, faktor sosial, ekonomi, politik dan faktor pasar.

Untuk dimensi “Teknologi” mendapatkan skor rata-rata 3,22. Hal ini berarti kemajuan teknologi media pemesanan barang, frekuensi dalam *update* dan media promosi dirasakan cukup besar mempengaruhi perubahan PT. Agricon. Pada perubahan media pemesanan barang responden diberikan skor tiga, karena dalam memesan barang *dealer* menggunakan telepon atau fax, atau belum menggunakan e-mail. Pada perubahan media promosi empat dari enam responden menjawab promosi yang dilakukan PT. Agricon untuk produk pestisida merk Spontan lebih sering dan ragam promosinya lebih banyak dibandingkan dengan produk sejenis lainnya.

Untuk dimensi “sosial-ekonomi-politik” para responden beranggapan bahwa pengaruhnya terhadap perubahan akan cukup kecil dalam lima tahun mendatang. Hal ini terlihat dari hasil indeks rata-rata yang didapat dari dimensi ini, yakni 2,42.

Perubahan yang paling besar pengaruhnya dalam komponen *change driver* ini adalah perubahan dari dimensi pasar. Dimensi pasar memperoleh skor CSI 3,67.

Secara keseluruhan, ketiga komponen tersebut, yakni pelanggan (C1), pesaing (C3) dan perubahan (C4) disusun menjadi satu profil dunia bisnis yang sedang dihadapi oleh perusahaan pestisida (CSP). Dari ketiga komponen ini didapatkan rata-rata indeks CSI berikut :

$$\frac{\text{Indeks rata-rata } C1 + C3 + C4}{3} = \frac{3,81 + 3,27 + 3,10}{3} = 3,39.$$

Untuk memudahkan pemahaman mengenai data kuantitatif yang diperoleh dari audit CSP, pada Gambar 9 disajikan kondisi permintaan, pesaing dan perubahan yang dihadapi perusahaan dalam lima tahun ke depan, dirangkum dan ditampilkan dalam bentuk grafik.

CSP			1	2	3	4	5	Rata-an	Simpangan baku
C1	Permintaan Pelanggan	Tercerahkan						4,33	0,26
		Tahu informasi						3,50	0,35
		Berkemampuan						3,61	0,48
C3	Situasi Persaingan	Umum						4,17	0,48
		Keagresifan						2,81	0,40
		Kapabilitas						2,83	0,40
C4	Faktor Peubah	Teknologi						3,22	0,17
		Sosial-Ekonomi-Politik						2,42	0,26
		Pasar						3,67	0,48
CSI								3,39	0,36

Gambar 9. Grafik CSP

4.3.3 Tipe Perusahaan

Sesuai dengan tipe orientasi perusahaan berdasarkan *The Strategic Marketing Plus 2000 Conceptual Framework* (Tabel 11), CAI PT. Agricon 3,00 menandakan perusahaan berada pada kondisi 3C. Tipe 3C ini berarti perusahaan berada pada tipe *Marketing Oriented* (Orientasi Pemasaran). Perusahaan menitikberatkan pada penjualan produk dengan pemasaran efektif berdasarkan diferensiasi produk bermutu dan selalu lebih baik dari pesaing perusahaan, serta melakukan promosi yang lebih beragam dibandingkan dengan pesaing produk sejenis.

4.3.4. Analisis Kesenjangan

Analisis kesenjangan dilakukan dengan cara membandingkan kedua profil yang diaudit, yaitu nilai yang didapat dari audit strategi

perusahaan (CAP) dan nilai yang didapatkan dari audit profil lingkungan perusahaan (CSP). Setelah dilakukan audit terhadap kedua profil diperoleh nilai CSI 3,39 dan CAI 3,00.

Dengan membandingkan CSI dan CAI, diperoleh kesenjangan negatif 0,39 atau 0,4 satuan (skala 1-5). Kesenjangan negatif terjadi apabila nilai $CAI < CSI$. Hal ini berarti perusahaan dalam menjalankan strategi pemasarannya ketinggalan 0,4 satuan dalam menghadapi situasi persaingan lima tahun ke depan. Angka kesenjangan tersebut termasuk kecil, akan tetapi perusahaan harus tetap berhati-hati dalam menghadapi kondisi persaingan di industri agrokimia ke depan dengan cara mengevaluasi rencana strateginya.

4.3.5. *Marketing Effectiveness Review*

Setelah diperoleh analisa kesenjangan, maka dilakukan penilaian apakah kinerja pemasaran dalam menghadapi pesaing bisnis didukung oleh potensi sumber daya pemasaran yang dimiliki perusahaan, sehingga diperlukan audit terhadap efektivitas pemasaran secara keseluruhan. Metode yang digunakan adalah instrumen MER. Hasil audit ditabulasikan dalam Tabel 16.

Tabel 16. Perhitungan MER

MER		No	R1	R2	R3	R4	Rataan	Total
1	Costumer Philosophy	a.	2	2	2	2	2	6
		b.	2	2	2	2	2	
		c.	2	2	2	2	2	
2	Integrated Marketing Organization	a.	2	2	2	1	1,75	5,5
		b.	2	2	2	2	2	
		c.	2	1	2	2	1,75	
3	Adequated Marketing Information	a.	2	2	2	2	2	5
		b.	2	1	2	2	1,75	
		c.	1	1	2	1	1,25	
4	Strategic Orientation	a.	2	2	2	2	2	5
		b.	1	1	1	1	1	
		c.	2	2	2	2	2	
5	Operational Efficiency	a.	2	1	1	1	1,25	3,75
		b.	2	1	1	2	1,5	
		c.	1	1	1	1	1	
	MEI							25,25

Dari hasil perhitungan, didapatkan MEI 25,25. Nilai tersebut menunjukkan efektifitas sumber daya yang dimiliki perusahaan telah optimal dalam mendukung pemasarannya. Berdasarkan standar efektifitas dari Kotler (2005), dapat dinyatakan perusahaan berada dalam “kelas” sangat baik.

Indeks terbesar dicapai pada instrumen filosofi pelanggan, yaitu 6 (skala 1-6). Hal ini menunjukkan bahwa PT. Agricon sangat mementingkan kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan pada setiap segmen pasar yang telah dipilih dengan baik sesuai dengan visinya. Visi PT. Agricon, sebagai perusahaan yang meningkatkan mutu hidup manusia lewat lingkaran agrobisnis yang sukses dan menjadi pemimpin pasar dalam bidangnya dengan tingkat pertumbuhan lebih tinggi dari rata-rata industri di Indonesia, dengan menempatkan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama.

Perusahaan menawarkan dan merencanakan pemasaran yang berbeda untuk segmen yang berbeda, akan tetapi dalam batas kemampuan yang dimiliki perusahaan. Manajemen PT. Agricon mempertimbangkan seluruh rencana pemasaran dan seluruh bagian pemasaran seperti pemasok, saluran pesaing, pelanggan dan lingkungan. Dalam hal ini, manajemen perusahaan menyadari akan adanya ancaman dan peluang yang timbul bagi perusahaan tersebut dalam menghadapi persaingan bisnis.

Organisasi pemasaran PT. Agricon terpadu secara efektif, terlihat dari indeks 5,5 (skala 1-6). Hal ini berarti bahwa manajemen pemasaran bekerjasama dengan baik dan efektif dengan manajemen riset, produksi, penjualan dan keuangan dalam memecahkan masalah demi kepentingan terbaik perusahaan secara keseluruhan. Dalam hal ini, PT. Agricon memiliki tim pemasaran yang ditata dengan baik dalam mengembangkan produk baru dan dijalankan sesuai prinsip-prinsip kerjasama.

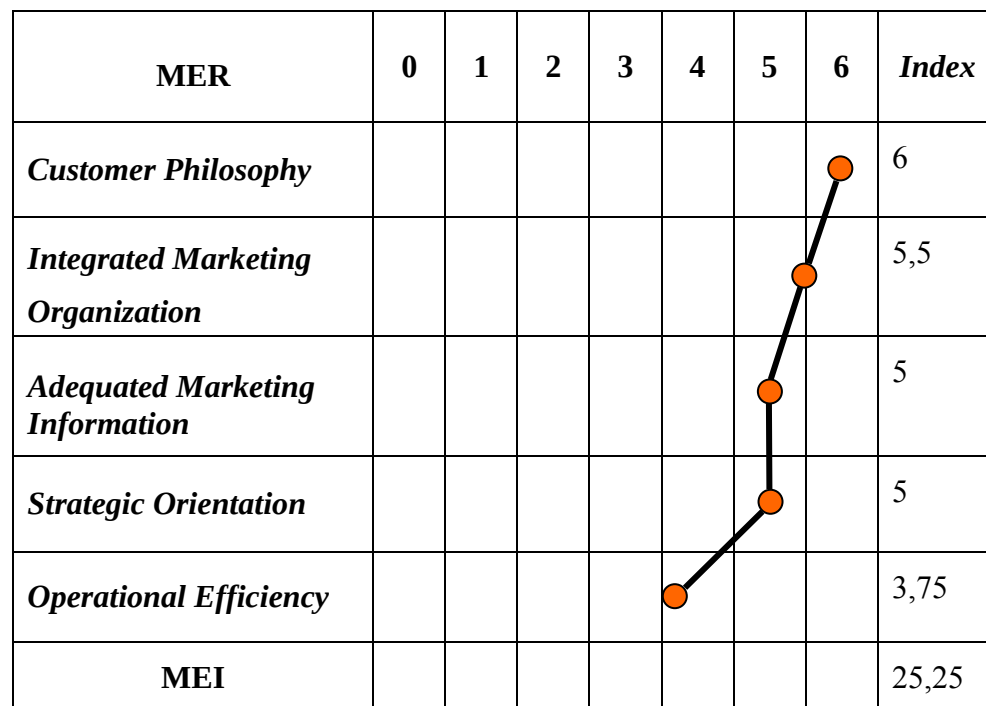
Informasi pemasaran yang dimiliki perusahaan sudah sangat memadai dalam mendukung kegiatan pemasaran perusahaan, dapat

dilihat dari indeks 5 (skala 1-6). Setiap satu tahun sekali, PT. Agricon melakukan riset pemasaran tentang pelanggan, pengaruh pembelian, saluran dan pesaing. Manajemen perusahaanpun mengetahui potensi penjualan dan profitabilitas segmen pasar, pelanggan, wilayah dan besarnya pesanan yang berbeda-beda. Akan tetapi, tingkat efektivitas biaya pengeluaran perusahaan perlu diperhatikan lebih lagi oleh perusahaan, sehingga perusahaan dapat menjalankan kegiatan dengan baik dan biaya dapat dialokasikan untuk biaya riset pemasaran yang cukup besar.

Indeks 5 (skala 1-6) untuk instrumen orientasi strategi, menunjukkan perusahaan sangat baik dalam menyusun rencana pemasaran tahunan dan rencana strategis jangka panjang yang diperbaharui tiap tahunnya. Strategi pemasaran tampak jelas dan mencerminkan kesinambungan strategi tradisional. Manajemen selalu memikirkan, mengidentifikasi kontigensi-kontigensi yang paling penting dan membuat perencanaan kontigensi.

Instrumen terakhir yang membentuk MER adalah efisiensi operasional. MEI pada instrumen ini menunjukkan nilai terkecil dibandingkan MEI lainnya, yaitu 3,75 (skala 1-6). Dalam hal ini, perusahaan cukup mampu mengomunikasikan dan mengimplementasikan strategi pemasaran yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya yang ada, akan tetapi akan lebih baik lagi, apabila beberapa sumber daya yang ada lebih dioptimalkan lagi, agar tercipta efisiensi operasional yang lebih efektif.

Gambar 10 merupakan hasil audit yang dirangkum dan ditampilkan dalam bentuk grafik. Hal ini dilakukan agar memudahkan pemahaman mengenai data kuantitatif yang diperoleh dari MER. Indeks 0-6 menunjukkan skala tingkat efektivitas suatu komponen atau instrumen dalam mendukung kinerja pemasarannya (Rangkuti, 2002), yaitu dari baik skala (3-4) sampai dengan superior skala (5-6).



Gambar 10. Grafik MER

Untuk hasil akhir atau MEI 25,25, artinya tingkat efektifitas sumber daya pemasaran yang dimiliki perusahaan mendukung kinerja pemasarannya secara kualitatif dinilai **sangat baik** (21-25) dengan membandingkan MEI sesuai standar efektivitas pemasaran Kotler (2005).

4.4. Perumusan Strategi Pemasaran Berdasarkan Hasil Audit

Dari hasil audit CSP didapatkan indeks 3,39, dengan menggunakan Kerangka Kerja Konseptual Markplus 2000. Nilai indeks tersebut masuk dalam kondisi persaingan 3C (Rumit), seperti yang terlihat pada Tabel 17. Pembahasan tentang rekomendasi strategi untuk PT. Agricon akan mengacu pada blok 3C pada Tabel 17.

Tiap kondisi persaingan memiliki karakteristik pelanggan, pesaing dan faktor peubah yang berbeda-beda. Untuk kasus PT. Agricon, karakteristik pelanggan untuk lima tahun mendatang adalah Pelanggan. Pelanggan ini harus dibedakan dari Pembeli dan Pemakai. Pembeli hanya sekedar membeli produk tanpa ingin mengetahui karakteristik produk dan menginginkan sesuatu yang lebih terhadap produk tersebut. Sedangkan pemakai sudah

memiliki tingkat keinginan dan harapan yang lebih tinggi. Jadi karakteristik pelanggan, perusahaan sebaiknya memberikan pelayanan yang lebih baik untuk memenuhi harapan, kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Tabel 17. Pedoman *competitive setting* MarkPlus 2000

Competitive Setting	Stabil (2C)	Terganggu (2,5C)	Rumit (3C)	Canggih (3,5C)	Kacau (4C)
Pelanggan (C1)	PEMBELI	PEMAKAI	PELANGGAN	KLIEN	PARTNER
Pesaing (C3)	NONE	SEDANG	KUAT	LIAR	TAK TERLIHAT
Faktor Peubah (C4)	NONE	BERTAHAP	KONTINYU	DIS-KONTINYU	MENGEJUTKAN

Dari sisi pesaing, PT. Agricon menghadapi pesaing yang “kuat”, dimana pesaing perusahaan memiliki agresifitas yang cukup tinggi dan perubahan kondisi lingkungan industri agrokimia “kontinu”. Keagresifan pesaing terlihat pada variasi produk yang ditawarkan, kemasan yang dibuat dengan warna yang menarik dan harga yang lebih murah dari produk Spontan, sehingga lebih terjangkau. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya melakukan evaluasi secara berkala terhadap aspek-aspek pemasaran, khususnya harga agar tetap sesuai dengan daya beli petani dan harganya kompetitif.

Perusahaan dengan posisi 3C ini tidak menjual ke keseluruhan pasar, melainkan memilih segmen pasar yang paling efektif untuk dilayani. Untuk produk Spontan, segmen yang paling efektif adalah petani padi. Selain itu, perusahaan tidak hanya sekedar membuat produk lebih baik dari pesaingnya, akan tetapi yang lebih penting adalah diferensiasikan produknya dari produk-produk pestisida sejenis *dimehypo* lainnya yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan (petani). Lebih jauh lagi, promosi dijalankan secara seimbang, baik pemakai langsung (petani) maupun yang menjual produk pestisida Spontan, yakni *dealer*, *subdealer* dan kios.

Setelah mengetahui kondisi persaingan yang dihadapi PT. Agricon, maka langkah selanjutnya merumuskan sembilan elemen pemasaran dengan perusahaan yang berada di komponen-komponen Strategi, Taktik dan Nilai.

4.4.1. Strategi

Strategi segmentasi yang diterapkan PT. Agricon saat ini berdasarkan gabungan psikografik dan demografik. Segmentasi psikografik telah sesuai dengan situasi persaingan 3C yang dihadapi perusahaan saat ini, dimana perusahaan membagi pasar atas gaya hidup konsumen PT. Agricon dalam menghargai waktu dan manfaat dari penggunaan produk pestisida Spontan, dimana praktis, efektif dan efisien menjadi salah satu faktor yang menentukan keputusan dalam melakukan pembelian produk pestisida merk Spontan.

Perusahaan sebaiknya melakukan riset dalam menilai segmentasi yang diterapkan perusahaan secara berkala, agar tetap sesuai dengan kondisi persaingan yang terjadi di industri agrokimia menurut berbagai perubahan yang mungkin terjadi, misalnya perubahan teknologi, kondisi sosial petani dan perubahan gaya hidup masyarakat.

Menurut Wells dalam Kertajaya (2000), perusahaan disarankan membuat suatu riset yang menanyakan pendapat konsumen tentang bagaimana menggunakan waktu, apa yang penting buatnya dalam lingkungan (minat) dan bagaimana memandang diri sendiri, serta dunia yang mengelilinginya (opini). Dari ketiga peubah gaya hidup tersebut dapat dibuat bermacam-macam *cluster* yang mempunyai ciri tertentu yang dapat dijadikan segmen tertentu. Maka dari itu perlu diperhatikan segmen pasar Spontan selain padi, yakni segmen untuk tanaman kedelai, jagung, kelapa dan kentang, agar produk spontan dapat dikenal disetiap segmen yang telah ditetapkan perusahaan beserta penambahan segmen untuk tanaman hias.

Target pasar sasaran PT. Agricon untuk produk Spontan adalah orang-orang diperkirakan dapat membeli produk yang dibuat (*Suitable Ones*), yakni petani yang membutuhkan pestisida sebagai

pengendali hama dan penyakit pada penggerek batang padi. Akan tetapi dalam menghadapi persaingan lima tahun ke depan yang sesuai dengan kondisi persaingan 3C, perusahaan dapat merubah target pasar dari “*Suitable Ones*” menjadi “*Chosen one*”. *Chosen one* atau terpilih berarti PT. Agricon dalam menargetkan pasarnya untuk produk pestisida spontan adalah kelompok yang dianggap efektif, yakni yang perlu pestisida dan memiliki pengetahuan tentang pestisida yang sesuai dengan kebutuhan petani.

Dalam menetapkan strategi *positioning*, perusahaan sudah menjalankan strategi yang sesuai dengan situasi persaingan 3C, yaitu perusahaan memberikan suatu pernyataan yang dapat melekat pada benak konsumen. Dengan slogan “Spontan lebih Jagoan”, sehingga membuat padi lebih hijau. *Positioning* pada dasarnya adalah suatu persepsi yang ingin diciptakan melalui segala macam usaha komunikasi pemasaran. Dalam hal ini, *positioning statement* produk yang dipilih perusahaan harus unik dan dengan jelas membedakan dari produk pesaing.

4.4.2. Taktik

Taktik ibarat bentuk kongkrit dari strategi. Menurut Kertajaya (2000), strategi adalah cara memenangkan peperangan, sedangkan taktik adalah cara memenangkan pertempuran. Dalam menetapkan strategi dan taktik merupakan dua hal yang saling berkaitan, seperti *positioning* dan *differentiation* punya ikatan yang sangat erat. Oleh karena itu, diferensiasi sebenarnya telah dimulai sewaktu menetapkan *positioning*.

Untuk PT. Agricon, diferensiasi yang sesuai untuk menghadapi persaingan 3C adalah diferensiasi yang disukai konsumen “*preffered by customer*”. Suatu diferensiasi dituntut tidak hanya lebih dari pesaing, akan tetapi “lebih berbeda”, sehingga “lebih dipilih” oleh pelanggan. Untuk lebih berbeda dari pesaing lain, maka perusahaan dapat berbeda pada *content* (isi yang ditawarkan) pada saat ini untuk

context (bagaimana produk tersebut ditawarkan) dan *infrastruktur* (faktor pendukung dan penunjang).

Pertama *content*, kemasan produk Spontan saat ini adalah berbentuk botol karena kemasan karena botol tidak mudah korosif botol didesain dengan warna yang cukup mencolok, yakni warna dominan merah dan botol dibuat transparan agar dapat terlihat isinya. Untuk saat ini, produk Spontan telah memiliki diferensiasi dari sisi *content* yang lebih beragam dari pesaing, yakni dalam hal ukuran kemasan, mulai dari 100 ml, 200 ml, 500 ml dan 1 l, serta tutup botol yang kemasannya dapat dijadikan alat untuk menakar. Untuk diferensiasi dalam hal *content*, disarankan produk Spontan menambah ukuran kemasan seperti kemasan 2 l, agar lebih beragam dan menjangkau segmen petani yang memiliki luas lahan cukup besar.

Kedua *context*, saat ini PT. Agricon dalam menawarkan produk spontan dengan kegiatan *demand creating*. Program kegiatan *demand creating* adalah program untuk menciptakan permintaan, terutama kegiatan *demo plot*, yaitu penyuluhan kepada petani-petani. Kegiatan tersebut dilakukan oleh staf promosi di lapangan dan didukung oleh material promo untuk meningkatkan efektifitas promosi seperti umbul-umbul, spanduk, kaos, topi, jaket, buku tulis dan lainnya. Selain itu, perusahaan juga melakukan humas dan publisitas dengan cara *sponsorship* dan kunjungan-kunjungan.

Untuk diferensiasi dalam hal *context*, alternatif diferensiasinya adalah perusahaan menawarkan ke arah promosi yang memiliki fungsi menjaga loyalitas konsumen, misalnya membuat komunitas petani dengan nama komunitas SPONTAN, mengadakan program *point plus plus* Spontan bagi setiap pembelian produk Spontan yang nantinya dikumpulkan dan kemudian diundi, membuat iklan di televisi agar keberadaan produk Spontan diketahui oleh masyarakat luas, atau tidak hanya kalangan petani saja, mengadakan Jalan Sehat Spontan, membangun rumah atau semacam saung di tengah sawah

untuk peristirahatan petani dengan desain rumah di cat merah dan dindingnya diberi gambar produk Spontan, sehingga petani mendapat perlakuan lebih baik lagi. Pemberian bonus kompetitif perlu dipertimbangan lagi, agar pihak penyalur merasa diperhatikan keberadaanya sebagai pihak yang menunjang berlangsungnya proses distribusi produk Spontan.

Ketiga infastruktur yang terdiri dari diferensiasi teknologi, SDM dan fasilitas pendukung lainnya. Dari sisi teknologi, PT Agricon memiliki teknologi yang cukup mengikuti perkembangan dalam kegiatan pemasarannya, misal situs di internet sebagai media bagi pelanggan yang ingin mengetahui lebih lanjut tentang Agricon, yakni situs www.agricon.com. Dalam menghadapi persaingan ke depan dalam hal teknologi, PT Agricon harus terus mengikuti perkembangan dan diupayakan untuk diterapkan sistem *e-commerce*.

Dari sisi SDM, PT. Agricon sebaiknya memperlengkapi pengetahuan petugas lapang agricon atau *Team Promotion Executive* (TPE) agar mampu memenuhi target penjualannya dengan menguasai empat aspek. Pertama, mengerti tentang situasi perusahaan, produk dan kompetisi. Kedua, pengetahuan tentang pelanggan dan prospek. Ketiga, kemampuan presentasi yang baik, kemampuan menawarkan solusi bagi permasalahan pelanggan dan kemampuan negosiasi. Keempat, kemampuan menjaga hubungan, sehingga menimbulkan citra positif.

Dari sisi fasilitas, PT. Agricon telah menyediakan *sms center* (081333100300), sehingga konsumen dapat mengirim sms, jika ada kritik, saran dan keluhan akan produk. Disarankan agar pelayanan dapat lebih baik lagi, memberikan reaksi yang cepat apabila ada keluhan terhadap suatu produk dan mengirim barang tepat waktu sesuai dengan *Purchase Order* dari konsumen, baik jumlah maupun jenis produk yang diminta, sehingga PT. Agricon dapat menjaga hubungan baik dengan para penyalur.

Untuk dimensi bauran pemasaran dalam menghadapi persaingan 3C, PT. Agricon telah sesuai dalam menetapkan bauran pemasarannya yakni menggunakan bauran 4P. Dalam bauran pemasaran ini disarankan lebih meninjau dan mengontrol harga. Adapun taktik penetapan harga yang dilakukan oleh PT. Agricon saat ini berdasarkan analisa biaya yang dikeluarkan oleh petani dalam melakukan budidayanya, sehingga harga produk tersebut dapat diterima oleh petani.

Mengamati perkembangan pasar dimana persaingan semakin ketat yang ditandai dengan banyak produk-produk baru yang menawarkan harga yang lebih murah dan mencoba mengambil pasar Spontan. PT. Agricon hendaknya lebih jeli mengamati hal tersebut dengan meluncurkan produk dengan harga yang lebih kompetitif, sebagai *fighting brand* untuk menjaga pasar Spontan. Merk yang akan ditawarkan adalah merk Sanming.

Taktik penjualan perusahaan merupakan gabungan dari menjual manfaat dan solusi. Sebaiknya untuk menghadapi persaingan 3C, perusahaan perlu mempertahankan taktik penjualan saat ini.

4.4.3 Nilai

Perusahaan melakukan berbagai langkah-langkah pemasaran agar merk Spontan melekat dibenak konsumen (*Brand Association*). Apabila petani menghadapi permasalahan sundep dan beluk pada tanaman padi akan selalu ingat dengan manfaat menggunakan insektisida Spontan. Kegiatan yang dilakukan setelah petani mengetahui mutu dan manfaat dengan banyaknya *demo plot* dan temu tani. Untuk saat ini, dalam menghadapi persaingan yang terjadi adalah menjaga loyalitas dan terus meningkatkan ekuitas merk, apabila petani membeli spontan untuk mendapatkan peluang kupon yang dapat digosok-gosok dan mendapatkan hadiah. Dengan terus upaya tersebut diharapkan, merk Spontan terus meningkatkan

ekuitasnya. Selain itu, merk yang mempunyai mutu yang baik terhadap produk Spontan sebaiknya tetap dipertahankan.

Untuk menghadapi persaingan 3C, sebaiknya perusahaan mempertahankan pelayanan yang diberikan kepada konsumen saat ini. Sesuai dengan visi PT. Agricon yang mengutamakan kepuasan pelanggan sebagai tujuan utama, maka PT. Agricon akan memberikan pelayanan yang memberikan kepuasan pelanggan. Hal tersebut ditanyakan dengan menanggapi keluhan pelanggan dengan cepat dan memberikan solusi yang memuaskan, pengiriman barang yang tepat waktu dengan jumlah dan jenis yang tepat sesuai keinginan pelanggan.

Langkah-langkah yang dikemukakan tersebut dilakukan untuk mencapai sasaran perusahaan dengan mengelola dan menghubungkan berbagai proses kerja yang lebih baik. Untuk itu, perusahaan harus terus melakukan perbaikan dengan saling kerjasama dan meningkatkan intensitas komunikasi yang lebih baik antar departemen.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

1. Strategi, taktik dan nilai pemasaran PT. Agricon sesuai dengan kondisi persaingan yang terjadi. PT. Agricon berada pada posisi *Marketing Oriented Company* (3C), dimana perusahaan menitikberatkan pada penjualan produk dengan pemasaran yang efektif untuk menciptakan diferensiasi produk bermutu dan selalu lebih baik dari pesaing perusahaan, serta melakukan promosi lebih beragam dibandingkan dengan pesaing produk sejenis. Berdasarkan kerangka kerja MarkPlus 2000, orientasi ini sesuai untuk menghadapi persaingan bisnis pada tingkat 3C.
2. Kondisi pelanggan, pesaing dan perubahan lingkungan bisnis PT. Agricon berada pada kondisi persaingan rumit (3C), dimana karakteristiknya adalah pelanggan, menghadapi pesaing kuat dan perubahan yang terjadi secara kontinu.
3. Tingkat keefektifan sumber daya pemasaran yang dimiliki PT. Agricon dalam menghadapi kondisi persaingan dan perubahan bisnis, termasuk dalam kategori sangat baik dimana, sumber daya yang dimiliki perusahaan telah optimal dalam mendukung kinerja pemasarannya.
4. Alternatif strategi pemasaran yang dapat ditetapkan dan dijalankan perusahaan dalam menghadapi kondisi persaingan dan perubahan bisnis adalah sebagai berikut :
 - a. Segmentasi, yaitu perusahaan dapat menetapkan segmentasi dengan menggunakan peubah psikografi atau membagi pasar atas faktor mengapa membeli
 - b. Penargetan, yaitu perusahaan memilih orang-orang hanya dalam segmen pasar yang dianggap paling efektif sebagai target pasar.
 - c. Pemosisian, yaitu perusahaan mempertahankan pemosisian “satu pernyataan” yang dapat melekat pada benak konsumen
 - d. Diferensiasi, yaitu perusahaan dapat mengorganisasikan seluruh aspek operasinya untuk disukai pelanggan

- e. Bauran Pemasaran, yaitu mempertahankan strategi bauran pemasarannya yang telah mempergunakan konsep 4P dan diatur secara integratif sesuai dengan strategi pemasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- f. Penjualan, yaitu perusahaan mempertahankan strategi penjualan berbasis manfaat dan solusi yang telah dijalani
- g. Merk, yaitu perusahaan melakukan langkah-langkah pemasaran agar merk Spontan melekat di benak konsumen (*brand association*)
- h. Pelayanan, yaitu perusahaan mempertahankan pelayanan yang telah dijalani
- i. Proses, yaitu perusahaan melakukan perbaikan dengan saling kerjasama dan meningkatkan intensitas komunikasi yang lebih baik antar departemen

2. Saran

1. PT. Agricon sebaiknya melakukan audit pemasaran secara berkala, sehingga keefektifan rencana strategi pemasaran sesuai dengan kondisi persaingan yang terjadi sekarang maupun untuk persaingan lima tahun ke depan.
2. Perusahaan sebaiknya melakukan riset dalam menilai segmentasi yang diterapkan perusahaan secara berkala agar tetap sesuai dengan kondisi persaingan yang terjadi di industri agrokimia dan lebih memperhatikan segmen pasar Spontan selain padi, yakni segmen tanaman kedelai, jagung, kelapa dan kentang, serta tanaman hias.
3. Menjaga hubungan baik dengan para penyalur melalui penetapan bonus yang kompetitif dan PT. Agricon sebaiknya terus mengamati tingkat harga produk Spontan supaya tetap diterima baik oleh konsumen dengan cara mengontrol harga di pasaran.
4. Sebaiknya promosi ditingkatkan lebih ke arah menjaga loyalitas konsumen, sehingga tercipta *brand association* yang nantinya diharapkan mencapai *brand advocate*

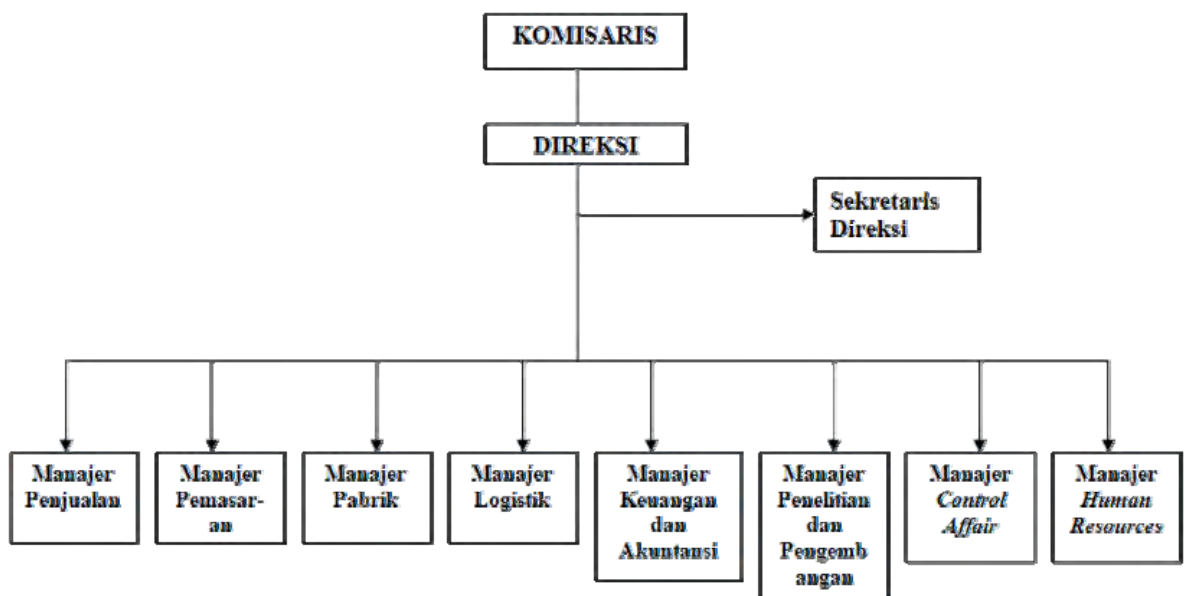
DAFTAR PUSTAKA

- Alma, B. 2002. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Capricornus Indonesian Consultant. 2004. *Konsumsi Pestisida*. CIC, Jakarta.
- David, F.R. 2002. *Manajemen Strategis Konsep* (Terjemahan). PT Prehallindo, Jakarta.
- Diana, M.C. 2006. *Analisis Strategi Perusahaan PT. Agricon Ltd. Bogor Jawa Barat*. Skripsi pada Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Doloksaribu, A. 2002. *Analisis Kebutuhan Pelatihan Karyawan Tingkat Penyelia (supervisor) dan Operator Produksi pada Departemen Pabrik di PT. Agricon, Ltd. Skripsi pada Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor, Bogor*.
- Inarie, Y. 2007. *Penerapan Audit Pemasaran Strategic MarketingPlus 2000 pada PT. Zeelandia Indonesia*. Skripsi pada Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Kertajaya, H. 2000. *Marketing Plus 2000 : Siasat Memenangkan Persaingan Global*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- _____. 2005. *MarkPlus On Strategy*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kotler, P. 2005. *Manajemen Pemasaran* (Terjemahan, Jilid I dan II). PT. Prenhalindo, Jakarta.
- _____. P. dan G. Armstrong. 1997. *Dasar-Dasar Pemasaran* (Terjemahan, Jilid I). Prentice-Hall, New Jersey.
- Maulana, A. 2006. *Penerapan Audit Pemasaran dari MarkPlus 2000 pada Industri Sayur Organik di Jabotabek*. Skripsi pada Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- McDonald, M and J. Lepard. 1989. *The Marketing Audit, Translating Marketing Theory into Practice*. Butterworth-Heinemann, London.
- Nasution, M.S. 2005. *Analisis Strategi Pemasaran Produk Baru Pestisida (Herbisida Glifosfat 75 % WSC) pada PT. Agricon Ltd., Bogor*. Skripsi pada Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- PT. Agricon. 2008. *Company Profile*. Bogor.

- Putra, F.I. 2004. Audit Pemasaran Formula Neemba Oil pada PT. Intaran Indonesia. Skripsi pada Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Rangkuti, F. 2002. *Creating Effective Marketing Plan*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- _____. 2005. Riset Pemasaran. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sudarmo, S. 1992. Pestisida Untuk Tanaman. Kanisius, Jakarta.
- Sumarwan, U. 2003. Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran. PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Supriyono. 1998. Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis. BPFE, Yogyakarta.
- Swastha, B. dan I. W Sukotjo. 1995. Pengantar Bisnis Modern. Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Tarumingkeng, R. C. 2001. Pestisida dan Pengelolaannya. www.google.com/pestisida
- Taryoto, A.H. dan T. Pranadji. 1995. Persepektif Historis Kelembanggaan dan Organisasi Peningkatan Produksi Padi di Indonesia dalam *Kinerja Penelitian Tanaman Pangan. Buku 3 : Padi-pemupukan Sistem Usahatani, Mekanisasi, Pasca panen dan Sosial Ekonomi*. Pusat Penelitian dan Pengembangan Tanaman Pangan, Jakarta.
- Tjiptono, F. 2005. Pemasaran Jasa. Penerbit Bayumedia Publishing, Malang.
- Tunggal, W.A. 2007. Dasar-Dasar Audit Manajemen. Penerbit Harvarindo, Jakarta.
- Wudianto, R. 1998. Petunjuk Penggunaan Pestisida. Penebar Swadaya, Jakarta.
- http://www.bapeda-jabar.go.id/bapeda_design/dokumen_informasi.php?
“ Spirit Mengurangi Pengangguran “, 30 Mei 2007, 06:32
- <http://www.bps.go.id/sector/agri/pangan/table1.shtml>, “Perkembangan Produksi Padi Indonesia Tahun 2003-2007 “. 2007.
- <http://www.beritaipetek.com/zberita-beritaipetek-2006-09-20-Adakah-Prestasi-Makro-Ekonomi-Pertanian-Kita.shtml>, “ Adakah Prestasi Makro Ekonomi Pertanian Kita ? “, 20 September 2006, 07:04:55

LAMPIRAN

Lampiran 1. Struktur organisasi PT. Agricon



Lampiran 2. Produk PT. Agricon



Lampiran 3. Produk pestisida merk Spontan



Lampiran 4. Data perhitungan C1

Permintaan Pelanggan (C1)		Pertanyaan	R1	R2	R3	R4	R5	R6	Rataan	Simpangan baku
Tercerahkan	a.	Variasi produk pestisida merk Spontan	4	4	4	4	4	4	4	0
	b.	Informasi mutu produk pestisida merk Spontan	5	5	5	5	4	4	4,67	0,52
		Rataan	4,5	4,5	4,5	4,5	4	4	4,33	0,26
Tahu Informasi	a.	Promosi tentang kegunaan produk Spontan	3	4	4	4	4	4	3,83	0,41
	b.	Harga produk pestisida merk Spontan	2	1	1	1	1	1	1,17	0,41
	c.	Ragam produk pestisida merk Spontan	4	4	4	4	4	4	4,00	0,00
	d.	Mutu produk pestisida merk Spontan	5	5	5	5	4	5	4,83	0,41
	e.	Pengetahuan tentang jenis merk pestisida lainnya	4	4	3	4	3	4	3,67	0,52
		Rataan	3,6	3,6	3,4	3,6	3,2	3,6	3,50	0,35
Berkemampuan	a.	Pengaruh harga produk terhadap pembelian	2	1	1	1	2	1	1,33	0,52
	b.	Jumlah pembelian produk Spontan	5	5	4	5	4	5	4,67	0,52
	c.	Loyalitas konsumen terhadap produk Spontan	5	5	5	5	4	5	4,83	0,41
		Rataan	4	3,67	3,33	3,67	3,33	3,67	3,61	0,48
Indeks Rataan C1									3,81	0,36

Keterangan :

C1 = *Competitive setting profile*

Lampiran 5. Data perhitungan C3

Situasi Persaingan (C3)		Pertanyaan	R1	R2	R3	R4	R5	R6	Rataan	Simpangan baku
General	a.	Jumlah pesaing pestisida dymehipo	4	4	4	4	4	3	3,83	0,41
	b.	Peringkat perusahaan dalam industri pestisida dymehipo	5	5	4	5	4	4	4,50	0,55
		Rataan	4,5	4,5	4	4,5	4	3,5	4,17	0,48
Agresifitas	a.	Ragam variasi produk pesaing	2	3	2	2	2	2	2,17	0,41
	b.	Harga produk pesaing	4	4	4	4	4	4	4,00	0,00
	c.	Jenis merk pesaing	3	3	3	3	3	3	3,00	0,00
	d.	Inovasi produk pesaing	1	2	2	1	2	2	1,67	0,52
	e.	Potongan harga pesaing	4	3	3	4	4	3	3,50	0,55
	f.	Frekuensi kunjungan sales	2	2	3	3	3	2	2,50	0,55
		Rataan	2,67	2,83	2,83	2,83	3,00	2,67	2,81	0,40
Kapabilitas	a.	Media pemesanan barang	4	4	4	4	4	4	4,00	0,00
	b.	Luasan lini produk	3	2	3	2	3	2	2,50	0,55
	c.	Pelayanan sales pesaing	3	3	2	2	2	2	2,33	0,52
	d.	Waktu pengiriman barang pesaing	2	3	3	3	2	2	2,50	0,55
		Rataan	3	3	3	2,8	2,75	2,5	2,83	0,40
Indeks Rataan C3									3,27	0,43

Keterangan :

C3 = *Competitive setting profile*

Lampiran 6. Data perhitungan C4

<i>Change driver</i> (C4)		Pertanyaan	R1	R2	R3	R4	R5	R6	Rataan	Simpangan baku
Teknologi	a.	Media pemesanan barang	3	3	3	3	3	3	3,00	0,00
	b.	frekuensi dalam meng-up-date teknologi	3	3	3	3	3	3	3,00	0,00
	c.	media promosi	3	4	4	4	4	3	3,67	0,52
		Rataan	3,00	3,33	3,33	3,33	3,33	3,00	3,22	0,17
Sosial-ekonomi-politik	a.	Inflasi terhadap harga	2	2	3	2	3	2	2,33	0,52
	b.	Kebijakan pemerintah	2	2	3	2	3	2	2,33	0,52
	c.	Kondisi sosial	3	3	3	3	3	3	3,00	0,00
	d.	Perubahan masyarakat	2	2	2	2	2	2	2,00	0,00
		Rataan	2,25	2,25	2,75	2,25	2,75	2,25	2,42	0,26
Pasar	a.	Kemudahan masuknya pemain baru	3	3	3	2	3	3	2,83	0,41
	b.	Penguasaan pangsa pasar	4	5	4	5	4	5	4,50	0,55
		Rataan	3,5	4	3,5	3,5	3,5	4	3,67	0,48
Indeks Rataan C4									3,10	0,30

Keterangan :

C4 = *Competitive setting profile*

Lampiran 7. Kuesioner *Company Alignment Profile*

NAMA RESPONDEN :

JABATAN :

**LEMBAR PENGISIAN
COMPANY ALIGNMENT PROFILE**

Petunjuk :

Pilih salah satu jawaban dari pertanyaan berikut sesuai dengan kondisi perusahaan.

I. STRATEGI

- a. Berdasarkan apa segmentasi yang ditetapkan perusahaan :
 1. Wilayah/geografi
 2. Demografi, seperti pendidikan, pekerjaan, agama, jenis kelamin dan sebagainya
 3. Psikografik, berdasarkan gaya hidup masyarakat
 4. Perilaku konsumen, bagaimana konsumen dalam membeli produk perusahaan
 5. Individual, memilih konsumen sebagai sasaran dan cara pendekatan berbeda bagi setiap konsumen
 6. Lainnya, sebutkan.....
- b. Bagaimana segmentasi geografi yang diterapkan perusahaan
 1. Berdasarkan kota-kota di Indonesia, yaitu.....
 2. Berdasarkan ukuran : a. < 5000 km² b. 5.000-20.000 km²
c. 20.000-50.000 km² d. 50.000-100.000 km² e. Lainnya, sebutkan.....
 3. Berdasarkan kepadatan : a. perkotaan b. pinggiran kota c. pedesaan
- c. Bagaimana segmentasi demografi perusahaan :
 1. Berdasarkan usia : a. 6-11 tahun b. 12-19 tahun c. 35-49 tahun
d. 35-49 tahun e. Lainnya, sebutkan.....
 2. Berdasarkan jenis kelamin : a. perempuan b. laki-laki
 3. Berdasarkan penghasilan per bulan : a. < 500.000 b. 500.000-1.000.000
c. 1.000.000-3.000.000 d. 3.000.000-5.000.000 e. Lainnya, sebutkan.....
 4. Berdasarkan jenis pekerjaan : a. ibu rumah tangga, b. manajer, c. profesional
d. pegawai, e. Lainnya, sebutkan.....

Lanjutan Lampiran 7.

5. Berdasarkan kelas sosial : a. kelas bawah b.kelas menengah c. kelas atas
- d. Bagaimana segmentasi psikografi :
 1. Berdasarkan gaya hidup : a. waktu sangat berharga, b.terbatasnya uang yang dimiliki, c. Lainnya, sebutkan.....
 2. Berdasarkan kepribadian konsumen
- e. Bagaimana segmentasi pelaku :
 - 1.Berdasarkan manfaat : a.mutu, b.pelayanan, c.ekonomis, d.kecepatan e. Lainnya, sebutkan.....
 - 2.Berdasarkan status kesetiaan : a. tidak ada, b.sedang, c.kuat, d.mutlak
- f. Bagaimana *Targeting* yang dilakukan :
 1. Produk untuk semua orang
 2. Produk bagi yang cocok
 3. Produk bagi yang terpilih
 4. Produk hanya untuk beberapa orang saja
 5. Produk yang berbeda untuk setiap orang
 6. Lainnya, sebutkan.....
- g. Bagaimana *Positioning* produk perusahaan dalam industri :
 1. Produk yang dijual merupakan satu-satunya di pasar
 2. Produk yang lebih baik dari produk pesaing
 3. Produk dengan satu pernyataan yang melekat di benak konsumen pada produk
 4. Pernyataan akan identitas produk berbeda di setiap ceruk pasar
 5. *Positioning* berbeda untuk setiap orang
 6. Lainnya, sebutkan.....

Komentar dari pertanyaan strategi (a s/d g) :

.....

.....

.....

Lanjutan Lampiran 7.

II. TAKTIK

- h. Bagaimana taktik diferensiasi produk perusahaan :
 - 1. Menentukan semua aspek demi kebaikan perusahaan
 - 2. Diferensiasi yang lebih baik dari pesaing
 - 3. Diferensiasi yang disukai konsumen
 - 4. Diferensiasi yang spesial untuk tiap individu
 - 5. Diferensiasi spesial untuk tiap ceruk pasar
 - 6. Lainnya, sebutkan.....
- i. Bagaimana taktik penjualan yang diterapkan perusahaan :
 - 1. Memberi informasi produk
 - 2. Menjual fitur
 - 3. Menjual manfaat
 - 4. Menjual solusi
 - 5. Saling berinteraksi dengan konsumen
 - 6. Lainnya, sebutkan.....

Komentar dari pertanyaan taktik (h s/d i) :

.....

.....

.....

III. Nilai

- j. Apa tanggapan anda mengenai merk produk 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 mutu
 - 5. Agar pembeli benar-benar puas dan selalu setia terhadap merk produk perusahaan
 - 6. Lainnya, sebutkan.....
- k. Apa tanggapan anda mengenai nilai pelayanan :
 - 1. Pelayanan merupakan salah satu kategori bisnis

Lanjutan Lampiran 7.

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
 6. Lainnya, sebutkan.....
- l. Bagaimana nilai proses aktivitas dalam perusahaan :
1. Karyawan bekerja berdasarkan sistem dan prosedur yang ada sesuai dengan uraian tugas masing-masing
 2. Kerjasama antar fungsi supaya terjadi kelancaran proses yang lebih baik
 3. Membuat struktur perusahaan lebih “flat”
 4. Struktur organisasi berbentuk horizontal
 5. Melakukan aliansi dengan perusahaan lain untuk kesuksesan bersama
 6. Lainnya, sebutkan.....
- Komentar dari pertanyaan nilai (j s/d l) :
-
-
-
- m. Apakah kebijakan pemerintah mempengaruhi strategi perusahaan ?
1. Sama sekali tidak mempengaruhi
 2. Sedikit mempengaruhi, tetapi masih dapat dikendalikan
 3. Mempengaruhi dan hampir dapat dikendalikan
 4. Sangat mempengaruhi, tetapi hampir tidak dapat dikendalikan
 5. Sangat mempengaruhi dan sama sekali tidak dapat dikendalikan
 6. Lainnya, sebutkan.....
- n. Apakah kondisi sosial dan ekonomi Indonesia mempengaruhi strategis perusahaan :
1. Sama sekali tidak mempengaruhi
 2. Sedikit mempengaruhi, tetapi masih dapat dikendalikan
 3. Mempengaruhi dan hampir dapat dikendalikan
 4. Sangat mempengaruhi, tetapi hampir tidak dapat dikendalikan
 5. Sangat mempengaruhi dan sama sekali tidak dapat dikendalikan

Lanjutan Lampiran 7.

6. Lainnya, sebutkan.....
- o. Berapa kali perusahaan meng-*update* teknologi informasi kantor :
 1. Tidak pernah sama sekali 6. Lainnya, sebutkan.....
 2. 4 tahun sekali
 3. 3 tahun sekali
 4. 2 tahun sekali
 5. 1 tahun sekali
- p. Apakah perusahaan selalu memperbaharui mesin dan peralatan produksi berdasarkan teknologi yang terus berkembang ?
 1. Tidak pernah sama sekali sejak pembelian mesin pertama
 2. Sangat jarang memperbaharui
 3. Cukup sering
 4. Sering dilakukan pembaharuan
 5. Sangat sering
 6. Lainnya, sebutkan.....
- q. Bagaimana perusahaan menanggapi perubahan harga produk pesaing menjadi lebih murah ?
 1. Mempertahankan harga
 2. Mempertahankan harga dan menambah nilai, seperti meningkatkan mutu produk dan variasinya, layanan dan komunikasi
 3. Menurunkan harga
 4. Menaikan harga dan meningkatkan mutu
 5. Menambah produk dengan harga yang murah
 6. Lainnya, sebutkan.....
- r. Saluran apakah yang digunakan untuk melakukan promosi ?
- s. Kapabilitas apakah yang dimiliki perusahaan, sehingga perusahaan yakin dapat bersaing dengan pesaing di masa depan ?
- t. Apakah alasan perusahaan memilih desain kemasan produk saat ini ?

Lampiran 8. Kuesioner *Competitive Setting Profile*

Nama Responden :

Nama dealer :

LEMBAR PENGISIAN
COMPETITIVE SETTING PROFILE

- a. Sudah berapa lama anda membeli produk Spontan dari PT. Agricon ?
 1. kurang dari 1 tahun
 2. 1-5 tahun
 3. 6-10 tahun
 4. 11-15 tahun
 5. Lainnya, sebutkan.....
- b. Darimana Anda mengetahui produk pestisida Spontan ?
 1. sales yang menjual
 2. media TV, internet, radio, Koran
 3. brosur, pamphlet
 4. pameran-pameran produk pertanian
 5. teman dan keluarga
 6. Lainnya, sebutkan.....
- c. Berapa banyak produk pestisida Spontan yang anda jual ?
 1. < 5 Liter
 2. 5-10 Liter
 3. 10-15 Liter
 4. 15-20 Liter
 5. > 20 Liter
 6. Lainnya, sebutkan.....
- d. Alasan Anda membeli produk pestisida Spontan ?
 1. kegunaan dari variasi produk
 2. kemasan menarik
 3. harga terjangkau

Lanjutan Lampiran 8.

4. mutu produk
5. layanan yang diberikan perusahaan
6. Lainnya, sebutkan.....
- e. Bagaimana jumlah konsumen akhir yang membeli produk pestisida Spontan ?
 1. paling sedikit
 2. keempat terbanyak
 3. ketiga terbanyak
 4. kedua terbanyak
 5. paling banyak
 6. Lainnya, sebutkan.....
- f. Berapa kali Anda melakukan pembelian produk pestisida Spontan dalam 1 bulan ?
 1. Belum tentu dalam 1 bulan melakukan pembelian
 2. 1 kali dalam 1 bulan
 3. 2 kali dalam 1 bulan
 4. 3 kali dalam 1 bulan
 5. 4 kali dalam 1 bulan
 6. Lainnya, sebutkan.....
- g. Apakah Anda akan terus membeli produk pestisida Spontan ?
 1. Tidak lagi
 2. Kalau ada pesanan dari pelanggan saja
 3. Beli jika pada musim-musim tertentu, misalnya musim menjelang panen
 4. Beli hanya untuk menambah ragam produk yang dijual
 5. Saya akan terus setia membeli produk pestisida Spontan
 6. Lainnya, sebutkan.....
- h. Bagaimana tanggapan perusahaan apabila ada keluhan, saran terhadap produk Spontan ?
 1. tidak pernah ditanggapi
 2. ada yang ditanggapi, ada yang tidak ditanggapi
 3. semua ditanggapi, tetapi harus menunggu lama

Lanjutan Lampiran 8.

4. semua ditanggapi, tidak terlalu lama, tetapi jawaban atas keluhan saya tidak memuaskan
5. semua ditanggapi dengan cepat dan jawaban sangat memuaskan saya
6. Lainnya, sebutkan.....
- i. Melalui media apakah anda melakukan pemesanan produk pestisida Spontan ?
 1. Membeli ke perusahaan langsung
 2. Melalui surat atau *fax*
 3. Melalui *sales* yang datang
 4. Melalui telepon
 5. Melalui *internet*
 6. Lainnya, sebutkan.....
- j. Berapa kali sales perusahaan melakukan kunjungan ?
 1. 2 bulan sekali
 2. 1 bulan sekali
 3. 1 bulan 2 kali
 4. 1 bulan 3 kali
 5. 1 bulan 4 kali
 6. Lainnya, sebutkan.....

Jawablah pertanyaan berikut dengan membandingkan dengan produk perusahaan pesaing.

I. Produk pestisida Spontan dengan produk pestisida Manuver 400 SL

- a. Bagaimana harga produk pestisida Spontan dibandingkan produk lain ?
 1. jauh lebih mahal dari harga produk lain
 2. sedikit lebih mahal dari produk lain
 3. sama saja
 4. sedikit lebih murah dari produk lain
 5. paling murah dari produk lain
 6. Lainnya, sebutkan.....

Lanjutan Lampiran 8.

- b. Bagaimana mutu produk pestisida Spontan dibandingkan dengan produk lain ?
 1. paling buruk
 2. sedikit lebih rendah dari mutu produk lain
 3. mutu sama dengan produk lain
 4. sedikit lebih bagus dari mutu produk lain
 5. paling bermutu
 6. Lainnya, sebutkan.....
- c. Bagaimana keragaman produk pestisida Spontan dibandingkan dengan produk lain ?
 1. sangat tidak beragam
 2. kurang beragam
 3. sama saja
 4. sedikit lebih beragam
 5. paling beragam
 6. Lainnya, sebutkan.....
- d. Bagaimana pelayanan PT. Agricon terhadap produk pestisida Spontan ?
 1. sangat buruk
 2. sedikit kurang memuaskan
 3. tidak ada bedanya
 4. sedikit lebih memuaskan
 5. paling memuaskan
 6. Lainnya, sebutkan.....
- e. Bagaimana dengan diskon/potongan harga yang diberikan PT. Agricon ?
 1. tidak pernah memberikan potongan harga
 2. potongan harga dirasakan terlalu kecil
 3. sama saja dengan produk lain
 4. lebih besar dari produk lain
 5. paling besar
 6. Lainnya, sebutkan.....
- f. Bagaimana pengadaan barang pesanan produk pestisida Spontan ?

Lanjutan Lampiran 8.

1. paling lama diantar
 2. kadang cepat, kadang lama
 3. sama saja
 4. lebih cepat
 5. paling cepat dan memuaskan
 6. Lainnya, sebutkan.....
- g. Bagaimana keuntungan yang diperoleh dengan menjual produk pestisida Spontan ?
1. sama sekali tidak menguntungkan
 2. sedikit lebih menguntungkan
 3. keuntungan sama dengan menjual produk pestisida yang lainnya
 4. cukup menguntungkan
 5. paling menguntungkan menjual produk pestisida Spontan
 6. Lainnya, sebutkan.....
- h. Bagaimana intensitas dan ragam promosi yang dilakukan PT. Agricon tentang produk pestisida Spontan ?
1. tidak pernah melakukan promosi
 2. promosi kurang beragam dan jarang dilakukan dibandingkan promosi produk lain
 3. sama saja dengan produk pestisida lainnya
 4. lebih sering dan ragam promosinya lebih banyak dibandingkan dengan produk lain
 5. paling sering melakukan promosi dan sangat beragam
 6. Lainnya, sebutkan.....

II. Produk pestisida Spontan dengan produk pestisida Bajaj 400 SL

- a. Bagaimana harga produk pestisida Spontan dibandingkan produk lain ?
1. jauh lebih mahal dari harga produk lain
 2. sedikit lebih mahal dari produk lain

Lanjutan Lampiran 8.

3. sama saja
 4. sedikit lebih murah dari produk lain
 5. paling murah dari produk lain
 6. Lainnya, sebutkan.....
- b. Bagaimana mutu produk pestisida Spontan dibandingkan dengan produk lain ?
1. paling buruk
 2. sedikit lebih rendah dari mutu produk lain
 3. mutu sama dengan produk lain
 4. sedikit lebih bagus dari mutu produk lain
 5. paling bermutu
 6. Lainnya, sebutkan.....
- c. Bagaimana keragaman produk pestisida Spontan dibandingkan dengan produk lain ?
1. sangat tidak beragam
 2. kurang beragam
 3. sama saja
 4. sedikit lebih beragam
 5. paling beragam
 6. Lainnya, sebutkan.....
- d. Bagaimana pelayananan PT. Agricon terhadap produk pestisida Spontan ?
1. sangat buruk
 2. sedikit kurang memuaskan
 3. tidak ada bedanya
 4. sedikit lebih memuaskan
 5. paling memuaskan
 6. Lainnya, sebutkan.....
- e. Bagaimana dengan diskon/potongan harga yang diberikan PT. Agricon ?
1. tidak pernah memberikan potongan harga
 2. potongan harga dirasakan terlalu kecil
 3. sama saja dengan produk lain

Lanjutan Lampiran 8.

4. lebih besar dari produk lain
5. paling besar
6. Lainnya, sebutkan.....
- f. Bagaimana pengadaan barang pesanan produk pestisida Spontan ?
 1. paling lama diantar
 2. kadang cepat, kadang lama
 3. sama saja
 4. lebih cepat
 5. paling cepat dan memuaskan
 6. Lainnya, sebutkan.....
- g. Bagaimana keuntungan yang diperoleh dengan menjual produk pestisida Spontan ?
 1. sama sekali tidak menguntungkan
 2. sedikit lebih menguntungkan
 3. keuntungan sama dengan menjual produk pestisida yang lainnya
 4. cukup menguntungkan
 5. paling menguntungkan menjual produk pestisida Spontan
 6. Lainnya, sebutkan.....
- h. Bagaimana intensitas dan ragam promosi yang dilakukan PT. Agricon tentang produk pestisida Spontan ?
 1. tidak pernah melakukan promosi
 2. promosi kurang beragam dan jarang dilakukan dibandingkan promosi produk lain
 3. sama saja dengan produk pestisida lainnya
 4. lebih sering dan ragam promosinya lebih banyak dibandingkan dengan produk lain
 5. paling sering melakukan promosi dan sangat beragam
 6. Lainnya, sebutkan.....

Lanjutan Lampiran 8.

III. Produk pestisida Spontan dengan produk pestisida Kempo 400 SL

- a. Bagaimana harga produk pestisida Spontan dibandingkan produk lain ?
 1. jauh lebih mahal dari harga produk lain
 2. sedikit lebih mahal dari produk lain
 3. sama saja
 4. sedikit lebih murah dari produk lain
 5. paling murah dari produk lain
 6. Lainnya, sebutkan.....
- b. Bagaimana mutu produk pestisida Spontan dibandingkan dengan produk lain ?
 1. paling buruk
 2. sedikit lebih rendah dari mutu produk lain
 3. mutu sama dengan produk lain
 4. sedikit lebih bagus dari mutu produk lain
 5. paling bermutu
 6. Lainnya, sebutkan.....
- c. Bagaimana keragaman produk pestisida Spontan dibandingkan dengan produk lain ?
 1. sangat tidak beragam
 2. kurang beragam
 3. sama saja
 4. sedikit lebih beragam
 5. paling beragam
 6. Lainnya, sebutkan.....
- d. Bagaimana pelayanan PT. Agricon terhadap produk pestisida Spontan ?
 1. sangat buruk
 2. sedikit kurang memuaskan
 3. tidak ada bedanya
 4. sedikit lebih memuaskan
 5. paling memuaskan
 6. Lainnya, sebutkan.....

Lanjutan Lampiran 8.

- e. Bagaimana dengan diskon/potongan harga yang diberikan PT. Agricon ?
 1. tidak pernah memberikan potongan harga
 2. potongan harga dirasakan terlalu kecil
 3. sama saja dengan produk lain
 4. lebih besar dari produk lain
 5. paling besar
 6. Lainnya, sebutkan.....
- f. Bagaimana pengadaan barang pesanan produk pestisida Spontan ?
 1. paling lama diantar
 2. kadang cepat, kadang lama
 3. sama saja
 4. lebih cepat
 5. paling cepat dan memuaskan
 6. Lainnya, sebutkan.....
- g. Bagaimana keuntungan yang diperoleh dengan menjual produk pestisida Spontan ?
 1. sama sekali tidak menguntungkan
 2. sedikit lebih menguntungkan
 3. keuntungan sama dengan menjual produk pestisida yang lainnya
 4. cukup menguntungkan
 5. paling menguntungkan menjual produk pestisida Spontan
 6. Lainnya, sebutkan.....
- h. Bagaimana intensitas dan ragam promosi yang dilakukan PT. Agricon tentang produk pestisida Spontan ?
 1. tidak pernah melakukan promosi
 2. promosi kurang beragam dan jarang dilakukan dibandingkan promosi produk lain
 3. sama saja dengan produk pestisida lainnya
 4. lebih sering dan ragam promosinya lebih banyak dibandingkan dengan produk lain

Lanjutan Lampiran 8.

- 5 paling sering melakukan promosi dan sangat beragam
6. Lainnya, sebutkan.....

Lampiran 9. Kuesioner *Marketing Effectiveness Review*

Nama Responden :

Jabatan :

LEMBAR PENGISIAN
MARKETING EFFECTIVENESS REVIEW

Petunjuk :

Pilih salah satu jawaban dari pertanyaan berikut sesuai dengan kondisi perusahaan.

1. Filosofi Pelanggan

- a) Apakah manajemen mengakui pentingnya merancang perusahaan tersebut untuk melayani kebutuhan dan keinginan pasar yang dipilih ?
 0. Manajemen, terutama berpikir dari sudut menjual produk saat ini dan produk baru kepada siapapun yang akan membelinya
 1. Manajemen berpikir dari sudut melayani berbagai jenis pasar dan kebutuhan dengan efektifitas yang sama
 2. Manajemen berpikir dari sudut melayani kebutuhan dan keinginan pasar dan segmen pasar yang ditentukan dengan baik dan yang dipilih berdasarkan pertumbuhan dan potensi laba jangka panjangnya bagi perusahaan tersebut.
- b) Apakah manajemen menciptakan tawaran dan rencana pemasaran yang berbeda untuk segmen pasar yang berbeda ?
 0. Tidak
 1. Sedikit
 2. Dalam batas tertentu.
- c) Apakah manajemen mempertimbangkan seluruh bagian pemasaran (pemasok, saluran, pesaing, pelanggan dan lingkungan) dalam merencanakan bisnisnya ?
 0. Tidak, manajemen berkonsentrasi pada penjualan dan layanan kepada pelanggan langsungnya

Lanjutan Lampiran 9.

1. Sedikit, manajemen memiliki pandangan yang jauh tentang salurannya, walaupun sebagian besar upayanya ditujukan pada penjualan dan layanan kepada pelanggan langsung.
2. Ya, manajemen mempertimbangkan seluruh rencana pemasaran, dengan menyadari ancaman dan peluang yang timbul bagi perusahaan tersebut oleh perubahan dalam setiap bagian tersebut.

2. Organisasi Pemasaran Terpadu

- d) Adakah tempat integrasi pemasaran tingkat tinggi atas pengendalian fungsi-fungsi pemasaran utama ?
 0. Tidak, penjualan dan fungsi-fungsi pemasaran lainnya tidak terpadu pada lapisan atas dan terdapat suatu konflik yang tidak produktif.
 1. Sedikit, terdapat integrasi formal dan pengendalian atas fungsi-fungsi pemasaran utama, tetapi jauh dari koordinasi dan kerjasama yang memuaskan.
 2. Ya, fungsi-fungsi pemasaran utama terpadu secara efektif.
- e) Apakah manajemen pemasaran bekerjasama baik dengan manajemen riset, produksi, pembelian dan keuangan ?
 0. Tidak, ada keluhan bahwa pemasaran tidak masuk akal dalam permintaan dan biaya yang dibebankan terhadap departemen-departemen lain.
 1. Sedikit, hubungan tersebut tampak bersahabat, walaupun masing-masing departemen sangat banyak bertindak untuk melayani kepentingannya sendiri.
 2. Ya, departemen-departemen bekerjasama dengan efektif dan memecahkan masalah demi kepentingan terbaik, perusahaan tersebut secara keseluruhan.
- f) Seberapa baik proses pengembangan produk baru diorganisasikan ?
 0. Sistem tersebut tidak ditetapkan dengan baik dan ditangani dengan buruk.
 1. Sistem tersebut ada secara formal tetapi tidak canggih.

Lanjutan Lampiran 9.

2. Sistem tersebut ditata dengan baik dan dijalankan berdasarkan prinsip-prinsip kerjasama.

3. Informasi Pemasaran Yang Memadai

- g) Kapan terakhir kali dilakukan studi riset pemasaran mengenai pelanggan, pengaruh pembelian, saluran dan pesaing ?
 0. Sekian tahun lalu
 1. Beberapa tahun lalu
 2. Belakangan ini.
- h) Seberapa baik manajemen mengetahui potensi penjualan dan profitabilitas segmen pasar, pelanggan, wilayah, produk, saluran dan besarnya pesanan yang berbeda-beda?
 0. Tidak tahu sama sekali
 1. Sedikit
 2. Sangat baik.
- i) Upaya apa yang dilakukan untuk mengukur dan meningkatkan efektivitas biaya pengeluaran pemasaran yang berbeda-beda ?
 0. Sedikit atau sama sekali tidak ada
 1. Sedikit
 2. Lumayan besar.

4. Orientasi Strategi

- j) Sejauh mana perencanaan pemasaran formal dilakukan ?
 0. Manajemen melakukan sedikit atau sama sekali tidak ada perencanaan pemasaran formal.
 1. Manajemen menyusun rencana pemasaran tahunan
 2. Manajemen menyusun rencana pemasaran tahunan yang rinci dan rencana strategis jangka panjang yang diperbaharui setiap tahun.
- k) Seberapa mengesankan strategi pemasaran sekarang ?
 0. Strategi sekarang tidak jelas
 1. Strategi sekarang tampak jelas dan mencerminkan kesinambungan strategi tradisional

Lanjutan Lampiran 9.

2. Strategi sekarang tampak jelas, inovatif, berdasarkan data dan mempunyai dasar pikiran yang baik.
- l) Sejauhmana pemikiran dan perencanaan kontigensi (perencanaan kontigensi adalah perencanaan yang menyiapkan rencana berdasarkan situasi yang mungkin terjadi di masa mendatang) ?
 0. Manajemen tidak melakukan pemikiran kontigensi
 1. Manajemen melakukan sedikit pemikiran kontigensi
 2. Manajemen secara formal mengidentifikasi kontigensi-kontigensi yang paling penting dan menyusun rencana kontigensi.

5. Efisiensi Operasional

- m) Seberapa baikkah strategi pemasaran yang ditetapkan, dikomunikasikan dan diimplementasikan ?
 0. Buruk 1. Cukup 2. Berhasil.
- n) Apakah manajemen melaksanakan tugas secara efektif dengan memanfaatkan potensi sumber daya pemasaran yang telah ada ?
 0. Tidak, sumber daya pemasaran tidak memadai, untuk melaksanakan pekerjaan tersebut
 1. Sedikit, sumber daya pemasaran sudah memadai tetapi tidak digunakan secara optimal
 2. Ya, sumber daya pemasaran sudah memadai dan digunakan secara efisien.
- o) Apakah manajemen mampu bereaksi secara cepat dan efektif untuk setiap perkembangan yang sedang berlangsung ?
 0. Tidak, informasi penjualan dan pasar tidak begitu mutakhir dan manajemen bereaksi dengan lambat
 1. Sedikit, manajemen menerima informasi penjualan dan pasar yang agak terbaru, waktu reaksi manajemen berbeda-beda
 2. Ya, manajemen telah memasang sistem yang menghasilkan informasi yang sangat mutakhir dan waktu reaksi yang cepat.